

# Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung

di:angewandte

Universität für angewandte Kunst Wien  
University of Applied Arts Vienna

Entsprechend der hohen Bedeutung von Lehre für die Angewandte wurde der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung ausgehend von Qualität in der Lehre entwickelt.

Er unterstützt das Erreichen der in der Vision der Angewandten formulierten Ansprüche systematisch mit Verfahren und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und trägt damit zur weiteren Schärfung des universitären Profils bei.<sup>1</sup>

## Ausgangspunkte

### 1. Arbeitsweise

Das Ausgehen von künstlerischen Prozessen ist prägend für die Arbeitsweise der Angewandten, nicht nur in der Lehre und in der individuellen Praxis des künstlerischen und wissenschaftlichen Personals, sondern auch für die Universitätsleitung und die MitarbeiterInnen in Planung, Service und Verwaltung.

Künstlerische Prozesse sind grundsätzlich ergebnisoffen und erfordern eine hohe Bewegungs- und Reflexionsfähigkeit aller daran Beteiligten – auch im Umgang mit einmal gesetzten Zielen, die im Arbeitsprozess jederzeit hinterfragt und verändert werden können. Eine verallgemeinernde Beschreibung von Zielen in Studium und Lehre oder in der Forschung ist sinnvoll und notwendig, gleichzeitig gilt es aber, Spielräume für individuelle Entwicklung offen zu halten.

Daher werden die von der Universität gesetzten verbindlichen Grundlagen immer wieder bezogen auf konkrete Problemstellungen durchdacht, um nicht reglementierend im Sinne von einengend, sondern fördernd und motivierend wirksam zu werden.

### 2. Qualität

Qualität wird im künstlerischen Kontext der Angewandten stets mit Entwicklungs- und Transformationsprozessen verbunden, verknüpft mit einem Streben nach gesellschaftlicher Relevanz, internationaler Sichtbarkeit und Exzellenz. Das Streben nach Qualität ist jedem ernsthaften künstlerischen Prozess eingeschrieben, der hohe Qualitätsanspruch ankert insofern schon in der Kunst selbst.

Qualität ist eine Größe in kontinuierlichem Wandel. Die daraus resultierenden Ansprüche müssen dementsprechend in ständigen Reflexionsprozessen überprüft werden. Die Ansprüche werden von allen an Lehr- und Lernprozessen Beteiligten, aus den Disziplinen heraus und im Zusammenspiel verschiedener Disziplinen sowie durch die Gesellschaft definiert.

Die Angewandte setzt sich mit Qualitätsthemen auf unterschiedlichen Ebenen auseinander: vor allem hinsichtlich der Bedingungen für die bestmögliche künstlerische Entwicklung der Studierenden, der bestmöglichen Voraussetzungen für Lehre und Forschung der am Hause beschäftigten KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen, der maßgeblichen Mitgestaltung der Entwicklungen in den Disziplinen oder der Verantwortung, die der Universität angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen und Problemstellungen zukommt.

Dabei versteht sich die Angewandte selbst als eine in kontinuierlicher Entwicklung befindliche Institution. Die Bereitschaft zu Selbstreflexion und Veränderung spielt insofern eine wichtige Rolle: für die gesamte Universität, also für alle ihre Angehörigen – KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen, Studierende sowie MitarbeiterInnen des allgemeinen Personals.

---

<sup>1</sup> vgl. aktueller Entwicklungsplan der Angewandten: [www.dieangewandte.at/mission](http://www.dieangewandte.at/mission)

### 3. Vision und strategische Ziele

Die Angewandte hat eine leitende Vision und strategische Ziele formuliert<sup>2</sup>, die im Rahmen des Entwicklungsplans seit 2005 autonom und unter Einbeziehung aller Institute, Bereiche und Abteilungen im Dreijahresrhythmus aktualisiert und weiterentwickelt werden. In mehreren Runden der Entwicklungsplanung hat sich eine Kultur des Dialogs entwickelt: Rektorat, Senat und die einzelnen Abteilungen der Angewandten wirken so zusammen, dass unterschiedliche Vorstellungen, Ideen und Anliegen konstruktiv diskutiert und letztlich zu einer konsensualen, langfristigen Vision und zu konkreten Entwicklungsperspektiven für die nächsten Jahre verdichtet werden können.

### 4. Europäische Standards

In der Entwicklung ihres Zugangs zu Qualitätsentwicklung hat sich die Angewandte an den *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*<sup>3</sup> orientiert und diese in einer für den eigenen Kontext sinnvollen Weise interpretiert. Wo erforderlich wurden eigene Wege beschritten, ganz im Sinne der einleitenden Bemerkungen zu den ESG.

### 5. Zwischenresümee

Die Angewandte hat sich seit der Jahrtausendwende nicht nur von einem mehr oder weniger losen und teilweise staatlich gesteuerten institutionellen Zusammenschluss verschiedener Fachbereiche zu einem sozialen Gefüge mit gemeinsamen Zielsetzungen<sup>4</sup> entwickelt: Indem extern herangebrachte Anforderungen nicht unreflektiert umgesetzt wurden, sondern regelmäßig Gegenstand interner und offener Diskussionsprozesse wurden, konnte sich schrittweise eine gemeinsame Kultur und damit auch das notwendige gegenseitige Vertrauen entwickeln, das Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ist.

Das Verständnis von Universität als gemeinschaftliche Struktur in kontinuierlicher Entwicklung ermöglichte auch die Transformation eines innenorientierten Meisterklassenprinzips hin zu offenen und die Universität aktiv mitgestaltenden künstlerischen Abteilungen.

## Konzeptive Grundlagen

### 1. Qualität in der Lehre und die AG Lehrevaluation

Die 2006 begonnene systematische Beschäftigung mit Qualitätsfragen fand ausgehend von Studium und Lehre statt. Die vom Rektorat offen eingeladene Arbeitsgruppe Lehrevaluation identifizierte vier für die Qualität von Lehre relevante Themenfelder und legte entsprechende Papiere vor:

- „Lehre – Qualität – Evaluation. Ein angewandtes Konzept“ (2010) behandelt Qualität auf Lehrveranstaltungsebene und für künstlerische Lehrformate angemessene Evaluierungsmöglichkeiten. Konkret werden vier unterschiedliche Verfahren vorgeschlagen, die von den Lehrenden bedarfsbezogen gewählt werden können.<sup>5</sup>
- „Was macht ein gutes Curriculum aus? Eine angewandte Position“ (2012) befasst sich mit Qualitätskriterien für Curricula. Durch die Differenzierung von Struktur- und Prozessqualität wird bereits eine Brücke zum folgenden Papier geschlagen.
- „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand von Qualitätsentwicklung in der Lehre“ (2015) untersucht das Zusammenwirken von Lehrenden und für die Organisation verantwortlichen Personen und benennt Voraussetzungen für ein produktives Zusammenwirken sowie relevante Handlungsfelder, die es zu bearbeiten gilt.

Die Papiere sind über [www.dieangewandte.at/qualitaet](http://www.dieangewandte.at/qualitaet) verfügbar, sie waren und sind jeweils Basis für durch die Universitätsleitung initiierte, breit getragene Umsetzungsprozesse.

*Das vierte und letzte Themenfeld „Qualifizierung und Weiterbildung der Lehrenden“ ist derzeit in Bearbeitung.*

---

<sup>2</sup> vgl. Entwicklungspläne der Angewandten, Download unter [www.dieangewandte.at/mission](http://www.dieangewandte.at/mission)

<sup>3</sup> vgl. <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg>

<sup>4</sup> vgl. Carstensen/Hofmann: Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte. in: Benz et al.: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Stuttgart 2008.

<sup>5</sup> Nähere Informationen zu den einzelnen Verfahren: [www.dieangewandte.at/qualitaet](http://www.dieangewandte.at/qualitaet)

## 2. **Qualität in Kunst und Forschung**

Die zunächst stark einzelfallbezogenen Initiativen zur Unterstützung und Begleitung von Projekten in Kunst und Forschung wurden vor allem aufgrund der Vorhaben aus der Leistungsvereinbarung 2013-15<sup>6</sup> zu einem auch strukturell tragfähigen „Forschungsfeld Angewandte“ verdichtet. Im Bereich „Support Kunst und Forschung“ wurde eine Strategie zur Förderung künstlerisch-forschender Arbeitsprozesse entwickelt, die einen Bogen von Initiieren/Ermöglichen über Begleiten bis zu Dokumentation von Kunst und Forschung spannen.<sup>7</sup>

## 3. **Qualität und Internationales**

Angesichts der zunehmend intensivierten internationalen Kooperationsarbeit wurden Qualitätskriterien für internationale Partnerschaften entwickelt und vom Rektorat verabschiedet<sup>8</sup>, die eine begleitende Evaluierung als Basis für Entscheidungen über neue Kooperationen oder (Nicht-)verlängerungen ermöglichen.

Zur Intensivierung und Institutionalisierung des internationalen Austauschs ist ein mit namhaften KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen besetztes Advisory Board<sup>9</sup> eingerichtet.

## 4. **Qualität in Planung, Service und Verwaltung**

Die acht BereichsleiterInnen aus Planung, Service und Verwaltung reflektieren zusätzlich zu einem monatlichen Jour Fixe im Rahmen ihrer Jahresklausur den status quo und Verbesserungspotential. Daraus gehen regelmäßig Entwicklungsprojekte wie die Einführung und Begleitung neuer MitarbeiterInnen, die umfassende und ergebnisoffene Behandlung der gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz<sup>10</sup> oder Beiträge zur Mitentwicklung des Papiers „Organisation und Infrastruktur als Gegenstand von Qualitätsentwicklung in der Lehre“ (AG Lehr-evaluation, 2015) hervor.

---

<sup>6</sup> Download unter [www.dieangewandte.at/berichte](http://www.dieangewandte.at/berichte)

<sup>7</sup> vgl. Wissensbilanz 2013, S.52 ff., Download unter [www.dieangewandte.at/berichte](http://www.dieangewandte.at/berichte)

<sup>8</sup> [www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Q\\_Mobil.pdf](http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Q_Mobil.pdf)

<sup>9</sup> Aktuelle Besetzung siehe [www.dieangewandte.at/advisoryboard](http://www.dieangewandte.at/advisoryboard)

<sup>10</sup> vgl. [www.dieangewandte.at/weiterbildung](http://www.dieangewandte.at/weiterbildung)

## Ziele des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung

Die Angewandte verzichtete darauf, ein Steuerungssystem mit engen Regelwerken zu entwickeln, weil sie einen technokratischen und bürokratischen „top down“-Ansatz als ungeeignet einschätzt. Mit ihrem spezifischen Zugang nützt die Angewandte den gesetzlichen Auftrag zum Aufbau eines „Qualitätsmanagementsystems“<sup>11</sup>, um das Erreichen ihrer Vision<sup>12</sup> mit geeigneten Maßnahmen voranzutreiben.

Der Angewandte Qualitätszugang geht davon aus, dass aufgrund der wesentlichen Rolle und Verantwortung der einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen ein **intensiver laufender Dialog über Vision, Strategie, Qualität und Umsetzung zwischen diesen und mit der Universitätsleitung** erforderlich ist, um individuelles und institutionelles Handeln effektiv aufeinander abzustimmen und damit die wesentlichen in der leitenden Vision genannten Ansprüche erfüllen zu können. **Diesen Dialog strukturell sicherzustellen und systematisch zu fördern ist das Ziel des Angewandten Qualitätszugangs.**

Im Einzelnen werden folgende Ziele verfolgt:

### 1. **Fördern einer gemeinsamen Qualitätskultur**

Die Qualitätskultur der Angewandten versteht sich als eine gemeinsame Grundhaltung aller Universitätsangehörigen, die von Eigenverantwortung, laufender Reflexion und Weiterentwicklung sowie einem Interesse an Partizipation geprägt ist. Diese Kultur wird gefördert, indem einerseits die für eigenverantwortliche Tätigkeit erforderlichen Freiräume geschaffen und andererseits geeignete Formate für den laufenden Austausch über Ziele, relevante Entwicklungen und Aktivitäten angeboten werden.

### 2. **Unterstützung bei der individuellen und strukturellen Weiterentwicklung**

Um Weiterentwicklung sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene der Gesamtuniversität zu unterstützen, werden geeignete Angebote entwickelt und bereitgestellt. Die Palette reicht dabei von Beratung und Begleitung über Weiterbildung bis hin zu Prozessen der Organisationsentwicklung.

### 3. **Laufendes Vergewissern über Qualität in den wesentlichen Arbeitsbereichen**

Den für die Qualität von Lehre und Praxis Verantwortlichen auf unterschiedlichen Ebenen der Universität stehen Verfahren und Informationen zur Verfügung, die ein laufendes Vergewissern über die aktuelle Qualität ermöglichen. Durch diese Standortbestimmung wird eine faktisch fundierte Ausgangsbasis für Weiterentwicklung gelegt.

### 4. **Gemeinsame Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven**

Durch Schaffen geeigneter Kommunikations- und Diskussionsformate sowie der erforderlichen Transparenz von Entscheidungsprozessen werden alle Universitätsangehörigen in die Lage versetzt, auf Augenhöhe und aktiv an der Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven mitzuwirken.

### 5. **Gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs**

Ausgehend von den positiven Erfahrungen einer offenen Diskussion über Qualität in der Lehre erfolgt die weitere Aktualisierung des Qualitätsverständnisses der Angewandten auf breitestmöglicher Basis. Dabei werden auch Nutzen und Auswirkungen des angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung kritisch reflektiert.

---

<sup>11</sup> vgl. § 14 Universitätsgesetz 2002

<sup>12</sup> vgl. aktueller Entwicklungsplan der Angewandten: [www.dieangewandte.at/mission](http://www.dieangewandte.at/mission)

## Prinzipien für die Umsetzung

Folgende Prinzipien wurden im Zuge der Entwicklung des Angewandten Qualitätszugangs als wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzungsprozesse erkannt:

### 1. Verfahren zur Qualitätssicherung/-entwicklung im Einklang mit der Qualitätskultur

Bei der Änderung von Strukturen und der Einführung bzw. Änderung von Abläufen wird darauf geachtet, dass dadurch die Qualitätskultur der Angewandten weiter gefördert oder – im Fall von gegensätzlichen externen Anforderungen – zumindest nicht gefährdet wird.

### 2. Motivation und Verantwortung auf allen Ebenen respektieren und fördern

Die Angewandte versteht sich als offene ExpertInnenorganisation und geht von einer intrinsischen Motivation der Universitätsangehörigen aus, die über das Arbeitsfeld von Kunst und Wissenschaft hinausgeht.<sup>13</sup> KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen sind selbst hauptverantwortlich für die Qualität in Lehre, Forschung und Kunstentwicklung, MitarbeiterInnen in Planung, Service und Verwaltung übernehmen Mitverantwortung für die Qualität von Strukturen und Abläufen.

Die Universitätsleitung ist verantwortlich, die dazu erforderlichen Freiräume und großzügigen Strukturen zu schaffen, laufende Reflexion und Weiterentwicklung sicherzustellen und zu fördern und dazu geeignete Verfahren und Grundlagen bereitzustellen.

### 3. Studierende als MitgestalterInnen

Studierende können ihren individuellen Studienverlauf und Entwicklungsprozess vor dem Hintergrund formulierter Studienziele in einer offenen Entwicklungsumgebung selbst gestalten und werden dabei in unterschiedlichen Lehrformaten entsprechend begleitet. Sie werden nicht als KundInnen der Universität verstanden, sondern als Verantwortliche für die Mitgestaltung ihres Bildungsprozesses und dessen Rahmenbedingungen.

### 4. Charakteristika und Stärken einer kleinen Universität nutzen

Entsprechend der Größe und der Kommunikationskultur der Angewandten wird soweit möglich und sinnvoll auf die Formalisierung von Abläufen verzichtet. Niederschwellige und informelle Kommunikation ermöglicht schnellen Austausch und Zusammenarbeit über vorgegebene Strukturen hinaus. Transparenz für alle Interessierten wird gewährleistet, wenn dem nicht sachlich zwingende Gründe entgegenstehen.

### 5. Aufmerksamkeitspunkte definieren und regelmäßig reflektieren

Um als wesentlich erkannte Prozesse für die Weiterentwicklung der Angewandten, entsprechend ihrer Vision und Strategie, im Blick zu behalten, sind Reflexionsschleifen definiert, die sicherstellen, dass auf diese Prozesse laufend Aufmerksamkeit gerichtet wird. Die Reflexionsschleifen sollen den jeweils Verantwortlichen Unterstützung bei der Planung, Umsetzung, Standortbestimmung und Weiterentwicklung bieten.

### 6. Dynamik

Die Angewandte strebt kein scheinbar perfektes (und damit statisches) System an. Ziel aller Aktivitäten ist es, die Organisation Angewandte und alle Universitätsangehörigen in ihrer laufenden Reflexion und Weiterentwicklung zu unterstützen.

*Angewandte – Universität für angewandte Kunst Wien, im Februar 2015*

---

<sup>13</sup> vgl. z.B. Altwater: Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. in: Altwater et al. (Hg): Organisationsentwicklung in Hochschulen, Goseriede 2007; Ada Pellert: Academic leadership and organizational culture. in: Bergan et al.: *Handbook on Leadership and Governance in Higher Education*. Berlin 2010; Kernegger: Brauchen Kunstuniversitäten Qualitätsmanagement? Oder braucht Qualitätsmanagement Kunstuniversitäten? in: *Jahrbuch Hochschulrecht 2014*, Graz 2014.