

---

## Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen

### Empfehlungen für Konzipierung, Etablierung, Durchführung und Verwendung von Evaluationen

Von der SEVAL Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation am 25. April 2018 verabschiedet.

---

## Einführung

### Zweck und Gegenstand

Um institutionell akkreditiert zu werden, müssen Hochschulen in der Schweiz die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung der Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, 2015) erfüllen. Mit der institutionellen Akkreditierung sind insbesondere das Bezeichnungsrecht „Universität“, „Fachhochschule“ oder „Pädagogische Hochschule“ und die Gewährung von Bundesbeiträgen verbunden. Die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung sind auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau formuliert, um einen Rahmen für das Qualitätsmanagement verschiedener Hochschulen und Hochschuleinheiten sowie Hochschultätigkeiten mit ihren charakteristischen Merkmalen und Bedingungen bieten zu können. Zweck dieses Dokuments ist es, die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung auf das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen auszuführen. Zudem werden die Qualitätsstandards um die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL, 2016) ergänzt. Die Evaluationsstandards bieten eine Grundlage und Hilfestellung für die Planung und Durchführung von professionellen Evaluationen.

### Adressatinnen und Adressaten

Das Dokument richtet sich primär an Fachpersonen in den Bereichen Hochschulentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation an Hochschulen sowie an Führungspersonen, welche das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen an ihrer Hochschule oder in ihrer Hochschuleinheit verantworten.

### Anwendung

Die Inhalte sind als Ausführungen der Standards und als Empfehlungen formuliert. Da sich Hochschulen und -einheiten in ihrer Zielsetzung, Kultur und Rahmenbedingungen stark unterscheiden können, sind die Inhalte für die konkrete Anwendung auf die spezifische Situation zu beziehen.

## Entstehung

Auftakt zur Anfertigung des Dokuments bildete das Jahrestreffen der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft am 26. Januar 2016 an der Universität Fribourg zum Thema „Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen – Genügen unsere Prozesse und Instrumente zur Akkreditierung? Oder auch: Welche Standards setzen wir uns selbst?“ mit Gastreferentin und MitdiskutantIn Anke Rigbers, Stiftungsvorstand der Evaluationsagentur Baden-Württemberg (evalag). Aus diesem Treffen ging eine Kerngruppe engagierter Fachpersonen mit Expertise im Bereich Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen hervor. Die Kerngruppe setzte sich das Ziel, basierend auf den geltenden Qualitäts- und Evaluationsstandards sowie der eigenen Praxiserfahrung Empfehlungen für die Konzipierung, Etablierung, Durchführung und Verwendung von Lehrveranstaltungsevaluationen zu erarbeiten. In der Gruppe waren die drei Hochschultypen jeweils mit zwei Vertretungen repräsentiert. Die Kerngruppe traf sich mehrmals zu Workshops und Diskussionen. Im folgenden Jahrestreffen der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation am 30. März 2017 an der Universität Basel konnte eine erste Version des vorliegenden Dokuments präsentiert und diskutiert werden. Um möglichst breit Rückmeldung zu erhalten, wurde das Arbeitsgruppentreffen für alle Interessierten geöffnet. Es kamen rund 40 Expertinnen und Experten aus den Bereichen Hochschulentwicklung, Qualitätsmanagement und Evaluation aus der gesamten Schweiz. Alle drei Hochschultypen waren vertreten. Als Referenten und Mitdiskutanten konnten Christoph Grolimund, Leiter der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (AAQ), sowie Christan Rüefli, Vorstandsmitglied der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) und Co-Leiter der SEVAL Arbeitsgruppe Evaluationsstandards, gewonnen werden. Der Nutzen des Dokuments wurde von den Anwesenden als hoch eingeschätzt. Wertvolle Rückmeldungen zur Weiterentwicklung konnten gewonnen werden. Das vorliegende Dokument wurde von der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation am 25. April 2018 diskutiert und genehmigt. Zudem wurde es am 24. März 2018 in einer Vorversion und am 19. Juni 2018 in der Endversion dem Vorstand der SEVAL zur Kenntnis gebracht. Ausblick: Teilweise wurde gewünscht, den Themenbereich des Dokuments auf das gesamte Qualitätsmanagement von Hochschulen auszuweiten. Dieser Schritt ist in Diskussion.

## Gliederung

Das Dokument ist in drei Teile gegliedert. Zudem ist eine Empfehlungsübersicht beigefügt.

Seite 3: Im Teil *Definition und Konzept* werden die grundlegenden Begriffe und Konzepte erläutert.

Seite 6: Im Teil *Empfehlungen Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen* werden die Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, 2015) auf das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen ausgeführt.

Seite 14: Im Teil *Empfehlungen Evaluation Lehrveranstaltungen* werden die Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL, 2016) ergänzt.

Anhang: Im Anhang sind für einen raschen Überblick alle Empfehlungen aufgelistet.

## Vorgeschlagene Zitierweise

SEVAL Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation (2018). Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen. Empfehlungen für Konzipierung, Etablierung, Durchführung und Verwendung von Evaluationen. Bern: SEVAL.

## Im Namen der Kerngruppe (Autorinnen und Autoren der Empfehlungen)

Christine Meyer Richli (Initiatorin, Leiterin Kerngruppe und Co-Leiterin Arbeitsgruppe), Godela Dönniges, Michael Fraiss, Anita Glatt, Marie-Theres Schönbächler, Sandra Wagner

# Definitionen und Konzepte

## Einleitung

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Diskussion in der Kerngruppe war, dass sowohl die Teilnehmenden als teilweise auch die Literatur dieselben Begriffe unterschiedlich verwenden. Ein **einheitliches Begriffsverständnis** ist zentral für die Erarbeitung gemeinsamer Empfehlungen. Aus diesem Grund erfolgt anbei eine Explizierung der verwendeten Begriffe.

## Evaluation

Evaluation ist eine systematische und nachvollziehbare Analyse und **Bewertung** von Konzeption, Umsetzung und/oder Auswirkungen eines Evaluationsgegenstandes (hier: einer Lehrveranstaltung) (SEVAL Evaluationsstandards, 2016).

## Lehrveranstaltung

Lehrveranstaltung bezeichnet eine Unterrichtseinheit im Rahmen eines Studiums an einer Hochschule. Es gibt unterschiedliche Typen von Lehrveranstaltungen. Sie unterscheiden sich in didaktischer Ausrichtung und erforderlichem Qualifikationsgrad der Teilnehmenden. Zudem gibt es praktisch und theoretisch angelegte Lehrveranstaltungen. Lehrveranstaltungen können sehr unterschiedlich aufgebaut sein, beispielsweise betreffend: Rhythmisierung (z.B. zwei Stunden pro Semesterwoche versus fünf Tage im Block), Anzahl involvierter Lehrender (z.B. eine Lehrende/ein Lehrender einer Vorlesung versus 15 Lehrende einer Ringvorlesung), Anzahl Bestandteile (z.B. ein eigenständiges Seminar versus ein Seminar, welches sich auf eine Vorlesung bezieht und von Übungen begleitet wird = Modul) und Modus (z.B. traditionell versus E-Learning versus Blended-Learning).

## Qualitätskultur

Qualitätskultur ist ein ganzheitliches Konzept und besteht aus zwei distinkten Elementen: a) Das organisationspsychologisch-kulturelle Element umfasst ein gemeinsames Qualitätsverständnis bestehend aus geteilten Werten, Glaubenssätzen und Erwartungen sowie die Verpflichtung der Organisation und ihrer Individuen Qualität gegenüber. b) Das struktural-formale Element beinhaltet klar definierte Prozesse, welche die Sicherung und Entwicklung der Qualität sowie die Koordination individueller Anstrengungen gewährleisten. Moderierend zwischen beiden Elementen wirken Kommunikation, Partizipation und Vertrauen (European University Association EUA 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Sattler/Sonntag, 2016) (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Qualitätskultur eingebettet in die Organisationskultur (i.A. EUA, 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Schein, 2010)



## Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement beinhaltet alle organisatorischen Massnahmen zur Sicherung und Entwicklung der Qualität (hier: Lehrveranstaltungsqualität).

- **Qualitätsentwicklung** meint die Weiterentwicklung der bestehenden Qualität (hier: Lehrveranstaltungsqualität).
- **Qualitätssicherung** meint die Sicherung einer bestehenden Qualität (hier: Lehrveranstaltungsqualität). Anmerkung: Der Begriff wird in der Literatur oft auch als Sammelbegriff für unterschiedliche Ansätze und Massnahmen zur Sicherstellung festgelegter Qualitätsanforderungen genutzt (Beispiel: Akkreditierungsrichtlinien HFKG).

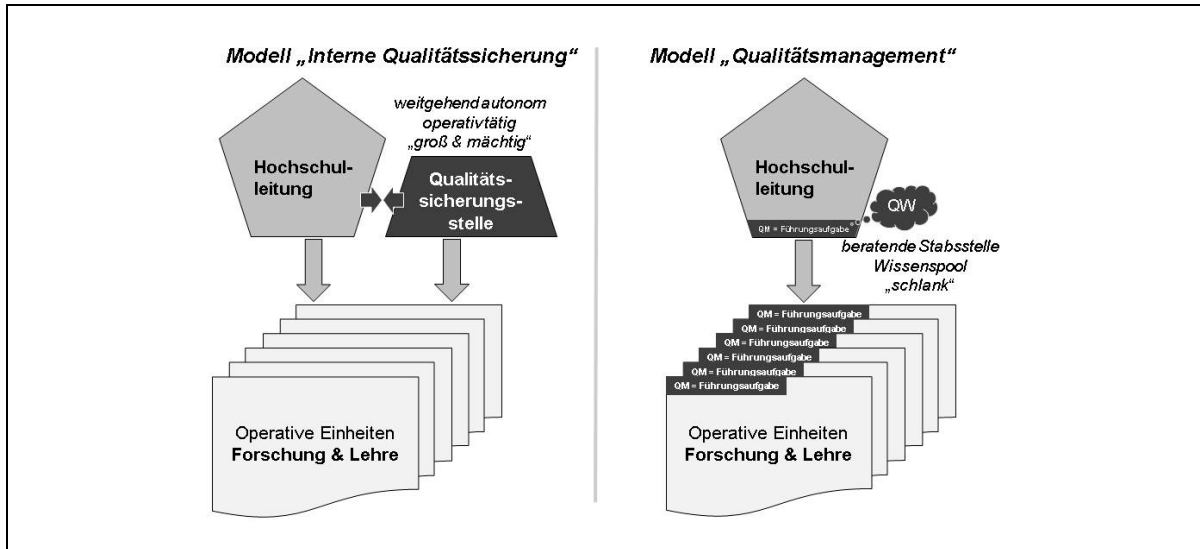
Es gibt zwei strategische Grundausrichtungen des Qualitätsmanagements: die Interne Qualitätssicherung und das Umfassende Qualitätsmanagement (Total Quality Management). Zur Förderung einer Qualitätskultur und zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung wird in der Literatur das Umfassende Qualitätsmanagement empfohlen. In der Praxis sind oft Mischformen zu beobachten.

- **Strategische Grundausrichtung Interne Qualitätssicherung:** Die Funktion der Qualitätssicherung wird hier weitgehend von einer autonom agierenden Hochschuleinheit übernommen. Diese Einheit wirkt auf die operativen Einheiten ein, ist selbst operativ tätig (z.B. Evaluationsdurchführung), sichert die Einhaltung von Qualitätsmindeststandards und hat, in Abstimmung mit der Hochschulleitung, wichtige Entscheidungsbefugnisse (z.B. Auswahl zu evaluierende Veranstaltungen).

tungen). Durch die Aufgaben und Befugnisse ist eine entsprechende personelle Ausstattung dieser Qualitätssicherungsstelle notwendig (Gaberscik, 2013).

- **Strategische Grundausrichtung Umfassendes Qualitätsmanagement:** Das Qualitätsmanagement (Planung, Regelung und Verbesserung der Qualität) ist Führungsaufgabe in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Hochschule. Es wird als wesentlicher Teil des Gesamtmanagements im Sinn eines Total Quality Managements gesehen. Zur fachkundigen Beratung der Hochschulleitung gibt es nur eine kleine Stabstelle, die keine operativen Funktionen übernimmt und auch keine Entscheidungsbefugnisse braucht. Eine gesonderte Abstimmung zwischen Hochschulleitung und Stabstelle ist somit nicht erforderlich. Nur die Leitung wirkt auf die operativen Einheiten ein, sichert nicht nur Mindeststandards, sondern ermöglicht permanente Qualitätsentwicklung und trägt dafür Sorge (Gaberscik, 2013).

Abbildung 2: Strategische Grundausrichtungen des Qualitätsmanagements (Gaberscik, 2013)



Regelkreis und Lernspirale innerhalb des Qualitätsmanagements bilden einen vierphasigen Prozess, PDCA-Zyklus<sup>1</sup> genannt. **Evaluation**, als sozialwissenschaftlicher Ansatz zur Analyse und Bewertung, unterstützt den Prozess.

- PDCA-Zyklus: (1) Plan – Ist-Zustand analysieren, Konzept entwickeln, (2) Do – Konzept testen und praktisch optimieren, (3) Check – Umsetzung und Ergebnisse überprüfen, (4) Act – bei Erfolg Konzept als Vorgabe auf breiter Front einführen (Deming Kreis).

<sup>1</sup> Neben dem verbreiteten Deming bzw. Shewhart Deming Kreis gibt es weitere ähnliche Regelkreise. In Europa bekannt ist, beispielsweise, die RADAR-Logik der European Foundation for Quality Management (EFQM).

# Empfehlungen Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen

## 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

1.1 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

### Strategie zum Qualitätsmanagement der Lehrveranstaltungen festlegen

Die Hochschule legt verbindlich fest, wie sie beabsichtigt (a) die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen zu sichern und (b) langfristig zu entwickeln sowie (c) die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern. Wichtig ist, dass die Qualitätssicherungsstrategie genügend Rahmen bietet, um die Ziele, Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen festzulegen und dass auf Passung zwischen den hochschulspezifischen Merkmalen, Zielen, Prozessen und Instrumenten geachtet wird. Dazu braucht es einen systematischen Strategieentwicklungsprozess, an dessen Ende Einigkeit zwischen den die Strategie verantworteten Personen besteht über: die Ziele des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen, die strategische Grundausrichtung und ggf. weitere Leitlinien, wie Zentralisierungsgrad des Systems oder Art der Projektgestaltung zur Entwicklung und Einführung des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen. Als Vorarbeiten können die Durchführung von Analysen (wie Bestandsaufnahmen, Stakeholder- oder SWOT-Analysen) oder auch die Bildung eines gemeinsamen Verständnisses der Kernbegriffe (wie Qualitätskultur) durch theoretischen Input und Diskussionen hilfreich sein.

### Qualitätskultur bewusst entwickeln

Eine gelebte Qualitätskultur ist im Grunde eine Hochschulkultur, in der sich alle Anspruchsgruppen (unter anderem) guten Lehrveranstaltungen gegenüber verpflichtet fühlen und versuchen, die Lehrveranstaltungsqualität zu sichern und nach Möglichkeit kontinuierlich weiterzuentwickeln (organisationspsychologisch-kulturelles Element). Um die qualitätsrelevanten Handlungen der verschiedenen Beteiligten zu koordinieren, braucht es zudem passende Prozesse und Instrumente zur Definition, Messung, Evaluation, Sicherung und/oder Verbesserung der Lehrveranstaltungsqualität (struktural-formales Element). Moderierende Variablen zwischen beiden Elementen sind Kommunikation, Partizipation und Vertrauen. Sie gewährleisten einerseits die Passung zwischen Kultur, Prozessen und Instrumenten und stärken andererseits das Commitment der Beteiligten (European University Association EUA 2005; 2006; 2010; Meyer Richli, 2015; 2016; 2017; 2018; Sattler/Sonntag, 2016).

► Anspruchsgruppen siehe 1.3.

1.2 Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

### Strategie Hochschule und Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen in einer Linie gestalten

Die Strategie zum Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen sollte die Hochschule beim Erreichen ihrer strategischen Ziele und Entwicklungsabsichten unterstützen, wodurch eine Orientierung an der Hochschulstrategie unabdingbar ist.

## **Klare Prozesse zur Prüfung der Kernaufgabe „Anbieten guter Lehrveranstaltungen“ etablieren**

Der Auftrag der Hochschule und (mindestens) ihre Kernaufgaben sind zu identifizieren und geeignete Prozesse zu installieren, welche die Überprüfung der Erfüllung der Kernaufgaben und damit des Hochschulauftrags erlauben. Zu empfehlen ist, neben einem Qualitätsmanagement der Kernaufgaben (gemäß dem Qualitätsstandard 3.1 für die institutionelle Akkreditierung sind dies hauptsächlich: Lehre, Forschung, Dienstleistungen), auch eines der Support- und Managementaufgaben einzuführen. Zur Prüfung und Darlegung der Kernaufgabe „Anbieten guter Lehrveranstaltungen“ werden oft studentische Fragebogenevaluationen eingebettet in einen klar definierten Prozess der Ergebniseinsicht und Gesprächsführung durchgeführt. Es können und werden aber auch andere oder zusätzliche Instrumente eingesetzt, wie Teaching Analysis Polls, Fokusgruppengespräche oder Lehrveranstaltungsbesuche (Hospitationen).

1.3 Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

### **Anspruchsgruppen in Entwicklung und Umsetzung angemessen einbeziehen**

Insbesondere Studierende, Mittelbau, Lehrende und Verwaltungspersonal werden als zentrale Anspruchsgruppen genannt, welche in geeigneter Form in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen einbezogen werden sollten. Es empfiehlt sich, zusätzlich die betroffenen Leitungspersonen/-gremien der verschiedenen Hierarchieebenen als Anspruchsgruppe einzubeziehen, da diese die Lehrveranstaltungsqualität in ihrem Bereich verantworten (zum Beispiel: Fachbereich, Fakultät, Institut, Rektorat). Falls verschiedene Hochschuleinheiten betroffen sind, empfiehlt sich zudem, neben den Gruppierungen auch die verschiedenen Einheiten angemessen partizipieren zu lassen. Günstig ist des Weiteren der frühzeitige Einbezug der Expertinnen und Experten aus den angesprochenen Fachbereichen, wie Qualitätsmanagement, Evaluation, Hochschuldidaktik und Hochschulentwicklung. Ggf. ist ebenfalls der gezielte Einbezug externer Fachpersonen sinnvoll.

Besonderes Gewicht im Qualitätsmanagement der Lehrveranstaltungen kommt den Entscheidungsprozessen zu. Die Entscheidungsprozesse sind deshalb darauf hin zu prüfen, ob die zentralen Anspruchsgruppen angemessen an alltäglichen und strategischen Entscheidungen bezüglich Qualitätsmanagement und Qualität von Lehrveranstaltungen partizipieren können; ggf. sind die Prozesse entsprechend anzupassen, beispielsweise über Ergänzung von Vertretungen in Projektsteuerungsgruppen, in Projektbegleitgruppen oder in Leitungsgremien im Bereich der Lehre.

### **Klare Zuständigkeiten und Funktionen definieren**

Für das Funktionieren des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen sind klar geregelte Aufgabenzuständigkeiten innerhalb des Prozesses und deren transparente Kommunikation zentral. Es empfiehlt sich, zur Stärkung des Commitments über die Aufgabenteilung hinaus Funktionen und Prozessmodelle innerhalb des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen zu definieren und zu vermitteln. Da an Hochschulen die Funktionsträger teilweise oft wechseln, kann zur Gewährleistung der Prozessqualität die Erstellung eines pragmatischen Kommunikations-, Einarbeitungs- oder Weiterbildungskonzepts sinnvoll sein.

1.4 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

### **Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen periodisch weiterentwickeln**

Die periodische Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen und ggf. Anpassungen sind zu gewährleisten. Dazu sollte ein Prozess mit ebenfalls klaren Zuständigkeiten festgelegt und entsprechende Ressourcen und Expertise bereitgestellt werden. Beispielsweise könnten kleine jährliche Feedbackrunden zum Qualitätsmanagement der Lehrveranstaltungen durchgeführt werden. Bei der Weiter-/Entwicklung eines Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen, welche unterschiedliche Einheiten betrifft, ist eine günstige Position auf folgenden Kontinuen zu suchen:

- Heterogenität versus Homogenität
- Zweckmässigkeit versus einheitliche Bedingungen
- Massschneiderung versus Standardisierung
- Aufwand versus Aufwandreduktion

## **2. Bereich: Governance**

2.1 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

### **Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse funktional gestalten**

Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse sind so definiert, dass die Leitungspersonen garantieren können, dass die Lehrveranstaltungsqualität in ihrem Zuständigkeitsbereich gewährleistet ist und dass die strategischen Ziele der Hochschule erreicht werden können. Ggf. sind während der Entwicklung des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen Umstrukturierungen vorzunehmen, Zuständigkeiten zu regeln oder schriftlich festzuhalten. Wesentliche Fragen sind: Wer braucht Einsicht in welche Ergebnisse, spricht in welchem Fall mit wem und kann welche Entscheidungen fällen?

2.2 Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

### **Relevante Informationen als Basis evidenzgestützter Entscheidungen erheben**

Laufende Entscheidungen betreffen in der Regel die Frage, welche Massnahmen getroffen werden können, um die Qualität einer als kritisch beurteilten Lehrveranstaltung zu verbessern oder einer als gut beurteilten Lehrveranstaltung ggf. weiterzuentwickeln. Strategische Entscheidungen betreffen in der Regel grundsätzliche und langfristige Fragen. Wird, beispielsweise, ein Veranstaltungstyp schlechter beurteilt als andere, stellt sich die Frage, ob dieser weiterhin angeboten werden soll und falls ja, wie die Qualität erhöht werden kann. Entsprechend den zu fällenden Entscheidungen ist festzulegen, welche Informationen im Rahmen des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen systematisch eingeholt werden sollen. In der Regel sind dies Einschätzungen der Studierenden über verschiedene von der Hochschule oder Hochschuleinheit als wichtig erachtete Aspekte von Lehrveranstaltungen. Alternativ oder zusätzlich werden teilweise aber auch weitere Informationen herangezogen, wie Notenspiegel, Selbsteinschätzungen der Lehrenden, Einschätzungen von Fachkolleginnen und -kollegen oder von Didaktikfachleuten.



2.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

#### **Anspruchsgruppen angemessen in Entscheidungsprozesse einbeziehen**

► siehe 1.3.

2.4 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

2.5 Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

#### **Lehrveranstaltungen im Einklang mit Nachhaltigkeit und Chancengleichheit gestalten**

Eine Kernaufgabe der Hochschule ist das Anbieten guter Lehrveranstaltungen. Grundsätzlich soll auch hierbei den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit sowie der Chancengleichheit Rechnung getragen werden. Was dies für die entsprechende Hochschule oder Hochschuleinheit bedeutet, ist intern zu diskutieren und im Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen.

### **3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen**

3.1 Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

#### **Dem Grundprinzip Freiheit und Unabhängigkeit Rechnung tragen**

Das Grundprinzip Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule ist ebenfalls beim Anbieten von Lehrveranstaltungen dem Hochschultyp entsprechend zu berücksichtigen. Dozierende äussern zum Teil Bedenken, dass durch Rückmeldungen Dritter (meist der Studierenden) die Freiheit und Unabhängigkeit der Lehrveranstaltungen, insbesondere des Anspruchsniveaus und der Art der Inhalte, beeinträchtigt werden könnten. Hier gilt es Augenmass zu halten und zu bedenken, dass nicht alle Rückmeldungen umgesetzt werden müssen, sondern auch als Anlass für eine Erläuterung genutzt werden können.

3.2 Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

#### **Lehrveranstaltungen regelmässig evaluieren**

Entsprechend sind Lehrveranstaltungen – als zentraler Aspekt der Lehre – regelmässig zu evaluieren. Um eine regelmässige Evaluation sicherzustellen, ist ein Evaluationsrhythmus festzulegen. Es kann – muss aber nicht – immer jede Lehrveranstaltung evaluiert werden. Empfohlen wird die Defini-

tion eines sinnvollen und praktikablen Evaluationsrhythmus. Bei der Festlegung können Faktoren eine Rolle spielen wie:

- Lehrformat oder Lehrkonzept (neu, weiterentwickelt versus bestehend)
- Lehrerfahrung (wenig versus viel)
- Beförderungsverfahren (Lehrende im versus ausserhalb Verfahren)
- Dozierende (neue versus bisherige)
- Freiwilligkeit (Pflicht- versus Wahlveranstaltungen)
- Anzahl Evaluationen pro Semester (viele versus wenige – Vorbeugung Evaluationsmüdigkeit)
- Evaluationsinstrumente (verschiedene versus identische)
- Aufwand verbunden mit dem Evaluationsinstrument (wenig versus viel)

In der Praxis findet man häufig, dass spätestens nach drei bis vier Jahren jede Lehrveranstaltung oder bei einer grossen Anzahl einmaliger Lehrveranstaltungen jede/jeder Lehrende mindestens einmal evaluiert wird. Falls nicht immer jede Lehrveranstaltung evaluiert wird, ist zu klären, ob Lehrende ihre Veranstaltung freiwillig evaluieren lassen können.

### **Passende Evaluationsinstrumente zur Verfügung stellen oder ihre Entwicklung unterstützen**

Um eine regelmässige Evaluation aller Lehrveranstaltungen zu gewährleisten, ist zudem zu prüfen, ob für alle Lehrveranstaltungstypen passende Evaluationsinstrumente vorliegen und sind ggf. fehlende zu entwickeln; beispielsweise für frontale und interaktive Lehrformen oder für Vorlesungen, Seminare, Exkursionen, Blended-Learning etc. Falls keine Evaluationsinstrumente vorgegeben werden, sind die Lehrenden bei der Entwicklung passender Instrumente für ihre Veranstaltung zu unterstützen.

3.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

### **Europäische Ziele und Standards berücksichtigen**

In Bezug auf das Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen bedeutet dies, dass insbesondere die Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area berücksichtigt werden sollten. Diese sind zum Grossteil bereits in den Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, 2015) enthalten.

3.4 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

### **Passung Hochschulauftrag, Lehrveranstaltungen und Studierendenleistungen prüfen**

Zu empfehlen ist eine periodische Prüfung der Passung zwischen Hochschulauftrag, Lehrveranstaltungen und Leistungen der Studierenden inklusive Prüfungen.

## 4. Bereich: Ressourcen

4.1 Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

### Genügend Ressourcen bereitstellen und Verhältnis von Aufwand und Nutzen optimieren

Ressourcen spielen beim Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen eine tragende Rolle. Die Bereitstellung von genügend Ressourcen für die Entwicklung, Einführung, Umsetzung und ggf. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen ist von der Hochschule oder der Hochschuleinheit sicherzustellen. Gleichzeitig ist der finanzielle Rahmen der Hochschule bei der Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen. Generell wird empfohlen, ein günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen anzustreben.

4.2 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

### Funktionsgemässe Qualifikation der Mitarbeitenden beachten

Um sicherzustellen, dass alle am Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen Beteiligten in ihrer Funktion qualifiziert sind, bedarf es einer Analyse der Anforderungen pro Funktion und ggf. vorhandenen Weiterbildungsbedürfnissen. Da an Hochschulen oft wenig Zeit für Weiterbildung vorhanden ist und Beteiligte teilweise oft wechseln, sind generell niederschwellige Angebote zu empfehlen, wie das Bereitstellen von Merkblättern, Online-Tutorials, mündliche Einführungen oder kurze Kursformate. Themenfelder im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen, in welchen erfahrungsgemäss Unterstützungsbedarf identifiziert wird, sind:

- Verwendung von Evaluationen (für Lehrende und Führungspersonen): Bedeutung statistischer Werte, Interpretation von Ergebnissen (Vorgehen, Einflussvariablen), Rückmeldung und Diskussion von Ergebnissen (Möglichkeiten), Führen kritischer Gespräche.
- Durchführung von Evaluationen (für Evaluationsadministration und Qualitätsmanagement): Bedienung technischer Tools (Evaluationssoftware), Erfolgsfaktoren der Lehrveranstaltungsevaluation, Schweizerische Vorgaben (Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung, Evaluationsstandards), Bewertung und Berichterstattung.

Vor allem für Qualitätsmanagement- oder Evaluationszuständige, welche neu in ihrer Funktion sind, kann eine eidgenössisch anerkannte Weiterbildung sinnvoll sein. Für Nachwuchspersonen in den Bereichen Lehre oder Führung eignen sich meist Kurse oder Coachings in Hochschuldidaktik bzw. Führung. Falls generell Probleme bei der Funktionsübernahme beobachtet werden, kann ggf. die Anfertigung von Funktionsbeschreibungen sinnvoll sein.

### Mitarbeitende regelmässig evaluieren

Die regelmässige Evaluation aller Personen, welche einen Beitrag zur Qualität und zum Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen leisten, ist einzuplanen. (a) Bei in der Lehre tätigen Mitarbeitenden kann dies bedeuten, dass innerhalb der Lehrveranstaltungsevaluation zwingend eine Beurteilung der/des Lehrenden enthalten sein muss (versus einer ausschliesslichen Beurteilung der Veranstaltung als Ganzes oder der erworbenen Kompetenzen bei rein kompetenzorientierten Evaluationen). Bei Lehrveranstaltungen, welche von mehreren Lehrenden gehalten werden, ist zu überlegen, ob die Personen individuell zu beurteilen sind oder als Lehrteam. (b) Bei Führungs- und Administrativpersonal, welches eine Funktion innerhalb des Qualitätsmanagements innehat, kann die Evaluati-

on beispielsweise in regelmässig stattfindenden Gesprächen (wie Jahresgesprächen) oder anderweitigen Evaluationen (wie Evaluation von Hochschuleinheiten) erfolgen.

4.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### **Laufbahnentwicklung aktiv unterstützen**

Immer mehr Hochschulen verlangen bei Beförderungen und Berufungen neben einer Auflistung der gehaltenen Lehrveranstaltungen ebenfalls einen Qualitätsnachweis. In der Folge ist unter anderem zu überlegen, ob Tenure-Track-Professorinnen und -professoren oder andere Beförderungskandidierende eine Lehrveranstaltungsevaluation jederzeit wünschen können oder jedes Mal automatisch evaluiert werden; ggf. wie die Ergebnisse am Übersichtlichsten dargestellt werden könnten. Zum Ausweisen der Lehrveranstaltungsqualität empfiehlt sich in der Regel das Anfertigen eines Lehrportfolios ergänzt durch Qualitätseinschätzungen von Studierenden, von Fachpersonen der Didaktik oder des eigenen Fachbereichs oder der betreuenden Professur. Zur Förderung der Lehrenden, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses, werden teilweise weitere Angebote zur Verfügung gestellt, wie Unterrichtsbesuche durch betreuende Vorgesetzte, kollegiale Intervisionen, hochschuldidaktische Kurse oder Special Interest Groups. Neben den in der Lehre tätigen Personen gilt es auch die übrigen am Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen beteiligten Personen zu fördern, beispielsweise durch die Thematisierung der Weiterbildung in Jahresgesprächen, durch das Anbieten von gezielten internen Weiterbildungen oder das Unterstützen des Besuchs von externen Weiterbildungen.

## **5. Bereich: Interne und externe Kommunikation**

5.1 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnissen den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

#### **Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen bekannt machen**

Meist wird dazu die Strategie (unter anderem) zum Management der Lehrveranstaltungsqualität auf der Webpage der Hochschule veröffentlicht. Ein guter Schritt; meist reicht dieser jedoch nicht aus, um Strategie, Prozesse und Ergebnisse allen Beteiligten bekannt zu machen. Idealerweise sollte ein kurzes Kommunikationskonzept erstellt und umgesetzt werden, das eine möglichst breite Kommunikation mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln vorsieht. Günstig ist zudem, die Kommunikation von Prozessen und Ergebnissen bewusst in den Qualitätsmanagementprozess von Lehrveranstaltungen einzubauen, beispielweise indem der/die Lehrende den Prozess den Studierenden jeweils erklärt und die Ergebnisse direkt rückmeldet (siehe auch SEVAL-Standard C6 im nachfolgenden Teil *Empfehlungen Evaluation Lehrveranstaltungen* des Dokuments). Es kann auch eine zentrale Stelle oder eine studentische Fachgruppe oder eine qualitätsverantwortliche Person ernannt und geschult werden, welche in den verschiedenen Gremien Einsitz hat und entsprechend informiert. Hier gibt es viele verschiedene Möglichkeiten, die auf die Gegebenheiten der Hochschule abgestimmt werden müssen. Zu bedenken ist, dass in der Regel ein Kommunikationsmittel nicht ausreicht, um den unterschiedlichen Informationsbedürfnissen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu genügen.

5.2 Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### **Ergebnisse in geeigneter Form veröffentlichen**

Es ist zu entscheiden, ob neben Informationen zur Lehrtätigkeit – beispielsweise in Form eines Überblicks über die angebotenen Lehrveranstaltungen – auch Informationen zu den Lehrveranstaltungsbeurteilungen veröffentlicht werden; falls ja, welche und in welcher Form. Die Information kann von einer Rückmeldung der aufgrund der Lehrveranstaltungsevaluation getroffenen generellen Massnahmen über eine Übersicht über die aggregierten Daten aller Lehrveranstaltungsbeurteilungen bis hin zur Veröffentlichung der studentischen Beurteilung der einzelnen Lehrveranstaltungen reichen. Die Entscheidung sollte in Übereinstimmung mit der Hochschulkultur und dem Ziel des Qualitätsmanagements der Lehrveranstaltungen getroffen werden. Zu berücksichtigen sind des Weiteren rechtliche und ethische Normen.

# Empfehlungen Evaluation Lehrveranstaltungen

## Hinweis

Teil A der Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL, 2016) überschneidet sich inhaltlich weitgehend – wenn auch aus einer anderen Perspektive blickend – mit den Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, 2015). Aus diesem Grund werden in Teil A nachfolgend die Evaluationsstandards genannt und auf die entsprechenden Ausführungen und Empfehlungen zu den Qualitätsstandards verwiesen. Ausnahme bilden die Standards A1 und A2, welche erläutert werden.

## Qualität der Evaluation

Die Qualität einer Evaluation bestimmt sich nach den Merkmalen:

### **Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit, Genauigkeit**

► Ausführungen siehe SEVAL Evaluationsstandards

## A Allgemeine Grundprinzipien

A1 Ergebnisoffenheit und Unvoreingenommenheit: Eine Evaluation wird als ein ergebnisoffener Prozess angelegt, der eine unvoreingenommene Bewertung sicherstellt.

A2 Transparenz: Eine Evaluation wird transparent gestaltet und durchgeführt. Zweck, Vorgehen, Grundlagen der Bewertung und Ergebnisse werden offengelegt, so dass die Evaluation nachvollziehbar und überprüfbar ist.

### **Prozesse klar festlegen und transparent kommunizieren**

Der Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation bzw. des gesamten Qualitätsmanagements Lehrveranstaltungen ist klar festzulegen und transparent zu kommunizieren. Dazu lohnt es sich, sich Gedanken zu insbesondere folgenden Punkten zu machen:

- Zweck(e)
- Rhythmus
- Zeitpunkt
- Instrument(e)
- Modus (schriftlich, mündlich, papierbasiert, online, hybrid, im versus ausserhalb Plenum etc.)
- Durchführung (wer tut was wann)
- Bewertungsverfahren und -kriterien
- Auswertung
- Darstellung
- Archivierung
- Rückmeldung
- Besprechung
- Dateneinsicht und -nutzung
- Datenschutz
- mögliche Massnahmen

Zu empfehlen ist zudem, Schnittstellen zu definieren und zu bewirtschaften, um die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation für einen breiten Kreis an Anspruchsgruppen nützlich zu machen (wie Rückmeldung der getroffenen Massnahmen und/oder der aggregierten studentische Beurteilungen an die Verantwortlichen der Hochschuldidaktik und Studienangebotsentwicklung zum Einbezug in die Gestaltung ihres Angebots und ihrer Beratung).

## **Unvoreingenommen und nachvollziehbar interpretieren**

Wenn Evaluationsergebnisse interpretiert werden, sollte die Interpretation unvoreingenommen sein und die Überlegungen dahinter sollten mündlich oder schriftlich erläutert werden.

A3 Berücksichtigung der Beteiligten und Betroffenen: Die an einer Evaluation zu beteiligenden und die von ihr betroffenen Personen und Organisationen werden identifiziert. Ihren Interessen, Bedürfnissen und Werthaltungen wird die angemessene Aufmerksamkeit geschenkt.

A4 Nutzungsorientierung: Eine Evaluation wird so geplant und durchgeführt und ihr Fortschritt sowie ihre Ergebnisse werden so kommuniziert, dass die Beteiligten & Betroffenen angeregt werden, sich angemessen an der Evaluation zu beteiligen und sowohl den Evaluationsprozess als auch die Evaluationsergebnisse zu nutzen.

► Siehe 1.3.

A5 Angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen: Eine Evaluation wird so angelegt, dass sie einen Nutzen erzeugt, der den eingesetzten Aufwand rechtfertigt.

► Siehe 4.1.

A6 Sicherstellung der erforderlichen Kompetenzen: Wer eine Evaluation plant, beauftragt, steuert oder durchführt, verfügt über dafür angemessene Kompetenzen oder sorgt dafür, dass diese ausreichend abgedeckt sind.

► Siehe 4.2.

A7 Qualitätssicherung: Es werden geeignete Massnahmen getroffen, um die Qualität einer Evaluation während ihrer Durchführung sicherzustellen und nach ihrem Abschluss zu überprüfen.

A8 Beachtung des Rechts: Bei allen Tätigkeiten im Rahmen einer Evaluation werden die dafür massgeblichen rechtlichen Bestimmungen identifiziert und eingehalten.

A9 Schutz der Persönlichkeit und Vertraulichkeit: Persönlichkeitsrechte und Datenschutz werden gewährleistet. Ist Vertraulichkeit vorgeschrieben oder zur Wahrung schützenswerter Interessen erforderlich, wird alles Notwendige vorgekehrt, damit sensible Informationen nicht ohne Zustimmung der datengebenden Personen verwendet und nicht zu ihrer Quelle zurückverfolgt werden können.

A10 Ethik: Sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit einer Evaluation erfolgen ethisch verantwortungsvoll und mit Sensibilität für die gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt.

A11 Respekt: Sämtliche Personen oder Organisationen, die an einer Evaluation beteiligt oder von ihr betroffen sind, werden respektvoll, fair und unvoreingenommen behandelt.

A12 Redlichkeit: Alle Beteiligten und Betroffenen verhalten sich in Bezug auf eine Evaluation redlich und unterlassen es, die Evaluationsaktivitäten zu behindern, die Evaluation zu missbrauchen oder ihre Ergebnisse zu verzerren oder verzerrt wiederzugeben.

► Siehe 5.2.

## **B Planung und Durchführung**

B1 Klärung von Gegenstand, Zweck, Evaluationsfragestellungen und Nutzung: Gegenstand, Zweck und Fragestellungen einer Evaluation sowie ihre vorgesehene Nutzung werden so bestimmt, dass sie für alle Beteiligten klar sind.

### **Lehrveranstaltungsqualität definieren**

Gegenstand der Evaluation ist die Lehrveranstaltungsqualität. Um die Lehrveranstaltungsqualität einschätzen zu können, bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses, was unter Qualität von Lehrveranstaltungen an der Hochschule oder in der Hochschuleinheit verstanden wird. Lehrveranstaltungsqualität ist kontextabhängig und jeweils lokal zu definieren, gleichzeitig hochschuldidaktisch zu fundieren. Ein Rahmenmodell, welches bei der Definition von Lehrveranstaltungsqualität unterstützen kann, ist beispielsweise das Multifaktorielle Modell der Lehrveranstaltungsqualität von Heiner Rindermann (2009).

### **Zweck der Evaluation und des Qualitätsmanagements Lehrveranstaltungen abstimmen**

Der Zweck bzw. die Zwecke der Lehrveranstaltungsevaluation sollten mit dem Ziel und der Strategie des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen übereinstimmen und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen berücksichtigen. Unter Einbezug verschiedener Modelle (Beywl/Hanne/Friedrich, 2011; DeGEval, 2016; Kromrey, 2001; Lossnitzer/Brehl, 2002; Souvignier/Gold, 2002; Stockmann/Meyer, 2014; Univation, 2014) empfehlen wir nach aktuellem Diskussionsstand die Unterscheidung zwischen folgenden Evaluationszwecken: (a) Entwicklung durch Dialog, (b) Legitimierung durch Rechenschaftslegung, (c) Steuerung durch Evidenzbasierung, (d) Erkenntnisgewinn durch Forschung. Einige Zwecke können mit einem gemeinsamen Instrument bedient werden, beispielsweise durch einen Fragebogen, welcher sowohl Items zur Rechenschaftslegung als auch zur Entwicklung beinhaltet. Spätestens allerdings, wenn Zielkonflikte zu erwarten sind, beispielsweise zwischen dem Zweck Entwicklung und dem Zweck Steuerung, empfiehlt sich der Einsatz getrennter Instrumente. Als Orientierungshilfe bei Zweckkonflikten empfiehlt sich zudem einen primären Evaluationszweck, entweder für die gesamte Evaluation oder pro Evaluationsphase, zu bestimmen.

### **Ergebnisnutzung für alle Beteiligten jederzeit transparent halten**

Die Nutzung der Evaluationsergebnisse sollte allen Beteiligten jederzeit transparent sein: Wer sieht welche Ergebnisse warum und kann welche Massnahmen ableiten? Dies ist ein wichtiger Punkt in rechtlicher Hinsicht, aber auch zur Schaffung von Vertrauen und damit zur Förderung einer gelebten Qualitätskultur.

B2 Berücksichtigung des Kontexts: Die Einflüsse des Kontexts auf den Evaluationsgegenstand werden identifiziert und beachtet.

### **Kontextvariablen bei Interpretation berücksichtigen**

Als Kontext der Lehrveranstaltung können Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Veranstaltungstyp, Freiwilligkeit des Veranstaltungsbesuchs, Anspruchsniveau oder Infrastruktur gesehen werden. Diese Faktoren können die wahrgenommene Lehrveranstaltungsqualität beeinflussen und gilt es zu berücksichtigen. Beispielsweise stellen Pflichtveranstaltungen und Veranstaltungen sehr anspruchsvoller Fachgebiete eine besondere Herausforderung für Lehrende dar, da das Interesse der Studierenden in der Regel geringer bzw. der Unterschied zwischen Vorwissen und Anspruchsniveau der Lehrveranstaltung grösser als in anderen Veranstaltungen ist. Entsprechend ist es in der Regel schwieriger, eine gute Veranstaltungsbeurteilung zu erreichen.



B3 Rechtzeitigkeit: Eine Evaluation wird so geplant und durchgeführt, dass ihre Ergebnisse rechtzeitig zum Zeitpunkt der vorgesehenen Nutzung vorliegen.

### **Evaluationszeitpunkt bewusst wählen**

Die Wahl des Zeitpunkts ist abhängig vom Evaluationszweck und der Prozesspraktikabilität. Prototypische Zeitpunkte sind: während des Semesters, am Veranstaltungsende, nach Veranstaltungsende oder nach der Prüfung. Evaluationen während des Semesters ermöglichen den Einbezug der Ergebnisse in die laufende Lehrveranstaltung, sofern diese noch angepasst werden kann. Evaluationen vor Veranstaltungsende ermöglichen die Rückmeldung der Ergebnisse durch die Lehrenden im Plenum, ggf. das Stellen vertiefender Fragen oder Kommentierungen. Evaluationen nach Veranstaltungsende erlauben eine Beurteilung der gesamten Veranstaltung; der Evaluationszeitpunkt sollte jedoch zugunsten des Erinnerungsvermögens möglichst zeitnah gewählt werden. Evaluationen nach der Prüfung erlauben die zusätzliche Beurteilung der Prüfungspassung zur Veranstaltung. Sofern die Evaluation nach Notenbekanntgabe stattfindet, ist dies ein deutliches Signal an die Befragten, dass etwaige befürchtete schlechtere Benotungen der Studierenden aufgrund kritischer Rückmeldungen zu den Lehrenden ausgeschlossen sind.

B4 Evaluationsvereinbarung: Auftraggebende und Evaluierende verständigen sich möglichst früh und verbindlich über die wesentlichen Elemente einer Evaluation und halten diese schriftlich fest, insbesondere Zweck, Gegenstand, Fragestellungen und Methodik der Evaluation, Pflichten und Rechte der Beteiligten, für die Evaluation verfügbare Ressourcen, Fristen für die Erreichung bestimmter Teilergebnisse und die Berichterstattung sowie Offenlegung und Kommunikation der Evaluation und ihrer Ergebnisse.

B5 Zweckmässiges Evaluationskonzept: Ein Evaluationskonzept orientiert sich an Gegenstand, Zweck und Fragestellungen der Evaluation sowie, wenn angebracht, an einem Wirkmodell des Evaluationsgegenstandes. Evaluationsansatz, Bewertungskriterien, Erhebungsmethoden und Vorgehen werden so bestimmt, dass der Evaluationszweck mit den verfügbaren Ressourcen bestmöglich erfüllt werden kann und die Ergebnisse den grösstmöglichen Nutzen stiften.

### **Den Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation transparent und partizipativ festlegen**

Die Evaluationsvereinbarung ist im Rahmen des Qualitätsmanagements von Lehrveranstaltungen in der Regel in einer Prozessbeschreibung oder einem Rahmendokument implizit enthalten. Im entsprechenden Dokument werden die erwähnten Punkte generell geregelt.

Das Evaluationskonzept ist in der Regel ebenfalls in einer Prozessbeschreibung oder einem Rahmendokument implizit (oder explizit) beschrieben. Die Bewertungskriterien werden meist durch das Instrument sichtbar (Fragebogen, Interviewprotokoll etc.). Die Zweckmässigkeit, Nützlichkeit und Effizienz der Prozesse und Instrumente können durch Partizipation aller zentralen Anspruchsgruppen gewährleistet werden.

► Anspruchsgruppen siehe 1.3.

B6 Wissenschaftlichkeit bei Datenerhebungen und -auswertungen: Die Wahl der Datenquellen sowie der Methoden zur Datenerhebung und -auswertung richtet sich nach den Evaluationsfragestellungen und dem sich daraus ergebenden Informationsbedarf und der Datenlage. Erhebungen und Auswertungen erfolgen nach wissenschaftlichen Prinzipien unter Beachtung der massgeblichen Forschungs- und Ethikstandards sowie der Anforderungen an die gute Praxis.

### Evaluationen zweckgeleitet gestalten

Das Evaluationsdesign sollte wissenschaftlich fundiert und nach dem Stand des Wissens erfolgen. Zu berücksichtigen ist jeweils der Evaluationszweck.

- (a) Bei Lehrveranstaltungsevaluationen mit dem Zweck **Entwicklung durch Dialog** sind eher qualitative oder quantitativ-qualitative Methoden mit Platz für freie Rückmeldungen hilfreich. Bei rein qualitativen Methoden ist allerdings zu bedenken, dass es sich bei Aussagen immer um Einzelaussagen handelt und dass die Darlegung der Lehrveranstaltungsqualität im Rahmen von Beförderungsverfahren oder Bewerbungen schwierig sein kann. Bei quantitativ-qualitativen Methoden werden meist konkrete Aspekte der Lehrveranstaltungsqualität und weniger Allgemeinurteile abgefragt, damit die Rückmeldungen in direkte Weiterentwicklungen überführt werden können. Auf das Stellen mehrerer ähnlicher Fragen zur späteren Bildung von Indikatoren kann zugunsten der Rückmeldungsbreite und Fragebogenlänge verzichtet werden.
- (b) Bei Evaluationen mit dem Zweck **Legitimierung durch Rechenschaftslegung** sind meist wenige aggregierte Werte hilfreich, wie beispielsweise Einschätzungen der studentischen Zufriedenheit mit den Lehrveranstaltungen oder Einschätzungen des allgemeinen Lerngewinns oder der Erreichung der Lernziele.
- (c) Bei Lehrveranstaltungsevaluationen mit dem Zweck **Steuerung durch Evidenzbasierung** sind die Erstellung eines Messmodells und eine Triangulation zu empfehlen, da zur Steuerung möglichst exakte („gemessene“) Daten benötigt werden. Entscheide, welche im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation mit Zweck Steuerung getroffen werden, betreffen meist Personalfragen; beispielsweise, ob Lehrbeauftragte weiterhin beschäftigt werden sollen. Es können aufgrund der Evaluationsergebnisse aber auch weitere Entscheide getroffen werden, beispielsweise, ob ein spezielles Lehrveranstaltungsformat oder -konzept weiterhin angeboten werden soll.
- (d) Bei Lehrveranstaltungsevaluationen mit dem Zweck **Erkenntnisgewinn durch Forschung** rücken empirische Gütekriterien in den Vordergrund (quantitative und qualitative). Beispielsweise bedingt dies bei studentischen Veranstaltungsbeurteilungen mittels Fragebogen, dass einzelne Qualitätsaspekte anhand mehrerer, ähnlicher Items eingeschätzt werden (wie „Die/der Lehrende strukturiert die Veranstaltung gut.“, „Ein roter Faden führt durch die Veranstaltung.“), so dass die Items aggregiert und Indikatoren gebildet werden können (wie „Strukturierung des Unterrichts“).

B7 Massvolle Datenerhebung: Auswahl und Umfang der zu erhebenden und auszuwertenden Daten beschränken sich auf das zur Erfüllung des Evaluationszwecks notwendige Mass. Es wird darauf geachtet, dass die Datenerhebung den Evaluationsgegenstand so wenig wie möglich beeinträchtigt und beeinflusst.

### Evaluationsdichte bewusst wählen

„Weniger ist mehr“ – dieses Prinzip trifft häufig auch auf die Lehrveranstaltungsevaluation zu. Zu viele oder zu ausführliche Evaluationen können eine Evaluationsmüdigkeit hervorrufen und damit die Beteiligung an und den Nutzen von Evaluationen heruntersetzen. Wichtig ist, den Zweck der Lehrveranstaltungsevaluation im Auge zu behalten und Evaluationen sinnvoll einzusetzen. Ggf. lohnt sich der Einsatz unterschiedlicher Evaluationsinstrumente, um einerseits Müdigkeit vorzubeugen und andererseits weitere Informationen zur oder weitere Perspektiven auf die Lehrveranstaltungsqualität einzuholen.

B8 Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Datenerhebungen: Es werden Datenquellen so verwendet und Verfahren zur Erhebung und Auswertung von Daten so eingesetzt, dass Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse und der gewonnenen Interpretationen für den gegebenen Zweck sichergestellt sind.

B9 Qualität und Aussagekraft von Informationen: Die Methodik und die in einer Evaluation gewonnenen, verarbeiteten und präsentierten Daten und Informationen werden systematisch auf Qualität, Fehler und Grenzen der Aussagekraft überprüft.

### **Aussagekraft bedenken**

Oft wird Lehrveranstaltungsqualität hauptsächlich über die studentische Veranstaltungsbeurteilung erfasst. Die studentische Einschätzung der Lehrveranstaltungsqualität ist eine wichtige Informationsquelle, insbesondere da die Studierenden durch gute Lehrveranstaltungen Lernerfolge erreichen sollen. Erfahrungsgemäss geben die Studierenden ehrlich und differenziert Rückmeldung. Allerdings können studentische Urteile, wie alle Urteile, Verzerrungseffekten (wie dem Gender Bias) unterliegen. Mögliche Verzerrungseffekte – und unter B2 genannte Rahmenbedingungen – gilt es zu berücksichtigen. Zudem ist zu bedenken, dass Studierende nicht alle Aspekte der Lehrveranstaltungsqualität einschätzen können (zum Beispiel: Fachkompetenz der/des Lehrenden). Je nach Evaluationszweck oder Fragestellungen ist der Einbezug anderer oder weiterer Informationsquellen angezeigt.

## **C Bewertung und Ergebnisvermittlung**

C1 Vollständige und faire Bewertung: Die Bewertung eines Evaluationsgegenstandes erfolgt vollständig und fair in einer Weise, dass seine Stärken weiter ausgebaut und seine Schwächen behandelt werden können.

C2 Nachvollziehbare Bewertung und begründete Folgerungen: Die Bewertung eines Evaluationsgegenstandes erfolgt auf systematische Weise. Die Kriterien und die empirischen Grundlagen der Bewertung und der Bewertungsvorgang werden nachvollziehbar dargelegt. Folgerungen werden aus den verfügbaren Daten hergeleitet und begründet.

C3 Nützliche Empfehlungen: Allfällige Empfehlungen sind begründet, konkret, an Adressaten gerichtet und für diese umsetzbar.

### **Transparent interpretieren und Massnahmen vereinbaren**

Werden Ergebnisse von Lehrveranstaltungsevaluationen interpretiert, sollten alle Ergebnisse berücksichtigt werden und die Interpretation fair und nachvollziehbar sein. Werden Massnahmen abgeleitet oder besser mit den Lehrenden vereinbart, sollten diese begründet, konkret und umsetzbar sein. Die Erfahrung zeigt, dass es verschiedenste Gründe gibt, warum Lehrveranstaltungen kritisch beurteilt werden. Oft können die Lehrenden ihre Veranstaltung aufgrund der Rückmeldung eigenständig weiterentwickeln. Teilweise bedarf es curricularer Anpassungen, beispielsweise die Verschiebung eines komplexen Themas in das Masterstudium. Hochschuldidaktische Kurse können insbesondere, aber nicht nur für den wissenschaftlichen Nachwuchs sinnvoll sein. Hochschul- oder fachdidaktische Beratung durch Didaktikfachpersonen und Austausch mit erfahrenen Peers sind weitere gezielte Unterstützungsmöglichkeiten.

C4 Angemessene Berichterstattung: Ein Evaluationsbericht stellt die für das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit einer Evaluation wesentlichen Angaben leicht verständlich, adressatengerecht und nachvollziehbar zur Verfügung. Er beschreibt den Evaluationsgegenstand einschliesslich seines Kontextes ebenso wie den Zweck, die Fragestellungen, das Vorgehen, die Informationsquellen und die Ergebnisse der Evaluation sowie die Grenzen der Aussagekraft ausgewogen und unparteiisch.

#### **Ergebnisse nützlich und adressatengerecht aufbereiten**

Wie Ergebnisse von Lehrveranstaltungsevaluationen schriftlich festgehalten werden, ist sehr unterschiedlich und sollte in das Gesamtkonzept des Qualitätsmanagements Lehrveranstaltungen passen. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs können Berichte mit einem offiziellen Charakter zur Beilage bei Beförderungsgesuchen oder Bewerbungen hilfreich sein. Allgemein können je nach Kultur zahlen- versus textorientierte Formate ansprechender wirken. Es wird empfohlen, die Evaluationsergebnisse möglichst verständlich, adressatengerecht und nachvollziehbar aufzubereiten.

Prozess und Ergebnisse werden im Fall der Lehrveranstaltungsevaluation in der Regel separat festgehalten (zum Beispiel: in einem Merkblatt und einem Ergebnisbericht zur Lehrveranstaltungsevaluation).

C5 Dokumentation der Evaluation: Bei Bedarf wird alles Material, das für die Nachprüfbarkeit der Ergebnisse durch Dritte erforderlich ist, in Ergänzung zur Berichterstattung separat dokumentiert.

#### **Dokumentationspflicht nachgehen**

An Hochschulen gilt eine Aufbewahrungspflicht der Prozessbeschreibungen und Ergebnisse von zehn Jahren. Es ist zu regeln, in welcher Form die Daten aufbewahrt werden (zum Beispiel elektronisch und/oder papierbasiert) und wie die Datensicherheit und die Datenvernichtung nach Ablauf der Aufbewahrungszeit gewährleistet werden kann.

C6 Zugang zu den Evaluationsergebnissen: Die Beteiligten & Betroffenen erhalten Zugang zu den Evaluationsergebnissen.

#### **Offenlegung der Ergebnisse regeln und Ergebnisse gezielt rückmelden**

Es ist zu regeln, wer welche Ergebnisse in welcher Form und auf welchem Aggregationsniveau einsehen kann. In der Regel erhalten die Lehrenden die veranstaltungsbezogenen Ergebnisse. Wenn eine Veranstaltung von mehreren Lehrenden gehalten wird, ist zu regeln, ob sie die individuellen Beurteilungen gegenseitig sehen. Je höher die Hierarchiestufe, desto aggregierter sind die Daten in der Regel. Die Ergebnisse sind stets den Studierenden als Abnehmerseite und Mitverantwortliche für gute Lehrveranstaltungen zurückzumelden. Dies kann beispielsweise in Form einer mündlichen Präsentation der zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse oder in Form des Weiterleitens der statistischen Auswertung der studentischen Veranstaltungsbeurteilung erfolgen. Um zu gewährleisten, dass bei kritischer Veranstaltungsbeurteilung die Lehrenden unterstützt und Massnahmen ergriffen werden, empfiehlt es sich, dass neben der/dem Lehrenden und ggf. den Studierenden eine weitere Person die veranstaltungsbezogenen Evaluationsergebnisse sieht und bei Bedarf das Gespräch sucht (wie Studiendekanin oder Studiendekan). Bei der Regelung der Ergebniseinsicht bzw. -rückmeldung zu berücksichtigen sind Zweckmässigkeit und rechtliche Aspekte (Persönlichkeitsrechte, Datenschutz).

# Literatur

- Beywl, W./Hanne, B./Friedrich, V. (2011). Selbstevaluation in der Lehre. Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren. Münster: Waxmann.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation DeGEval (2016). Standards für Evaluation. Mainz: DeGEval.
- European University Association (2005): Developing an internal quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002-2003. Brussels: EUA.
- European University Association (2006): Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. Brussels: EUA.
- European University Association (2010): Examining quality culture: Part 1 – Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: EUA.
- Gaberscik, G. (2013): Auswirkungen eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht. In: Qualität in der Wissenschaft, Jg. 7, Heft 3+4, S. 67-74.
- Kromrey, H. (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriffe und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2, S. 105-131.
- Lossnitzer, T./Brehl, A. (2005). Auf dem Weg zu einer anderen Evaluationskultur. In: Berendt, B./Voss, H.-P./Wildt, J. (Hg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Teil I. Evaluation. 1.12. S. 1-28. Berlin.
- Meyer Richli, C. (2015): Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination. In: Qualität in der Wissenschaft, 1, S. 16-22.
- Meyer Richli, C. (2016): Lehrveranstaltungsevaluation in einer Qualitätskultur. In: AQ Austria (Hg.): Gutes Lernen und gute Lehre. Welchen Beitrag leistet die Qualitätssicherung? Jahrestagung 2015. Wien: Facultas.
- Meyer Richli, C. (2017): Organisationsentwicklung – Auf dem Weg zu einer gelebten Qualitätskultur. In: Mai, A. (Hg.): Hochschulwege 2015. Wie verändern Projekte die Hochschulen? Dokumentation der Tagung in Weimar am 9.-10. März 2015.
- Meyer Richli, C. (2018): Evaluation an Schweizerischen Universitäten – nur Evaluationsaktivität oder bereits Evaluationskultur? In: Qualität in der Wissenschaft, 1, S. 20-24.
- Rindermann, H. (2009). Lehrevaluation – Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen mit einem Beitrag zur Evaluation computerbasierten Unterrichts. 2. Auflage. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Schein, E.H. (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch Gladbach: EHP Verlag.
- Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL (2016). Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft. Bern: SEVAL.
- Sattler, C./Sonntag, K. (2016): Qualitätskultur. In: Wirtz, M.A. (Hg.). Dorsch – Lexikon der Psychologie. 18. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Souvignier, E./Gold, A. (2002). Fragebögen zur Lehrevaluation: Was können sie leisten? Zeitschrift für Evaluation, 2, S. 265-280.
- Stockmann, R./Meyer, W. (2014). Evaluation. Eine Einführung. 2. Auflage. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Univation – Institut für Evaluation: Evaluationszweck. In: Eval-Wiki: Glossar der Evaluation <https://eval-wiki.org/glossar/Evaluationszweck>. Stand der Begriffsdefinition: 25.11.2014.

# Überblick Empfehlungen

## Empfehlungen Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen

### 1. Bereich: Qualitätsstrategie

- 1.1 Strategie zum Qualitätsmanagement der Lehrveranstaltungen festlegen
- 1.1 Qualitätskultur bewusst entwickeln
- 1.2 Strategie Hochschule und Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen in einer Linie gestalten
- 1.2 Klare Prozesse zur Prüfung der Kernaufgabe „Anbieten guter Lehrveranstaltungen“ etablieren
- 1.3 Anspruchsgruppen in Entwicklung und Umsetzung angemessen einbeziehen
- 1.3 Klare Zuständigkeiten und Funktionen definieren
- 1.4 Qualitätsmanagement von Lehrveranstaltungen periodisch weiterentwickeln

### 2. Bereich: Governance

- 2.1 Organisationsstruktur und Entscheidungsprozesse funktional gestalten
- 2.2 Relevante Informationen als Basis evidenzgestützter Entscheidungen erheben
- 2.3 Anspruchsgruppen angemessen in Entscheidungsprozesse einbeziehen
- 2.4/2.5 Lehrveranstaltungen im Einklang mit Nachhaltigkeit und Chancengleichheit gestalten

### 3. Bereiche: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

- 3.1 Dem Grundprinzip Freiheit und Unabhängigkeit Rechnung tragen
- 3.2 Lehrveranstaltungen regelmässig evaluieren
- 3.2 Passende Evaluationsinstrumente zur Verfügung stellen oder ihre Entwicklung unterstützen
- 3.3 Europäische Ziele und Standards berücksichtigen
- 3.4 Passung Hochschulauftrag, Lehrveranstaltungen und Studierendenleistungen prüfen

### 4. Bereich: Ressourcen

- 4.1 Genügend Ressourcen bereitstellen und Verhältnis von Aufwand und Nutzen optimieren
- 4.2 Funktionsgemässe Qualifikation der Mitarbeitenden beachten
- 4.2 Mitarbeitende regelmässig evaluieren
- 4.3 Laufbahnentwicklung aktiv unterstützen

### 5. Bereich: Interne und externe Kommunikation

- 5.1 Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen bekannt machen
- 5.2 Ergebnisse in geeigneter Form veröffentlichen

## **Empfehlungen Evaluation Lehrveranstaltungen**

### **A Allgemeine Grundprinzipien** (siehe auch 1.3, 4.1, 4.2, 5.2)

A1/A2 Prozesse klar festlegen und transparent kommunizieren

A1/A2 Unvoreingenommen und nachvollziehbar interpretieren

### **B Planung und Durchführung**

B1 Lehrveranstaltungsqualität definieren

B1 Zweck der Evaluation und des Qualitätsmanagements Lehrveranstaltungen abstimmen

B1 Ergebnisnutzung für alle Beteiligten jederzeit transparent halten

B2 Kontextvariablen bei Interpretation berücksichtigen

B3 Evaluationszeitpunkt bewusst wählen

B4/B5 Den Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation transparent und partizipativ festlegen

B6 Evaluationen zweckgeleitet gestalten

B7 Evaluationsdichte bewusst wählen

B8/B9 Aussagekraft bedenken

### **C Bewertung und Ergebnisvermittlung**

C1/C2/C3 Transparent interpretieren und Massnahmen vereinbaren

C4 Ergebnisse nützlich und adressatengerecht aufbereiten

C5 Dokumentationspflicht nachgehen

C6 Offenlegung der Ergebnisse regeln und Ergebnisse gezielt rückmelden