

## Dokumentation

Workshop des Qualitätspakts Lehre für die Region Süd am 6./7. November 2017 an der Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

## Feedback und nun? – Feedback als strategische Grundlage der Gestaltung von Qualifizierungsangeboten in der Lehre

### Zusammenfassung

Stopp: Keine Bewertung!

Feedback hat sich im Alltags- und Arbeitskontext fest etabliert. In seiner ursprünglichen Bedeutung ist Feedback eine Rückmeldung. Ungewiss ist jedoch oft, welche Wirkung Rückmeldungen hervorrufen und mit welcher Intension sie gegeben werden. Der Begriff der „Bewertung“ schwebt hier oftmals über allem. Welche konkreten Instrumente von „Feedback“ gibt im Hochschulkontext und wie kann gar eine systematische Feedbackkultur entstehen? Und darüber hinaus: Wie können Feedbackergebnisse strategisch genutzt werden, um neue Qualifizierungsangebote für Lehrende zu gestalten? Hochschuldidaktiker/innen und Projektverantwortliche aus ganz Deutschland haben darüber intensiv auf dem Regionalworkshop Süd des „Qualitätspakt Lehre“ an der TH Nürnberg gearbeitet.



Foto: TH Nürnberg / Younes Kraske

Einleitend machte Prof. Dr. Oberbeck deutlich, dass Feedback an der TH Nürnberg eine wichtige Funktion hat: Es ist ein Instrument, um die Qualität von Lehre und damit das Lernen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Begrifflichkeiten Feedback und Evaluation liegen oft nah beieinander – ist damit im Hochschulkontext dasselbe gemeint?

Klar ist eines und dies hat Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze in der Keynote offen gelegt: Damit Feedback eine Auswirkung bzw.

förderlich für die persönliche Entwicklung und das Lernen ist, braucht es neben der individuellen Feedbackorientierung unbedingt organisationale Unterstützung. Zudem – und dies ist bisher noch eher unüblich – sollten verschiedene Feedbackinstrumente und -methoden miteinander kombiniert werden und nicht nur das klassische Lehrfeedback – die Lehrevaluation – eingesetzt werden. Damit hat Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze die Diskussion für den weiteren Tagesverlauf eingeleitet.

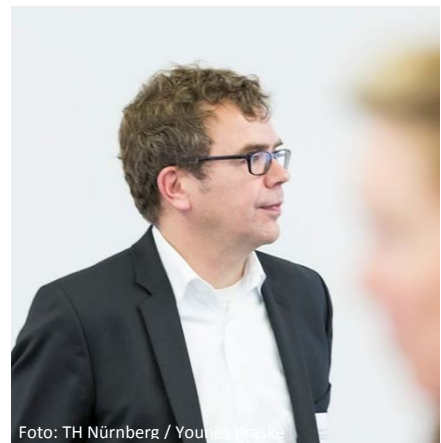


Foto: TH Nürnberg / Younes Kraske



Fünf Tische, fünf verschiedene Feedbackinstrumente von der Lehrevaluation und den Lehrbesuchen über Teaching Analysis Polls bis hin zu verschiedenen Kollegialen Verfahren wurden von mehr als 40 Teilnehmende diskutiert und handfeste Tipps und Best Practice ausgetauscht.

Die Frage der strategischen – und damit nachhaltigen – Nutzung von Feedbackergebnissen für die Angebotsgestaltung wurde in einer Zukunftswerkstatt konkret. Diese Methode versucht in einem Dreischritt neben der Reflexion der hinderlichen Faktoren eine Vision zu entwickeln, um diese dann mit konkreten Schritten zu untermauern. Einigkeit herrschte darüber, dass Lehrende mit Feedback



eher zögerlich umgehen und es flankierende Maßnahmen braucht, die Vertrauen schaffen. Die Unterstützung durch die Hochschulleitung ist dabei ein wichtiger Gelingensfaktor, aber auch die kontinuierliche und kreative Ansprache von Lehrenden und das Schaffen von unkomplizierten Kontaktmöglichkeiten. Denn vor allem Neuberufene wünschen sich verstärkt Feedback – um sich in der Hochschule und in der Lehre zu orientieren und Entwicklungsprozesse konkret angehen zu können.

## TAG 1: Feedbackkultur in der Lehre etablieren

### Keynote

#### Feedback und Feedbackkultur aus organisationspsychologischer Perspektive

Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze, Europäische Fernhochschule Hamburg

##### Feedback und Feedbackkultur aus organisationspsychologischer Perspektive



Feedback und nun? – Feedback als strategische Grundlage  
der Gestaltung von Qualifizierungsangeboten in der Lehre  
Workshop des Qualitätspakts Lehre für die Region Süd  
Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, 6./7. November 2017

Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze, Diplom-Psychologe  
Organisationsentwicklung | Personalentwicklung | Coaching  
Ökonomie-Bachelor-St. 12, 22701 Hamburg  
+49 (0) 40 7507 25 96 | [info@kolllegiale-lehrer.de](mailto:info@kolllegiale-lehrer.de)

[www.kolllegiale-lehrer.de](http://www.kolllegiale-lehrer.de)

Die Quellen von Feedback sind facettenreich und allgegenwärtig, aber die positiven Wirkungen personenbezogenen Feedbacks werden zumeist idealisiert und tendenziell überschätzt. Warum? Weil das Geben und Nehmen von Feedback in der Lehre sowie das Lernen aus Feedback voraussetzungsvoll sind und durch zahlreiche individuelle, soziale und organisationale Faktoren beeinflusst werden. Insbesondere die kontextuellen Bedingungen in einer Organisation – auch Hochschule – nehmen Einfluss auf die

Feedbackbereitschaft sowie die Lernfähigkeit und -möglichkeiten Einzelner und werden häufig unterschätzt. Feedback braucht beides: eine begünstigende Feedbackumwelt und eine individuelle Feedbackorientierung.

### [Download PDF](#)

### World Café

#### TISCH 1: Wie können existierende Evaluationsverfahren als Feedbackinstrument nutzbar gemacht werden?

Dr. Roman Soucek, Universität Erlangen-Nürnberg

Zusammenfassung der Ergebnisse:

1. Quantitative Evaluationsbögen (EvaSys) und die Ausgabe der entsprechenden Ergebnisse (auch als Vergleichskurve) sind über alle Hochschulen und Universitäten am weitesten verbreitet.
  - Eignen sich nur bedingt, da sie meist unabhängig vom Veranstaltungsformat und der eingesetzten Methode die gleichen Fragen stellen (Kleingruppenarbeit ist aber anders als Massenvorlesungen und braucht auch andere Lehre). Jedoch: EvaSys lässt Anpassungen zu (Einsatz an verschiedenen Hochschulen).
  - Am interessantesten sind jeweils die Antworten auf die offenen Fragen.
  - Fragebögen werden papier- oder webbasiert; direkt in der Veranstaltung bzw. daheim eingesetzt. Ergebnis beim Vergleich der verschiedenen Verfahren: Webbasiert generiert mehr Argumente in den offenen Fragen (insbes. „Positives“ und „Verbesserungsvorschläge“). Ort und Zeit des Fragebogeneinsatzes haben einen Effekt.
    - Oftmals gehen Ergebnisse der Evaluationen verloren. Wesentlich scheint der Zeitpunkt des Einsatzes: im Semester, nicht erst ganz am Ende. Nur so profitieren die Studierenden



Foto: TH Nürnberg / Younes Kraske



- von möglichen Veränderungen/Verbesserungen noch. Außerdem: Nur so Möglichkeit Antworten zu diskutieren.
- Es braucht hochschuldidaktische Qualifizierung/Begleitung der Lehrenden zur Frage: Wie gehe ich mit Evaluationsergebnissen um? (keine Rechtfertigung, Begründungen können erfragt werden, „Habe ich das so richtig verstanden?“, Anleitung der Studierenden: „Warum Evaluationen?“).
  - Einsatz sollte komplett freiwillig sein.
  - Vorteil der Bögen: Sichern Vergleichbarkeit über mehrere Semester; werden in Rahmen von Bewerbungsverfahren eingesetzt
2. Qualitative Evaluationsverfahren stellen eine sinnvolle Alternative dar, die jedoch bisher nicht systematisch eingesetzt wird und auch im Rahmen von bspw. Bewerbungsverfahren keine Bedeutung hat.
- TAP, Thüringer Methodenkoffer, 1:1-Gespräche und Rollenspiele für Fachmentoren (Jena Medizin), One-minute-papers, Semestergespräche
3. Möglichkeiten für Studierende Feedback einzufordern (jenseits der Note) fehlen nahezu völlig.

## **TISCH 2: Wie kann Teaching Analysis Poll als qualitatives Feedback-Instrument genutzt werden?**

*Dr. Birgit Hawelka und Dr. Stephanie Hiltmann, Universität Regensburg*

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

1. TAP wird als Methode der Zwischenevaluation mittlerweile an zahlreichen Universitäten und Hochschulen eingesetzt.



Foto: TH Nürnberg / Younes Kraske

- TAP sollte in diesem Zusammenhang eher als Feedback-Instrument und weniger als „Verbesserungsinstrument“ verstanden und beworben werden.
- Oft erfolgt nach dem TAP sowie dem darauf folgendem Auswertungsgespräch kein weiteres Nachfassen seitens der Hochschuldidaktik im laufenden oder im kommenden Semester. Gerade an dieser Stelle hinsichtlich und Sinne einer langfristigen Begleitung und Unterstützung von Lehrenden empfiehlt es sich, gerade das TAP Als „Türöffner“ für einen Prozess zu nutzen.
- D. h. es bietet sich u. a. eine Verknüpfung von TAP mit anschließenden Lehrbesuchen und weiteren hochschuldidaktischen Angeboten an, um den Lehrenden ein umfassendes Feedback bieten zu können.
- Inwieweit können die Ergebnisse aus den TAPs Einfluss auf das hochschuldidaktische Angebot nehmen? Welche Anknüpfungspunkte entstehen für weitere Zusammenarbeiten oder Beratungen?

- Inwieweit kann ein TAP verpflichtend sein? Oder auch in der Evaluationsordnung fest verankert werden und somit eine Alternative zur klassischen Lehrveranstaltungsevaluation bieten?
2. TAPs werden an den einzelnen Hochschulen unterschiedlich durchgeführt.
    - Einbezug der Studierenden im Rahmen der dritten Frage nach konkreten Verbesserungsvorschlägen erfolgt nicht immer. Hier steht die Frage im Raum, ob Studierende als „Experten“ befragt werden können oder ob dies hier ausschließlich an die Hochschuldidaktik und die Lehrenden ausgelagert wird.
    - Zudem unterscheidet sich je nach Art der Hochschule die Teilnehmergröße der TAP-Gruppen (3-250 Studierende).
  3. Organisatorisches
    - TAPS werden häufig in Zertifikatsprogramme eingebunden. Mit dem Umfang von 4 AE (Reflexion und Evaluation).
    - Die Gewinnung von Lehrenden: z. B. als Bestandteil von Zertifikatsprogrammen oder Neuberufenenprogrammen, über Verteiler (bestehend aus Teilnehmenden an HD-Workshops und Seminaren aus den vergangenen Semestern), persönliche Ansprache.

**TISCH 3:           Worin liegen die strategischen und didaktischen Herausforderungen von Lehrbesuchen?**

*Cornelia Entner und Ellen Taraba, Technische Universität München*

Zusammenfassung der Ergebnisse:

1. Organisatorisches
  - Lehrbesuche werden häufig in Zertifikatsprogramme eingebunden. Mit dem Umfang von 4 AE (Reflexion und Evaluation).
  - Gerade der Aspekt des Zeitaufwandes (Vorgespräch, Lehrbesuch, Feedback) stellt bei Lehrbesuchen einen nicht zu unterschätzenden sehr hohen Ressourcenaufwand dar.
2. Lehrbesuche sind ein verbreitetes hochschuldidaktische Angebot an Universitäten und Hochschulen.
  - Zielgruppe an Universitäten ist mehrheitlich der Mittelbau. Professorinnen und Professoren nehmen Lehrbesuche hier eher seltener in Anspruch – wenn, dann eher in Verbindung mit einem Coaching.
  - Sie werden häufig ohne Videoaufzeichnung durchgeführt. Auf Wunsch besteht häufig die Möglichkeit, eine Videoaufzeichnung der LV vorzunehmen.



3. Zu beachten:

- Gerade der Aspekt der Begrifflichkeit kann im Rahmen der Akquise und der Angebotsdarstellung einen relevanten Aspekt darstellen. Die Konnotation mit den Begriffen „Prüfungen“, „bewertet werden) kann durch die Begrifflichkeit der Hospitation entstehen, wohingegen die Begrifflichkeit „Lehrbesuch“ positiver wahrgenommen werden kann.
- Zudem besteht die Frage, ob die Vorankündigung eines Lehrbesuchs Einfluss auf die Performance der Lehrenden am entsprechenden Tag nimmt und somit ein Lehrbesuch ohne vorherige feste Terminabsprache Vorteile hat.
- Die Aspekte Vertrauen – Freiwilligkeit – Offenheit stellen wesentliche Faktoren bei der Gewinnung von Teilnehmenden für Lehrbesuche sowie bei deren Durchführung dar. Es zeigt sich, dass ohne vorherigen Kontakt (z. B. über ehemalige Workshops, TAPs) gerade Professorinnen und Professoren schwer für Lehrbesuche zu begeistern sind.
- Gerade an dieser Stelle bietet eine Verknüpfung zu weiteren bestehenden hochschuldidaktischen (Beratungs-)Angeboten an. Gerade hier bietet sich u. a. sich eine Verknüpfung von Lehrbesuchen und TAPs sowie je nach Bedarf weiteren hochschuldidaktischen Angeboten an.
- Evtl. bieten Hospitationen von Tutorinnen und Tutoren im Rahmen von Tutorenprogrammen als Anknüpfungspunkte, um auf die entsprechenden Professorinnen und Professoren (die den Tutorien zugeordneten Vorlesungen) zugehen zu können.

**TISCH 4: Mit welchen Anreizen können Kollegiale Hospitationen initiiert und begleitet werden?**

*Jasmin Müller, Technische Hochschule Nürnberg*

Zusammenfassung der Ergebnisse:



Foto: TH Nürnberg / Younes Kraske

1. Anreize für Kollegiale Hospitationen
  - Deputatsminderung als Anreiz: Erfahrung zeigt, dass Deputatsminderung trotz Angebot nicht immer wahrgenommen wird, nichtsdestotrotz hat es eine große Signalwirkung und zeugt von Wertschätzung dem Thema gegenüber (unterstützende Struktur durch die Hochschule)
  - Anrechnung von Arbeitseinheiten als Anreiz: Möglichkeit schaffen, dass Kollegiale Hospitationen anrechenbar auf verschiedene Hochschulzertifikate sind (z. B. DiZ Bayern)
  - Qualifizierungsdruck: Kollegiale Hospitationen als obligatorischer Bestandteil der Habilitations-Ordnung → kann auch gegenteilige Wirkung haben
  - Transferprojekte: Kollegiale Hospitationen an Innovationsfonds bzw. Fördermittel von Hochschulen koppeln (Bereitschaft zur Kollegialen Hospitation als Zuwendungsvoraussetzung)
  
2. Erfolgsfaktoren für Kollegiale Hospitationen
  - Fakultätsübergreifende Bildung von Tandems werden als sehr gewinnbringend beurteilt

- Prozessbegleitung ist wichtig → Aufgabe für die Hochschuldidaktik: Materialien für die Kollegiale Hospitation zur Verfügung stellen und Follow Up Termin anbieten, um Erfahrungen aus den Kollegialen Hospitationen zu reflektieren (Welchen Mehrwert hatte es?)
    - → Prozessbegleitung sorgt für Verbindlichkeit dabei zu bleiben
  - Offenheit und Mut bei den Lehrenden, sich darauf einzulassen und auszuprobieren
  - Professor\*innen, die Kollegiale Hospitationen ausprobiert haben als Vorbild nutzen (Feedbackaffine Lehrende, Neuberufene usw.) → Aufgabe für die Hochschuldidaktik: Raum schaffen, damit positive Erfahrungen weitergetragen werden können
3. Stolpersteine
- Das Angebot der Kollegialen Hospitation geht in dem allgemeinen „Angebots-Overflow“ der Hochschule unter
  - Den Lehrenden fehlt „gefühl“ die Zeit, um Kollegiale Hospitationen auszuprobieren
  - Zwang zur Kollegialen Hospitation, wenn sie obligatorischer Bestandteil von Programmen sind, führt zu Gegenwehr
  - Keine Kultur in Deutschland sich kollegial über Lehre auszutauschen oder gar zusammen zu lehren (→ Anlässe zu Teamteaching schaffen)
  - Manche Kolleg\*innen haben gar keine Frage an die Lehre, auf die die Kollegiale Hospitation eine Antwort geben könnte
4. Gewinnung von Teilnehmenden
- Lehrende über Dekane/Studiendekane ansprechen
  - Direkte Ansprache von Lehrenden
  - Über die Einbindung des Formats in bestehende Programme (Neuberufenenprogramm, Multiplikatorenprogramm usw.)
  - Frage: Wie kann ich auch „erfahrene“ Kollegen\*innen gewinnen?

**TISCH 5:            Wie kann kollegiale Beratung in den Lehralltag integriert und an den Fakultäten etabliert werden?**

*Prof. Dr. Kim-Oliver Tietze,  
Europäische Fernhochschule  
Hamburg*

**Zusammenfassung der Ergebnisse:**

1. Die Kollegiale Beratung kann als Inhalt von hochschuldidaktischen Angeboten etabliert werden, z.B. im Rahmen von Zertifikatskursen.
  - Die Lehrenden erfahren beispielsweise in einem Workshop was Feedback ist und worauf es beim Feedback geben und nehmen ankommt bevor sie es in der Gruppe anwenden.
  - Über einen Bericht, erfolgt die Selbstreflexion der Teilnehmer.
  - Die Teilnehmenden fühlen sich methodisch professionell begleitet, setzten das Gelernte innerhalb der Gruppe um.



2. Die Kollegiale Beratung kann auch als Instrument genutzt werden, welches innerhalb der Fakultäten selbstständig Anwendung findet.
  - Um den Teilnehmern eine Hilfestellung zu geben können sie sich an einen Prozess mit konkreter Ablaufstruktur orientieren, der im Vorfeld besprochen wird, möglicherweise im Rahmen eines Seminars/Workshops von Seiten der Hochschuldidaktik.
  - Die Lehrenden tauschen sich im Gespräch über konkrete und aktuelle Fälle aus.

Es stellt sich die Frage, ob das Teilnehmen an einer kollegialen Beratung freiwillig oder verpflichtend eingeführt werden sollte.

3. Die Integration und Etablierung der Kollegialen Beratung kann innerhalb einer festen Gruppe geschehen.
  - Die Rollen innerhalb dieser Gruppe werden aufgeteilt: Es gibt die/den Beratende\*n, die/ den Moderator\*in und die/den Beratene\*n.
  - Es gibt keinen professionellen Beratenden, die Beratung erfolgt ausschließlich unter den Gruppenmitgliedern.
  - Es kam die Idee auf, das Kollegiale Feedback unter Kollegen eines ähnlichen Fachbereichs auszutauschen, jedoch könnten dies auch Kollegen unterschiedlicher Hochschulen sein. Dies erweitert den Blickwinkel und würde eine größere Anonymität gewährleisten.
  - Es gibt die Herausforderung, dass es gilt die Bindung in der Gruppe zu halten. Die Gruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen zum Feedback, was auch eine zuverlässige Anwesenheit der Mitglieder der Gruppe voraussetzt.
  - Vertrauen unter den Gruppenmitgliedern ist ein essentieller Erfolgsfaktor für die kollegiale Beratung, dabei muss unter anderem gelten: Das gesprochene Wort bleibt im Raum. Dieses Vertrauen wächst mit regelmäßigem Treffen und der mitgebrachten Offenheit der Teilnehmer.
  - Im Laufe der Zeit steigt so auch die Qualität der Beratung. Wichtig dabei ist, dass die Neugierde der Teilnehmenden beibehalten werden sollte und auch die Offenheit immer weiter zu lernen und sich verbessern zu wollen stets vorhanden ist.

## Praxisbeispiel

### Multiplikatorenprogramm der Technischen Hochschule Nürnberg

Simone Weber, Service Lehren und Lernen, TH Nürnberg

Multiplikatorenprogramm



Foto: Pixabay - sulu

[Download PDF](#)



## TAG 2: Ableitung konkreter hochschuldidaktischer Maßnahmen

### Zukunftswerkstatt

Wie können wir als Programmgestaltende und Hochschuldidaktiker/innen die Feedbackergebnisse nutzen, um passgenaue und nachhaltige Qualifizierungsangebote zu entwickeln?

*Stephan G. Geffers, Petra Eickhoff und Dominik Adolphi  
parto – Partizipation und Organisationsentwicklung, Köln*



### ERGEBNISSE