Qualitätsmanagement am SchreibCenter der TU Darmstadt – ein Erfahrungsbericht

Vanessa Geuen & Ute Henning

Abstract

In diesem Bericht aus der Praxis werden Qualitätsmanagementmaßnahmen in den Bereichen Schreibberatung, Schreibworkshops und Ausbildung von Schreibberater*innen am SchreibCenter der TU Darmstadt vorgestellt und kritisch reflektiert. Zu den eingesetzten Instrumenten gehören u. a. spezifische Evaluationen von allen Lehr-Lern-Angeboten, die Dokumentation von Schreibberatungen über Protokolle und deren regelmäßige Auswertung sowie Hospitationen und schriftliche Reflexionen als Teil der Ausbildung und innerhalb des Teams.

Einleitung

Das 2010 gegründete SchreibCenter am Sprachenzentrum ist an der TU Darmstadt die zentrale Beratungsstelle für akademisches Schreiben. Wir bieten vier Bereiche der Schreibzentrumsarbeit an: I. Fächerübergreifende, prozessorientierte Schreibberatung für Studierende und Schreibberatung/-coaching für Promovierende; II. Workshops rund um das wissenschaftliche Schreiben; III. Weiterbildung *Schreibberatung und Schreibtraining* für interne und externe Interessierte; IV. Online Writing Lab (OWL), in dem kurze Schreibtechniken und -übungen, ausführlichere Schreibaneleitungen und eine Materialsammlung zum Schreiben von Bewerbungen frei verfügbar sind.

Als Service-Einrichtung und damit Dienstleister der TU Darmstadt verstehen wir Qualitätsmanagement (QM) als integrativen und kooperativen Prozess, der sich auf alle Arbeitsbereiche erstreckt und an dem alle Stakeholder*innen beteiligt sind (d. h. Studierende und Promovierende der TU, Mitarbeiter*innen des SchreibCenters, Kolleg*innen aus dem Sprachenzentrum und weiteren Bereichen der TU, Universitätsleitung). Ziel ist einerseits eine stetige und nachhaltige Verbesserung der Angebote im Hinblick auf sich verändernde Bedarfe und Bedürfnisse der Nutzer*innen. Andererseits stehen auch die Mitarbeiter*innen – fest angestellte sowie studentische Peer-Berater*innen – im Zentrum, da ihre Arbeitszufriedenheit, Lernprozesse und ihr Engagement für das kollaborativ-lernende Arbeiten am SchreibCenter wesentlich sind.

Um diese Ziele zu erreichen, ist ein kontinuierliches und systematisches QM notwendig: Dieses muss zwar flexibel an bestehende und sich ändernde Strukturen angepasst werden – in diesem Sinne meint es *Qualitätsentwicklung*. Gleichzeitig muss es aber sei-

nerseits organisatorische Strukturen erzeugen, an denen die Erreichung genannter Ziele gemessen werden kann – also *Qualitätssicherung*. Die einzelnen Instrumente, mit denen wir ein so verstandenes QM realisieren, umfassen eine große Bandbreite von Maßnahmen: u. a. Evaluationen, Berichtswesen, Prozessmanagement, externe Expertisen und transparente Kommunikationsstrukturen. Im Folgenden stellen wir die wichtigsten QM-Instrumente in den ersten drei der o. g. Arbeitsbereiche des SchreibCenters sowie in der Teamarbeit vor und beschreiben deren Sinn und Nutzen anhand von Beispielen. Den vierten Arbeitsbereich des Online-Informationspools OWL berücksichtigen wir hier nicht. Im Resümee reflektieren wir potenzielle Schwächen der beschriebenen QM-Instrumente. Damit ist dieser Beitrag als Erfahrungsbericht aus der Praxis zu verstehen, der gleichzeitig Impulse für andere Schreibzentren geben soll.

QM-Instrumente in diesem Beitrag

1. QM in der Schreibberatung: Evaluationen und Beratungsprotokolle
2. QM in Schreibworkshops: Evaluationen, Hospitationen und didaktisches Feedback
- 3a. QM in der Weiterbildung I: Prozessmanagement und Anpassung von Inhalten
- 3b. QM in der Weiterbildung II: Evaluationen
- 3c. QM in der Weiterbildung III: Supervisionen, Hospitationen und schriftliche Reflexionen
- 3d. QM in der Weiterbildung IV: Beratungsportfolio und reflexives Abschlussgespräch
4. QM im Team: Kooperative Leitung und kollaboratives Lernen

1. QM in der Schreibberatung: Evaluationen und Beratungsprotokolle

Die Schreibberatung findet i. d. R. als 1:1-Beratung im Setting offene Sprechstunde statt. Nach der Umstellung auf Online-Beratung aufgrund der Corona-Pandemie können seit Oktober 2020 über ein Web-Formular auch feste Beratungstermine gebucht werden. Unsere Schreibberater*innen klären sowohl in offenen Sprechstunden als auch bei Terminbuchungen erst in der Beratung das Anliegen und den Beratungsschwerpunkt, lesen also auch keine Texte der Studierenden vorab. Diese Praxis hat sich an der TU Darmstadt bewährt, weil sie große Flexibilität und mehr Beratungskapazität ermöglicht.

Für die effiziente Evaluation der ca. 200–300 Beratungen pro Semester verwenden wir einen kurzen Fragebogen, den Ratsuchende nach einer Beratung ausfüllen und in einen abgeschlossenen Briefkasten werfen können bzw. den sie online ausfüllen. Die Ratsuchenden beantworten vier geschlossene Fragen auf einer siebenstufigen Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“:

1. Die Beratung hat mir für mein konkretes/aktuelles Anliegen geholfen.
2. Der/die Berater*in hat mich kompetent und hilfreich beraten.

3. Die Beratung hat mir über mein aktuelles Schreibprojekt hinaus geholfen.
4. Hat sich die investierte Zeit für die Beratung gelohnt?

Auf der Rückseite des Fragebogens steht mit einem Freitextfeld außerdem Platz für weiteres Feedback zur Verfügung.

Die Auswertung erfolgt mittels einer Excel-Datenbank, in die Ergebnisse und Freitextantworten übertragen werden. In jedem Semester werden die ausgewerteten Daten im Team besprochen und ggf. werden Maßnahmen ergriffen. So hatten sich z. B. 2018/2019 viele Ratsuchende bei den Beratungen mehr Ruhe und Privatsphäre gewünscht. Daraufhin haben wir den Beratungsraum umgestaltet und besser getrennte Beratungsnischen eingerichtet.

Zu jeder Schreibberatung wird ein Protokoll erstellt, das vertraulich ist und nur vom Team des SchreibCenters eingesehen werden kann. Im Protokoll erfassen die Beratenden Angaben zu den Ratsuchenden (u. a. Studienfach und Fachsemester) sowie Anliegen, Beratungsschwerpunkt und weitere Angaben zum Beratungsverlauf (u. a. die beratene Textsorte, die Sprache des Beratungsgesprächs und die Sprache des beratenen Textes).

Die Protokolle werden in einer Excel-Datenbank gesammelt. Damit können Berater*innen die Informationen für Folgeberatungen nutzen und direkt an Ergebnisse der vorhergehenden Beratungen anknüpfen. Hauptsächlich dient die Datenbank jedoch als QM-Tool, indem sie regelmäßig durch Filterfunktionen ausgewertet wird. Beispielsweise kann durch das Filtern nach Fachbereich oder Textsorte ermittelt werden, ob Ratsuchende eines bestimmten Fachbereichs typische Anliegen haben oder ob es Häufungen zu bestimmten Textsorten gibt. Auch können häufig verwendete Schreibtechniken und -übungen identifiziert werden, um das angebotene Repertoire ggf. anzupassen.

Die so erhobenen Daten sind wesentlich für das QM im Bereich Schreibberatung, da sie zur Bedarfsermittlung und zur Legitimation des SchreibCenters als Dienstleister der Universität verwendet werden. Zum Beispiel ist die Angabe der Text- und der Beratungssprache hilfreich, um zu ermitteln, wie stark Beratungen auf Englisch oder zu Texten auf Englisch nachgefragt werden oder wo beim Schreiben in einer Fremdsprache welche Schwierigkeiten und Fragen entstehen. So können der Universitätsleitung auf Wunsch konkrete Zahlen und Daten in Form von übersichtlichen Tabellen und Grafiken vorgelegt werden, die die besonderen Bedarfe internationaler Studierender aufzeigen. Darüber hinaus kann sich das Team des SchreibCenters entsprechend fortbilden, wenn sich z. B. zeigt, dass es großen Bedarf an Beratungen zu Bewerbungen oder zum wissenschaftlichen Stil gibt.

2. QM in Schreibworkshops: Evaluationen, Hospitationen und didaktisches Feedback

Während der Vorlesungszeiten bieten wir wöchentlich Kompakt-Workshops zu Themen des wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Schreibens an. Studierende aller Fachrichtungen können ohne Anmeldung daran teilnehmen. Des Weiteren konzipieren wir auf Anfrage spezifische Schreibworkshops für Fachbereiche, Institute oder Ingenium, die Graduiertenorganisation der TU Darmstadt. Die Teilnehmenden evaluieren diese Angebote mittels eines Fragebogens, auf dem sie einige persönliche Daten eintragen (angestrebter Abschluss, Fachbereich, Fachsemester, Muttersprache, Geschlecht), skalierte Fragen zur Organisation (Struktur, Ziele, Lerninhalte), zum Ablauf (Arbeitsatmosphäre, Wissensvermittlung, Erkenntnisgewinn) und zu den Leiter*innen des Workshops (Einsatz von Lehr-/Lernmethoden, Begriffserklärungen, Eingehen auf Fragen der Teilnehmenden, Zeit für Reflexion und Bearbeitung von Aufgaben) beantworten und in einem Freitextfeld weiteres Feedback nennen.

Zu den Zielen dieser Befragungen gehört (wie bei den Schreibberatungen), die Bedarfe der Workshop-Teilnehmenden zu ermitteln, um ggf. Angebote anzupassen. An der TU kommt die größte Gruppe der Studierenden aus Ingenieur- und Naturwissenschaften, also Disziplinen, in denen während des Studiums kaum wissenschaftliche Arbeiten, sondern hauptsächlich Klausuren geschrieben werden. Um die Bedarfe dieser Studierenden schon während des Studiums (und nicht erst beim Verfassen der Abschlussarbeiten) besser abzudecken, haben wir z. B. den Workshop „Schreibend lernen für Klausuren und mündliche Prüfungen“ entwickelt. Auch haben wir im Hinblick auf die andauernde Pandemie einen neuen Workshop „Schreiben und Lernen im Homeoffice“ konzipiert.

Natürlich werden die Workshop-Evaluationen auch dazu genutzt, die didaktisch-methodische Gestaltung zu prüfen und den Leiter*innen wertvolles Feedback zu ihren persönlichen Lehrkompetenzen zu geben. So etwa besprechen wir je nach Bedarf im Team Rückmeldungen der Workshop-Teilnehmenden. Auch eine bestehende Kooperation mit dem Praxislabor des Instituts für Allgemeine Pädagogik und Berufspädagogik im Rahmen des QSL-Projekts Lernen durch Lehren (LdL) unterstützt diese Prozesse: Unsere studentischen Workshop-Leiter*innen erhalten auf freiwilliger Basis Feedback von Mitarbeiter*innen aus der Pädagogik zur Workshop-Planung und -Durchführung.

Schließlich können auch die Evaluationsergebnisse der Workshops – ebenso wie die der Beratungen – für Anträge zur Finanzierung des SchreibCenters verwendet werden und das SchreibCenter als fächerübergreifenden und relevanten Dienstleister legitimieren.

3. QM in der Weiterbildung *Schreibberatung und Schreibtraining*

In vier Modulen, von denen die ersten drei (A-C) jeweils aus einer individuellen Vor- und Nachbereitungsphase sowie 2-3 Tagen Präsenzzeit bestehen, werden Interessierte auf eine Tätigkeit als Schreibberater*in vorbereitet. Das vierte Modul (D) wird individuell gestaltet: Die Teilnehmenden führen eigene Hospitationen und, begleitet von Supervisor*innen, Beratungen durch, die sie anschließend schriftlich reflektieren.

3a. Prozessmanagement und Anpassung von Inhalten

Zu den übergreifenden QM-Instrumenten in der Weiterbildung gehören die regelmäßige Prüfung und ggf. Anpassung der Abläufe und Inhalte:

- a) Die Lektüren, die Teilnehmende vor den Präsenzmodulen vorbereiten, werden dahingehend geprüft, dass alle Teilnehmenden in jedem Weiterbildungssturnus sowohl relevante Basisliteratur zu Schreibdidaktik und -forschung bearbeiten als auch aktuelle Erkenntnisse aus diesen Disziplinen kennenlernen. Die Leiterinnen der Weiterbildung müssen dementsprechend auf dem aktuellen Stand wissenschaftstheoretischer wie didaktischer Forschung sein und entscheiden, was in welchem Umfang berücksichtigt wird.
- b) Die Präsenzmodule – bzw. seit Beginn der Corona-Pandemie die synchronen Online-Phasen in Zoom und asynchronen Phasen über die Lernplattformen Moodle und Mahara – werden auf Organisation und Gestaltung geprüft. Nach den ersten Erfahrungen der Online- bzw. digitalen Weiterbildung stehen auch Überlegungen zu neuen Kombinationen aus digitalen und analogen Phasen im Raum. Didaktisch-methodische Überlegungen betreffen die stete Reflexion von Lernzielen, die passende Aufbereitung von Inhalten sowie deren Bearbeitung während der Module und den Austausch unter den Teilnehmenden.
- c) Die Weiterbildungsgruppen am SchreibCenter sind sehr heterogen: In fast jedem Turnus nehmen neben Studierenden der TU auch Mitarbeiter*innen aus anderen zentralen Einrichtungen oder Dozent*innen aus verschiedenen Fachbereichen sowie externe Interessierte teil (z. B. Lektor*innen, Journalist*innen, freiberufliche Berater*innen und Trainer*innen). Um die Bedarfe aller möglichst passgenau abzudecken, hat es sich bewährt, bestimmte Bereiche flexibel und individuell zu gestalten: So können externe Teilnehmende ihre Ratsuchenden für das Praxismodul D aus ihren jeweiligen beruflichen Kontexten selbst rekrutieren. Mit Dozent*innen wird vertiefend diskutiert und reflektiert, wo ihre Beratungssettings von Peer-to-Peer-Beratungen abweichen (müssen) oder inwiefern sie Schreibberatungsinterventionen in ihrer Lehre einsetzen können.

3b. Evaluationen

Am Ende der Module A-C wird den Teilnehmenden jeweils ein Evaluationsbogen ausgehändigt, der im Wesentlichen dem Bogen zu den o. g. Schreibworkshops entspricht. Darüber hinaus schließt jedes Modul mit einer gemeinsamen Feedbackrunde ab. Bei diesen

Befragungen und Gesprächen geht es uns zunächst darum, ein mündliches Feedback zu jedem Modul zu bekommen, da wir diese Rückmeldungen im Hinblick auf die Inhalte und die didaktische Umsetzung direkt nach jedem Durchgang besprechen. In einem zweiten Schritt diskutieren wir auf Basis der schriftlichen Fragebögen, ob und wie wir die Übergänge zwischen den Modulen anders gestalten oder welche Impulse von Teilnehmenden wir aufnehmen wollen.

3c. Supervisionen, Hospitationen und schriftliche Reflexionen

Wenn angehende Schreibberater*innen innerhalb ihrer Ausbildung im Modul D selbst beraten, werden sie von sog. Supervisor*innen¹, d. h. erfahrenen Schreibberatenden, unterstützt. Diese reflexionsfördernde und qualitätsverbessernde Begleitung der angehenden Schreibberater*innen wird durch ein Supervisionsprotokoll strukturiert. Nach jeder begleiteten Beratung wird ein ausführliches Feedback-Gespräch geführt und das Supervisionsprotokoll wird den Weiterzubildenden ausgehändigt, sodass diese es in die schriftliche Reflexion ihrer Beratung einfließen lassen können. Für die Hospitationen während der Weiterbildung nutzen die Teilnehmenden ein Hospitationsprotokoll, das als Basis oder Orientierung für die schriftliche Reflexion dient. Dabei geht es darum, aus dem beobachteten Verhalten anderer Berater*innen Rückschlüsse für die eigene Beratungspraxis zu ziehen und diese schriftlich festzuhalten. In Modul D verstehen wir also insbesondere die schriftliche Reflexion der Hospitationen und Beratungen als QM-Instrument, da die Teilnehmenden so ihre Entwicklung beobachten und sich schriftlich damit auseinandersetzen.

3d. Beratungsportfolio und reflexives Abschlussgespräch

Während der gesamten Weiterbildung pflegen die Teilnehmenden ein Beratungsportfolio, das eine individuelle Tool- und Reflexionssammlung darstellt. Es beinhaltet u. a. Grundsätze der Schreibberatung, Schreibtechniken, Supervisions- und Hospitationsprotokolle und Reflexionen. Die Weiterbildung schließt mit einem obligatorischen Abschlussgespräch mit einer der beiden Weiterbildungsleiterinnen ab. Die Teilnehmenden bereiten das Gespräch anhand von Leitfragen zu positiven Entwicklungen in ihrer Beratungspraxis, zu Unsicherheiten und Schwierigkeiten, zu Aspekten, an denen sie weiterhin arbeiten wollen, und zu offen gebliebenen Fragen vor und bringen ihr Beratungsportfolio mit. Wir wiederum lesen vorab sämtliche Reflexionen der Teilnehmenden, geben im Gespräch Rückmeldungen zu ihrer Selbsteinschätzung und ihren Ressourcen und gehen mit den Teilnehmenden ihre Portfolios ausführlich durch. Außerdem ist das Abschlussgespräch der Rahmen, in dem die gesamte Weiterbildung und damit auch das Praxismodul D noch einmal retrospektiv gefeedbackt wird.

1 In unserem Kontext wird Supervision als reflexionsfördernde und unterstützende Begleitung verstanden.

In der Weiterbildung verschränken wir also QM-Instrumente, die den Teilnehmenden für ihre Entwicklung und Selbstreflexion dienen, mit QM-Instrumenten, die uns bei der Weiterentwicklung helfen.

4. QM im Team: Kooperative Leitung und kollaboratives Lernen

Zu den QM-Instrumenten der Teamarbeit am SchreibCenter gehören insbesondere eine transparente Kommunikationskultur sowie die stetige Fortbildung aller Teammitglieder. Ziel aller Maßnahmen ist, die eingangs genannten integrativen und kooperativen Prozesse nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern und die Arbeitszufriedenheit aller am SchreibCenter Beschäftigten zu gewährleisten oder zu erhöhen. Dies geschieht v. a. durch regelmäßigen Austausch im Team und einen kooperativen bzw. partizipativen und situativen Führungsstil der SchreibCenter-Leitung, der die größtmögliche Einbindung aller Mitarbeiter*innen in Prozesse bedeutet: Alle Mitglieder des Teams bringen je nach persönlichem Interesse und individuellen Kompetenzen Ideen und Lösungsvorschläge ein, die diskutiert und abgewogen werden. Damit haben Motivation, Gestaltungsspielräume, Selbstbestimmung und Identifikation mit dem SchreibCenter im Sinne des kollaborativen Lernens einen hohen Stellenwert. Die Leitung ist dafür zuständig, den dafür notwendigen Rahmen infrastrukturell, finanziell und personell zu gewährleisten und finale Entscheidungen zu treffen. Damit liegt die Gesamtverantwortung stets bei der Leitung, was die Mitarbeiter*innen entlastet, ohne dass ihre Entfaltungsfreiheit wesentlich eingeschränkt wird.

In mehrmals pro Semester stattfindenden sog. Spezi-Trainings – kleine Fortbildungseinheiten, die entweder aus dem Team heraus oder unter Einbeziehung externer Expertisen gestaltet werden – bearbeitet das Team in max. 90-minütigen Einheiten einen speziellen Aspekt der Schreibzentrumsarbeit. Ziel sind die kontinuierliche Weiterentwicklung der einzelnen Mitglieder sowie des Teams als Einheit und die Förderung individueller Kompetenzen der Einzelnen. Beispiele für teamintern gestaltete Spezi-Trainings sind etwa die Arbeit mit Nachschlagewerken in der Schreiberberatung oder die Beratung zu Bewerbungen, während extern geleitete Trainings etwa zu Besonderheiten der Onlineberatung, zum Umgang mit Sexismus und Diskriminierung oder zu Selbst- und Stressmanagement stattgefunden haben.

Kritische Reflexion der QM-Instrumente und Resümee

In diesem Erfahrungsbericht konnten wir wesentliche QM-Instrumente am SchreibCenter der TU Darmstadt darstellen und mit wenigen Beispielen veranschaulichen. An dieser Stelle wollen wir auch potenzielle Probleme und Schwächen einzelner Instrumente benennen: Beispielsweise ist die Rücklaufquote von Evaluationsbögen teilweise gering. Ins-

besondere in Semestern, in denen Studierende flächendeckend alle Lehrveranstaltungen evaluieren sollen, macht sich eine gewisse Müdigkeit bemerkbar. Auch finden sich vereinzelt wenig konstruktive Rückmeldungen, etwa wenn bei einer Beratungsevaluation ausschließlich der leckere Kaffee gelobt wird oder wenn die Beratung als nicht hilfreich bewertet wurde, ohne dass der Grund genannt wird. Bei sich wiederholenden Schreibworkshops machen wir manchmal die Erfahrung, dass in einem Durchlauf bestimmte Inhalte oder Abläufe kritisiert und im nächsten genau diese gelobt werden. Feedbacks können also widersprüchlich sein, was einerseits zeigt, dass jede Teilnehmenden-Gruppe andere Bedarfe und Interessen hat. Andererseits muss klar sein, dass die Weiterentwicklung von Workshops und Weiterbildungen nicht ausschließlich von Evaluationsergebnissen abhängig sein darf, sondern der stetigen Reflexion und Fachkenntnis der verantwortlichen Leitungen bedarf.

In Teams mit verhältnismäßig hoher Fluktuation wie bei Schreibzentren laufen permanent Teambildungsprozesse ab, die zwar große Flexibilität, Agilität und viel „frischen Wind“ mit sich bringen, eine kontinuierliche Arbeit aber erschweren. Instrumente des QM wie Supervisionen, Hospitationen und kollaboratives Lernen hängen natürlich von der Reflexionsbereitschaft, Sensibilität, Verantwortung und dem Miteinander der einzelnen Teilnehmenden bzw. Mitarbeiter*innen ab. Diese Bereiche müssen stets neu verhandelt und gemeinsam erarbeitet werden.

Abschließend lautet unser Fazit zu QM in der Schreibzentrumsarbeit im Hinblick auf die Ziele der stetigen und nachhaltigen Verbesserung der Angebote sowie der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen: Nachhaltige, systematische und miteinander verschränkte QM-Instrumente sind unabdingbare Elemente einer jeden Organisation, die zukunftsfähig bleiben will. Dennoch bedarf es der andauernden kritischen Reflexion der eingesetzten Instrumente und ihrer Passung zu den jeweiligen Angeboten und Dienstleistungen. Wir verstehen QM als Vehikel für unsere Arbeit, die – um wertvoll zu sein – Gestaltungspielräume eröffnet und erfordert.

Autor*innen

Dr. Vanessa Geuen leitet seit Oktober 2016 das SchreibCenter am Sprachenzentrum der TU Darmstadt, wo sie u. a. die Weiterbildung „Schreibberatung und Schreibtraining“ verantwortet und Schreibberatungen und -workshops für Promovierende durchführt.

Dr. Ute Henning ist im SchreibCenter am Sprachenzentrum der TU Darmstadt verantwortlich für die englischsprachigen Angebote und führt Schreibberatungen und -workshops für Promovierende durch.