

AUDITBERICHT

**Audit des Qualitätsmanagements an der
Universität für angewandte Kunst Wien**

SEPTEMBER 2015

IMPRESSUM

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

Inhalt

0. Präambel	5
1. Grundlagen und Ziele des Audits	5
1.1. Ziele des Audits	5
1.2. Methoden des Audits	6
1.3. Bewertungskriterien	6
1.4. Verfahrensablauf.....	7
1.5. Struktur des Auditberichts.....	7
2. Profil der Universität für angewandte Kunst Wien.....	8
3. Strategische Ziele der Universität	9
Sachstand	9
Bewertungen und Empfehlungen.....	11
4. Konzept für ein Qualitätsmanagement.....	12
Sachstand	12
Bewertungen und Empfehlungen.....	17
5. Qualitätsregelkreis	19
Sachstand	19
Bewertungen und Empfehlungen.....	20
6. Informationssystem	21
Sachstand	21
Bewertungen und Empfehlungen.....	22
7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse	22
Sachstand	22
Bewertungen und Empfehlungen.....	23
8. Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung	24
Sachstand	24
Bewertungen und Empfehlungen.....	25
9. Qualitätskultur	25
Sachstand	25
Bewertungen und Empfehlungen.....	26
10. Gesamtbewertung	26
11. Stellungnahme der Universität für angewandte Kunst.....	28
1. Spannungsfeld Eigenverantwortung und institutionelles Handeln	29
2. Verbindlichkeit und Formalisierung	30
3. Qualitätskultur und Kommunikationskultur.....	31
4. Reflexionsschleifen und Konsequenzen	32
5. Informationssystem und Wissensbilanz	33
Resümee.....	34

12. Entscheidung der Akkreditierungskommission.....	35
Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich.....	36
Anhang 2: Begehungsplan	48
Anhang 3: Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter	52

0. Präambel

Die Beziehungen von Hochschulen zur und ihre Stellung in der Gesellschaft haben sich in den vergangenen Jahrzehnten enorm verändert. Hochschulen durchlaufen dabei einen bis heute nicht abgeschlossenen Prozess der Organisationswerdung, der veränderte Strukturen, Prozesse und den Aufbau eines Qualitätssicherungskreislaufes zur Folge hatte. Qualität ist in diesem Zusammenhang zu einer Leitidee geworden, die für Hochschulmitglieder ebenso wie für Politik und Gesellschaft anschlussfähig ist. Qualität als Leitidee bezieht sich dabei nicht auf die Feststellung (und Tatsache), dass Qualität für die immateriellen Prozesse und materiellen Ergebnisse an Hochschulen schon immer eine Rolle spielte, sondern verweist darauf, wie Politik (und Gesellschaft) den Qualitätsbegriff in den letzten drei Jahrzehnten quasi vereinnahmt haben, um weitreichende hochschulpolitische Reformen durchzusetzen, die unter diesem Leitbegriff kaum in Frage gestellt werden können.

Nichtsdestotrotz nehmen WissenschaftlerInnen und Künstlerinnen die neuen Verfahren der Qualitätssicherung zum Teil sehr skeptisch zur Kenntnis und befürchten Einschränkungen der wissenschaftlichen und künstlerischen Freiheit sowie einen Mehraufwand an Bürokratie. Dass die Eigenverantwortung für die Qualität des (eigenen) Tuns und seiner Ergebnisse auch Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit verlangt, damit Qualität gesellschaftlich diskurs- und entwicklungsfähig ist, zeigt sich insbesondere für Kunsthochschulen als eine Herausforderung. So stellt sich für diese die Frage, wie mit der Formalisierung von Prozessen und Ergebnissen umzugehen ist, damit diese nicht die Veränderungsfähigkeit einer Organisation einschränken.

Diese Entwicklungen sind für Kunsthochschulen zudem mit besonderen Herausforderungen verbunden, da das Nicht-Normierbare, das Experimentelle oder auch Grenzüberschreitende ihr hervorstechendes Profilvermerkmal ist. Kunsthochschulen zeichnen sich auch durch Spezifika der wissenschaftlichen und künstlerischen Ausbildung (kleine Anzahl Studierende, hohe Betreuungsdichte, großer Anteil an Projektunterricht, Bedeutung des permanenten mündlichen Feedbacks in Mentoraten etc.) aus, die für den Aufbau von Qualitätssicherungsmodellen immanente Bedeutung haben.

Mit dem Audit wird das an einer Hochschule aufgebaute Qualitätssicherungsmodell einer externen „Besichtigung“ unterzogen, die nicht nur den erreichten Stand bewerten soll, sondern auch zur Weiterentwicklung beitragen soll: Die GutachterInnen tragen daher eine besondere Verantwortung, nicht nur die gleichen Maßstäbe (wie an anderen Hochschulen) anzulegen, sondern zugleich dem besonderen Profil einer Kunsthochschule Rechnung zu tragen.

1. Grundlagen und Ziele des Audits

1.1. Ziele des Audits

Das Rektorat der Universität für angewandte Kunst Wien (Angewandte) beauftragte **evalag** im April 2014 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit wird das

interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Universität durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet, und es werden Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben. Das Audit dient der gesetzlichen Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Universität und wird alle sieben Jahre durchgeführt.

1.2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines informed Peer-Review mit einer externen Gutachtergruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von **evalag** und umfasst

- drei Expertinnen und Experten mit Leitungserfahrung an einer Universität und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Expertin oder einen Experten der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine oder einen Studierende/n.

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch den Vorsitzenden des Stiftungsrats von **evalag** formell bestellt.

Im Einzelnen gehörten der Gutachtergruppe an (in alphabetischer Reihenfolge):

- drs./nl Lars Ebert, Senior Adviser, ELIA, Amsterdam
- Prof. Dr. Richard Jochum, Associate Professor of Art and Art Education, Teachers College, Columbia University New York
- Prof. Kora Kimpel, Professorin für die Gestaltung mit digitalen Medien an der Universität der Künste Berlin (UdK), ehem. Vizepräsidentin, Studiendekanin an der Fakultät Gestaltung
- Elisa Petri, Studentin (Design) an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel
- Prof. Giaco Schiesser, Professor für Kultur- und Medientheorien, Direktor des Departements Kunst & Medien, Mitglied der Hochschulleitung der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), Sprecher der Gutachtergruppe

Das Verfahren wurde von Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand von **evalag**, betreut.

1.3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag** auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für das Qualitätsmanagement an Universitäten durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten sechs Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachterinnen und Gutachter das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Universität bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Universität sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren basiert auch auf den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Universität und **evalag** im Herbst 2014. Festgelegt wurde u. a., dass der Schwerpunkt des Audits auf die Lehre und die sie unterstützenden Prozesse gelegt wird. Zudem wurden in das Verfahren drei Entwicklungsfelder einbezogen, die nicht Bestandteil der Auditierung sind. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG erstellte die Universität einen Selbstbericht. Dieser gab einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Der Selbstbericht der Universität wurde am 26. März 2015 an **evalag** übersandt und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Er diente als Grundlage für die konstituierende Sitzung und für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand am 22. April 2015 in Mannheim statt. Hier wurden offene Fragen, u. a. in einer Besprechung mit dem Leiter der UQE, geklärt und die Vorgehensweise während der Begehung besprochen. Die Gutachtergruppe erörterte die Ergebnisse der ersten Sichtung der Unterlagen und einigte sich auf Nachforderungen von Material, das bis zur Vor-Ort-Begehung der Gruppe zur Einsicht vorlag.

Zu Beginn der Vor-Ort-Begehung vom 19.-21. Mai 2015 in Wien verständigte sich die Gutachtergruppe über die Vorgehensweise während der Gespräche. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit dem Rektorat, den operativ Verantwortlichen für Qualitätsentwicklung, der AG Lehrevaluation, ProfessorInnen, Abteilungs- und InstitutsleiterInnen, nichtprofessoralen MitarbeiterInnen, BereichsleiterInnen und Studierenden geführt. Am Ende der Begehung erhielt das Rektorat eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der Angewandten sowie erste Hinweise zu Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit der Gutachtergruppe erstellt und dem Rektorat der Universität zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und für eine Stellungnahme übergeben. Auf Grundlage des Berichts und der Stellungnahme der Universität wurde am 21. September 2015 die Zertifizierungsentscheidung von **evalag** ausgesprochen. Der Auditbericht ist zur Veröffentlichung freigegeben.

1.5. Struktur des Auditberichts

Der Auditbericht orientiert sich in seiner Struktur an den sieben **evalag** Eckpunkten für die institutionelle Qualitätssicherung an Universitäten, die die Grundlage für die Bewertung der Universität darstellen. Innerhalb eines Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. Jedes Kapitel stellt zunächst den für den Eckpunkt relevanten Sachstand dar und erläutert dann die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachterinnen und Gutachter.

2. Profil der Universität für angewandte Kunst Wien

Die Universität für angewandte Kunst Wien (auch Angewandte) ist eine von drei öffentlich-rechtlichen Kunstuniversitäten Wiens. Als Kunstgewerbeschule des Österreichischen Museums für Kunst und Industrie im Jahre 1867 gegründet, wurde sie 1998 in eine Universität umgewandelt und erhielt mit dem Universitätsgesetz von 2002 Vollrechtsstatus. Insgesamt bietet die Universität für angewandte Kunst Wien mit ihren acht Instituten zwei Bachelor-, vier Master-, sechs Diplomstudien, ein Lehramtsstudium (für drei künstlerische Unterrichtsfächer) und drei Doktoratsstudien (Philosophie, Naturwissenschaften und Technische Wissenschaften) derzeit (Stand: Wintersemester 2014/15) etwa 1.500 ordentlich und 141 außerordentlich Studierenden die Möglichkeit eines Studiums.

Da Wien zudem Standort zweier weiterer öffentlich-rechtlicher sowie einer privaten Universität im musisch-künstlerischen Bereich ist und über eine Vielzahl von etablierten traditionellen Kultureinrichtungen verfügt, sieht die Angewandte laut Selbstevaluierungsbericht einerseits sowohl einen Standortvorteil für sich wie auch andererseits eine große Herausforderung, sich in einem sehr dichten Feld zu positionieren. Dies ist ihr durch den Aufbau tragfähiger Kooperationen in den letzten Jahren nach eigener Aussage in hervorragender Weise gelungen.

Die Angewandte beschäftigt 692 Personen, davon sind 489 wissenschaftliche und künstlerische Bedienstete aus insgesamt ca. 30 Nationen.

Seit 2010 besteht eine organisatorische Dreigliederung in die Bereiche

- Lehre, Kunstentwicklung und Forschung
- Planung, Service und Verwaltung
- Besondere Universitätseinrichtungen

Die Institute sowie das Gender Art Lab und die Kunstsammlung mit dem Archiv sind hierbei dem ersten Bereich zugeordnet, in der Verantwortlichkeit des zweiten Bereiches befinden sich das Facility Management, das Informations- und Veranstaltungsmanagement, Genderangelegenheiten und Interne Weiterbildung, Personal - Finanzen - Recht, Ressourcenplanung und Controlling, Support Kunst und Forschung, Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung sowie die Universitätsbibliothek. Das Angewandte Innovation Laboratory, der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, die Schiedskommission und die Angewandte Continuing Education GmbH bilden den dritten Bereich.

Neben dem Hauptgebäude verfügt die Universität für angewandte Kunst noch über eine Reihe von Außenstellen; die Erschließung eines zusätzlichen Gebäudes wurde begonnen.

Die Universität für Angewandte Kunst hat laut Selbstevaluierungsbericht einen passenden Qualitätszugang (Angewandter Zugang zu Qualitätsentwicklung) entwickelt und den Begriff des Qualitätsmanagements so interpretiert, „dass es in einer Expertenorganisation keine zentrale Stelle geben kann, die exklusiv für Qualität verantwortlich ist. Vielmehr braucht es ein System, das von einer breiten Verantwortung für Qualität auf Seiten der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen ausgeht und die handelnden Personen gleichberechtigt einbezieht und in ihrer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit Qualität unterstützt.“ (Selbstbewertungsbericht (SEB), S. 19)

Das System muss nach Auffassung der Angewandten von einer breiten Verantwortung für Qualität auf Seiten der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen ausgehen und die handelnden Personen gleichberechtigt einbeziehen und in ihrer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit Qualität im Sinne einer lernenden Organisation unterstützen.

3. Strategische Ziele der Universität

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

Die Universität hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.

Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Universität die Erreichung der strategischen Ziele.

Im Rahmen des Eckpunktes 1 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Universität“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) geprüft.

Die strategischen Ziele bilden den Rahmen und die Leitlinien für das Qualitätsmanagement einer Universität, d. h. hier für den Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung. Diese geben vor, wohin sich die Universität entwickeln soll und in welcher Weise sie ihre Aktivitäten erbringt. Die strategischen Ziele geben auch den Rahmen für das Qualitätsverständnis vor. Inhaltlich speisen sich die strategischen Ziele aus zwei Quellen. Einerseits entwickelt die Universität ihre eigene autonome Hochschulstrategie, andererseits ist sie als gesellschaftlicher Akteur auch an die Erwartungen der Gesellschaft und an den gesetzlichen Rahmen gebunden, die ihr Ziele vorgeben. Die Universität verfolgt daher auf der einen Seite institutionelle Ziele und auf der anderen Seite gesellschaftliche Ziele, die innerhalb der Strategie in Einklang gebracht werden müssen.

Sachstand

Gemäß ihrer Vision, die dem Entwicklungsplan 2016-2018 zugrunde liegt und in sehr ähnlicher Form auch dem vorhergehenden Entwicklungsplan zugrunde lag, hat die Angewandte sieben Strategiefelder identifiziert, innerhalb derer sie sich weiterentwickeln möchte:

- **Höchste Qualität aller Disziplinen als Basis für dynamische Entwicklung und Erweiterung:**
Das breite fachliche Spektrum soll in allen Disziplinen die Forderung nach internationaler Spitzenqualität erfüllen. Wenn sich im Zusammenspiel mehrerer Disziplinen innovative Zugänge eröffnen, die sich sinnvoll in das bestehende Disziplinenangebot integrieren lassen, werden entsprechende Erweiterungen gesucht.
- **Internationalität:**
Die Angewandte verbindet den Anspruch an höchste Qualität auch mit dem Anspruch, immer stärker global verortete und kollaborativ angelegte künstlerische und wissenschaftliche Arbeitsfelder nicht nur partizipierend, sondern vor allem auch impulsgebend zu erschließen.
- **Adäquate Umgebung für künstlerische Entwicklungsprozesse und Forschung:**
Für die Angewandte stellt die Schaffung einer angemessenen Umgebung die Grundlage für künstlerische Entwicklungsprozesse und Forschung dar. Besondere

Schwerpunkte liegen in diesem Feld auf projektorientiertem Unterricht im Verständnis prozesshafter Begleitung, offen gehaltenen Studienstrukturen und Räumen für Experimente sowie konstruktivem Umgang mit Scheitern.

- Wirkungsorientierung:

Die Angewandte will spezielle Arbeitsumgebungen und Präsentationsschienen für entsprechend ausgerichtete Projekte bereitstellen, um das Potential einer Kunstuniversität zur Lösung der anstehenden bedeutenden gesellschaftlichen Problemlagen voll zu entfalten.

- Erhöhen der eigenen Wirkkraft durch strategische Partnerschaften:

Strategische und langfristig angelegte Kooperationen sind für die Angewandte wesentliche Voraussetzung für eine starke Außenwirksamkeit und damit auch für Impulse, die gesellschaftlich relevant werden können.

- Pflege und Weiterentwicklung interner Ressourcen:

Durch internationale Stellenbesetzung, Gender- und Diversitygerechtigkeit, Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungswillen sowie der Entlastung des künstlerisch/wissenschaftlichen Personals von administrativen Aufgaben sollen die internen Ressourcen optimal zur Geltung kommen.

- Qualitätskultur Angewandte:

Die Angewandte hat ein Qualitätsverständnis, das stark vom Anspruch der Transformation bestimmt ist. Laut Entwicklungsplan (EP) werden, um „... das Vertrauen in die Qualität der gemeinsamen Arbeit langfristig zu sichern, [...] alle Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung regelmäßig dahingehend überprüft, ob sie den beabsichtigten Zweck erfüllen und ob die ursprünglich verfolgte Absicht vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen aktuell immer noch gültig ist. Durch die laufende aktive und partizipative Weiterentwicklung ihrer Qualitätskultur geht die Angewandte von der intrinsischen Motivation der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen aus, anstatt diese regulieren zu wollen. Im Sinne von höchster Qualität in Lehre, Kunst und Forschung als gemeinsamem Anliegen werden geeignete Rahmenbedingungen von allen Universitätsangehörigen gemeinsam weiterentwickelt.“ (EP S.18)

Durch ihr Handeln leistet die Angewandte nach eigener Darstellung wesentliche Beiträge zur Vermittlung, Reflexion und Aktualisierung von für die Gesellschaft wesentlichen Grundwerten und trägt so dazu bei, eine Basis für einen intellektuell geführten Wettstreit um Ideen und Ideale zu schaffen.

Laut Selbstevaluierungsbericht ist die Bedeutung von Lehre im künstlerischen Bereich zentral. Aufgrund dessen wurde der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung ausgehend von diesem Thema und zunächst durch eine vom Rektorat im Jahr 2008 offen eingeladene Arbeitsgruppe „Lehreevaluation“ entwickelt, um danach die weiteren relevanten Themen (wie Forschung, Internationalisierung, Organisation und Infrastruktur) mit entsprechenden Reflexionsschleifen zu erschließen.

Nach eigener Angabe hat sich mittlerweile eine Kultur des Dialogs entwickelt: Rektorat, Senat und die einzelnen Abteilungen der Angewandten entwickelten der Selbstevaluation entsprechend in einem intensiven und systematisch angelegten Kommunikationsprozess eine konsensuale, langfristige Vision und verdichteten diese zu konkreten Entwicklungsperspektiven für die folgenden Jahre. Besonders betont werden dabei die intrinsische Motivation aller Beteiligten an künstlerischen Prozessen, sich Reflexions- und Wandlungsprozessen gegenüber zu öffnen und ihre Bedeutung für die jeweilige Gestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen.

Laut Selbstevaluierungsbericht steht der Fokus der Qualitätsentwicklung in Einklang mit der Vision der Angewandten, als eine dynamische Institution nicht nur in allen vertretenen Disziplinen nach innovativen Erweiterungen zu streben, sondern als lern- und veränderungswillige Organisation neue Wege einzuschlagen und sich aktiv in die Gestaltung ihres Umfeldes einzubringen.

Folgende Qualitätsziele wurden aus den strategischen Zielen abgeleitet:

- Fördern einer gemeinsamen Qualitätskultur:
Die Qualitätskultur, verstanden als eine gemeinsame Grundhaltung der Eigenverantwortung, laufender Reflexion, Weiterentwicklung und Partizipation, wird gefördert durch die Schaffung erforderlicher Freiräume und geeigneter Formate für den laufenden Austausch über Ziele, relevante Entwicklungen und Aktivitäten.
- Unterstützung bei der individuellen und strukturellen Weiterentwicklung:
Entwicklung und Bereitstellung geeigneter Formate (Beratung, Begleitung, Weiterentwicklung, Organisationsentwicklung).
- Laufendes Vergewissern über Qualität in den wesentlichen Arbeitsbereichen:
Für die Standortbestimmung als faktisch fundierte Ausgangsbasis für Weiterentwicklungen werden Verfahren und Instrumente verfügbar gemacht, die ein laufendes Vergewissern über die aktuelle Qualität ermöglichen.
- Gemeinsame Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven:
Es werden geeignete Kommunikations- und Diskussionsformate sowie die erforderliche Transparenz von Entscheidungsprozessen geschaffen, die es ermöglichen, auf Augenhöhe und aktiv an der Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven mitzuwirken.
- Gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs:
Die gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses erfolgt auf breitestmöglicher Basis und bezieht Nutzen und Auswirkungen des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung mit ein.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe stellte auf der Grundlage des Selbstevaluierungsberichtes, der beigefügten Unterlagen und Verweise sowie im Rahmen der mit ausgewählten Hochschulmitgliedern geführten Gespräche während des Vor-Ort-Besuchs in eindrucksvoller Weise fest, dass die Angewandte eine sehr anspruchsvolle Vision und entsprechende strategische (Entwicklungs-)Felder formuliert hat und diese regelmäßig, z. B. im Rahmen der Erstellung des gesetzlich vorgeschriebenen Entwicklungsplans überprüft. Dies beinhaltet auch gesellschaftsrelevante Zielsetzungen.

Die formulierten Qualitäts-Ziele sind auf die Schaffung individueller Freiräume und einer individuell verantworteten Qualitätskultur ausgerichtet, die wenige übergeordnete, bewusst gesetzte verbindliche Festlegungen (z. B. eine alle vier Semester durchzuführende Lehrevaluation, das Mitarbeiter- oder Jahresgespräch und Klausurtagungen) beinhaltet.

Die Qualitätsziele wie auch Vision und Strategie wurden, dies war deutlich erkennbar, in einem partizipativen Verfahren entwickelt bzw. weiterentwickelt und von den in die Audit-Gespräche einbezogenen VertreterInnengruppen überwiegend mitgetragen. Vision, Strategie und Qualitätsziele sind in das gegebene Steuerungssystem integriert (siehe dazu Kapitel 7).

Die Gutachtergruppe würdigt das hohe Ethos der Qualitätsverpflichtung der Universitätsmitglieder, die sich sehr hohe Ansprüche in Lehre, Forschung und Internationalisierung setzen.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement der Angewandten hinsichtlich Eckpunkt 1 als „sehr gut entwickelt“. Das Leitbild und die strategischen Ziele sind ambitioniert, komplex und in sich schlüssig. Diese wie auch die operativen Ziele und Kriterien sind in einem schlüssigen Modell dargestellt und wurden und werden systematisch weiterentwickelt. Die dafür eingesetzten Gruppen kommunizieren innerhalb des Systems und haben Schnittstellen zu anderen Reflexionsschleifen. Es ist nach außen allerdings nicht leicht ersichtlich, wie diese tatsächlich ineinander greifen. Die Überprüfung erfolgt nach eigenen Angaben im Gespräch der definierten Gruppen, die daraus Handlungsmaßnahmen ableiten.

Während das Qualitätsmanagement mit den zahlreichen Reflexionsschleifen auf unterschiedlichen Ebenen von der Gutachtergruppe als sehr komplex wahrgenommen wurde, ist auffällig, dass die Messkriterien zur Zielerreichung weich angelegt wurden und viel individuellen Spielraum zulassen.

4. Konzept für ein Qualitätsmanagement

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Universität und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Universität und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben.

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Studien und Lehre“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Forschung oder Entwicklung und Erschließung der Künste“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung im Bereich Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2) und „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungserbringung“ (§ 22 HS-QSG PB 6) geprüft.

Sachstand

Qualitätsmanagement auf Universitätsebene – Angewandter Zugang zu Qualitätsentwicklung

Die für die Angewandte wesentlichen Grundlagen, Ziele und Perspektiven in Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement sind in dem Grundsatzdokument „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“ festgehalten. Nach ihrer Darstellung verzichtet die Universität explizit auf ein Steue-

rungssystem mit engen Regelwerken. Sie geht vielmehr davon aus, dass ein permanenter Dialog über Vision, Strategie, Qualität und Umsetzung zwischen KünstlerInnen, WissenschaftlerInnen und 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 primäre Ziel des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung.

Das Qualitätsverständnis geht dabei von im künstlerischen Feld über lange Zeit entwickelte Vorstellungen von Qualität als auch von aktuellen Entwicklungen im Kontext des Bologna-Prozesses (European Standards and Guidelines for Quality Assurance, Studierendenzentrierung, Internationalisierung usw.) aus.

Hierzu hat die Angewandte gemäß ihrer Eigendarstellung auf Grundlage eines Papiers der Arbeitsgruppe Lehrevaluation den Qualitätsregelkreis nach dem Prinzip PDCA (Plan, Do, Check, Act) neu interpretiert und weiterentwickelt zu acht Reflexionsschleifen, die Standortbestimmung, Weiterentwicklung, Planung und Umsetzung beinhalten. Die einzelnen Phasen werden dabei nicht als voneinander getrennte Prozessschritte verstanden. Vielmehr dienen die Reflexionsschleifen der Vermittlung von Zusammenhängen und der Anregung laufender Reflexions- und Verbesserungsprozessen. Dementsprechend ermöglichen sie einen großzügigeren und ergebnisoffeneren Umgang mit Prozessen und stellen ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung dar, welche nach Auffassung der Angewandten ein Teil von Qualitätsentwicklung ist.

Die Verantwortung für Aktualität und Funktionsfähigkeit der Reflexionsschleifen trägt laut Selbstevaluierungsbericht das Vizerektorat für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung, operativ unterstützt durch die Abteilung Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE). Sie unterstützt die Qualitätsentwicklung, indem sie Informationen über Lehre, Forschung und Verwaltung erhebt und bedarfsgerecht aufbereitet. Gemeinsam werden Umsetzung und die weitere Konzeption des Angewandten Zugangs zur Qualitätsentwicklung reflektiert und beraten.

Wie die Angewandte im Selbstbericht darstellt, bildet die Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ den übergeordneten Rahmen der Reflexionsschleifen und fördert Lernprozesse auf organisationaler wie personaler Ebene. In der UQE-Jahresklausur mit der Vizerektorin werden die Relevanz und Angemessenheiten aller Reflexionsschleifen überprüft. Ergebnisse der Jahresklausur werden dann vom Rektorat umgesetzt.

2014 wurde darüber hinaus ein internationales Advisory Board eingerichtet, welches die Universität bei der Profilentwicklung, der Beurteilung ihrer Ziele und Strategien sowie bei konkreten Umsetzungsschritten berät.

Strategische Fragen, die auch die Qualitätsentwicklung berühren (können), werden vom Rektorat und Senat zum einen in Senatssitzungen diskutiert, an denen das Rektorat mit Gaststatus teilnimmt sowie zum anderen in einer extern moderierten Jahresklausur.

Für die BereichsleiterInnen aus dem Bereich Planung, Service und Verwaltung gibt es ebenfalls feststehende Gesprächsmöglichkeiten (monatlicher Jour Fixe, Jahresklausur) und eine Jahresklausur zur Beteiligung an Qualitätsentwicklungsprozessen.

In der Reflexionsschleife „Universitätsentwicklung“, die von der UQE prozessual und redaktionell begleitet wird, werden Leitbild und strategische Ziele der Angewandten auf Basis relevanter interner und externer Daten partizipativ erarbeitet, reflektiert und weiterentwickelt. Beteiligt sind sowohl Rektorat und Senat als auch die einzelnen künstlerischen/wissenschaftlichen Abteilungen und die Bereiche aus Planung, Service und Verwaltung. Zur Umsetzung der Leistungsvereinbarung werden dann laut Selbstevaluierungsbericht zu Beginn jeder Periode die Verantwortungen im Rahmen einer Rekto-

ratsklausur verbindlich verteilt. Die Ergebnisdokumentation aller in der Leistungsvereinbarung festgelegten Vorhaben erfolgt in der Wissensbilanz sowie für die Künstlerinnen und WissenschaftlerInnen auf individueller Ebene auch in den Online-Visitenkarten.

Das Rektorat selbst versteht sich grundsätzlich als zentrale Anlaufstelle für Vorschläge, Probleme und Beschwerden aller Universitätsangehörigen und ist generell zuständig für die laufende Anpassung von Reflexionsschleifen, Strukturen und Prozessen sowie von Verfahren und Angeboten zur Qualitätsentwicklung.

Den Leistungsbereichen übergeordnet ist auch die Reflexionsschleife „Frauenförderung“, mit der die Gleichstellung der Geschlechter in allen Bereichen der Angewandten vorangetrieben wird.

Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre (einschließlich Lehrerbildung)

Zu diesem Bereich zählen die Reflexionsschleifen „Studieren“, „Lehren“ und „Curriculumsentwicklung“.

Wie die Angewandte im Selbstevaluierungsbericht darstellt, nimmt die Reflexionsschleife „Studieren“ (individuelle) Lern- und Entwicklungsprozesse der Studierenden in den Blick und fördert die Berücksichtigung der Studierendenperspektive in allen relevanten Arbeitsfeldern im Kontext von Studium und Lehre.

Durch StudierendenvertreterInnen in Senat, Studien-, Berufungs- und Habilitationskommissionen können Studierende laut Selbstevaluierungsbericht in verschiedenen Zusammenhängen an der Gestaltung von Rahmenbedingungen für Universität und Studium mitwirken, u. a. an der Erarbeitung und Diskussion von Entwicklungs- und Organisationsplan oder Satzungs- und Curriculagegestaltung. Darüber hinaus sind die Studierenden auch eingeladen, sich an der Arbeitsgruppe Lehrevaluation zu beteiligen, sind in laufende Entwicklungsprojekte involviert oder wirken beratend an der Durchführung von Zulassungsprüfungen mit.

Für die Standortbestimmung innerhalb der Reflexionsschleife sind Studienabgangs- und AbsolventInnenbefragungen zentral, in denen Daten zu Qualität des Studiums und Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen und beruflichen Situation erhoben werden. Auf Lehrveranstaltungsebene kann ein standardisiertes bzw. qualitatives Studierendenfeedback eingeholt werden. Hierbei obliegt den einzelnen Lehrenden die Auswahl des eingesetzten Evaluierungsverfahrens (auch ein Feedback durch KollegInnen oder ein für den künstlerischen Bereich externes Peer Review sind möglich). Eine aktuelle Erhebung ergab eine Evaluationsquote von 50 % innerhalb von zwei Jahren, wobei nach eigener Angabe mehrheitlich standardisierte Fragebögen eingesetzt wurden.

Komplementär zur Reflexionsschleife „Studieren“ steht die Reflexionsschleife „Lehre“, die sich auf den durch die KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen gestalteten Lernprozess bezieht. Operativ wird dieser durch einen Online-Service unterstützt, bei dem neben allgemeinen Angaben zu Lehrveranstaltungen auch die Veröffentlichung von angestrebten Lernergebnissen und eine Verortung anhand relevanter Studienziele möglich sind. Wie oben dargestellt, stehen grundsätzlich vier verschiedene Evaluationsverfahren zur Verfügung, wovon alle vier Semester eines verpflichtend durchgeführt werden soll. Die Lehrenden können nach Bedarf jedoch jederzeit evaluieren und hierfür auf Beratung und Unterstützung durch die UQE zurückgreifen. Die Ergebnisse der zur Qualität der Lehrveranstaltungen erhobenen Daten sind allerdings nur den Lehrenden selbst zugänglich, sie allein entscheiden über die weitere Verwendung. Die Angewandte verfügt daher auf übergeordneter Ebene über keine lehrveranstaltungsbezogenen Daten (abgesehen von Peer Reviews), sondern greift zur Entwicklung der

Lehrqualität regelmäßig auf Daten aus den AbsolventInnenbefragungen und Studienabgangsbefragungen zurück. Darüber hinaus sucht das Rektorat nach eigenen Angaben im Anlassfall (z. B. auch bei konkreten Beschwerden) das Gespräch mit den betreffenden LehrveranstaltungsleiterInnen, allenfalls verbunden mit der Aufforderung, Kritik anhand der bei diesen archivierten Evaluationsergebnisse zu diskutieren.

Mit der Reflexionsschleife „Curriculum“ organisiert die Angewandte die laufende Weiterentwicklung und Umsetzung der Curricula. Inhaltliche Grundlagen sind ein Papier der AG Lehrevaluation und eine Verordnung des Rektorates, die im Übrigen auch für Peer Reviews relevante Grundlage ist. Zuständig sind die für jeden Studiengang vom Senat eingesetzten Studienkommissionen, die für ihre Arbeit auch auf die Ergebnisse der Studienabgangs- und Absolventenbefragungen sowie statische Daten zurückgreifen können. Für neue Studiengänge werden zudem Evaluierungen durchgeführt.

Qualitätsentwicklung im Bereich Forschung und Erschließung der Künste

Nach Darstellung der Angewandten liegt der Fokus der Reflexionsschleife „Forschen“ auf der niederschwellig verfügbaren Begleitung und professionellen Unterstützung individueller Forschungsanliegen. Basierend auf grundlegenden Stärkefeldern der Angewandten (repräsentiert durch die Institute sowie u.a. das Feld der künstlerischen Forschung) verzichtet die Angewandte nach eigenen Aussagen aus strategischen Gründen auf die Vorgabe von Forschungszielen oder -schwerpunkten, um eine möglichst freie Entwicklung und dynamische Offenheit zu fördern. Die derzeitige Strategie beinhaltet ein eher punktuell gehaltenes Unterstützen von Forschungsvorhaben, wobei die Differenzierung von Anbahnung, Begleitung und Dokumentation wichtig ist. Ergebnis ist nach eigenen Angaben eine bottom up entwickelte, dynamische Gestaltung eines innovativen Forschungsfeldes.

Der Support für Kunst und Forschung stellt vielfältige Beratungs- und administrative Unterstützungsleistungen zur Verfügung. Abstracts auf der Webseite, Online-Visitenkarten der MitarbeiterInnen und Inhalte, die im Research Catalogue dargestellt werden, sollen die Orientierung über laufende Forschungsvorhaben erleichtern und eine bessere Vernetzung ermöglichen. Ein Portal zur besseren Dokumentation von Forschung befindet sich in Entwicklung.

Im Fall extern finanzierter Projekte erfolgt eine erste Standortbestimmung bereits im Rahmen der Projektantragsstellung. Durch die anschließende externe Evaluierung als Voraussetzung für die Finanzierung findet eine konkrete und ergänzende Positionierung und Entwicklung statt. Eine zusätzliche interne Evaluierung von Projektergebnissen findet in Form von gemeinsamen Kolloquien statt, weitere Formate werden kontinuierlich entwickelt. Engere Formate sind nach Angaben der Angewandten nicht adäquat, da Entwicklungen zum Beispiel im Feld der künstlerischen Forschung nicht eingeeignet werden sollen. Der Fokus der Angewandten liegt nach eigener Aussage auf der kritisch-konstruktiven Begleitung der Projekte durch den Support Kunst und Forschung sowie aktiv organisierte Feedbackmöglichkeiten durch interessierte KollegInnen verschiedener Felder in Kunst und Wissenschaft.

Qualitätsentwicklung im Bereich Internationalisierung

Internationalisierung ist eines von sieben Strategiefeldern, die eine gleichzeitig dynamische und sorgsame Weiterentwicklung der Universität ermöglichen sollen. Der kontinuierliche internationale Diskurs soll gefördert werden durch international zusammengesetztes Personal sowie Studierendengruppen, die Kooperationen mit ausländischen Einrichtungen und die gezielte inhaltliche Auseinandersetzung mit vielfältigen kulturellen Perspektiven. Zur stark zunehmenden internationalen Kooperationsarbeit wurden

Qualitätskriterien für internationale Partnerschaften entwickelt. Eine eigene Reflexionschleife zu diesem Bereich existiert für die Studierendenmobilität, die im Wintersemester 2014/15 etabliert wurde. Hier erfolgt laut Selbstevaluierungsbericht beim Auslaufen von Partnerschaftsabkommen eine Evaluierung durch Befragung von Studierenden, verantwortlichen Personen auf der Abteilungsebene sowie die Auswertung weiterer Daten.

Qualitätsentwicklung im Bereich Organisation, Administration und Personal

Die Angewandte hat hierzu im aktuellen wie im vorhergehenden Entwicklungsplan ein Strategiefeld identifiziert und dies auch mit zwei Reflexionsschleifen (Berufungen, Frauenförderung) belegt.

Eine Reihe von Aktivitäten ergänzt dies: So gibt es für neue MitarbeiterInnen ein Angebotsbündel („rote Mappe“) mit einführenden Informationen, Einführungsveranstaltungen und einem Buddy-System. Für neue ProfessorInnen gibt es zusätzlich Einführungstreffen mit dem Rektor und BereichsleiterInnen. Dies wird ergänzt mit einem, laut Selbstevaluierungsbericht, vielfältigen Weiterbildungs- und Unterstützungsangebot (u. a. Coaching), speziell auch für Führungskräfte und Berufungskommissionen.

Das Jahresgespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen bietet nach eigenen Angaben die Möglichkeit, gezielt Themen wie längerfristige Ziele und Arbeitsergebnisse, Probleme oder Belastungen, Fragen der Zusammenarbeit oder der persönlichen Entwicklung zu behandeln. Zur Unterstützung und Vorbereitung dieser Gespräche liegen Informationsmappen aus und es gibt entsprechende Weiterbildungsangebote.

Die BereichsleiterInnen tauschen sich in einem monatlichen Jour fixe aus; darüber hinaus findet eine jährliche Klausur statt, die der Bilanzierung des Erreichten dient und auch Fragen der Zusammenarbeit und künftiger Arbeitsperspektiven vor dem Hintergrund von Vision und Strategie der Angewandten thematisiert.

Die Ziele des Frauenförderplans werden alle drei Jahre analysiert und reflektiert, Maßnahmen zur weiteren Umsetzung dieser Ziele – möglichst operationalisiert – vom Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen formuliert. In einem jährlichen Zwischenbericht wird der Stand der Umsetzung dieser Zielvereinbarungen evaluiert.

Die Reflexionsschleife „Berufungen“ unterstreicht die Bedeutung, die laut Selbstevaluierungsbericht den ProfessorInnen als GestalterInnen und wesentliche ImpulsgeberInnen in Forschung und Lehre zukommt. Professuren werden grundsätzlich zunächst befristet besetzt, eine mögliche Entfristung orientiert sich an erbrachten Leistungen und Evaluationen. Die Widmung von Professuren ist im Entwicklungsplan festgelegt und bei der Durchführung von Berufungsverfahren erhalten die Mitglieder der zuständigen Kommission Unterstützung durch die UQE, was laut Auskunft der Angewandten speziell für die beteiligten StudierendenvertreterInnen ein Mitgestalten erleichtert. Die Entscheidung über eine Entfristung erfolgt im Rahmen einer Evaluation (zumeist nach fünf Jahren).

Laut Wissensbilanz hat die Angewandte das im Kollektivvertrag vorgesehene Laufbahnmodell nicht umgesetzt und zunächst „typische Karriereverläufe strukturiert“ aufbereitet, um unterstützende Maßnahmen für die berufliche Karriere zu identifizieren. Stattdessen wurde laut Auskunft der Hochschulleitung über die letzten Jahre ein umfassendes Bündel an Maßnahmen zur Personalentwicklung definiert, das laut Entwicklungsplan 2016-2018 (S. 104) in den nächsten Jahren zu einem strukturierten Personalentwicklungsprogramm zusammengeführt werden soll.

2013/2014 wurde zudem eine Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz durchgeführt und mit einem Maßnahmenkatalog 2014-2015 partiell umgesetzt.

Zu ergänzen ist an dieser Stelle, dass sich auch die AG Lehrevaluation mit dem Thema Organisation und Infrastruktur, d. h. dem Zusammenwirken von administrativen und künstlerisch/wissenschaftlichem Personal beschäftigt und dazu Grundsätze formuliert hat, die vom Rektorat zur Umsetzung freigegeben wurden.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe würdigt den Ansatz der Angewandten, dass ein permanenter Dialog über Vision, Strategie, Qualität und Umsetzung zwischen KünstlerInnen, WissenschaftlerInnen und der Universitätsleitung erforderlich ist. Ebenso begrüßt sie die Feststellung, dass dieser Dialog strukturell sicherzustellen und systematisch zu fördern ist.

Die Gutachtergruppe hat bereits mit dem Selbstevaluierungsbericht dieses sehr anspruchsvolle Konzept des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung wahrgenommen und konnte im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche auch erkennen, dass dies breit bekannt ist. Allerdings liegt das Konzept nicht als eigenständiges Dokument (vergleichbar einem Qualitätsmanagementhandbuch) vor, sondern nur in der Fassung des Selbstevaluierungsberichtes und als Dokument „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“. Hier wäre ein eigenständiges und umfassendes Dokument wünschenswert.

Zudem ist die strukturelle Sicherstellung und systematische Förderung nicht immer hinreichend erkennbar. Dies mag teilweise mit der teilweise kurzen Entwicklungsgeschichte mancher Reflexionsschleife und Verfahren zu tun haben. Und verweist daher auf den Bedarf, die entsprechenden Handlungsebenen noch stärker herauszustellen und zu prüfen, in welchem Umfang eine Verschriftlichung von Beschlüssen die strukturelle und personenunabhängige Sicherstellung des (permanenten) Dialogs unterstützen kann.

Aus diesen Gründen erscheint es der Gutachtergruppe geboten, die konkrete Umsetzung dieses anspruchsvollen Konzeptes zunächst auf einige priorisierte Reflexionsschleifen zu konzentrieren.

In den Gesprächen wurde die Eigenverantwortung der Hochschulangehörigen und insbesondere der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen besonders hervorgehoben und eine über das bereits Bestehende hinausgehende Systematisierung und Formalisierung deutlich abgelehnt, da eine zu stark betriebswirtschaftlich ausgerichtete Managementorientierung befürchtet wird. Die Gutachtergruppe weist darauf hin, dass es bezüglich der Formalisierung von Prozessen ein sehr breites Feld mit vielen Nuancierungen gibt. Dies zeigen die vielen, mittlerweile an Universitäten entwickelten Qualitätsmanagementsysteme.

Im Konzept werden zwar zuständige Funktionsträger benannt, ihre Zuständigkeit aber vielfach nicht im Detail ausgeführt. Auch hier empfehlen die GutachterInnen zu prüfen, inwiefern diese Zuständigkeiten näher ausgeführt werden können. Dies macht Aufgaben, Rechte und Pflichten der jeweiligen Funktionsträger sichtbar und konturiert damit zugleich den Freiheitsraum der „betroffenen“ Hochschulmitglieder, was wiederum einer möglichen Intransparenz oder Willkür vorbeugen kann.

Universitätsebene

Die Frage der Verbindlichkeit stellt sich insbesondere für die Funktion der Reflexionsschleifen, die in modifizierter Form den Qualitätsregelkreis widerspiegeln sollen. So wird laut Selbstevaluierungsbericht (S. 29) „angestrebt, dass die Phasen einer Reflexi-

onsschleife und die eingesetzten Verfahren soweit als möglich von der Logik der handelnden Personen ausgehen anstatt nur von einer von übergeordneten Zielen abgeleiteten Prozesslogik.“

Studium und Lehre (einschließlich Lehramt)

Während für die Reflexionsschleife Curriculumsentwicklung durch Satzung, Verordnung und Selbstevaluierungsbericht der Prozesscharakter und die Zuständigkeiten nachvollziehbar und auch den Mitteilungsblättern Änderungen der Curricula zu entnehmen sind, stellt sich die Situation für die Reflexionsschleifen „Lehren“, „Studieren“ und Studierendenmobilität anders dar.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Lehrevaluation nur den Lehrenden selbst zugänglich ist. Damit wird die Verantwortung der Qualität in der Lehre den Lehrenden eigenverantwortlich überlassen, das Rektorat stellt die Verfügbarkeit von Evaluierungsinstrumenten sicher und empfiehlt die regelmäßige Teilnahme der Lehrenden. Ein koordinierter Qualitätsdiskurs auf übergeordneter Ebene (Institut, Universität) erfolgt basierend auf Daten aus den AbsolventInnenbefragungen und Studienabgangsbefragungen sowie im Rahmen der allgemeinen Auseinandersetzung über die bestmögliche Umsetzung der Curricula, aber nicht verbunden mit den jeweiligen Daten zur Lehrveranstaltungsqualität. Die Gutachtergruppe empfiehlt, die individuelle mit der kollektiven Verantwortung zu verzahnen.

Forschung und Entwicklung

Die Gutachtergruppe bewertet die zur Qualitätsentwicklung etablierten Maßnahmen als sehr geeignet, was sich unter anderem auch am Anstieg der Erlöse aus drittmittelfinanzierten Projekten zeigt.

Sie empfiehlt aber auch zu gegebener Zeit eine weiterführende Reflexion/Evaluation, um zu prüfen, ob die Projekte einzeln und insgesamt zur Umsetzung der Strategie der Angewandten einen Beitrag leisten können.

Internationalisierung

Mit der Internationalisierung hat sich die Angewandte aus Sicht der Gutachtergruppe ebenfalls ein sehr anspruchsvolles Ziel gesetzt, das nicht nur den Austausch von Studierenden, KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen betrifft, sondern auch organisatorische Folgen erheblichen Ausmaßes hat.

Hervorzuheben ist auch, dass die Angewandte Qualitätskriterien für Mobilitätsverträge formuliert hat. Mit fast 30 % der AbsolventInnen, die einen Auslandsaufenthalt vorweisen können, liegt die Angewandte an zweiter Stelle unter den österreichischen Universitäten.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Internationalisierungsstrategie stärker inhaltlich zu begründen und damit Orientierungspunkte für die Aufnahme oder Weiterführung von internationalen Partnerschaften zu schaffen.

Verwaltung und Personal

In den Gesprächen wurde sehr deutlich, dass eine regelmäßige und offene Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl innerhalb des Bereiches Planung, Service und Verwaltung wie auch mit den künstlerischen und wissenschaftlichen Bereichen ge-

pflegt wird. Es ist besonders hervorzuheben, dass die Schwierigkeiten, die immer wieder aus den unterschiedlichen Arbeitslogiken dieser Bereiche entstehen, offen angesprochen werden und auch bereits im Rahmen der AG Lehrevaluation konzeptionell bearbeitet wurden; das Papier ist vom Rektorat freigegeben, seine Umsetzung steht an.

Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation war in allen Statusgruppen festzustellen, auch wenn es Verbesserungsbedarf an verschiedenen Stellen gibt.

Positiv zu erwähnen ist auch, dass 45 % des Personals und 44 % der ProfessorInnen weiblich sind und der so genannte „Glasdeckenindex“ bei 0,95 liegt. Hier erfolgt alle drei Jahre, vermutlich gebunden an den Entwicklungsplan, eine Prüfung ergriffener Maßnahmen.

Die Gutachtergruppe stellte fest, dass der Mittelbau und das Rektorat unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich adäquater unterstützender Maßnahmen und Regelungen zur Karriereförderung haben. Die Gutachtergruppe empfiehlt daher eine bessere Kommunikation darüber; zudem sollte die Karriereförderung – gerade an einer Kunstuniversität – nicht nur wissenschaftlich-künstlerische Felder, sondern auch den third space, Arbeitsfelder im Kunst- und Kulturbereich außerhalb der Universität und die Internationalisierung miteinbeziehen.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement hinsichtlich Eckpunkt 2 als „gut entwickelt“. Das Konzept des Qualitätsmanagement ist kohärent und auf die Vision und strategischen Ziele ausgerichtet. Es zeigt allerdings in manchen Bereichen wie oben ausgeführt noch Verbesserungspotentiale, insbesondere da Verantwortlichkeiten nicht immer klar benannt sind. Die Umsetzung ist noch nicht vollständig abgeschlossen, es ist aber erkennbar, dass die Angewandte diese auch künftig vorantreiben will.

5. Qualitätsregelkreis

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Universität operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

Sachstand

Wie oben bereits dargestellt, basiert die Qualitätssicherung der Angewandten auf Reflexionsschleifen, die zwar Qualitätsregelkreisen nachgebildet sind, aber nach Angaben der Angewandten einen großzügigeren und ergebnisoffeneren Umgang mit Prozessen ermöglichen. Grundsätzlich sieht die Angewandte beide Konzepte als kompatibel an, will aber nach eigener Darstellung durch das Prinzip der Reflexionsschleifen die jeweils handelnden Personen besser in die Lage versetzen, alle Phasen zu überschauen, mit dem Ziel, die eingesetzten Verfahren und Instrumente nicht als Eingriffe von außen, sondern als Unterstützung bei der weiteren Qualitätsentwicklung und Erreichung gemeinsamer Ziele zu erleben. Die einzelnen Reflexionsschleifen bestehen aus

den Phasen Planung, Umsetzung, Standortbestimmung und Weiterentwicklung und repräsentieren nach Angaben während des Vor-Ort-Besuchs die gelebte Praxis. Insgesamt hat die Angewandte neun Reflexionsschleifen festgelegt: Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Lehren, Studieren, Curriculumsentwicklung, Studierendenmobilität, Frauenförderung, Forschen und Berufungen. Sie schließen teilweise an Papiere der Arbeitsgruppe Lehrevaluation an und beruhen auf einem breiten Konsens.

In der Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ als einer Art Meta-Reflexionsschleife ist darüber hinaus der Anspruch abgebildet, alle im Rahmen von Qualitätsentwicklung gesetzten Maßnahmen regelmäßig auf Sinnhaftigkeit, Nutzen und Aktualität zu überprüfen.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe konnte in den Gesprächen den hohen Qualitätsanspruch der Angehörigen der Angewandten klar erkennen. Die Verbindung der strategischen Felder zu den Qualitätszielen ist nachvollziehbar und dies gilt auch für die Ableitung der Reflexionsschleifen. Aus der Darstellung und Beschreibung der Reflexionsschleifen im Selbstevaluierungsbericht, den Vor-Ort-Gesprächen sowie nachgelieferten Dokumenten ist erkennbar, dass unter dem Primat einer breiten Kommunikation systematische Handlungen über die Reflexion hinaus erfolgen.

Die Aussage im Selbstevaluierungsbericht, „dass die Phasen einer Reflexionsschleife und die eingesetzten Verfahren soweit als möglich von der Logik der handelnden Personen ausgehen anstatt nur von einer von übergeordneten Zielen abgeleiteten Prozesslogik“ (SEB S. 29), lässt die Frage aufkommen, inwiefern es sich dabei um organisationale Prinzipien handelt.

Die Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ kann konzeptionell als geschlossen angesehen werden, da hier über alle Reflexionsschleifen hinweg eine regelmäßige Standortbestimmung in einer Klausurtagung der Abteilung Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE) mit der zuständigen Vizerektorin erfolgen und eventuelle Weiterentwicklungen durch das Rektorat umgesetzt werden sollen. Weitere Beteiligte sind hier nur informell eingebunden.

Die Reflexionsschleife „Universitätsentwicklung“ ist durch die Einbindung der Universität in das Steuerungssystem des BMWFW und die internen Kommunikations- und Entscheidungswege ebenso als geschlossen zu bewerten. Dies kann durch den Selbstevaluierungsbericht und die Gespräche ebenso für die Reflexionsschleifen Frauenförderung, Curriculumsentwicklung, Berufungen und Forschen angenommen werden.

Die Reflexionsschleife „Studierendenmobilität“ ist zwar konzipiert, aber in der Praxis noch nicht geschlossen. Die Reflexionsschleifen „Lehren“ und „Studieren“ setzen auf individueller Ebene an und aus Sicht der Gutachtergruppe sollte die individuelle Ebene systematisch mit der Ebene des Studiengangs und der Universitätsebene verknüpft werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Reflexionsschleifen zu priorisieren und ggf. zu verringern, da die einzelnen Elemente auf sehr unterschiedlichen Ebenen liegen.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement der Angewandten hinsichtlich Eckpunkt 3

- als „gut entwickelt“, da Qualitätsregelkreise (Reflexionsschleifen) vorhanden sind, die vermutlich auch funktionieren. Insgesamt ist das System eigenständig, entwickelt und grundsätzlich angemessen, allerdings noch nicht vollständig geschlossen.

6. Informationssystem

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Universität verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Universität für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter/inne/n und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Im Rahmen des Eckpunktes 4 wird der Prüfbereich „Informationssysteme (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

Sachstand

Laut Selbstevaluierungsbericht möchte die Angewandte das Informationssystem nicht im Sinne einer zentral gelenkten, engmaschigen Steuerung funktionalisiert sehen. Vielmehr soll es einen die einzelnen Reflexionsschleifen begleitenden Charakter haben. Dementsprechend liefert es nach Darstellung der Angewandten die jeweils erforderlichen Daten zur weiteren Verwendung durch die jeweils für Qualität verantwortlichen Personen auf verschiedenen Ebenen, also von den einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen über die einzelnen Bereiche hinweg bis hin zur Universitätsleitung.

Unterschieden werden hier nach eigener Darstellung Daten der Lehrveranstaltungsevaluierung von anderen Kennzahlen: Während die Evaluationsergebnisse nur die Lehrenden selbst erhalten und über die weitere Verwendung entscheiden, werden die laut Selbstevaluierungsbericht „weiteren Ergebnisse, die auf größere organisatorische Zusammenhänge ausgerichtet sind“, in der Wissensbilanz und auf der Webseite der Universität veröffentlicht und so zugänglich gemacht. Mit der Wissensbilanz werden jährlich wichtige Kennzahlen und Indikatoren zusammengefasst. Dies bildet – nach eigener Aussage – für alle relevanten Entwicklungen und Aktivitäten eines Jahres somit eine wichtige Ausgangsbasis für weitere Auseinandersetzungen und Reflexionen.

Kennzahlen, die nicht in der Wissensbilanz erscheinen bzw. öfter als im Jahresrhythmus erhoben werden müssen, wie beispielsweise Budget- und Controllingdaten oder Personaldaten, werden nach Bedarf bzw. Anlass zusätzlich erhoben.

Eine relevante Datenquelle von großer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung ist hierbei nach Aussage der Angewandten die AbsolventInnenbefragung, welche direkt mit Studienabschluss und nach mehreren Jahren Berufserfahrung durchgeführt wird. Dies wurde 2008, 2012 und 2015 durchgeführt.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe konnte aus den mit dem Selbstevaluierungsbericht übermittelten und zugänglich gemachten Unterlagen erkennen, dass neben der Wissensbilanz insbesondere im Bereich von Lehre und Studien verschiedene Instrumente und Verfahren (Lehrveranstaltungsbefragung, Studierendenfeedback, Studienabgangsbefragung, Absolventenbefragung, statistische Daten) vorhanden sind und (in unterschiedlicher Intensität und Systematik) genutzt werden. Ebenso werden auch anlassbezogen Befragungen durchgeführt.

Zwar war der systematische Einsatz von vorhandenen qualitativen und quantitativen Daten und Informationen für die Reflexion und Entscheidungen über Verbesserungen in einzelnen Reflexionsschleifen nicht sofort erkennbar, was sicherlich zum Teil auch der Tatsache geschuldet ist, dass manche Reflexionsschleifen (z. B. Studierendenmobilität) noch in der Entwicklungsphase sind und andere (Lernende Organisation) wiederum sehr komplex sind. Dennoch wird aus dem Aufbau der Wissensbilanz sowie den nachgelieferten Dokumenten der bedarfsgerechte Einsatz von qualitativen und quantitativen Daten und Informationen nachvollziehbar.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement der Angewandten hinsichtlich Eckpunkt 4

- als „gut entwickelt“, da die notwendigen Daten vorhanden sind. Es werden Kennzahlen und Indikatoren bereits eingesetzt und weitere Festlegungen erfolgen offensichtlich bedarfsorientiert. Es sind aber noch Entwicklungsdefizite vorhanden. So gibt es kein Datennutzungskonzept, es wird aber die Notwendigkeit zur Systematisierung gesehen und die Entwicklung vorangetrieben.

7. Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Im Rahmen des Eckpunktes 5 wird der Prüfbereich „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

Sachstand

Wie die Angewandte in ihrem Selbstevaluierungsbericht darstellt, geht sie zum einen von der Eigenverantwortung aller KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen für die Qualität und die laufende Reflexion ihrer Leistungen aus. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung des Rektorats, die dazu erforderlichen Strukturen und Verfahren bereitzustellen und sich aktiv für laufende Beteiligung auf allen Ebenen einzusetzen. Über

die gesetzlichen bzw. in der Satzung der Angewandten vorgegebenen Strukturen hinaus sind die jeweiligen Zuständigkeiten in den einzelnen Reflexionsschleifen ausgewiesen.

An der Angewandten lassen sich im Wesentlichen drei hierarchische Ebenen unterscheiden: Universitätsleitung mit Rektorat, Senat und Universitätsrat, Institute bzw. Bereiche und Abteilungen sowie darüber hinaus als „vierte Ebene“ verstanden die einzelnen Universitätsangehörigen.

Den Instituten obliegen die Aufgaben in Lehre, Forschung bzw. Entwicklung und Erschließung der Künste, und sie sind nach Maßgabe der Studienpläne/Curricula verantwortlich für die Sicherstellung des Lehr- und Prüfungsbetriebes. Die Institutsleitungen übernehmen dabei hauptsächlich koordinierende Aufgaben.

Die Kommunikation findet dabei zum großen Teil direkt (bzw. vertikal) zwischen Rektorat und den einzelnen AbteilungsleiterInnen bzw. einzelnen MitarbeiterInnen statt und ist nicht so sehr auf die formalen Wege konzentriert.

So ist die Arbeitsgruppe Lehrevaluation laut Selbstevaluierungsbericht ein Gremium, welches formal über keine Entscheidungskompetenz verfügt, jedoch inhaltliche Grundlagenarbeit leistet, die das Qualitätsverständnis der Angewandten und damit auch die konkrete Umsetzung des Angewandten Zugangs zur Qualitätsentwicklung wesentlich prägt. Die Arbeitsgruppe findet auf offene Einladung in breiter Zusammensetzung statt. Das Rektorat beteiligt sich nach eigenen Angaben einerseits kontinuierlich und aktiv am Arbeitsprozess (in Person der Vizerektorin für Qualitätsentwicklung sowie künstlerische und wissenschaftliche Forschung) und macht andererseits die Ergebnisse durch entsprechende Beschlüsse verbindlich und sorgt für deren Umsetzung.

Laut Selbstbericht wurde mit der UQE eine Organisationseinheit geschaffen, die aufgrund ihrer zentralen Ansiedelung in der Gesamtorganisation, ihrer vielfältigen Aufgaben und der direkten Verknüpfung mit den Aufgabenbereichen Studienangelegenheiten und Auslandsangelegenheiten neben ihrer Verantwortung für einzelne Verfahren zur Qualitätsentwicklung auch als wichtige Informationsdrehscheibe und Unterstützung für Personen auf allen Ebenen der Universität wahrgenommen wird.

Im Rahmen der Satzung ist die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung zwar operativ und auf der Rektoratsebene verankert, wird für die weiteren Gremien aber nur implizit genannt.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe konnte insbesondere in den Gesprächen mit allen Mitgliedern der Hochschule feststellen, dass die Eigenverantwortung für das Handeln sehr bewusst wahrgenommen wird. Auch das Bekenntnis und Wahrnehmung der Verantwortung für die Qualitätsentwicklung war eindeutig.

Es wurde allerdings nicht immer klar erkennbar, inwiefern Eigenverantwortung nicht nur als selbstbestimmte Freiheit innerhalb einer Organisation, sondern auch mit einer institutionellen Rückbindung (als Organisationsmitglied) verstanden wird, die sich auch in der Verbindlichkeit und Verantwortung des eigenen Handelns und seiner Folgen für andere Organisationsmitglieder zeigt.

Die Gutachtergruppe hat zur Kenntnis genommen, dass es unterhalb der Ebene von Rektorat und Senat nur noch mit den Studienkommissionen, den Berufungskommissionen (sowie einigen weiteren Kommissionen) und den Institutsvorständen (sowie Prüfungssenaten und Habilitationskommissionen) entscheidungsbefugte Gremien bzw. FunktionsträgerInnen gibt. Zwar hat das UG 2002 die Entscheidungsbefugnisse von

Kollegialorganen beschnitten, nichtsdestotrotz empfiehlt die Gutachtergruppe, verbindliche Strukturen (Gremien, Prozesse) für die Qualitätsentwicklung und -sicherung zu schaffen, innerhalb derer über die Ziele, Verfahren und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung Entscheidungen getroffen werden. Diese Strukturen sollten Verantwortlichkeiten, Protokolle und Fristen (Termine, Umsetzungszeit) umfassen.

Das Rektorat ist zwar nach außen verantwortlich für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, die breite Beteiligung aller Universitätsmitglieder an der Qualitätsentwicklung steht aber in einem gewissen Spannungsverhältnis zu ihren Mitbestimmungsrechten. Der von der Angewandten entwickelte Ansatz zu Qualitätsentwicklung ist hier zwar einerseits durch seine breite Partizipation und ausgefeilten Reflexionsschleifen sehr überzeugend, aufgrund der geringen Verbindlichkeit sieht die Gutachtergruppe hier aber noch Entwicklungsbedarf.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, im Rahmen der Satzung zu prüfen, welche Zuständigkeiten, Aufgaben und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Reflexionsschleifen verbindlicher festgelegt werden können.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement der Angewandten hinsichtlich Eckpunkt 5

- als „gut entwickelt“, da die Verantwortlichkeiten informell zugewiesen sind, wenn auch nicht immer verbindlich geregelt, und von den meisten FunktionsträgerInnen auch wahrgenommen werden. Die Entscheidungsprozesse sind den Mitgliedern der Universität im Wesentlichen bekannt und sind zumindest teilweise dokumentiert. Die bestehenden Defizite werden gesehen und sollten sukzessive behoben werden.

8. Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Universität macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Universität. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

Sachstand

Laut Selbstevaluierungsbericht der Angewandten werden alle relevanten Aktivitäten im Bereich der Qualitätsentwicklung nicht nur in Form einzelner Berichte, sondern auch in der jährlich erscheinenden Wissensbilanz der Angewandten zusammenfassend dargestellt und veröffentlicht.

Grundsätzlich werden alle Schlüsseldokumente und Ergebnisberichte vorbildlich frühzeitig und öffentlich im Internet zugänglich gemacht, so auch beispielsweise der Selbstevaluierungsbericht. Internen EntscheidungsträgerInnen sollen so einerseits relevante Informationen auf Abruf zur Verfügung gestellt werden, andererseits werden im Rahmen der verschiedenen Reflexionsschleifen relevante Erkenntnisse zur Standortbestimmung von den Verantwortlichen aktiv an jene Personen kommuniziert, die darauf basierend Schritte zur Weiterentwicklung setzen können.

Bewertungen und Empfehlungen

Im Rahmen der Gespräche der Vor-Ort-Begehung konnte die Gutachtergruppe feststellen, dass die interne und externe Transparenz gegeben ist und die Angewandte auch ihrer Rechenschaftspflicht nachkommt. Neben dem Selbstevaluierungsbericht sind auch eine Reihe von weiteren, die Qualitätsentwicklung betreffende Berichte und Informationen auf der Website veröffentlicht.

Bei den Gesprächen mit den verschiedenen Interessensgruppen wurden zwar vereinzelt Informationsdefizite benannt. Es war aber nicht zu erkennen, dass es sich um strukturelle Defizite handelt.

Die Gutachtergruppe bewertet das Qualitätsmanagement der Angewandten hinsichtlich Eckpunkt 6

- als „sehr gut entwickelt“, da alle Interessensgruppen gemäß ihres legitimen Informationsbedarfs umfassend und regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements informiert werden.

9. Qualitätskultur

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Universität beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

Sachstand

Nach Überzeugung der Angewandten zeichnet sich Qualitätskultur durch eine gemeinsame Grundhaltung aller Universitätsangehörigen aus, die sich durch Eigenverantwortung, laufende Reflexion sowie ein Interesse an Partizipation charakterisieren lässt.

Die Angewandte versteht Qualitätskultur nach eigener Darstellung nicht nur als Indikator für das Funktionieren ihres Zugangs zur Qualitätsentwicklung, sondern will diese auch aktiv gestalten, sowohl, was die Ebene der einzelnen Universitätsangehörigen angeht, wie auch bezogen auf die Organisation selbst. Dazu hat sie eine Reihe von Verfahren definiert, die vor allem auf Kommunikationsförderung in unterschiedlichsten Zusammenhängen setzen; immer auch bezogen auf die übergeordneten Ziele der Angewandten.

Die Organe der Universitätsleitung bemühen sich laut Selbstevaluierungsbericht im Sinne eines respektvollen Neben- und Miteinanders aller Qualitätsverantwortlichen, welches wesentliche Grundlage der Angewandten Qualitätskultur ist, eine produktive Arbeitsbasis zu schaffen und langfristig zu erhalten. Maßnahmen wie unkomplizierte Erreichbarkeit der einzelnen Rektoratsmitglieder, ihre aktive Beteiligung an Gestaltung und Umsetzung des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung sowie das klare

Bekanntnis des Rektorats, kritisch und transparent mit externen Anforderungen umzugehen, haben nach eigener Aussage zu einem hohen Maß an Vertrauen geführt, sowohl betreffend die handelnden Personen als auch die dahinter liegenden Strukturen und Verfahren.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtergruppe konnte im Gespräch mit den an der Vor-Ort-Begehung teilnehmenden Personen feststellen, dass es ein breites Qualitätsverständnis an der Angewandten gibt und die Ausarbeitung zum Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung bekannt sind und getragen werden.

Wie allerdings bereits bei den anderen Eckpunkten festgestellt, ist eine bei einzelnen Reflexionsschleifen fehlende Verbindlichkeit zu konstatieren. Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass ein Mindestmaß an Verbindlichkeit für ein Qualitätsmanagement erforderlich ist, damit es personenunabhängig bestehen kann. Insofern ist die Qualitätskultur an der Angewandten derzeit vor allem eine hervorragende Kommunikationskultur, bei der der Qualität einerseits ein hoher Stellenwert zugemessen wird, eine aktive Diskussion über das individuelle wie organisationale Qualitätsverständnis aber nicht ausgeprägt zu sein scheint.

In diesem Sinne wird die Qualitätskultur an der Angewandten von der Gutachtergruppe als insgesamt

- „sehr gut entwickelt“ bewertet, da die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen einen sehr hohen Stellenwert hat. Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine gegenseitige Achtung unabhängig von der Hierarchiestufe wahrnehmen, eine Offenheit insbesondere der FunktionsträgerInnen für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege sowie eine aktive Haltung aller Hochschulangehörigen.

10. Gesamtbewertung

Die Gutachtergruppe hat für die Vorbereitung der Begutachtung umfassende und hoch professionell aufbereitete Unterlagen erhalten. Sie konnte im Rahmen der Vor-Ort-Begehung offene und konstruktive Gespräche führen und das große Engagement der Mitarbeitenden im Rahmen der Qualitätsentwicklung und die Akzeptanz des Angewandten Zugangs wurden klar erkennbar.

Die Gutachtergruppe hat sich darum bemüht, das Qualitätsmanagementsystem der Angewandten möglichst breit zu erschließen und auf dieser Basis Empfehlungen und/bzw. Auflagen zu formulieren.

Das Vorhaben der Angewandten, ein für künstlerische Hochschulen passendes Qualitätsmanagement zu entwickeln, ist aus Sicht der Gutachtergruppe weit gediehen und wesentlich weiter als an vielen anderen Kunsthochschulen. Die Gutachtergruppe würdigt das Erreichte, das angesichts der besonderen Herausforderungen, die damit verbunden sind, bereits sichtbar ist. Sie möchte aber auch auf die Komplexität des gewählten Ansatzes hinweisen und empfiehlt eine Fokussierung auf und Priorisierung von wesentlichen Elementen, insbesondere bei den Reflexionsschleifen. Zudem

schlägt sie vor zu überlegen, zusätzliche geeignete Formate wie z. B. Faculty Visits oder Semesterberichte der Studierenden einzuführen, die den gewählten Ansatz der Eigenverantwortlichkeit *und* der Steuerung der Universität besser verankern helfen würden.

Die Gutachtergruppe möchte zudem darauf hinweisen, dass auch eine exzellente Kommunikationskultur eine Organisation bzw. die Mitglieder einer Organisation nicht davon entbinden kann, ein Mindestmaß an verbindlichen Regelungen festzulegen, wenn der dauerhafte Bestand – ungeachtet der erforderlichen Wandlungsfähigkeit – sichergestellt werden soll.

Damit wird auch der systematische Einsatz von Daten und Kennzahlen sichtbar gemacht und die Schließung der Reflexionsschleifen sowie ihre, wo erforderlich, Verzahnung erkennbar gemacht werden können, ohne dass die Eigenverantwortung im Sinne hinreichender Kunst- und Wissenschaftsfreiheit eingeschränkt wird. Dieses Mindestmaß an Verbindlichkeit schafft auch eine (personenunabhängige) Grundlage für eine „lernende Organisation“.

Die Gutachtergruppe möchte abschließend hervorheben, dass sie auch in dem Wunsch, zu spezifischen Entwicklungsfeldern eine ergänzende Beratung zu erhalten, erkennt, dass eine lernende Organisation angestrebt wird. Sie würdigt dies und die darin sichtbar werdende Offenheit gegenüber den Erfahrungen und der Expertise der Gutachtergruppe.

11. Stellungnahme der Universität für angewandte Kunst

Die Angewandte hat am 16. Juli 2015 den Rohbericht der GutachterInnen zur Stellungnahme erhalten und sich in Folge intensiv mit den darin enthaltenen Bewertungen und Überlegungen auseinandergesetzt.

Vorab ist es uns ein Anliegen, bereits jetzt unseren Dank für das große inhaltliche und persönliche Engagement auszusprechen, das die GutachterInnengruppe beim Vor-Ort-Besuch gezeigt hat und das auch in der detaillierten Stellungnahme deutlich sichtbar wird. Wir erhalten damit sowohl eine Vielzahl an Orientierungspunkten für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Angewandten Zugangs zur Qualitätsentwicklung als auch wertvolle Hinweise für die weitere Umsetzung.

Ausnahmslos alle befragten Personengruppen zeigten sich nach Abschluss des Audits beeindruckt von der Qualität des erlebten Austauschs sowie von der Pointiertheit und Detailtiefe der einzelnen Fragestellungen. Nicht zuletzt geht unser Dank natürlich auch an **evalag** und deren Stiftungsratsvorstand Anke Rigbers, die uns seitens der Agentur durch alle in so einem anspruchsvollen Verfahren naturgemäß auftretenden Herausforderungen nicht nur von Beginn an sachlich höchst kompetent, sondern auch mit einem besonderen Fingerspitzengefühl für einen stimmigen Ablauf begleitet hat.

Neben den vielfältigen Anregungen und Empfehlungen ist die Angewandte natürlich auch sehr erfreut über die explizite und deutliche zusammenfassende Würdigung, dass „das Vorhaben der Angewandten, ein für künstlerische Hochschulen passendes Qualitätsmanagement zu entwickeln, [...] aus Sicht der Gutachtergruppe weit gediehen und wesentlich weiter als an vielen anderen Kunsthochschulen“ ist. Auch die durchwegs gute bis sehr gute Bewertung der einzelnen für die Zertifizierung relevanten Eckpunkte bestärkt uns im eingeschlagenen Weg; die vielfältigen Empfehlungen zur weiteren Schärfung versprechen weiteres Potential für die Zukunft.

Bezugnehmend auf den kurzen Austausch darüber im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs nehmen wir ebenso zufrieden wahr, dass im Einklang mit den genannten durchgängig positiven Bewertungen für die vielfältigen Anregungen der Gruppe im gesamten Bericht der Modus der Empfehlungen und nicht der Auflage gewählt wurde – die im Begleitschreiben zum Gutachten genannten noch zu klärenden Detailfragen beantworten wir gern mit der beigeschlossenen Lieferung der gewünschten internen Dokumente und bei Bedarf auch mit weiteren Nachreichungen.

Naturgemäß bietet ein Vor-Ort-Besuch zwar Raum für eine Reihe von Gesprächen, aufgrund der Komplexität und Vielfalt der universitären Strukturen aber niemals die Möglichkeit, alle auftretenden Fragen bis ins letzte Detail zu erörtern. Im vorliegenden Rohbericht haben wir in diesem Zusammenhang einige Punkte identifiziert, zu denen wir gern noch einmal Stellung beziehen wollen: Einerseits gibt es Passagen, in denen wir unterschiedliche Auffassungen zu Elementen unserer Qualitätskultur bzw. unseres Zugangs zu Qualitätsentwicklung feststellen konnten, und zu denen wir daher unsere Position nach nochmaliger Reflexion vertiefend erläutern wollen. Andererseits wollen wir einige hilfreiche Empfehlungen besonders hervorheben und dazu bereits eine erste Umsetzungsperspektive skizzieren, um so den Beitrag der GutachterInnen zur weiteren Qualitätsentwicklung an der Angewandten schon jetzt konkret zu würdigen.

Die im Folgenden behandelten Themen sind:

1. Spannungsfeld Eigenverantwortung und institutionelles Handeln
2. Verbindlichkeit und Formalisierung
3. Qualitätskultur und Kommunikationskultur
4. Reflexionsschleifen und Konsequenzen

5. Informationssystem und Wissensbilanz

1. Spannungsfeld Eigenverantwortung und institutionelles Handeln

Unsere Qualitätskultur beruht ganz wesentlich auf zwei Säulen: der Anerkennung der intrinsischen Motivation der am Haus tätigen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen und dem Herstellen einer Balance zwischen den daraus resultierenden individuellen Freiräumen und den Verknüpfungen zu Vision und Strategie der Universität. Mit der Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ bekennt sich die Angewandte dazu, eine solche Balance aktiv herzustellen, indem sowohl an der institutionellen wie auch an der individuellen Weiterentwicklung gearbeitet wird. Der in unserer Selbstevaluierung dazu zentrale Satz lautet: „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.“ (SEB S.32)

In diesem Sinne werden im Rahmen der Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ eine Reihe von sehr wesentlichen Maßnahmen getroffen, die sich als Beitrag zur Weiterentwicklung der Angehörigen der Angewandten verstehen – sowohl auf Ebene der Karriereentwicklung als auch auf Ebene der jeweiligen Rolle im Kontext der Gesamtorganisation (vgl. SEB S.32 ff.). Die Angewandte hat sich in diesem Feld bewusst für eine sehr aktive Gestaltung der Schnittstelle zwischen Maßnahmen auf Einzelpersonenebene und Maßnahmen zur Entwicklung der Gesamtorganisation entschieden.¹

Dennoch nehmen wir die von den GutachterInnen aufgeworfene Frage ernst, ob hohe Eigenverantwortung nicht leicht einhergehen kann mit zu wenig Blick auf die institutionellen Ziele und Anforderungen. Aus unserer Sicht standen die letzten Jahre ganz besonders im Zeichen des Aufbaus einer Qualitätskultur, die für alle Universitätsangehörigen anschlussfähig ist. Die im Rahmen des Audit von den GutachterInnen festgestellte „Begeisterung“ der Universitätsangehörigen für den an der Angewandten entwickelten spezifischen Zugang zu Qualitätsentwicklung ist wohl nicht zuletzt auch ein Ergebnis der vielen vertrauensbildenden Maßnahmen, die zu einem gemeinsamen Verständnis betreffend die Verlässlichkeit und Verbindlichkeit der entwickelten Zugänge und Verfahren geführt haben.

Der Hinweis, auf dieser gut belastbaren Basis nun die individuelle Ebene mit der institutionellen Ebene z.B. betreffend Qualität der Lehrveranstaltungen noch deutlicher zu verzahnen, ist aus unserer Sicht sehr treffend und steht durchaus in Einklang mit bereits vorhandenen Plänen: Aktuell ist in Überlegung, den Diskurs über die Ergebnisse von AbsolventInnenbefragungen und den Austausch über Ergebnisse von Lehrveranstaltungsevaluierungen unter ein gemeinsames inhaltliches Dach zu stellen und auf Institutionsebene in einem noch zu definierenden Rhythmus regelmäßig und verbindlich zu führen (verbindendes Element könnten etwa die in der Lehrveranstaltungsevaluierung erhobenen Bezüge zu den übergeordneten Zielen der Angewandten und zu den Studienzielen sein) – einerseits im Sinne eines Erfahrungsaustauschs zwischen den einzelnen Lehrenden, andererseits als zusätzliche Plattform, um universitätsweite Ziele in konkreten Bezug zu den Aktivitäten des jeweiligen Instituts zu bringen.

¹ Die Dokumentation, wie diese Reflexionsschleife in der Praxis geschlossen wird, ist auch Gegenstand der beiliegenden Nachreichungen.

2. Verbindlichkeit und Formalisierung

Im Rohbericht wird sehr oft das Thema der Verbindlichkeit von Strukturen und Prozessen angesprochen. Hier scheint sich während des Vor-Ort-Besuchs in den oft thematisch sehr weit gesteckten Gesprächen ein Eindruck entwickelt zu haben, der nicht mit unserer diesbezüglichen Haltung und gelebten Praxis in Einklang steht: Verbindlichkeit als zentraler Wert ist die Basis jener Teamkultur, die die Angewandte gegenwärtig auszeichnet. Wir erachten Verbindlichkeit schlichtweg als unverzichtbare Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten innerhalb einer durchaus komplexen Organisation unterschiedlichster ExpertInnen und Studierenden. Gerade wenn eine Organisation – wie die Angewandte – auf sehr hohe Freiräume für die einzelnen Universitätsangehörigen setzt, braucht es einen verbindlichen und belastbaren Rahmen, um das große Ganze zu stärken und allen AkteurInnen ein sinnvolles Anknüpfen zu ermöglichen. Ohne Verbindlichkeit von wesentlichen Entscheidungen wäre es auch nicht möglich gewesen, das hohe Vertrauen auf allen Ebenen der Universität zu erreichen, das von den GutachterInnen im Rahmen ihres Besuchs festgestellt wurde.

Das hohe Vertrauen zwischen den einzelnen Universitätsangehörigen ermöglicht der Angewandten eine gewisse Flexibilität in der Formalisierung von Abläufen, ohne dabei an Verbindlichkeit zu verlieren: Neu Entwickeltes wird zunächst erprobt – durchaus im Sinne des Muts zum Experiment nicht nur im künstlerischen Bereich, nach Bedarf verändert und angepasst und erst am Ende, wenn es sich aufgrund der Relevanz für die Gesamtorganisation als sinnvoll erweist, auch formalisiert.

Beispiele für hohe Formalisierung wären etwa die Arbeit der verschiedenen eingerichteten Gremien entsprechend den jeweiligen Geschäftsordnungen oder die Abwicklung von kommissionellen Prüfungen; Beispiele für eine (noch) geringe Formalisierung sind einige der Strukturen und Verfahren zur Qualitätsentwicklung. Hier wurden nur die zentralsten Eckpunkte durch eine Verordnung des Rektorats verankert, während die einzelnen Reflexionsschleifen noch nicht in ein starres Regelwerk gegossen sind, weil sie in der Praxis noch wiederholt geprüft und angepasst werden. Zusätzliche Transparenz und Verbindlichkeit werden über vielfältige Kommunikationsschienen im Haus hergestellt, die Informationen zu den einzelnen Verfahren sind auch öffentlich über die-angewandte.at/qualitaet zugänglich.

Hohe **Verbindlichkeit** erhielt der an der Angewandten entwickelte Qualitätszugang zum einen durch die maximal partizipative Vorgehensweise in der Entwicklungsphase (vgl. SEB S. 20 f.) unter ständiger Beteiligung der verantwortlichen Vizerektorin für Qualitätsentwicklung, zum anderen durch die jeweilige Freigabe durch das Rektorat und im Falle des Papiers zur Curriculumentwicklung auch durch den Senat, sowie durch die Umsetzung der Papiere in Abstimmung mit der AG Lehrevaluation.

Die Anregung der GutachterInnen, die Reflexionsschleifen auch außerhalb des SEB zu dokumentieren und zur Verfügung zu stellen, steht gut im Einklang mit den sehr konstruktiven und interessierten Gesprächen im Vorfeld und während des Vor-Ort-Besuchs mit allen Personengruppen am Haus; die Angewandte greift diese Anregung daher gern auf und bedenkt sie in der inzwischen angelaufenen Aufbereitung der Reflexionsschleifen (im Sinne einer zentral zugänglichen Information) zur noch besseren Unterstützung der jeweiligen Zielgruppen.

Die Einschätzung der GutachterInnen, dass die Schaffung zusätzlicher Gremien und Strukturen mit verbindlichen Entscheidungsbefugnissen sinnvoll wäre, wird von der Angewandten verstanden und geteilt. Eine direkte Umsetzung ist aber ob der bestehenden gesetzlichen Regelungen nicht möglich: Das Universitätsgesetz 2002 wurde vom Gesetzgeber bewusst so gestaltet, dass entscheidungsbefugte Gremien deutlich reduziert wurden (im Übrigen gegen den vehementen Widerstand der meisten österrei-

chischen Universitäten). Die Empfehlung der GutachterInnen wird zwar von der Angewandten unterstützt, wäre insofern aber an den Gesetzgeber zu adressieren, der aktuell ein deutlich hierarchisch orientiertes Managementmodell vorsieht.²

Trotzdem gelang es der Angewandten in mehrjährigen Bemühungen, zahlreiche Gremien und Gruppen zu etablieren, die zwar nicht direkt entscheidungsbefugt sind (z.B. Institutstreffen, AG Lehrevaluation), deren Willensbildung aber für das Handeln der jeweils verantwortlichen FunktionsträgerInnen hohe Relevanz hat und an denen sich die Universitätsangehörigen wieder sehr aktiv beteiligen – anders als in den Jahren nach Inkrafttreten des Universitätsgesetzes 2002, die von einer gewissen Resignation aufgrund der weggefallenen formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten geprägt waren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es aus Sicht der Angewandten unterschiedliche Wege gibt, Verbindlichkeit herzustellen. Aufgrund der auch von den GutachterInnen gewürdigten tragfähigen Kommunikationskultur können neben schriftlich formalisierten Festlegungen direkte und mündliche Vereinbarungen ähnlich gute Effekte erzielen, gegebenenfalls begleitet durch kurze schriftliche Dokumentationen. Der Weg über die stabile Kommunikationskultur scheint uns der deutlich anspruchsvollere und zugleich effektivere zu sein, weil in direktem Kontakt getroffene Vereinbarungen oft eine faktisch höhere Verbindlichkeit aufweisen als (bekanntlich nicht immer mit praktischem Leben erfüllte) Schriftstücke. Betreffend zusätzlicher Formalisierung ist aus unserer Sicht sehr behutsam vorzugehen, um nicht entweder in Widerspruch mit der beschriebenen gesetzlichen Vorgabe zu kommen oder die partizipativen und offen angelegten Prozesse zu gefährden, die essentiell für die Wirksamkeit unseres Zugangs zu Qualitätsentwicklung sind.

Die Angewandte wird die Erfahrungen des Audits, verbunden mit der ohnedies anstehenden Bearbeitung des Themenfelds „Infrastruktur und Organisation“ zum Anlass für eine kritische Prüfung des bestehenden Verhältnisses zwischen formalisierten und nicht formalisierten Arbeitsgrundlagen nehmen. Dabei wollen wir Kommunikation im Sinne der Reflexionsschleife „Lernende Organisation“ weiter fördern und die dadurch erzielte Verbindlichkeit durch das jeweils geeignete Maß an schriftlicher Formalisierung zusätzlich absichern.

3. Qualitätskultur und Kommunikationskultur

Die Angewandte ist höchst erfreut darüber, dass die in den letzten Jahren entwickelte Qualitätskultur, die ganz zentral auf vertrauensvoller und verbindlicher Kommunikation beruht, von den GutachterInnen entsprechend gewürdigt wurde. Durch den breit angelegten Diskurs ist es offenbar gelungen, das Thema Qualität und Qualitätsentwicklung zu einem Anliegen zu entwickeln, das nahezu alle Universitätsangehörigen betrifft und interessiert (zur Bedeutung einer funktionierenden Kommunikationskultur für die Verbindlichkeit von Strukturen und Prozessen siehe auch die Ausführungen im vorigen Kapitel).

² vgl. dazu einerseits § 22 UG, der dem Rektorat neben den explizit aufgelisteten Aufgaben alle sonst nicht weiter geregelten Aufgaben zuweist („insbesondere“). In § 20 erhält die Universität die Möglichkeit, nach Kriterien der Zweckmäßigkeit Organisationseinheiten einzurichten und diesen Aufgaben zuzuweisen. § 20 Abs. 5 erlaubt, im Rahmen der Satzung die Kompetenzen der jeweiligen LeiterInnen zu definieren, hier kann auch das Rektorat, das den Organisationsplan gemeinsam mit dem Universitätsrat verantwortet, Kompetenzen abtreten. Eine Abtretung an kollegial zusammengesetzte Gremien ist aufgrund dieser Rechtslage nicht möglich! (Anm.: Die Regelung ist aufgrund der Verteilung auf unterschiedliche Paragraphen nicht einfach nachzuvollziehen – bei weiterem Klärungsbedarf wäre es möglich, nicht nur die Angewandte, sondern auch die Rechtsabteilung des zuständigen Bundesministeriums zu konsultieren.

Offene und vertrauensvolle Kommunikation ist aus unserer Sicht einer wenn nicht **der** zentrale Erfolgsfaktor für eine tragfähige Qualitätskultur – insofern ist der von den GutachterInnen in unserem Zugang zu Qualitätsentwicklung festgestellte Fokus auf dieses Thema ein Ergebnis entsprechender strategischer Bemühungen. Kommunikationskultur steht nicht in Konkurrenz zu unserer Qualitätskultur, sondern ermöglicht diese erst.

Es scheint nach außen hin (nachvollziehbarerweise) schwer erkennbar zu sein, dass die Arbeitsgruppe Lehrevaluation ein zentraler Dreh- und Angelpunkt für alle Diskussionen nicht nur über Fragen der Evaluierung, sondern auch ganz generell über Qualität und die Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs ist, weil der Name der Gruppe auf eine Fokussierung auf das Evaluationsthema hindeutet, die aber nur am Anfang gegeben war.

Angeregt durch die entsprechenden Feststellungen der GutachterInnen wird daher konkret überlegt, die Arbeitsgruppe nach Fertigstellung des letzten Themenfelds in eine Arbeitsgruppe Qualität zu transformieren, was der aktuellen Praxis weit besser entsprechen würde als die derzeitige Bezeichnung, und damit der zentrale Ort zur Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs auch deutlicher als solcher ausgedeutet wäre.

In jedem Fall soll die offen angelegte Arbeitsweise mit weitgehenden Partizipationsmöglichkeiten aufgrund der erfolgreichen Entwicklungsgeschichte auch künftig erhalten bleiben.

4. Reflexionsschleifen und Konsequenzen

Vorab sei auf ein vermutlich vorwiegend semantisches Missverständnis hingewiesen, das an einigen Stellen im Entwurf des Gutachtens aufgetreten ist, betreffend eine Überbetonung von Reflexion zulasten darauf folgender Handlungen. **An der Angewandten wird Reflexion immer handlungsorientiert verstanden, im Sinne einer kritischen Praxis.** Reflexion ohne den Anspruch auf Veränderung und die Entwicklung der notwendigen Handlungsschritte ist im Kontext einer Organisation mit Veränderungsanspruch nicht vorstellbar. Aufgrund dieser Selbstverständlichkeit wird auch im SEB nicht immer explizit auf Handlungsorientierung hingewiesen, wenn von Reflexionsprozessen gesprochen wird, auch wenn diese natürlich in allen Fällen mitgemeint ist.

Diese enge Verschränkung zwischen Reflexion und Veränderung bzw. Weiterentwicklung ist nicht zuletzt einer der Gründe für das Abgehen von Qualitätsregelkreisen hin zu Reflexionsschleifen, die einen solchen übergreifenden Blick nicht nur ermöglichen, sondern durch vielfältige Elemente zur Intensivierung von Kommunikation zwischen den beteiligten Personen auch fördern.

Der Feststellung der GutachterInnen, dass die eingesetzten Reflexionsschleifen unterschiedliche Reifegrade aufweisen, ist zuzustimmen: Im Sinne einer Priorisierung wurde in der Entwicklung mit den Reflexionsschleifen Lehren bzw. Universitätsentwicklung begonnen und schrittweise durch die übrigen nun vorhandenen ergänzt. Die jüngste Reflexionsschleife zum Thema Studierendenmobilität schließlich ist zwar konzeptionell abgeschlossen, aufgrund der durch den Gegenstand bedingten längeren Erhebungs- und Handlungszeiträume, bedingt durch die Laufzeiten der Partnerschaftsverträge, noch nicht in allen Phasen praktisch erprobt.

Die Unterschiedlichkeit der eingesetzten Reflexionsschleifen ist beabsichtigt, richten sich die einzelnen Schleifen ja auch an unterschiedliche Zielgruppen. Es war der Angewandten wichtig, ein gemeinsames Ordnungsprinzip zu entwickeln, das nicht nur Prozesse strukturiert, sondern auch Orientierung für die handelnden Personen bietet.

Für die einzelnen Universitätsangehörigen ist jeweils nur eine Teilmenge der Reflexionsschleifen relevant, für Lehrende etwa zunächst die Reflexionsschleife Lehren. Wird eine Lehrperson zum Studienkommissionsmitglied berufen, ermöglicht die Reflexionsschleife Curricula einen guten Einstieg, für Berufungskommissionen leistet dies die Reflexionsschleife Berufungen. Ein/e AbteilungsleiterIn oder ein Senatsmitglied findet in der Reflexionsschleife Universitätsentwicklung abgebildet, welche Mechanismen und Zusammenhänge hier wirken, und wie Mitgestaltungsmöglichkeiten konkret genutzt werden können.

Eine zahlenmäßige Reduzierung der Reflexionsschleifen würde unserem Konzept entgegenlaufen, wir werden aber eine Integration der Reflexionsschleife Frauenförderung in andere Reflexionsschleifen prüfen. In jedem Fall Sorge tragen wollen wir der Empfehlung zur besseren internen Dokumentation und Kommunikation der Reflexionsschleifen: Dabei soll die oben beschriebene Zielgruppenorientierung noch stärker in den Vordergrund gerückt werden, um den einzelnen Universitätsangehörigen auf diese Weise eine gut überschaubare und möglichst einfache Arbeitsbasis für die von den einzelnen Reflexionsschleifen abgedeckten Themenbereiche zu bieten.

Was die im Gutachten noch nicht endgültig bewertete Frage betrifft, ob alle Reflexionsschleifen auch in der Praxis geschlossen sind, finden sich entsprechende Belege und Beispiele im Rahmen unserer Nachreichungen.

5. Informationssystem und Wissensbilanz

Mit der sehr spezifischen Umsetzung der Wissensbilanz, die sich als Berichtsinstrument gemäß der entsprechenden ministeriellen Verordnung eigentlich vor allem an das zuständige Bundesministerium richtet, an der Angewandten aber zugleich als praktikables und integratives Arbeitstool für alle Universitätsangehörigen etabliert werden konnte, verfügen wir über eine zentrale und breit akzeptierte Sammlung so gut wie aller relevanter Daten über die Universität. Neben den verbindlich vorgeschriebenen Kennzahlen und Inhalten werden in die Publikation auch wesentliche Ergebnisse aus anderen für das Informationssystem der Angewandten relevanten Quellen wie den AbsolventInnenbefragungen, den Studienabgangsbefragungen, dem Frauenförderbericht oder für aktuelle spezifische Entwicklungen relevante Daten aufgenommen.

Die professionelle grafische Gestaltung ist ein zusätzliches wichtiges Element, das zur Verwendung der Wissensbilanz im Haus beiträgt und es den Universitätsangehörigen ermöglicht, auf einfachem Weg auf die nötigen Informationen zuzugreifen, die sie für ihre Mitwirkung an den verschiedenen Planungs-, Arbeits- und Reflexionsprozessen benötigen.

Auch wenn die darüber hinausgehende Datenverwendung vielfach aufgrund von ad-hoc-Anfragen verschiedener EntscheidungsträgerInnen erfolgt, handelt es sich dabei doch stets um Anfragen mit dem Ziel, konkrete Handlungen möglichst faktenbasiert zu setzen. Insofern erfolgen zwar nicht die Anfragen per se systematisch, das systematische Vorgehen und Grundverständnis besteht aber darin, vor anstehenden Entscheidungen alle dazu vorhandenen Daten zusammenzutragen bzw. im Bedarfsfall auch neue Daten zu erheben.

Die Angewandte nimmt – auch wenn es sich bei der beschriebenen Umsetzung der Wissensbilanz um ein implizites Datennutzungskonzept über fast alle wesentlichen entscheidungsrelevanten Daten handelt – gern und zustimmend zur Kenntnis, dass im Bereich des Informationssystems ein explizit verschriftlichtes Datennutzungskonzept zur derzeit gelebten Praxis ein sinnvoller Schritt wäre und beabsichtigt in Folge des Audits, ein solches im Sinne der Transparenz nach innen und außen zu erstellen.

Resümee

Sowohl in unserer Vision und Strategie als auch in unserem Zugang zu Qualitätsentwicklung findet sich ein klares Bekenntnis zu Veränderung, sowohl nach außen hin als auch bezogen auf die eigene Organisation und alle Universitätsangehörigen. In dieser markanten Ausprägung verfügt die Angewandte hier über ein besonderes Spezifikum, aus dem sich eine Reihe von Konsequenzen und Maßnahmen ableiten, die sich in einem natürlichen Spannungsfeld zu verstetigenden Elementen wie der Festschreibung von Prozessen und stark strukturierte Freigabeverfahren befinden.

Wie weiter oben im Detail beschrieben haben sowohl das Audit-Verfahren an sich als auch die von den GutachterInnen formulierten Empfehlungen bereits jetzt zusätzliche positive Dynamik ins System Angewandte gebracht. Der regelmäßige kritische Blick auf die Ausgewogenheit von auf Veränderung ausgerichteten und stabilisierenden Elementen, den wir uns als weitere Konsequenz vorgenommen haben, erscheint uns als eine der besonders wichtigen Erkenntnisse aus dem Audit, weil wir überzeugt davon sind, dass sich in Folge innovative Möglichkeiten entwickeln lassen, den scheinbaren Widerspruch konstruktiv aufzulösen.

Auch wenn sich die Diskussion über die von uns in das Verfahren eingebrachten Entwicklungsfelder in der für die komplexen Themen sehr knapp bemessenen Zeit nicht abschließend führen ließ, können wir diesem Austausch und den uns dazu übermittelten Protokollen für die Weiterentwicklung einige Anregungen übernehmen, die uns zu weiten Teilen in unserem bereits begonnen Weg bekräftigen; insbesondere im Zusammenhang mit dem Themenfeld der künstlerischen Forschung.

Da die Angewandte das Audit nie als Ziel für sich betrachtet hat, sondern als ein Werkzeug zur Standortbestimmung und Auseinandersetzung mit einer kritischen Außen-sicht, ist „nach dem Audit“ gleichzeitig auch „vor dem Audit“: Der von uns gewählte Weg, hohe Qualität zu entwickeln, zu erreichen und zu sichern sowie gleichzeitig Kriterien, Maßstäbe und Ziele konstruktiv-kritisch zu bedenken und zu prüfen ist zu einem großen Teil von der Bereitschaft geprägt, in Bewegung zu bleiben.

Das Audit hat diesbezüglich ohne Zweifel wertvolle neue Anstöße geliefert, die wir zusammen mit unseren internen Perspektiven gut für den Start in die nächste Etappe unserer Auseinandersetzung mit Qualität und weiterer Qualitätsentwicklung verwenden können.

Für das Rektorat

Dr.iur. Gerald Bast e.h.
Rektor
liche

Univ.Prof. Mag.art Barbara Putz-Plecko e.h.
Vizerektorin für künstlerische und wissenschaft-
liche
Forschung sowie Qualitätsentwicklung

Wien, am 13. August 2015

12. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission hat am 21. September 2015 auf ihrer 17. Sitzung beschlossen, das interne Qualitätsmanagementsystem der Universität für angewandte Kunst Wien mit folgenden Empfehlungen der Gutachtergruppe für sieben Jahre zu zertifizieren:

Empfehlung 1:

Die Angewandte hat mit dem Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung einen sehr komplexen Ansatz gewählt und es wird eine Fokussierung auf und Priorisierung von wesentlichen Elementen empfohlen, insbesondere bei den Reflexionsschleifen, damit eine kontinuierliche Funktionsfähigkeit sichergestellt werden kann.

Empfehlung 2:

Die Aussage der Gutachtergruppe, dass auch eine exzellente Kommunikationskultur eine Organisation bzw. die Mitglieder einer Organisation nicht davon entbinden kann, ein Mindestmaß an verbindlichen Regelungen festzulegen, wenn der dauerhafte Bestand – ungeachtet der erforderlichen Wandlungsfähigkeit – sichergestellt werden soll, wird unterstützt. Es wird diesbezüglich auf verschiedene Vorschläge (z. B. Qualitätsmanagementkonzept oder -handbuch, Festlegungen zu Gremien und Prozessen in der Satzung) im Gutachterbericht verwiesen.

Empfehlung 3:

Es erscheint dringend geboten, im Bereich der Lehre (Reflexionsschleife Lehre) die Verzahnung der individuellen mit der kollektiven Verantwortung. Dazu hat die Gutachtergruppe vorgeschlagen, zusätzliche geeignete Formate wie z. B. Faculty Visits oder Semesterberichte der Studierenden einzuführen, die den gewählten Ansatz der Eigenverantwortlichkeit *und* der Steuerung der Universität besser verknüpfen.

Empfehlung 4:

Es wird empfohlen, im Bereich der Forschung eine weiterführende Reflexion/Evaluation der (Förderung der) Forschungsaktivitäten, um zu prüfen, ob die Projekte einzeln und insgesamt zur Umsetzung der Strategie der Angewandten einen Beitrag leisten.

Empfehlung 5:

Es wird empfohlen, die Internationalisierungsstrategie stärker inhaltlich zu begründen und damit Orientierungspunkte für die Aufnahme oder Weiterführung von internationalen Partnerschaften zu schaffen.

Empfehlung 6:

Da Mittelbau und Rektorat unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich adäquater unterstützender Maßnahmen und Regelungen zur Karriereförderung haben, wird empfohlen, die Kommunikation darüber zu verbessern und für die Karriereförderung nicht nur wissenschaftlich-künstlerische Felder, sondern auch den third space, Arbeitsfelder im Kunst- und Kulturbereich außerhalb der Universität und die Internationalisierung miteinbeziehen.

Anhang 1: Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich

Einleitung

Seit mehr als einem Jahrzehnt wird dem Thema Entwicklung und Sicherung der Qualität der Hochschulleistungen erhöhte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zuteil. Qualität ist allerdings ein altes, hochschulimplizites Thema. Sowohl die Forschung als auch die wissenschaftliche Bildung von Studierenden und Graduierten kannten immer schon (fachbezogene) Standards, die Qualität sicherstellten.

Doch die Universitäten und ihre Binnen- und Außenverhältnisse haben sich in den letzten Jahrzehnten rasant und teilweise tiefgreifend verändert. Sie stehen damit vor der Herausforderung, ihre (teils traditionellen) Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung anzupassen und zur Unterstützung ihrer Selbststeuerung ein systematisches Qualitätsmanagement aufzubauen. Die Internalisierung früher eher extern wahrgenommener Aufgaben der Entwicklung und Sicherung von Qualität ist dabei die Folge der größeren Autonomie der Universitäten und ihrer Entwicklung zu großen und komplexen Einrichtungen (Zunahme der Studierendenzahlen, Ausdifferenzierung der Fächer, hohe Anforderungen an die Ausstattung für Lehre, Forschung und Verwaltung, Selbstorganisation usw.).

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten und erfahrenen Expertenkommission (Projekt „**evalag IQ**“) im Jahr 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Universitäten entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung von Audits der institutionellen Qualitätssicherung gewonnen wurden, aktualisiert. Auch die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (und die Beschlüsse von Kultusministerkonferenz (KMK) und Akkreditierungsrat) wurden einbezogen.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements und sind als Orientierungsregeln für dessen Ausgestaltung zu verstehen. Eckpunkt 1 fokussiert auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Universität. Eckpunkte 2 behandelt einen grundsätzlichen Sachverhalt: das Konzept eines Qualitätsmanagements. Die Eckpunkte 3-6 fokussieren auf Teilaspekte, die vor dem Hintergrund des derzeitigen Entwicklungsstandes des Qualitätsmanagements herausgehoben werden sollten: der Qualitätsregelkreis, das Informationssystem, die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse sowie die interne und externe Transparenz. In Eckpunkt 7 wird mit der Qualitätskultur gleichsam ein Rahmen eingeführt, der neben den formalen Aspekten eines Qualitätsmanagement(system)s auch die nichtformalen Aspekte des Zusammenwirkens der Mitglieder einer Universität thematisiert.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat **evalag** das Konzept eines (mehrstufigen) Audits (siehe dazu Konzept für ein Audit des Qualitätsmanagements) entwickelt, mit dem eine Universität den Nachweis über den erreichten Stand der Implementierung ihres Qualitätsmanagements erbringen kann und das Impulse für die weitere Entwicklung geben soll.

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte ermöglichen es der Universität, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (strategischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

Die Universität hat strategische Ziele formuliert, die veröffentlicht sind und die, sofern ein Leitbild besteht, in Einklang damit stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.

Das Qualitätsmanagement unterstützt im Rahmen der Selbststeuerung der Universität die Erreichung der strategischen Ziele.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1³

Die Formulierung von strategischen, d. h. mittel- bis langfristig ausgerichteten (Entwicklungs-)Zielen der Universität ist Grundlage für die Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung. Die Ziele sind inhaltlich klar beschrieben, realisierbar, angemessen, messbar und terminiert. Auch die Strategien zu ihrer Umsetzung sind eindeutig beschrieben.

Ziele umfassen Systemziele, wie sie u. a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und Institutionenziele wie das Profil (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und dem Leistungsangebot) sowie allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. und sollten auch die angestrebte Positionierung der Universität deutlich werden lassen.

Ein gegebenenfalls vorhandenes Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Dazu gehört auch die Darstellung der angestrebten Stellung im Hochschulsystem. An der Entwicklung des Leitbildes werden alle Mitglieder der Universität beteiligt. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Zielen und Strategien – unter Bezugnahme auf ein ggf. bestehendes Leitbild – erfolgt durch das Gegenstromprinzip und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit („fitness of purpose“) – als dem maßgeblichen Kriterium des Qualitätsurteils – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Universität formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Universität, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet das Gegenstromprinzip Anwendung, und es erfolgt eine Prüfung der Validität der formulierten einheitenbezogenen Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien. Zudem ist sicherzustellen,

³ Die Erläuterungen präzisieren die Eckpunkte und geben auch Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

dass ein systematischer Bezug zu den Zielen der gesamten Universität und den Strategien besteht. Im Leistungsbereich Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die unterste Ebene der Zielformulierung.

In einem iterativen Prozess sollten Selbstverständnis, Ziele und Strategien regelmäßig überprüft und nachjustiert werden. Für diese Aufgabe sollten Verfahren, Verantwortlichkeiten und Befugnisse festgelegt und ausreichend Ressourcen zugewiesen sein.

Sind Leitbild, strategische und operative Ziele sowie Strategien zur Umsetzung in einer das Gegenstromprinzip beachtenden Weise erarbeitet, in den Gremien beschlossen und in öffentlich zugänglichen Dokumenten niedergelegt, ist eine gute Basis für ein Qualitätsmanagement vorhanden.

Voraussetzung für ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist allerdings, dass die strategischen Ziele für jede Fakultät und jede Abteilung zu operativen Zielen konkretisiert werden und dass in der Universität Klarheit darüber besteht, wie der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann. Insgesamt sollte die Zielhierarchie dokumentiert und kommuniziert sein.

Das ggf. vorhandene Leitbild und darauf bezogene strategische Ziele lassen sich zunächst gut in Papierform überprüfen. Die verschiedenen Dokumente werden dabei auf formale und inhaltliche Übereinstimmung geprüft. Das Gleiche gilt für die abgestimmte Zielhierarchie. Der tatsächliche Umsetzungsstand ist jedoch nur in Gesprächen mit den Hochschulmitgliedern zu ermitteln.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 1

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn (ihr Leitbild,) ihre strategischen und operativen Ziele sowie Qualitätskriterien zur Messung des Zielerreichungsgrads systematisch entwickelt wurden, aufeinander abgestimmt, kommuniziert und umgesetzt sind sowie regelmäßig und systematisch überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Hochschulmitglieder sich der strategischen und operativen Ziele bewusst sind und Instrumente und Verfahren vorhanden sind, um die Zielerreichung zu messen. In der Regel existiert auch ein niedergeschriebenes Leitbild und Dokumente, die sich mit den (strategischen und operativen) Zielen auseinandersetzen. Die Dokumente sind aber noch nicht aufeinander abgestimmt. Es findet nur eine sporadische, aber noch keine systematische Überprüfung statt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die wesentlichen Dokumente zwar vorhanden und auch kommuniziert sind, die Anwendung und Wirkungsweise der Verfahren und Instrumente aber als eher zufällig angesehen werden muss.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn Prozesse angestoßen wurden, die sich mit der Erstellung von Leitbild und/oder Zielhierarchie beschäftigen und interne Diskussionen dazu stattfinden.

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Universität und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Leistungsbereiche der Universität und wird in Struktur, Reichweite und Umfang transparent in einem Konzept dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben.

Erläuterungen zu Eckpunkt 2

Qualität ist ein national wie international wichtiger Wettbewerbsfaktor für Universitäten. Hochschulautonomie bedingt entsprechende Erwartungen an die Rechenschaftslegung und die Wahrnehmung der Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung in den Leistungsbereichen der Universität.

Qualitätssicherung und -entwicklung sind wesentlich, um das erreichte Qualitätsniveau und dessen Anerkennung in den verschiedenen Leistungsbereichen zu festigen und auszubauen.

In das Qualitätsmanagement werden alle Leistungsbereiche einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse der verschiedenen Leistungsbereiche (z. B. Lehre, Forschung, wissenschaftlicher Nachwuchs, Personalentwicklung, Dienstleistungen usw.) sollen in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben sowie die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt werden.

Die Universitäten können strukturell unterschiedliche Konzeptionen eines Qualitätsmanagements wählen. Eine Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Organisationseinheiten der Universität zu verankern. Dieser an der Organisationsstruktur orientierte Aufbau des Qualitätsmanagements berücksichtigt – auch Einheiten übergreifend – das Zusammenspiel der Prozesse in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung.

Eine weitere Option besteht darin, das Qualitätsmanagement in den Leistungsbereichen der Universität zu verankern. Die Universität legt fest, wie die Leistungsbereiche abgegrenzt werden und welche Prozesse in ihren Leistungsbereichen Studium und Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Personalentwicklung usw. für das Qualitätsmanagement relevant sind:

Im Leistungsbereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes wie zur Einrichtung und Durchführung von Studiengängen relevant – einschließlich der Entwicklung der Curricula, Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden. Die Anforderungen, die von der Universität für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“.

Die Universität kann beispielsweise in einem Prozesshandbuch festlegen, wie die formale und inhaltliche Entwicklung und Einrichtung eines Studiengangs zu erfolgen hat. Ein solches Prozesshandbuch kann auch Ideen und Verfahren der Entwicklung von Studiengangs-/Ausbildungszielen und Curricula, Methoden der Prüfung der Eignung der Curricula, der wissenschaftlichen Qualität und der Relevanz der Curricula, Verfahren der Umfeldanalyse (Arbeitsmarkt etc.), der Koordination und Abstimmung mit den zu beteiligenden internen/externen Lehrenden und Lehreinheiten bis hin zu organisatorischen und rechtlichen Vorgaben (z. B. Genehmigung der Prüfungsordnung) enthalten.

Im Leistungsbereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Universität ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Leistungsbereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Dazu entwickelt die Universität geeignete Verfahren oder Instrumente zur Qualitätssicherung. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Leistungsbereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation [Vorbereitung von Projekten und Anträgen, Dokumentation von (Zwischen-)

Ergebnissen, Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente)], mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmiteleinwerbung.

Weitere Leistungsbereiche des Qualitätsmanagements sind beispielsweise das Personalmanagement und die Personalentwicklung (z. B. Berufungsverfahren, hochschuldidaktische Weiterbildung), die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z. B. Einrichtung und Betrieb eines Promotionskollegs), wissenschaftliche Weiterbildung, Wissens- und Technologietransfer, Verwaltung/Dienstleistungen, da diesen Prozessen und ihren Ergebnissen – als Querschnittsprozessen – ein herausgehobener Stellenwert zukommt.

Im Idealfall ist eine Abbildung und Beschreibung des Konzepts vorhanden, aus der nicht nur die wesentlichen Qualitätsregelkreise, sondern auch die Verantwortlichkeiten hervorgehen. Hier gilt wieder, dass eine Ersteinschätzung in Papierform gut möglich ist. Ob das Konzept kommuniziert ist, ob es auf Konsens basiert, inwieweit es implementiert ist und funktioniert, kann jedoch nur in der Begehung erfragt werden.

Das Qualitätsmanagement einer Universität kann hinsichtlich Eckpunkt 2

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Universität ein kohärentes und auf die Hochschulziele ausgerichtetes Qualitätsmanagementkonzept besitzt, das durch Abbildungen (Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. Prozessbeschreibungen), zugehörige Satzungen (Verantwortlichkeiten) und Beschreibungen (z.B. Prozesshandbücher) gut verständlich dokumentiert und kommuniziert wurde sowie umgesetzt wird und reibungslos funktioniert.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn viele Bestandteile eines Qualitätsmanagements existieren, die auch funktionieren: In der Regel wird das „Gesamtbild“ diskutiert, es ist aber noch unklar bzw. es sind noch Lücken im System zu schließen.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es Überlegungen gibt, wie ein schlüssiges Konzept aussehen könnte. Möglicherweise gibt es sogar ein ausgearbeitetes Konzept, das aber nur auf dem Papier besteht. Die Entwicklung wird aber konsequent vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn nur einzelne Aktivitäten zur Qualitätssicherung vorhanden sind und es lediglich erste Überlegungen gibt, wie die Entwicklung weitergehen könnte.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Die Universität operationalisiert die Ziele und prüft sowie bewertet regelmäßig die Zielerreichung durch die Anwendung von geeigneten internen und externen Verfahren sowie Instrumenten mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung. Der Anwendung der Verfahren liegt das Prinzip des Qualitätsregelkreises zugrunde.

Erläuterungen zu Eckpunkt 3

Für die Schaffung eines Qualitätsregelkreises steht die Festlegung des angestrebten Zieles stets am Anfang. Es folgt die Entwicklung von zweckmäßigen Maßnahmen oder Aktivitäten, deren Umsetzung und sodann die Prüfung und Bewertung der Ergebnisse. Diese wiederum ist ggf. Grundlage für die Festlegung und Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung.

Für den Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung können drei grundlegende Maximen formuliert werden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität sollte einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht zu einer sinnentleerten Routine werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren, die sich sowohl zur Entwicklung, zur Prüfung und Bewertung, zur Sicherung von Qualität als auch zum Qualitätsmanagement prinzipiell eignen. Für den Einsatz in der Universität sind sie jeweils auf ihre Eignung für die angestrebten Zwecke hin zu prüfen und überdies hinsichtlich ihrer Anwendung auch an die jeweiligen hochschulischen Gegebenheiten anzupassen.

Vorteilhaft für die Ausgestaltung der internen wie der externen Prüf- und Bewertungsverfahren ist das Prinzip der Triangulation: Das heißt, eine Kombination von Instrumenten und Verfahren zu wählen, die die Beleuchtung eines Sachverhaltes aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 3

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Qualitätsregelkreise (in den im Rahmen des Audits begutachteten Leistungsbereichen) vorhanden sind, als Handlungsanleitung wirken und reibungslos funktionieren. Es wird der Ansatz einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit für die Erhaltung und ggf. Verbesserung der Qualität praktiziert, mit dem Funktionsweise und Sinnhaftigkeit der Regelkreise überprüft werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn einige Qualitätsregelkreise vorhanden sind, die auch funktionieren. Insgesamt ist das System aber noch nicht geschlossen. Unter anderem fehlt ein übergeordneter Regelkreis, um das System zu überprüfen. Außerdem ist noch kein kontinuierlicher formaler Beobachtungsprozess der Erhaltung und Verbesserung der Qualität ersichtlich.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden. Es wurden Prozesse angestoßen, um die im Ansatz vorhandenen Qualitätsregelkreise zu systematisieren und zu schließen. Es gibt Pilotbereiche, deren Qualitätsregelkreise bereits deutlich besser ausgebildet sind.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn verschiedene Instrumente zur Qualitätssicherung eingesetzt werden, ihre Wirkungsweise aber noch eher zufällig ist. Es gibt erste Arbeitsgruppen, die sich mit spezifischen Problemen beschäftigen. Möglicherweise gibt es einzelne Pilotbereiche.

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Die Universität verfügt über ein Informationssystem, das die Erfassung und Auswertung von steuerungsrelevanten quantitativen und qualitativen Informationen ermöglicht. Steuerungsrelevant sind Daten und Informationen, die die Universität für die Entwicklung, Sicherung und das Management von Qualität in den Leistungsbereichen benötigt.

Die Daten und Informationen werden systematisch und nutzerorientiert gesammelt, analysiert und den Mitarbeiter/inne/n und Entscheidungsträgern bereitgestellt; sie dienen damit dem Qualitätsmanagement im Sinne des Qualitätsregelkreises.

Erläuterungen zu Eckpunkt 4

Das Qualitätsmanagement benötigt ein Informationssystem, mit dem steuerungsrelevante quantitative Informationen (Daten, Kennzahlen) erfasst und gepflegt werden. Ein Informationssystem zur Unterstützung des Qualitätsmanagements muss mehr als ein Führungs- oder Management-Informationssystem (FIS/MIS) leisten und auch die Erfassung, Haltung und Auswertung qualitativer Informationen (z. B. Rankings, Evaluationen etc.) ermöglichen.

Eine Universität muss über die geeignete Struktur und die technische Grundlage ihres Informationssystems selbst entscheiden, dabei aber beachten, dass die für die Prüfung von Prozessen und Strukturen erforderlichen Informationen umfassend, zügig und aktuell bereitgestellt und ausgewertet werden können. Ebenso ist zu beachten, dass für den Betrieb eines Informationssystems ausreichend und angemessen qualifiziertes Personal erforderlich ist sowie ein Datennutzungskonzept, das neben der Datenspeicherung und -pflege auch die Zugriffs- und Verwertbarkeitsrechte regelt.

Im Rahmen der Audits wird überprüft, welche Daten, Kennzahlen, Indikatoren und Informationen wofür eingesetzt werden. Das zugrunde liegende System der Datenerfassung und -verarbeitung spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 4

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn mit Bezug auf die Prüfung der Erreichung von strategischen und operativen Zielen Daten, Kennzahlen und Indikatoren festgelegt wurden, die zudem in der Universität allgemein akzeptiert sind sowie regelmäßig und reibungslos erfasst und ausgewertet werden. In einem Nutzungskonzept ist festgelegt, wem wann welche Daten in welcher Form für welche Entscheidung zur Verfügung gestellt werden. Mit den Daten, Kennzahlen und Indikatoren wird verantwortungsvoll umgegangen; d.h., eine „rote Ampel“ beispielsweise bedeutet zunächst Gesprächsbedarf und erst dann Handlungsbedarf.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten vorhanden sind. Vereinzelt werden Kennzahlen und Indikatoren bereits eingesetzt. Der Prozess zu deren Festlegung ist im Gange. Ebenso wird an einem systematischen Nutzungskonzept der Daten gearbeitet. Es sind aber noch Entwicklungsdefizite vorhanden.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und nur zum Teil systematisch genutzt werden. Dazu werden sie in der Regel ad hoc von den Daten auswertenden Stellen abgerufen. Ein Nutzungskonzept gibt es nicht, es wird aber die Notwendigkeit zur Systematisierung gesehen und die Entwicklung vorangetrieben.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn die notwendigen Daten nur teilweise vorhanden sind und zeitverzögert oder in schlechter Qualität bereitgestellt werden. Die Daten werden unsystematisch für Entscheidungen genutzt. Der Sinn einer systematischen Bereitstellung von Daten für Entscheidungen über ein Nutzungskonzept wird nur punktuell gesehen.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Alle Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherung von Qualität sind in den Zuständigkeitsbereichen der Leitungsorgane und in den Entscheidungsprozessen festgelegt.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur Entwicklung, Sicherung, Bewertung und zum Management von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent zugewiesen, dokumentiert, und sie werden wahrgenommen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 5

Dieser Sachverhalt ist ebenfalls Bestandteil der Eckpunkte 2 bzw. 3 und 4 (auf der Ebene der Qualitätsregelkreise).

Die Universität sollte in ihrem Konzept zum Qualitätsmanagement darlegen, wie Informationen über Organisationseinheiten oder Leistungsbereiche in das Qualitätsmanagement einbezogen werden. Dabei kommt dem Verhältnis zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit – in der Regel die Hochschulleitung – ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertung.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 5

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Leitungsorgane der Universität Qualitätsmanagement als wesentlichen Bestandteil ihrer Aufgaben begreifen und die damit einhergehende Verantwortung übernehmen. Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitglieder der Universität transparent zugewiesen und funktionieren. Sie sind dokumentiert und damit personenunabhängig.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn im Prinzip die Verantwortlichkeiten zugewiesen sind und von den meisten Funktionsträgern auch wahrgenommen werden. Die Entscheidungsprozesse sind den Mitgliedern der Universität im Wesentlichen bekannt und sind zumindest teilweise dokumentiert. Die bestehenden Defizite werden gesehen und sukzessive behoben.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn ein Grundkonsens darüber besteht, dass Qualitätsmanagement nicht in der alleinigen Verantwortung der operativ für Qualitätsbewertung und -sicherung zuständigen Einheit liegt, sondern alle Einheiten und Funktionsträger einbezieht. Die Verantwortlichkeiten sind aber nicht immer eindeutig geregelt und/oder kommuniziert. Viele Entscheidungsprozesse funktionieren zwar, laufen aber unsystematisch ab. Mit der Dokumentation der Entscheidungsprozesse wurde erst begonnen.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn immer noch eine interne Diskussion darüber geführt wird, wer für Qualitätsmanagement zuständig ist. Ein Großteil der Funktionsträger die Verantwortung (insbesondere im Sinne der Personal- und Prozessverantwortung) nicht übernehmen will, Entscheidungsprozesse auch für die meisten Hochschulangehörigen intransparent sind und keine Dokumentationen von Entscheidungsprozessen existieren.

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaftslegung

Über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements wird regelmäßig Bericht erstattet. Die Universität macht Informationen zugänglich (Transparenz) und gibt Rechenschaft gegenüber allen beteiligten Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Universität. Die Bereitstellung der Informationen orientiert sich dabei am Informationsbedarf der Interessengruppen.

Erläuterungen zu Eckpunkt 6

Die Universität sollte im Qualitätsmanagementkonzept darlegen, wie die regelmäßige Berichterstattung in Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftslegung inhaltlich und formal ausgestaltet ist: Art der Veröffentlichungen, Häufigkeit, Adressaten etc. Zu den Adressaten gehören: Studierende, Wissenschaftler/innen, Verwaltung, Hochschulleitung, Ministerium, Berufspraxis, Sozialpartner, Öffentlichkeit usw. Dabei ist von besonderer Relevanz, dass das Erfordernis der Transparenz mit dem der Legitimation ausbalanciert wird: Sensible Informationen sind beispielsweise nur dann geeignet, Verbesserungen zu initiieren, wenn sie vertraulich genutzt werden. Rechenschaftslegung über erreichte Ziele und erbrachte Leistungen gegenüber dem Träger der Universität und der Öffentlichkeit stellt auf andere Aspekte ab als interne und externe Transparenz über Strukturen, Prozesse und Ergebnisse.

Das Qualitätsmanagement einer Universität könnte hinsichtlich Eckpunkt 6

- als „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn alle Interessensgruppen gemäß ihres legitimen Informationsbedarfs umfassend und regelmäßig über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements informiert werden.
- als „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn Instrumente und Verfahren zur Information der Interessensgruppen bestehen, aber möglicherweise noch nicht alle Interessensgruppen erreicht werden oder die Information nicht regelmäßig erfolgt.
- als „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn an Instrumenten und Verfahren zur Information der Interessensgruppen gearbeitet wird, diese aber noch nicht flächendeckend eingesetzt werden können. Oft werden Informationen nur anlassbezogen, aber nicht systematisch und regelmäßig weitergegeben. Dies wird allerdings als Defizit empfunden.
- als „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn wichtige Informationen die Interessensgruppen eher zufällig – und nicht mittels definierter Instrumente und Verfahren – erreichen.

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur einer Universität beinhaltet das (funktionsfähige und systematische) Qualitätsmanagement und das (gemeinsame) Qualitätsverständnis der Hochschulmitglieder sowie der Hochschulleitung (als wesentlichen „Motor“).

Das eindeutige und dauerhafte Bekenntnis der Hochschulleitung (und der Leitungen der Organisationseinheiten) zu Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ihre aktive Rolle sind wesentlich für ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement und seine Weiterentwicklung.

Erläuterungen zu Eckpunkt 7

Qualitätskultur spiegelt ein reifes Qualitätsmanagementsystem wider, in dem zwischen den notwendigen formalisierten Bestandteilen eines Qualitätsmanagements und den nicht-formalen Bestandteilen eine gute oder auch optimale Balance besteht.

Für eine Qualitätskultur haben Kommunikation und ein für die Universität angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Universität mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert.

Die Mitglieder der Universität können am ehesten durch überzeugende Kommunikation gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Universität, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln; derartige komplexe, nur durch zahlreiche Akteure realisierbare Ziele sind nicht direkt erreichbar, sondern emergieren aufgrund der Realisierung anderer Ziele.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Universität (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Die Eigenzeiten, die Veränderungen von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden benötigen, sollten dabei stets beachtet werden.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht verlässlich erfassen und ist auch dann nicht wie bei den anderen Eckpunkten „belegbar“, da die Art und Weise der mündlichen Kommunikation (Wortwahl, Duktus, Tonfall usw.) und die dabei wahrnehmbare Haltung (Mimik, Gestik usw.) der Angehörigen der Universität nur beobachtbar und dabei gleichzeitig mehrdeutig und volatil sind. Es ist dieser auf Beobachtungen basierende „Eindruck“ aller Mitglieder einer Gutachtergruppe und die daraus im mündlichen Austausch gewonnenen gemeinsamen Überzeugungen, die in beschreibender Form einen Nachweis über die wahrgenommene Qualitätskultur liefern.

In diesem Sinne könnte unter dem umfassenden Aspekt der Qualitätskultur das Qualitätsmanagement einer Universität als insgesamt

- „sehr gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen einen sehr hohen Stellenwert hat. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine gegenseitige Achtung unabhängig von der Hierarchiestufe wahrnehmen, eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege sowie eine aktive Haltung aller Hochschulangehörigen.
- „gut entwickelt“ bewertet werden, wenn die Kommunikationskultur und das Verständnis über das Thema Qualität bei den Hochschulangehörigen als wichtig erachtet werden. Dies lässt sich an folgenden Beobachtungen erkennen: Die Kommunikation und der Umgang der Hochschulangehörigen sind nicht nur auf Dienstwege und Gremien(sitzungen) beschränkt, sondern es lässt sich eine Offenheit insbesondere der Funktionsträger für Anliegen der Hochschulmitglieder und eine Zugänglichkeit außerhalb formaler (Dienst-)Wege wahrnehmen.
- „entwicklungsfähig“ bewertet werden, wenn zwar eine „Kommunikationskultur“ vorhanden ist, die Vorstellungen der Hochschulmitglieder zum Thema Qualität aber

noch stark voneinander abweichen. Insgesamt ist spürbar, dass alle Hochschulmitglieder „das Beste wollen“, dass es aber „Reibungsverluste“ gibt.

- „entwicklungsbedürftig“ bewertet werden, wenn es lediglich Initiativen gibt, über Verbesserungen zu reden.

Glossar:

Datum/Daten:

Zahlenwerte, die aus statistischen Erhebungen, Beobachtungen oder andersartigen Messungen gewonnen werden und Angaben über Sachverhalte oder Vorgänge machen; sie sind potenzielle Informationen für Prüf- oder Entscheidungsfragen.

Eigenzeit:

Universitäten sind Sozialgebilde und soziale Systeme unterliegen hinsichtlich ihrer Funktionsweise und Dynamik den Systembedingungen, die sich aus den Eigenheiten von Personen (chronobiologische und psychologische Grundlagen, emotionale und soziale Eigenheiten, Lernprozesse usw.) und ihrer Interaktion (Kommunikation, Konfliktbewältigung/Konsensbildung usw.) ergeben.

Universität:

Universität ist ein Oberbegriff für verschiedene wissenschaftliche, wissenschaftlich-anwendungsorientierte, künstlerisch-wissenschaftliche oder künstlerische Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs zur beruflichen Ausbildung, Pflege der Wissenschaften und Künste durch Forschung und Lehre (Universität, Universität für angewandte Wissenschaften, Pädagogische Universität, Akademie usw.).

Indikator:

Messgröße, die Aufschluss über die Beschaffenheit eines zumeist komplexen, nicht unmittelbar beobachtbaren Sachverhaltes geben soll. Dem Indikator liegt in der Regel ein theoretisches Konstrukt zugrunde, das den Bezug zum zu untersuchenden Sachverhalt herstellt. Die Tauglichkeit von Indikatoren wird durch Verfahren der Validitätsprüfung (Wird gemessen, was gemessen werden soll?) und Reliabilitätsprüfung (Ist die Messung zuverlässig?) ermittelt.

Informationssystem:

Ein Informationssystem wird gebildet durch eine organisierte Menge von methodischen Verfahren der Datenerhebung, -speicherung und -aufbereitung.

Kennzahl:

Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient, und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Zustands- oder Prozessgröße zugrunde liegt.

Leistungsbereich:

Der Begriff umfasst hier bestimmte, durch die Universität auch selbst abzugrenzende Aufgabenbereiche, die wiederum nach Prozessen und Teilprozessen differenziert werden können.

Leitbild:

Ein Leitbild ist eine schriftliche Dokumentation des Selbstverständnisses (Mission, Vision), der Grundprinzipien und der Ziele (z. B. angestrebte Organisationskultur) einer

Organisation. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben (Werte, Normen, Corporate Identity) und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Insbesondere soll es einen Rahmen für die strategischen und operativen Ziele der Organisation vorgeben. Nach außen (Öffentlichkeit, „Kunden“, Gesellschaft) soll das Leitbild vor allem deutlich machen, wofür die Organisation steht.

Qualität:

Qualität (lat.: qualitas = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand) wird meist in zwei Bedeutungen verwendet: a) neutral: Eigenschaft oder Summe aller Eigenschaften eines Objektes, Systems oder Prozesses; b) bewertet: die Güte (aller Eigenschaften) eines Objektes, Systems oder Prozesses.

Qualitätsentwicklung:

Aktivitäten und Verfahren zur Entwicklung von Qualität.

Qualitätskriterium:

Der Begriff bezieht sich auf eine spezifische, die Qualität prägende Eigenheit eines Prozesses oder einer Struktur, die als wünschens- und erstrebenswert angesehen und festgelegt werden. Qualitätskriterien, die für die entsprechenden Prozesse oder Strukturen von besonderer (Erfolgs-)Relevanz sind, werden auch als qualitätskritische Momente bezeichnet.

Qualitätsmanagement:

Qualitätsmanagement ist ein Teilbereich des Hochschulmanagements und bezeichnet zielgerichtetes Steuerungshandeln zur Schaffung und Stabilisierung qualitätsförderlicher Kontexte. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Aktivitäten einer Organisation. Häufig wird auch von Qualitätsmanagementsystem gesprochen. Der Begriff des Systems im Sinne eines von seiner Umgebung abgrenzbaren, aber nicht abgeschlossenen Gebildes mit mehr oder weniger geordneten Strukturen und Prozessen sowie Austauschbeziehungen zu seiner Umgebung wird hier implizit zugrunde gelegt, soll aber nicht im Vordergrund stehen.

Qualitätssicherung:

Aktivitäten und Verfahren zur Erhaltung von Qualität.

Strategische Ziele:

Strategische Ziele sind mittel- und längerfristig angestrebte, operationalisierte Entwicklungsziele. Damit verbunden ist immer auch eine Qualitätsstrategie.

Transparenz:

Transparenz einer Institution oder Organisation in Bezug auf Strukturen und Prozesse bezeichnet eine Situation, die durch freien Informationszugang und Rechenschaft im Sinne einer offenen Kommunikation zwischen allen relevanten und legitimierten Beteiligten gekennzeichnet ist.

Triangulation:

Anwendung verschiedener (empirischer) Methoden bzw. Verfahren und/oder Nutzung verschiedener Datenquellen, um Aspekte eines Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen oder auszuwerten. Ziel ist es meistens, damit eine höhere Validität der Untersuchungsergebnisse zu erreichen und systematische Fehler zu verringern. Triangulation kann auch beim Auffinden zusätzlicher Interpretationen helfen.

Anhang 2: Begehungspl

Stand: 15. Mai 2015

Ort: Universität für angewandte Kunst Wien, Oskar-Kokoschka-Platz 2

Hotel: *magdas* Hotel, Laufberggasse 12, Wien; Tel.: +43-1-7200288; <http://www.magdas-hotel.at/home/>

Ansprechperson Angewandte: Mag. Bernhard Kernegger; E-Mail: bernhard.kernegger@uni-ak.ac.at; Tel.: +43-664-60713-2750

Ansprechperson evalag: Dr. Anke Rigbers, E-Mail: rigbers@evalag.de; mobil: +49-172-1403642

Anreise am 18. Mai 2015

Dienstag, 19.05.2015	Gesprächsrunde	Personenkreis
09:30 – 11:30	Interne Vorbesprechung	Gutachtergruppe: Giaco Schiesser (ZHdK), Kora Kimpel (UdK Berlin), Richard Jochum (Columbia University), Lars Ebert (ELIA), Elisa Petri (Studentin, FH Nordwestschweiz); evalag: Anke Rigbers
11:30 – 13:00	Gespräch mit der Hochschulleitung (und Vorsitzende/r des Senats)	Gerald Bast (Rektor), Barbara Putz-Plecko (Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung. Kunst und kommunikative Praxis, Oberbau), Josef Kaiser (Vizerektor für Lehre. Malerei und Aktzeichnen, Mittelbau), Maria Zettler (Vizerektorin für Inf-

		<p>rastruktur (Planung, Service und Verwaltung: Facility Management)), Ruth Mateus-Berr: Senatsvorsitzende. Design, Architektur und Environment sowie Fachdidaktik, Mittelbau), zusätzlich dabei: Bernhard Kernegger (UQE)</p> <p>Gutachtergruppe & evalag</p>
13:00 – 14:00	Mittag (Mensa)	Gutachtergruppe & evalag
14:00 – 15:00	Mitarbeiter/innen der Qualitätssicherung (Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE))	<p>David Campbell (Politikwissenschaften/Hochschulforschung), Bernhard Kernegger (Instrumentalpädagogik Klavier), Alexandra Frank (Publizistik/Philosophie), Margit Hartel (Soziologie)</p> <p>Gutachtergruppe & evalag</p>
15.15 – 16:15	AG Lehrevaluation	<p>Marcus Bruckmann (Industrial Design, Mittelbau), Barbara Putz-Plecko (Vize Rektorin), Bernhard Kernegger (UQE), Eva Putzgruber (Konservierung und Restaurierung, Mittelbau), Emma Rendl-Denk (Bildende Kunst, Mittelbau)</p> <p>Gutachtergruppe & evalag</p>
16:30 – 18:00	Professorinnen und Professoren	<p>Klaus Bollinger (Tragkonstruktion, Senatsmitglied, Institutsvorstand), Judith Eisler (Malerei und Animationsfilm (englischsprachig, eine Mitarbeiterin wird deutsch-englisch übersetzen), Georg Glaeser (Geometrie, stv. Senatsvorsitzender), Oliver Kartak (Grafik Design, Institutsvorstand), Christoph Kaltenbrunner (Design, Architektur und Environment, Vorsitzender Studienkommission Lehramt), Eva Kernbauer (Kunstgeschichte, Senatsmitglied), Hans Schabus (Skulptur und Raum), Eva Maria Stadler (Kunst- und Wissenstransfer, Senatsmitglied Ersatz)</p> <p>Gutachtergruppe & evalag</p>
18:00 – 19:00	Nachbesprechung	Gutachtergruppe & evalag
20:00	Abendessen	Gutachtergruppe & evalag

Mittwoch, 20.05.2015	Gesprächsrunde	Personenkreis
09:00 – 10:30	Planung, Service und Verwaltung	BereichsleiterInnen: Alexander Damianisch (Support Kunst und Forschung), Bernhard Kernegger (UQE), Markus Nagel (Personal, Finanzen und Recht), Maria Pimminger (Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung, Senatsmitglied-Ersatz), Anja Seipenbusch-Hufschmied (Informations- und Veranstaltungsmanagement), Maria Zettler (Facility Management), Andrea Danmayr (Presse und Medienkommunikation), Jürgen Gschiel (Assistent des Rektors) Gutachtergruppe & evalag
10:45 – 11:45	Nicht-professorales wissenschaftliches und künstlerisches Personal	Reinhold Krobath (Holztechnologie, zentrale Werkstätte, Vertragslehrer), Karin Raith (Baukonstruktion, außerordentliche Universitätsprofessorin), Michael Schneider (Print Media, Senior Artist und Privatdozent, Senatsmitglied (Ersatz)), Helga Rössler (Computerstudio, Vertragslehrerin, Mitglied Betriebsrat), Anna Spohn (Kunsttheorie, Senior Scientist), Patrick Werkner (Kunstgeschichte, Leiter Sammlungen und Archiv, außerordentlicher Universitätsprofessor) Gutachtergruppe & evalag
12:00 – 13:00	Studierende	Claus Diwisch (TransArts, Bachelor-/Masterstudium, Mitglied Programmbeirat TransArts), Renata Darabant (Bildende Kunst, Auslandsaufenthalt Japan, ehem. Mitglied von Senat und Studienkommission), Ruben Demus (Lehramtsstudium Angewandte und Universität Wien, ehem. Referent für Bildungspolitik der Studierendenvertretung), Jana Frantal (Grafik Design), Julia Galimova (Lehramtsstudium und Mitglied Studienkommission), Edwina Sasse (Vorsitzende der Studierendenvertretung, Senatsmitglied) Gutachtergruppe & evalag
13:00 – 14:00	Mittagessen „Österreicher im MAK“	Gutachtergruppe & evalag
14:00 – 15:00	Schlussbesprechung der Gutachtergruppe („Österreicher im MAK“)	Gutachtergruppe & evalag

15:00 – 16:00	Feedback an die Hochschulleitung	Gutachtergruppe & evalag
16:15 – 17:45	Entwicklungsfeld Gesellschaftliche Relevanz und Erschließung der Qualitäten von künstlerisch und wissenschaftlich forschender Praxis für die Lehre	Gerald Bast (Rektor), Alexander Damianisch (Support Kunst und Forschung), Anton Falkeis (Social Design – Arts as Urban Innovation, Vorstand des Instituts für Kunst und Gesellschaft), Ruth Mateus-Berr (Senatsvorsitzende), Barbara Putz-Plecko (Vizerektorin), Eva Maria Stadler (Kunst- und Wissenstransfer), MitarbeiterInnen der Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung Gutachtergruppe & evalag
20:00	Abendessen	Gutachtergruppe & evalag

Donnerstag, 21.05.2015	Gesprächsrunde	Personenkreis
09:30 – 10:30	Zeit für offene Fragen	Gutachtergruppe & evalag
10:30 – 12:00	Entwicklungsfeld Organisation und Infrastruktur	Gerald Bast (Rektor), Maria Pimminger (Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung), Barbara Putz-Plecko (Vizerektorin), MitarbeiterInnen der Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung Gutachtergruppe & evalag
12:00 – 12:30	Mittag	Gutachtergruppe & evalag
Ab 12:30	Abreise der Gutachtergruppe	

Anhang 3: Anforderungen an Gutachterinnen und Gutachter

Gutachterinnen und Gutachter müssen unbefangen urteilen können. Das setzt voraus, dass berufliche und private Beziehungen zu den zu evaluierenden Einrichtungen geklärt werden und gegenüber den Beteiligten sowie nach außen kein Zweifel an der Unbefangenheit ihrer fachlichen Bewertung erweckt und jeder Anschein von Befangenheit oder Interessenkonflikt der Gutachterinnen und Gutachter vermieden wird. Als mögliche Befangenheiten und Interessenkonflikte gelten:

- Verwandtschaft, persönliche Bindungen oder Konflikte mit Mitgliedern der Universität für angewandte Kunst Wien in Leitungsfunktionen,
- aktuell laufende gemeinsame Forschungs- oder andere intensive Kooperationsprojekte mit der Universität für angewandte Kunst Wien,
- unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenz mit eigenen Projekten oder Plänen,
- weniger als zehn Jahre zurückliegendes Lehrer/Schülerverhältnis zu Mitgliedern der Universität für angewandte Kunst Wien in Leitungsfunktionen,
- dienstliches Abhängigkeitsverhältnis innerhalb der letzten drei Jahre,
- Beteiligung an gegenseitigen Begutachtungen innerhalb des vergangenen Jahres,
- aktuell laufende Bewerbungsverfahren oder Berufungsverhandlungen mit bzw. bevorstehender Wechsel an die Universität für angewandte Kunst Wien,
- Beteiligung an Kommissionen, Beiräten oder Beratungsgremien der Universität für angewandte Kunst Wien,
- eigene oder gemeinsame wirtschaftliche Interessen.