

# Qualifikation und Qualifizierung von Lehrenden an der Angewandten

August 2017

Arno Böhler, Marcus Bruckmann, David F. J. Campbell, Katharina Gsöllpointner,  
Bernhard Kernegger, Tinka Legvart, Doris Löffler, Barbara Putz-Plecko

## Vorwort

Mit dem vierten Papier zu den aus Sicht der Arbeitsgruppe Lehrevaluation relevanten Aspekten von Qualität in der Lehre schließt sich ein konzeptueller Bogen und ein sowohl inhaltlich als auch zeitlich intensiver Arbeitsprozess.

Vom ersten Papier, das neben Möglichkeiten zur Evaluation von Lehrveranstaltungen bereits wichtige Grundsatzfragen betreffend Verantwortung für Qualität adressierte, über die im zweiten Papier behandelten Kriterien für gute Curricula und die im dritten Papier benannten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zusammenwirken von Lehrenden mit Verantwortlichen für Organisation und Infrastruktur, wurden schrittweise immer stärker Wesen und Funktion unserer Universität in den Blick genommen.

Das vorliegende vierte Papier erweitert noch einmal den Fokus, indem es eine Brücke schlägt zwischen der institutionellen Vision der Angewandten und der individuellen Perspektive der einzelnen Lehrenden, in Form von konkreten Vorschlägen und Ansatzpunkten.

Die folgenden Kapitel, aus denen dann Umsetzungsperspektiven und Arbeitsfragen entwickelt werden, widmen sich jeweils zunächst einer analytischen Bestandsaufnahme.

## Begriffe und Definitionen

- **Qualifikation:** Die Summe von Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), über die eine Person verfügt, sei es formell dokumentiert (Zeugnisse, Abschlüsse) oder „nicht formell“ erworben (berufliche Praxis, soziale Aktivitäten, internationale Erfahrungen ...).
- **Qualifizierung:** Der Erwerb von zusätzlichen Kompetenzen, welcher einerseits über Fort- bzw. Weiterbildung und andererseits durch individuelle Praxis und professionelle Erfahrungen in verschiedenen Kontexten erfolgen kann.
- **Fort- und Weiterbildung:** Fortbildung bedeutet die kontinuierliche Aktualisierung der persönlichen Qualifikation, um für die aktuelle Tätigkeit arbeitsfähig zu bleiben. Durch Weiterbildung erwirbt man zusätzliche Kompetenzen, die eine Ausweitung des beruflichen Einsatzbereichs ermöglichen.
- **Inter- und Transdisziplinarität:** Unter interdisziplinärem Arbeiten wird im Folgenden verstanden, wenn mehrere künstlerische bzw. wissenschaftliche Fachbereiche ein gemeinsames Erkenntnisinteresse verfolgen. Die Beteiligten arbeiten auch eigenständig, stehen aber im Austausch über den Gesamtprozess. Beim transdisziplinären Zugang steht das partizipative Zusammenspiel unterschiedlicher Disziplinen im Vordergrund. Methoden aus mehreren künstlerischen und wissenschaftlichen Fachbereichen werden problemlösungsorientiert und gemeinsam mit den betreffenden Akteuren/-innen weiterentwickelt, um etwas sichtbar zu machen, das ohne das Zusammenspiel der Disziplinen nicht sichtbar würde.<sup>1</sup> Die Ergebnisse sind in diesem Fall selbst schon Ausdruck eines multi-perspektivischen künstlerisch-wissenschaftlichen Forschens und Lehrens. [Vgl. auch Entwicklungsplan 2010–2012<sup>2</sup> der Angewandten (2011, S. 12).]

# 1. Ansprüche und Vision der Angewandten

## Gesellschaftliche Verantwortung und Transdisziplinarität

Aus der leitenden Vision der Angewandten ergibt sich eine zentrale inhaltliche Anforderung an Qualifikation und Qualifizierung: Die Angewandte will „durch das Handeln ihrer Angehörigen [...] laufend neue Erkenntnisse über Disziplinengrenzen hinaus“ generieren, und damit „wirksame Gestaltungsimpulse für die Gesellschaft“ (Entwicklungsplan 2016–2018, S. 11) geben.<sup>3</sup> Da das Wissen der einzelnen Disziplinen, aber auch die gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen heute gelehrt und geforscht wird, einen Komplexitätsgrad erreicht haben, der weder von einem einzelnen Individuum noch von einer einzelnen Disziplin allein überblickt werden kann, stellt die Fähigkeit zur inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit eine unabdingbare Notwendigkeit zeitgemäßer Forschungs- und Lehrtätigkeit dar. Man muss heute davon ausgehen, dass unser Wissen von einer Sache, unsere „Objektivität“, umso größer und vollständiger wird, je mehr Augen und heterogene Blicke wir für das Erschließen dieser Sache gewinnen können.<sup>4</sup>

Die Fähigkeit zu transdisziplinärem Arbeiten ist insofern eine der wesentlichsten Voraussetzungen für Qualität in Forschung und Lehre, es braucht daher eine sichtbare Verankerung des Konzepts der Inter- und Transdisziplinarität in sämtlichen Bereichen der Universität, einschließlich konkreter Maßnahmen.

## Gender Mainstreaming und Diversität

Für eine breitestmögliche Beteiligung, und damit keine Ressourcen verloren gehen, werden Gender- und Diversity-Dimensionen stets miteinbezogen, sie sind daher auch bei der Erstellung von Konzepten und Maßnahmen zum Thema Qualifikation und Qualifizierung zu berücksichtigen (z. B. Gleichstellungsziele der Angewandten oder der in der Vision der Angewandten verankerte offene und konstruktive Zugang zu Diversität). Ziel ist es, die vorhandenen Potenziale in ihrer Vielfalt zu nutzen und Ungleichheit im universitären System zu verhindern – es braucht also gleiche Karrierechancen für Frauen und Männer, hohe Sensibilität für Diversität sowie Chancengerechtigkeit für den künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchs.

## Lernende Organisation

Aus dem hohen Gestaltungsanspruch der Angewandten ergeben sich auch entsprechende Ansprüche an sich selbst, „in Form einer gemeinsamen Qualitäts- und Projektkultur, mit einem Bekenntnis zu Eigenverantwortung, kritischer Reflexion und Veränderungs- bzw. Lernbereitschaft auf allen Ebenen der Universität und einem Grundverständnis der Angewandten als lernende Organisation.“ (Entwicklungsplan 2016–2018, S. 20)

Ein strategischer Zugang zu Qualifikation und weiteren Qualifizierung der Künstler/innen und Wissenschaftler/innen ist insofern wesentlich für den Qualitätsanspruch der Angewandten: Es gilt zu klären, wie die individuelle Weiterentwicklung bestmöglich sowohl an der Vision der Angewandten als auch an individuellen Bedürfnissen ausgerichtet werden und in Folge adäquat strukturiert und begleitet werden kann.

## Umsetzungsperspektiven

Ausgehend von den oben dargestellten Ansprüchen der Angewandten soll eine **Vision zu Qualifikation und Qualifizierung der Lehrenden** partizipativ entwickelt werden.

- Diese Vision soll konkrete Bezüge zu Qualität in der Lehre als Leistung der Lehrenden und zu individuellen Entfaltungsmöglichkeiten enthalten: „Befähigung zur Selbstbefähigung“ sowie Stärkung des persönlichen Potenzials, sich innerhalb und auch außerhalb der Angewandten beruflich weiterzuentwickeln.
- Diese Vision soll nicht nur auf individueller Ebene Nutzen bringen, sondern im Sinne der genuin inter- und transdisziplinären Ausrichtung der Angewandten den Lehrenden auch Orientierung bieten bezüglich ihrer **kollektiven Funktion** für die Angewandte.
- Spezifische Anforderungen von Frauen und Männern bezüglich ihrer Qualifizierung sowie Gender Mainstreaming und Diversity Management sind im Rahmen der Vision jedenfalls zu behandeln – speziell bezüglich geeigneter Förderung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern kann Differenzierung erforderlich und nützlich sein.

- Gegenstand der Vision soll auch die Rolle von zu etablierenden Qualifizierungsstellen sein, die mit Blick auf die Bedeutung von Transdisziplinarität nicht der Logik einzelner Fachbereiche/Abteilungen folgen, sondern die fächerübergreifende Dynamiken stärken sollten. Einsatzmöglichkeiten wären etwa abteilungsübergreifende Projekte (z. B. Jahresprojekte oder PEEK) und studienübergreifende Lehrangebote (wie z. B. Cross-Disciplinary Strategies – Applied Studies in Art, Science, Philosophy, and Global Challenges).

Die Entwicklung dieser Vision zu Qualifikation und Qualifizierung und deren Umsetzung ist eine der wirkungsvollsten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Angewandten insgesamt, da sich das Streben nach Transdisziplinarität nur bei breitestmöglicher Beteiligung wirkungsvoll realisieren lässt.

## 2. Die Angewandte als Organisation im Wechselspiel mit ihren Lehrenden

### Verantwortung und Erwartungen

Bereits im ersten Papier der Arbeitsgruppe („Qualität – Lehre – Evaluation“) finden sich wesentliche Überlegungen zur klar verteilten **Verantwortung** betreffend Qualität in der Lehre, die in den folgenden Papieren weiter vertieft wurden. Im Rahmen einer umfassenden Selbstevaluierung für das externe Audit der Angewandten konnte insofern zusammenfassend festgestellt werden:

*Nur eine Organisation, die selbst veränderungsfähig ist, kann das auch von ihren Angehörigen erwarten, und sie kann sich nur dann verändern, wenn auch ihre Angehörigen zu Weiterentwicklung bereit und in der Lage sind. (Selbstevaluierung 2015, S. 32)<sup>5</sup>*

Vereinfachend lässt sich sagen, dass die Organisation immer dann gefragt ist, wenn es um die Schaffung von Strukturen und übergeordneten Prozessen geht, immer mit Blick auf die individuellen Gegebenheiten und Anforderungen.

Mit Blick auf individuelle Qualifizierung lässt sich eine besonders intensive Wechselwirkung konstatieren: Auf Ebene der einzelnen Lehrenden gibt es spezifische Interessen und einen vorwiegend von konkreten Inhalten ausgehenden Qualifizierungsbedarf, auf Ebene der Organisation eine Erwartung, dass sich möglichst alle Lehrenden kontinuierlich weiterbilden und dabei nach Möglichkeit auch die institutionelle Vision im Blick haben. Es bestehen also sowohl **wechselseitige Interessen** als auch **wechselseitige Erwartungen** (z.B. qualitätsvolle Angebote, Eigenverantwortung, unkomplizierte Abwicklung, hohe Beteiligung, Reagieren auf aktuelle Anforderungen ...).

### Transdisziplinärer Zusammenhang

Dieses systemische Wechselspiel von Angewandter und Lehrenden lässt sich als ein **prozessuales, inter- und transdisziplinäres Geschehen** begreifen, das durch das konkrete Zusammenspiel der einzelnen Akteure/-innen bestimmt und mit Leben erfüllt wird. Im Sinne der **inter- und transdisziplinären Ausrichtung der Angewandten** wird auch ein enges und intensives **Zusammenspiel von Kunst und Wissenschaft** angestrebt. Über die gegenseitige Kenntnisnahme hinaus werden daher beide Bereiche – Kunst und Wissenschaft – strategisch in gemeinsame Projektarbeiten eingebunden, um das wechselseitige Von-Einander-Lernen und damit die transdisziplinäre Kompetenz der einzelnen Bereiche und Disziplinen weiter zu erhöhen. Durch die Zusammenarbeit in konkreten Projekten soll die Sensibilität der Disziplinen füreinander wechselseitig gestärkt und in ein gemeinsam geteiltes Zusammenspiel überführt werden, das den einzelnen Disziplinen erlaubt, sich über die eigenen Fachgrenzen hinauszubewegen.

Darüber hinaus sind die jeweiligen Umwelten der einzelnen Abteilungen und Disziplinen im Sinne der Transdisziplinarität nicht durch die Grenzen der Angewandten beschränkt. Die Universität agiert in einem fragilen Gefüge aus öffentlichen und privaten Einrichtungen, Institutionen, Interessenvertretungen, Forschungseinrichtungen im nationalen, europäischen wie auch im globalen Forschungsraum, welche in das Zusammenspiel einbezogen werden müssen.

### Personalstruktur in Lehre und Forschung

- An der Angewandten gibt es **künstlerisches** und **wissenschaftliches Personal**. Stellen können befristet oder unbefristet sein, es gibt Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte, leitende und nicht-leitende Funktionen usw.
- Der überwiegende Teil des künstlerischen und wissenschaftlichen Personals ist (auch) in der Lehre tätig. Stellen, die nur der Forschung gewidmet sind, gibt es fast ausschließlich im Zusammenhang mit **drittmittelfinanzierten** Projekten.

- Die Lehrenden sind künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen bzw. Werkstätten zugeordnet, die nach unterschiedlichen Prinzipien organisiert sind:

Im **wissenschaftlichen** Bereich sind Lehrende **ausschließlich mit selbstständiger Lehre** betraut (Ausnahme: Studienassistenten/-innen).

In den **künstlerischen** Abteilungen und Werkstätten sind Lehrende mit **selbstständiger und unselbstständiger Lehre** (nämlich projektbezogener Betreuung von Studierenden) betraut.

### Leitungsfunktionen

Im künstlerischen Bereich verantwortet der/die Abteilungsleiter/in (im Regelfall ein/e Universitätsprofessor/in) die Gesamtausrichtung der Abteilung und ist mit selbstständiger Lehre im **zentralen künstlerischen Fach** betraut, während die übrigen Lehrenden, die teilweise auch über selbstständige Lehre in begleitenden Fächern verfügen, vor allem am zentralen künstlerischen Fach mitwirken. Auch in den Studien ohne zentrales künstlerisches Fach (Industrial Design, Lehramt) ist die Situation ähnlich, wobei im Lehramt eine Struktur mit größerer Eigenverantwortung für die einzelnen Lehrenden entwickelt wurde.

*Aufgrund des breiten fachlichen Spektrums der Angewandten kommt den Professoren/-innen, die künstlerische Abteilungen zu leiten haben, und den mit diesen verzahnten wissenschaftlichen Professuren eine Schlüsselfunktion zu: Sie bestimmen die inhaltliche Ausrichtung der Abteilung, prägen mit ihrer künstlerischen und wissenschaftlichen Arbeit die interne Vernetzung zwischen den einzelnen Fachgebieten der Angewandten und geben den Studierenden jene Impulse und Hilfestellungen, die unverzichtbare Basis für die Entwicklung von eigenständigen Künstler/innenpersönlichkeiten sind. Kontinuität ist dabei eine Voraussetzung für nachhaltige Vernetzung und Profilbildung der einzelnen Abteilungen. Aufgrund des raschen Wandels im Bereich der von der Angewandten vertretenen Fächer ist es aber ein ebenso wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Besetzungspolitik, dass die Inhaber/innen von Professuren diesen Wandel nicht nur mitvollziehen, sondern auch mitgestalten – was entsprechende persönliche Flexibilität und eigene Veränderungsbereitschaft bedingt. (Entwicklungsplan 2016–2018, S. 102)*

Das Funktionsverständnis bezogen auf „Leiten“ umspannt ein Feld verschiedener Anforderungen und somit verschiedener erforderlicher Kompetenzen. Offensichtlich gibt es neben den fachlichen Kompetenzen eine Reihe von überfachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, über die Professoren/-innen als Leiter/innen von Abteilungen oder Instituten verfügen sollten – sowohl in Hinblick auf die Entfaltung der ihnen überantworteten Bereiche als auch betreffend ihre Mitwirkung an der institutionellen Vision und das Vermitteln zwischen institutioneller und individueller Perspektive (z.B. Unterstützung bei der individuellen Karriereentwicklung).

### Umsetzungsperspektiven

- Ein **ausgewogenes Verhältnis** zwischen (annähernd) Vollbeschäftigten und Teilbeschäftigten ist mit Blick auf das Arbeiten an und mit der Vision der Angewandten wichtig, weil Teilbeschäftigte aufgrund ihrer vertraglichen Situation nicht automatisch neben der Lehre auch noch andere Aufgaben übernehmen können.
- Die **institutionellen Erwartungen** an Personen in unterschiedlichen Funktionen und Rollen sollten **hinterfragt und transparent** gemacht werden – sowohl im Interesse der Institution als auch der handelnden Personen. Dadurch kann (relationale) Eigenverantwortung sowie individuelle und institutionelle Veränderungsfähigkeit weiter gestärkt werden, speziell auch mit Blick auf Leitungsaufgaben.
- Umgekehrt sollte überprüft werden, ob den Künstlern/-innen und Wissenschaftlern/-innen ausreichend kommuniziert wird, **welche Unterstützung** sie seitens der Angewandten erwarten können.
- Darauf aufbauend gilt es, ein gemeinsames und konkretes **institutionelles Verständnis von individueller Karriere** als Moment der Stärkung des gemeinsam geteilten Lehr- und Forschungsraums „Angewandte“ zu schaffen, dessen mögliche Aspekte folgende sind:

- Der individuelle Gestaltungsspielraum (Handlungsfähigkeit und -autonomie) soll durch Weiterqualifizierung erhöht werden.
- Erworbene Kompetenzen bzw. deren erfolgreiche Anwendung im Rahmen der eigenen Lehrtätigkeit sollen in geeigneter Form gewürdigt werden.
- Die Angewandte muss klar kommunizieren, welchen Stellenwert die Qualität in der Lehre sowie die Qualifizierung und Weiterbildung der Lehrenden für eine Karriere an der Angewandten haben. Da die Bereitschaft zur individuellen Höherqualifizierung Einzelner der Verbesserung der institutionellen Qualität der Angewandten insgesamt zugutekommt, muss sich die Angewandte konkrete Maßnahmen der institutionellen Wertschätzung und Anerkennung von Leistungen aufgrund von Qualifizierung und Weiterbildung überlegen.

Möglichkeiten wären z. B. Entfristung von befristeten Anstellungen, lehrfreie Semester, Sabbaticals, Erhöhung des Forschungsbudgets, Zusage von zusätzlichen Mitarbeitern/-innen für ein Forschungsprojekt etc. Durch Gender Mainstreaming ist Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern zu gewährleisten.

- Für Leitungsfunktionen ist ein institutionelles Verständnis über Aufgaben und Verantwortungen besonders wichtig – gerade auch in Hinblick auf inter- und transdisziplinäre Handlungsfähigkeit. Entsprechende Fort- und Weiterbildungsangebote sind daher zu entwickeln bzw. auszubauen.

Die **inter- und transdisziplinäre Kompetenz** der Angewandten kann weiter gestärkt werden,

- indem Strukturen und Prozesse zur Weiterqualifizierung in den jeweiligen künstlerischen und wissenschaftlichen Sprachen partizipativ und projektspezifisch erarbeitet werden;
- indem inter- und transdisziplinäre Ansätze in der Lehre strukturell unterstützt werden, sodass entsprechende Aktivitäten nicht zu einem Mehraufwand, einem „Extra“ führen, sondern einen zentralen Teil der regulären Tätigkeit bilden;
- indem Theoriearbeit, Theoriebildung und theoretische Auseinandersetzung mit (und für) Inter- und Transdisziplinarität („Theorie muss immer mitziehen“) forciert werden: Nur dann, wenn die Bedeutung von Inter- und Transdisziplinarität von allen Disziplinen als sinnvolle Ausrichtung verstanden wird, kann sie auch anerkannt werden. Gleichzeitig muss diese Theoriearbeit über Inter- und Transdisziplinarität aber auch in der Methode inter- und transdisziplinär sein, d. h. sowohl mit wissenschaftlichen als auch künstlerischen Methoden verhandelt werden;
- indem die diesbezüglichen theoretischen Lehrangebote für die Studierenden verstärkt werden: Die damit einhergehende inhaltliche Stärkung des Personals führt zu weiteren positiven Rückwirkungen auf die Lehrenden insgesamt;
- indem Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis der Lehrenden aufgebaut und gefördert werden – speziell auch mit Blick auf künstlerische Forschung. Institutionell unterstützter Austausch zwischen bereits vorhandenen und künftigen inter- und transdisziplinären Studienangeboten (z.B. TransArts, Social Design – Arts as Urban Innovation, Art & Science, Sprachkunst, Cross-Disciplinary Strategies – Applied Studies in Art, Science, Philosophy, and Global Challenges) und stärker disziplinär orientierten Bereichen kann die Anschlussfähigkeit aller Universitätsangehörigen weiter erhöhen;
- indem im Rahmen von PEEK-Projekten und im Rahmen des Zentrums Fokus Forschung gesammelte praktische Erfahrungen ausgewertet und nutzbar gemacht werden, z.B. durch
  - Begleitforschung und -reflexion,
  - didaktische Theoriebildung zu künstlerischer Forschung bzw. inter- und transdisziplinärem künstlerisch-wissenschaftlichem Arbeiten,
  - Klären der strukturellen Verankerung dieser Thematik;

- indem das Weiterbildungsangebot über die disziplinäre Spezialisierung hinaus explizit auch fokussiert auf die Förderung von
  - Kompetenzen zum inter- und transdisziplinären Arbeiten;
  - Kompetenzen zur Weiterentwicklung von Methodik und Theoriebildung auf diesem Gebiet;
  - Fähigkeiten, selbstständig geeignete Strukturen zu schaffen;
  - Entwicklung eines Selbstverständnisses als kooperative/r Akteur/in;
  - Austausch über Inhalte und Methoden inter- und transdisziplinären Arbeitens mit anderen Institutionen ähnlicher Ausrichtung;
- und indem folgende Fragen zum Kontext geklärt werden:
  - Was sind die Umwelten, in denen sich die Angewandte befindet, und welche Wechselwirkungen resultieren daraus? In welchen Umwelten befinden sich die einzelnen Einheiten/Abteilungen/Klassen?
  - Wer trägt im Verhältnis zu anderen Einrichtungen welche Verantwortung, in welcher Funktion und Rolle?
  - Sind die Erwartungshaltungen der Angewandten an die unterschiedlichen Kategorien von Lehrenden in ihrer jeweiligen Verantwortung für diese Umwelten klar genug und transparent? Wissen umgekehrt die Lehrenden, was sie von der Angewandten erwarten können?

### 3. Qualifizierung: Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrende

Beginnend mit der Ausgliederung der Angewandten (Universitätsgesetz 2002) wurde der Weiterbildungsbereich schrittweise auf- und ausgebaut. 2010 wurden die von unterschiedlichen Organisationseinheiten entwickelten Angebote im Rahmen einer eigenen Abteilung für Weiterbildung gebündelt und damit strukturell klar verankert und professionalisiert.

Weiterbildung ist jedoch nur ein Teilaspekt individueller (Karriere-)Entwicklung, eine Vielzahl von Dimensionen von über die Jahre entwickelten Förderungen (z.B. betreffend Publikationen, Ausstellungen, Auslandsaufenthalten, Arbeitszeitflexibilität ...) wurde 2016 in einem Orientierungsdokument zusammengefasst (vgl. ownCloud/\_Info\_Personal/Förderung für künstlerisch-wissenschaftliches Personal).

Die Angewandte hat sich in ihrer aktuellen Leistungsvereinbarung<sup>6</sup> (wieder) darauf festgelegt, dieses Maßnahmenbündel zur individuellen Förderung an Stelle der im Kollektivvertrag vorgesehenen Möglichkeit von eigenen Qualifizierungsstellen einzusetzen, um damit flexibler auf die jeweiligen Arbeitssituationen und Anforderungen eingehen zu können.

#### Umsetzungsperspektiven

- Ausgehend von der zu entwickelnden Vision betreffend Qualifikation und Qualifizierung sind die bestehenden Angebote und Leistungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln – speziell mit Fokus auf die Anforderungen inter- und transdisziplinären Arbeitens, von Lehre und von Forschung.
- In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, ob hochschuldidaktische Kompetenzen und Fragen künftig stärker zu thematisieren sind – auch als Reaktion auf im Rahmen von Evaluierungen festgestellten individuellen Bedarfen, die entsprechend erhoben werden müssen.
- Anhand der Vision sind auch Kriterien zu entwickeln, anhand derer die Wirksamkeit und Zielgerichtetheit der gesetzten Angebote zu überprüfen sind – speziell auch im Hinblick auf Gender Mainstreaming.
- Auch wenn sich nicht abschließend beantworten lässt, welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu welchen tatsächlichen Entwicklungsschritten führen können, sollte ein laufender Austausch über interne und externe Entwicklungsperspektiven begonnen werden – nicht zuletzt, um auch hier wieder die Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen von Institution und Individuen zu erhöhen.
- Alle von einzelnen Künstlern/-innen und Wissenschaftlern/-innen gesetzten Entwicklungsschritte sind prozesshaft einzubinden – hier sind die jeweiligen Vorgesetzten gefordert, z. B. sind im Rahmen von Mitarbeiter/innengesprächen die individuellen Ziele zu

besprechen, der Erfolg von gesetzten Maßnahmen zu diskutieren und künftige Perspektiven auszuloten.

- Angesichts der sehr unterschiedlichen tatsächlichen Aufgabenprofile von Leitern/-innen künstlerischer und wissenschaftlicher Abteilungen nehmen auch die Mitarbeiter/innen dieser Abteilungen sehr unterschiedliche Aufgaben wahr. **Innovative Möglichkeiten**, diese unterschiedlichen Situationen auch **institutionell sichtbar zu machen**, sollten ausgelotet werden.
- Zur weiteren Stärkung der transdisziplinären Ausrichtung der Angewandten sollten innovative Modelle entwickelt werden, um **nicht an einzelne Abteilungen gebundene Qualifizierungsstellen mit explizit transdisziplinärem Aufgabenprofil** einzurichten.
- Doktorat und Habilitation sind ebenfalls als wichtige Beiträge zur individuellen Qualifizierung zu verstehen. Eine institutionelle Klärung, welchen Stellenwert diese zusätzliche Qualifizierung im Qualitätsverständnis der Angewandten hat, welche konkreten Auswirkungen damit verbunden sind und wie in Verbindung damit die entsprechenden Qualifikationsprüfungsverfahren gestaltet sind, wäre wünschenswert.

## 4. Qualifikation / Einstiegsvoraussetzungen

### Berufungen

Aufgrund der speziellen Rolle der Universitätsprofessoren/-innen ist an der Angewandten eine eigene „Reflexionsschleife“ zum Thema Berufungen vorgesehen (vgl. Selbstevaluierung im Rahmen des Audit 2015), die sich mit dem gesamten Ablauf von Widmung der Professur über das Berufungsverfahren hin zu einer potenziellen Verlängerung nach fünf Jahren bzw. einer Neuwidmung/Neuausschreibung befasst. Als wesentliches Kriterium für Berufungen ist im Entwicklungsplan 2016–2018 die „international relevante Praxis in der jeweiligen Disziplin und im interdisziplinären Austausch über diese hinaus, verbunden mit der Bereitschaft, diese Praxis als Kernelement für die Lehre und in der Außenkommunikation der Angewandten einzusetzen“ festgelegt – mit Blick auf die an der Angewandten besonders intensiv gelebte „enge Verzahnung von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre [...] zusätzlich verstärkt um die Dimension des Transfers nach außen“. (Entwicklungsplan 2016–2018, S. 20).

Gemäß § 98 UG legt das Rektorat die Widmung der Professuren im Entwicklungsplan fest, es bedarf dazu der Befassung des Senats und der Genehmigung durch den Universitätsrat. Die Ausschreibung wird vom Rektorat veranlasst, das Qualifikationsprüfungsverfahren auf Basis der in der Ausschreibung formulierten Kriterien von der Berufungskommission durchgeführt.

Für die Mitglieder von Berufungskommissionen ist seitens des Rektorats ein Beratungsangebot betreffend rechtliche und prozessuale Fragen vorgesehen.

### Bestellung neuer Lehrender bzw. Beauftragung mit Lehre

Die Beauftragung mit Lehre für die übrigen Lehrenden erfolgt durch den/die Vizerektor/in für Lehre auf Vorschlag der jeweiligen Abteilungsleiter/innen. (Vgl. Selbstevaluierung 2015: „Die Auswahl und die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Teams ist eine wesentliche Aufgabe der Professoren/-innen als Abteilungsleiter/innen, an der diese auch gemessen werden. Demgemäß räumt die Angewandte den Professoren/-innen hier ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und Gestaltungsspielraum ein.“)

### Umsetzungsperspektiven

- Die Vision zur Qualifikation und Qualifizierung soll auch beschreiben, welche Qualifikationen Personen mitbringen sollten, speziell im Hinblick auf eigenverantwortliches Agieren in einem dynamischen, inter- und transdisziplinär orientierten Kontext.
- Diese Überlegungen sollten als Kriterien in die jeweiligen Qualifikationsprüfungsverfahren einfließen, sowohl in die formeller gestalteten und zentral organisierten (Berufungen) als auch in die flexibler abgewickelten Besetzungen von unbefristeten und befristeten Stellen in den einzelnen Abteilungen.
- Die Angewandte sollte hinterfragen, in welcher Form die verschiedenen Verfahren sowohl Transparenz als auch Handhabbarkeit und Flexibilität gewährleisten.

## 5. Zusammenfassung der wichtigsten Schritte

- **Visionentwicklung** im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung beginnen und Bezug zur Gesamtstrategie der Angewandten herstellen
- **Weiterbildungsangebote** analysieren und adäquate Weiterbildungsangebote entwickeln
  - Ansprüche aus der Vision mit konkreten Angeboten umsetzen
  - im Sinne der interdisziplinären Ausrichtung Gruppen gut durchmischen
  - Einbettung in begleitende Maßnahmen sicherstellen (Austausch mit Vorgesetzten, mit Kollegen/innen, in Diskussionen zur Weiterentwicklung der Angewandten ...)
- Angebote zur Qualifizierung **prozesshaft einbinden** (z. B. im Rahmen von Jahresgesprächen oder Organisationsentwicklungsprozessen auf unterschiedlichen Ebenen), im Sinne einer institutionellen Begleitung
- Geeignete Modelle für transdisziplinär ausgerichtete **Qualifizierungsstellen** entwickeln
- Regelungen für **Be- und Entfristung** von Stellen sowie eine **Besetzungspolitik** betreffend künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses explizit machen
- **Kooperation** mit externen Institutionen intensivieren:
  - Ein regelmäßiger Austausch mit anderen Institutionen unterstützt immer wieder neu ein kritisches Herangehen im eigenen Bereich.
  - Gelebte Zusammenarbeit ermöglicht nicht nur intern, sondern auch nach außen hin eine weitere Perspektive und eröffnet damit ein größeres Entwicklungspotenzial, sowohl auf individueller wie auch auf institutioneller Ebene.
  - Angebote anderer Einrichtungen können eingebunden werden, sofern sie mit der Vision der Angewandten kompatibel sind.

1 Vgl. Paul Klee: Schöpferische Konfession. In: Tribüne der Kunst und der Zeit. Eine Schriftensammlung, Band XIII, herausgegeben von Kasimir Edschmid. Reiß, Berlin 1920, S. 28: „Kunst gibt nicht das Sichtbare wieder, sondern macht sichtbar.“

2 Download unter <http://www.dieangewandte.at/vision>

3 Download unter [http://www.dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte-2016/data/uploads/Universitaet/Orangisation/EP16\\_18.pdf](http://www.dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte-2016/data/uploads/Universitaet/Orangisation/EP16_18.pdf)

4 Vgl. Friedrich Nietzsche: Zur Genealogie der Moral. In: Sämtliche Werke, Kritische Studienausgabe in 15 Bänden. Band 5, herausgegeben von Giorgio Colli und Mazzino Montinari. DTV de Gruyter, München/Berlin/New York 1980, S. 365: „Es giebt nur ein perspektivisches Sehen, nur ein perspektivisches ‚Erkennen‘; und je mehr Augen, verschiedene Augen wir uns für dieselbe Sache einzusetzen wissen, um so vollständiger wird unser ‚Begriff‘ dieser Sache, unsere ‚Objektivität‘ sein. Den Willen aber überhaupt eliminieren, die Affekte sammt und sonders aushängen, gesetzt, dass wir diese vermöchten: wie? Hieße das nicht den Instinkt castriren? ...“

5 Download unter [http://www.dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte-2016/data/uploads/UQE/SEB\\_Angewandte\\_2015.pdf](http://www.dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte-2016/data/uploads/UQE/SEB_Angewandte_2015.pdf)

6 Download unter [www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LV16\\_18.pdf](http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LV16_18.pdf)