



**Universität für angewandte Kunst Wien
Selbstevaluierung im Rahmen des Audit 2015**

Impressum

Für den Inhalt verantwortlich: Universität für angewandte Kunst Wien

Redaktion: Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung

Layout: Jana Frantal (Angewandte, Studienzweig Grafik Design)

Grafiken S. 1/20/29/30/82: buero bauer – Gesellschaft für Orientierung und Identität GmbH

Wien, Februar 2015

Inhaltsverzeichnis

Verwendete Abkürzungen	04	Teil 3: Umsetzung	28
Executive Summary:		3.1 Reflexionsschleifen: Struktur und Prinzipien	29
Konzeption und Umsetzung	05	3.2 Reflexionsschleife Lernende Organisation	32
Teil 1: Rahmen	06	3.3 Reflexionsschleife Universitätsentwicklung	35
1.1 Einleitung:		3.4 Reflexionsschleife Frauenförderung	38
Vorgeschichte und Ziele des Audit	07	3.5 Reflexionsschleife Curriculum	40
1.2 Aufbau und Genese des Selbstevaluierungsberichts	08	3.6 Reflexionsschleife Lehren	42
1.3 Kontext des Audit	10	3.7 Reflexionsschleife Studieren	45
Österreich	10	3.8 Reflexionsschleife Studierendenmobilität	48
Wien	11	3.9 Reflexionsschleife Forschen	50
Angewandte	11	3.10 Reflexionsschleife Berufungen	52
Teil 2: Konzeption	17	Teil 4: Weiterentwicklung und Resümee	54
2.1 Qualität und Qualitätsentwicklung	19	4.1 Entwicklungsfelder	55
Kunstuniversitäten: Besondere Herausforderungen an Qualitätsentwicklung?	19	Organisation und Infrastruktur	55
Qualitätsverständnis	20	Erschließung der Qualitäten von künstlerisch und wissenschaftlich forschender Praxis für die Lehre	55
Arbeitsgruppe Lehrevaluation	20	Gesellschaftliche Relevanz	56
Kritischer Umgang mit externen Anforderungen	21	4.2 Abschließende Reflexion	57
2.2 Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung	23	Bezug zu Vision und Strategie	57
Ausgangspunkte	23	Bezug zu den Eckpunkten von evalag	59
Konzeptive Grundlagen	24	Conclusio und Ausblick	64
Ziele des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung	26	Anhang 1:	
Prinzipien für die Umsetzung	27	Verfahren zur Qualitätsentwicklung	65
		1.1 Kommunikation und Gremien	66
		1.2 Dokumente, Berichte und Daten	68
		1.3 Reflexion und Evaluierung	72
		1.4 Unterstützung und Begleitung	76
		1.5 Strukturelle Unterstützung	78
		Anhang 2: Verwendete Literatur	81

Verwendete Abkürzungen

AG LEV	Arbeitsgruppe Lehrevaluation
BKA	Bundeskanzleramt der Republik Österreich
ELIA	The European League of Institutes of the Arts (www.elia-artschools.org)
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education (http://www.enqa.eu/)
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
EU	Europäische Union
evalag	Evaluationsagentur Baden-Württemberg (www.evalag.de)
FFG	Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (www.ffg.at)
FWF	Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (www.fwf.ac.at)
HS-QSG	Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz
hufak	HochschülerInnenschaft an der Universität für angewandte Kunst Wien (www.hufak.net)
PEEK	Programm zur Entwicklung und Erschließung der Künste (www.fwf.ac.at/de/forschungsfoerderung/fwf-programme/peek)
PSV	Planung, Service und Verwaltung
RS	Reflexionsschleife
UG	Universitätsgesetz 2002
UQE	Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung

Executive Summary: Konzeption und Umsetzung

Die Universität für angewandte Kunst Wien hat in der Reflexion und Umsetzung des gesetzlichen Auftrags zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems eine sehr spezifische und auf breitem Dialog basierende Interpretation gewählt. Diese wurde als Angewandter Zugang zu Qualitätsentwicklung konzeptionell formuliert und durch die Entwicklung von Reflexionsschleifen und Verfahren zur Qualitätsentwicklung umgesetzt.

Die systematischen Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung unterstützen die Umsetzung der in der leitenden Vision der Universität formulierten Ansprüche, indem einerseits Freiräume zur eigenverantwortlichen individuellen Qualitätsentwicklung geschaffen und andererseits die Auseinandersetzung aller Universitätsangehörigen mit gesamtuniversitären Ansprüchen und Zielen gefördert werden.

Die an der Angewandten entwickelte Qualitätskultur ist geprägt von Eigenverantwortung, Reflexion und Partizipation. Hinsichtlich der Sicherung und konsequenten Entwicklung von Qualität gibt es eine klare Verteilung von Verantwortung: Einerseits übernehmen die einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen Verantwortung für Qualität in ihrer Lehre, in Forschung und Kunstentwicklung. Eine wesentliche Grundlage dafür ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion und kontinuierlichen Entwicklung. Andererseits trägt die Universitätsleitung gemeinsam mit den Bereichen in Planung, Service und Verwaltung die strukturelle Verantwortung für das Funktionieren der vorgesehenen Reflexionsschleifen und die angebotenen Verfahren zur Qualitätsentwicklung.

Dem zugrunde liegt die langfristig positive Erfahrung mit der intrinsischen Motivation der Universitätsangehörigen als wichtigstem Antrieb für Qualität in Kunst und Wissenschaft. Diese Motivation wird durch spezifische Angebote in Hinblick sowohl auf individuelle als auch auf kollektive Qualitätsentwicklung wertgeschätzt und aktiv gefördert.

Reflexionsschleifen ermöglichen einen ganzheitlichen Blick auf Arbeitsfelder, die als wesentlich für die Einlösung der in der leitenden Vision der Angewandten erhobenen Ansprüche erkannt wurden, mit dem Ziel eines fortlaufenden produktiven Diskurses über Qualität und Qualitätsentwicklung. Im Rahmen der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* wird darüber hinaus regelmäßig reflektiert, ob die auf Ebene der Personen und auf Ebene der Organisation vorgesehenen Strukturen, Reflexionsschleifen und Abläufe noch adäquat sind, um andernfalls die erforderlichen Veränderungsprozesse einzuleiten.

Mit ihrem Zugang hat sich die Angewandte für einen durchaus aufwändigen Weg entschieden, der durch seine partizipative Prägung und das dadurch entstehende hohe Commitment seitens der Universitätsangehörigen wesentlich dazu beiträgt, die ambitionierten Entwicklungsziele der Angewandten in der Praxis einzulösen.

Teil Eins

Rahmen

Einleitung: Vorgeschichte und Ziele des Audit

1.1

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Selbstevaluierungsberichts kann die Angewandte betreffend die systematische Befassung mit Themen der Qualitätsentwicklung auf einen mittlerweile knapp zehnjährigen Arbeitsprozess zurückblicken.

Nach einer umfassenden Befragung von zehn Abschlussjahrgängen und einem sehr kontrovers diskutierten Pilotprojekt zur Lehrveranstaltungsevaluierung wurde mit der Einladung der bis heute für die Weiterentwicklung des Zugangs zu Qualitätsentwicklung essentiellen „Arbeitsgruppe Lehrevaluation“ (AG LEV) eine wesentliche Weiche gestellt, um die Eigenverantwortung von KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen durch weitgehende Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Verbindlichkeit in der weiteren Umsetzung aktiv wertzuschätzen.

Aufgrund der intensiven konzeptiven Arbeit der AG LEV verfügt die Angewandte heute über eine Vielfalt an begleitenden und reflektierenden Verfahren zur Qualitätsentwicklung, die vom überwiegenden Teil der Universitätsangehörigen nicht als einengende Eingriffe von außen, sondern als nutzbringend für die eigene Tätigkeit wahrgenommen werden. Eine Konsequenz der intensiven Beschäftigung mit Qualität in der Lehre als Basis für alle Aktivitäten im Bereich der Qualitätsentwicklung ist eine entsprechende Fokussierung, die sich auch im Rahmen des aktuell durchzuführenden Audit niederschlägt, auch wenn die zur systematischen Qualitätsentwicklung definierten Reflexionsschleifen darüber hinausgehen und weitere wichtige Arbeitsbereiche wie etwa Forschung und Frauenförderung in den Blick nehmen.

In der zwischen Angewandter und dem verantwortlichen Bundesministerium abgeschlossenen Leistungsvereinbarung 2013–2015¹ (S. 22) ist dazu in Konkretisierung der Anforderungen des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) festgehalten:

„Das in den letzten Jahren aufgebaute Qualitätsmanagementsystem der Angewandten wird einer externen Auditierung gemäß Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz unterzogen. Der Schwerpunkt soll dabei auf die Lehre und die sie unterstützenden Prozesse gelegt werden, mit Fokus auf die weitere Qualitätsentwicklung“.

Der Fokus auf Qualitätsentwicklung steht in Einklang mit der Vision der Angewandten, die sich als eine dynamische Institution definiert, die nicht nur in allen vertretenen Disziplinen nach innovativen Erweiterungen strebt, sondern als lern- und veränderungsfähige Organisation neue Wege einschlagen und sich auch in die Gestaltung ihres Umfelds aktiv einbringen will.

In der Entwicklung des österreichischen Audit-Verfahrens hat die Angewandte daher deutliche inhaltliche Akzente eingebracht: Mit der Ausrichtung einer „Agency Fair“ für alle österreichischen Universitäten, in deren Rahmen die Qualitätszugänge von für den österreichischen Kontext besonders interessanten Qualitätsagenturen verglichen werden konnten, wurde auch ein Zeichen in Richtung Ministerium gesetzt, dass die Universitäten sich nicht als passive Objekte von Audits verstehen, sondern ihre zentrale Verantwortung für Qualität, die ihnen in den *European Standards and Guidelines (ESG)*² zugeschrieben wird, aktiv wahrnehmen wollen.

Nach intensiver Diskussion im Vorfeld des 2011 in Kraft gesetzten HS-QSG war die Angewandte federführend in der Auseinandersetzung mit den Umsetzungsrichtlinien für den Audit-Prozess in Österreich. Die nun vorgesehene Möglichkeit, Entwicklungsfelder zu benennen und dazu explizit um die Expertise des GutachterInnen-Teams zu bitten, geht auf einen von der Angewandten gemeinsam mit einer Partnereinrichtung, der Fachhochschule FH Campus Wien, verfassten Vorschlag³ zurück.

Langjährige Erfahrung mit entwicklungsorientierten Zugängen war schließlich auch ein wichtiger Grund für die Wahl der **evalag** als Partnerin für das gegenständliche Audit-Verfahren, dem sich die Angewandte als erste österreichische Kunstuniversität stellt, um folgende Ziele zu erreichen:

- Die mit dem Audit verbundene kritische Selbstreflexion der Entwicklungen der letzten Jahre ermöglicht eine kritische Analyse des Erreichten und das Formulieren von Perspektiven.
- Der in Teilen bereits wiederholt national und international diskutierte Ansatz der Angewandten zur Qualitätsentwicklung kann in seiner Gesamtheit ausführlich mit einer Runde von ExpertInnen diskutiert und bewertet werden.
- Speziell aus den Impulsen der GutachterInnen zu den im letzten Kapitel skizzierten Entwicklungsfeldern erhofft sich die Angewandte konkrete Anregungen zur Weiterentwicklung.
- Das von der Angewandten entwickelte Qualitätsverständnis soll durch die im Rahmen des Audit-Prozesses veröffentlichten Dokumente verstärkt nach außen sichtbar werden, auch als Anregung zu weiteren Diskussionen in den einschlägigen nationalen und internationalen Communities.

1 Download: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LV13_15.pdf

2 vgl. ENQA: *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki 2009, S. 12

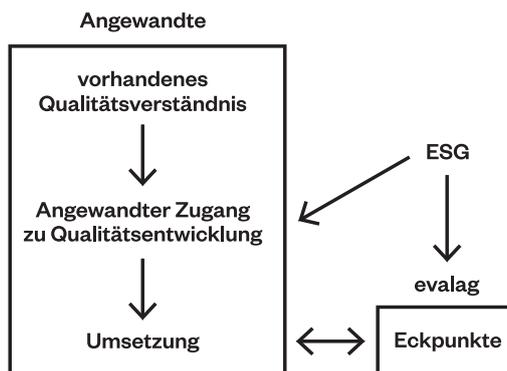
3 Download: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Audit_Kriterien.pdf

Aufbau und Genese des Selbst-evaluierungs-berichts

1.2

Im Sinne einer möglichst nachvollziehbaren und überschaubaren Darstellung fiel im Zuge der Berichtserstellung die Entscheidung für eine eigene Berichtsstruktur. Diese ermöglicht es, die allen Strukturen und Verfahren zur Qualitätsentwicklung grundlegenden konzeptuellen Überlegungen in einem eigenen Abschnitt ausführlich darzustellen, als nachvollziehbare Basis für die konkrete weitere Umsetzung.

Da der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung nicht nur ausgehend vom vorhandenen Qualitätsverständnis entwickelt wurde, sondern auch die ESG berücksichtigte⁴, von denen sich auch die von **evalag** verwendeten Eckpunkte ableiten, lässt sich eine gute Passung zwischen der Umsetzung des Angewandten Zugangs und den **evalag**-Eckpunkten herstellen:



- Der vorliegende Bericht setzt sich nach einem einführenden Teil 1. betreffend den Rahmen für das gegenständliche Audit aus drei Hauptteilen zusammen:
- Im Teil 2. *Konzeption* wird der an der Angewandten in den letzten zehn Jahren entwickelte Zugang zu Qualitätsentwicklung beschrieben und in den Kontext nationaler Vorgaben und europäischer Entwicklungen gestellt.
- Der Teil 3. *Umsetzung* beschreibt anhand der im Zugang der Angewandten zentralen Reflexionsschleifen, in welchen Feldern und mit welchen Verfahren die Angewandte systematisch an Weiterentwicklung arbeitet. Zur besseren Übersicht sind die einzelnen Verfahren zur Qualitätsentwicklung nicht in diesem Kapitel beschrieben, stattdessen wird an den entsprechenden Stellen auf die Beschreibungen im Anhang verwiesen.
- Der abschließende Teil 4. *Weiterentwicklung und Resümee* stellt zunächst die Entwicklungsfelder vor, die im Rahmen des Audit über die eigentliche Zertifizierung hinausgehend behandelt werden sollen, und nimmt danach eine zusammenfassende Analyse des Erreichten im Kontext der damit verfolgten Ziele und mit Bezug auf die von **evalag** definierten Eckpunkte vor, um die entsprechenden Bezüge noch einmal explizit zusammenzufassen.

Die einzelnen Verfahren zur Qualitätsentwicklung sind zwecks Übersichtlichkeit nicht im Teil *Umsetzung*, sondern im Anhang dargestellt. Verweise mit Seitenzahlen (Druckversion) bzw. Hyperlinks (PDF-Version) sollen das Nachlesen der jeweiligen Verfahrensbeschreibung bzw. von externen Weblinks komfortabel ermöglichen.⁵

Aufgrund der in der Einleitung bereits kurz umrissenen langjährigen Entwicklungsgeschichte des Qualitätszugangs der Angewandten und den während dieser Zeit partizipativ erstellten Konsensdokumenten wurde im Vorfeld des Audit nicht neuerlich ein breit angelegter Prozess zur Erstellung des Selbstevaluierungsberichts initiiert: Nach einer vorbereitenden Klausur im Sommer 2014 mit der Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung Barbara Putz-Plecko und dem Team der Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE, mit David Campbell, Alexandra Frank, Margit Hartel, Bernhard Kernegger) übernahm es die UQE, auf Basis der dort besprochenen Ziele die vorhandenen Materialien zusammenzutragen, zu strukturieren und schließlich einen Entwurf des Selbstevaluationsberichts zu formulieren. Als Basis für die kritisch-analytischen Passagen konnten neben konkret erhobenen Rückmeldungen auch viele über die Jahre geführte formelle und informelle Diskussionen im Haus und in unterschiedlichsten Netzwerken herangezogen werden.

⁴ vgl. Kapitel 2.2, Ausgangspunkte ► S. 23

⁵ Rücksprünge sind im Acrobat Reader auch innerhalb des PDF-Dokuments mit der Tastenkombination „Alt+Pfeil links“ möglich.

1.2

Während des Schreibprozesses erfolgte in mehreren Runden inhaltlicher Austausch mit dem Rektorat sowie mit KollegInnen auf BereichsleiterInnen-Ebene, insbesondere mit: Alexander Damianisch (Support Kunst und Forschung), Markus Nagel (Personal, Finanzen und Recht) und Maria Pimminger (Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung). Die Anbindung der Abteilungen für Studienangelegenheiten und für Auslandsangelegenheiten war aufgrund der Bereichsstruktur (vgl. Kapitel 1.3 ► **S. 14**) bereits gegeben. In der Endphase wurden auch noch die Ergebnisse eines kritischen Austauschs mit der an der Fachhochschule FH Campus Wien angesiedelten Einheit „Akademische Hochschulentwicklung“ (Susanna Boldrino, Barbara Billinger, Ruth Zach), mit der die Angewandte eine wechselseitige Reflexionspartnerschaft pflegt, sowie ein kollegiales Feedback von Oliver Vettori (WU) in den Erstentwurf eingearbeitet.

Um eine breitere Perspektive zu gewinnen, wurden in einem nächsten Schritt alle Mitglieder der AG LEV sowie die Vorsitzende der HochschülerInnenschaft an der Angewandten (hufak, Edwina Sasse) als offizielle Studierendenvertretung nach Fertigstellung des Erstentwurfs gebeten, sich mit kritischen Kommentaren und Ergänzungen einzubringen. Die entsprechenden Rückmeldungen wurden parallel zur Begutachtung durch **evalag** gesammelt und eingearbeitet.

Allen beteiligten Personen gebührt ein großer Dank für ihre Beiträge, ohne die im Rückblick eine umfassende Selbstevaluierung nicht möglich gewesen wäre.

Die bereits im Zuge der Auftragserteilung an **evalag** als interessant erkannte zeitliche Verschränkung des Selbstevaluierungsprozesses mit der Erstellung des Entwicklungsplans 2016–2018 der Angewandten erwies sich als herausfordernd, aber zielführend: Die Möglichkeit, wechselseitige Bezüge herzustellen, war wie erwartet wertvoll, weil sie die Verknüpfung von andernfalls getrennt ablaufenden Reflexionsprozessen ermöglichte.

Der vorliegende Selbstevaluierungsbericht wurde am 04.03.2015 vom Rektorat der Angewandten verabschiedet.

Weitere Anmerkungen

Sprache

An der Angewandten wird ein sehr sorgfältiger Umgang mit Sprache gepflegt, manche Begrifflichkeiten wie z. B. „Qualitätsmanagement“ werden aufgrund ihrer mehrschichtigen Bedeutungsinhalte nicht verwendet. Die Gründe für dieses Vorgehen sind an der jeweiligen Stelle im Bericht ausgedeutet (vgl. z. B. Kapitel 2.1, Qualitätsverständnis ► **S. 20**).

Literaturreferenzen

MitarbeiterInnen der Angewandten beteiligen sich regelmäßig mit Beiträgen am nationalen und internationalen Diskurs über Qualitätsentwicklung an Hochschulen. In diesem Zusammenhang sind in den letzten Jahren eine Reihe von Publikationen, Konferenzbeiträgen und auch Weiterbildungsaktivitäten entstanden.

Um entsprechende Bezüge zu ermöglichen, wird auf diese Beiträge verwiesen, sofern darin weiterführende Überlegungen und Reflexionen zu im Bericht dargelegten Positionen und Verfahren enthalten sind – auch wenn im Selbstevaluierungsbericht ansonsten keine durchgehende Referenzierung auf wissenschaftliche Quellen angestrebt wird.

Die sechs österreichischen Kunsthochschulen (drei in Wien, eine jeweils in Graz, Salzburg und Linz) wurden 1998 in Universitäten umgewandelt, verbunden mit umfassenden Veränderungen in Organisations- und Studienrecht (z. B. die Auflage zur Neuerlassung sämtlicher Curricula und die Möglichkeit, selbständig Doktoratsstudien anzubieten). Nach vergleichsweise kurzer Zeit erfolgte allerdings bereits die nächste umfassende gesetzliche Neuregelung: Mit dem Universitätsgesetz 2002 (UG) wurde die Beziehung zwischen den Universitäten und dem zuständigen Bundesministerium neu geregelt:

Die Universitäten erhielten auf der einen Seite die volle Rechtsfähigkeit und damit erweiterten Handlungsspielraum (z. B. Globalbudgets, Autonomie in der inneren Organisation und Gestaltung der Studien oder Entscheidungshoheit bei Berufungen), auf der anderen Seite wurden Elemente der universitären Mitbestimmung (entscheidungsbefugte Kollegialorgane) durch stärkere Managementorientierung ersetzt.

Die Universitätsleitung setzt sich aus **Universitätsrat, Rektorat** und **Senat** zusammen. Während der Universitätsrat viele Genehmigungs- und Kontrollaufgaben (ungefähr vergleichbar mit einem Aufsichtsrat) wahrzunehmen hat, leitet das Rektorat die Universität operativ. Strategische Entscheidungen fallen meist in einem gesetzlich geregelten Zusammenspiel zwischen Rektorat (Entwurf), Senat (Stellungnahme) und Universitätsrat (Genehmigung). Dem Senat gehören VertreterInnen der ProfessorInnen („Oberbau“), der übrigen künstlerischen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen („Mittelbau“), der Studierenden und des allgemeinen Personals an, er ist unter anderem letztverantwortlich für die Curricula und erstellt den Dreivorschlag für die Wahl des/der Rektors.

Die innere Organisation der Universität ist in einem **Organisationsplan**⁶ geregelt, die **Satzung**⁷ enthält universitätsspezifische und rechtsverbindliche Regelungen zu allen Bereichen, die im UG nicht näher determiniert sind. Der Rektorsentwurf des Organisationsplans bedarf der Genehmigung durch den Universitätsrat, im Falle der Satzung obliegt dem Senat die Letztentscheidung.

In Folge der weitgehenden universitären Autonomie wurden auch die Instrumente zur staatlichen Steuerung und Aufsicht neu gestaltet, um dem verantwortlichen Bundesministerium entsprechende Grundlagen und Möglichkeiten zu sichern:

- Jede Universität hat einen **Entwicklungsplan** zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren, in dem die aus Sicht der jeweiligen Institution wesentlichen künftigen Entwicklungen und die künftigen Widmungen der Professuren festgelegt werden.
- In einer darauf aufbauenden, für eine Laufzeit von drei Jahren abgeschlossenen **Leistungsvereinbarung** werden konkrete Vorhaben betreffend alle Leistungsbereiche der Universität und die Budgets zur Finanzierung des laufenden Betriebs und der neu vereinbarten Vorhaben zwischen Universität und Bundesministerium verhandelt und fixiert.
- Eine jährliche **Wissensbilanz**, bestehend aus in einer eigenen Verordnung festgelegten Kennzahlen, narrativen Teilen und dem Umsetzungsstand zu allen Vorhaben aus der Leistungsvereinbarung, ermöglicht es dem zuständigen Bundesministerium, die Entwicklung der Universitäten zu verfolgen und Inhalte bei Bedarf in begleitenden Gesprächen zu vertiefen.
- Zur „Qualitäts- und Leistungssicherung“ haben die Universitäten „ein eigenes **Qualitätsmanagementsystem**“ (§ 14 UG) aufzubauen.

Während das UG zu den ersten drei Punkten detaillierte Regelungen enthält, blieb das Feld Qualitätsmanagement rechtlich weitgehend undeterminiert. Diese Tatsache machten sich viele österreichische Universitäten zunutze, um spezifische Zugänge zu entwickeln, häufig auf Basis von entsprechend adaptierten Modellen aus der Wirtschaft.⁸

Zur Diskussion dieser Freiräume konstituierte sich ein österreichisches universitäres Netzwerk zu Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung, als Plattform für kollegialen Erfahrungs- und Informationsaustausch und gemeinsame konzeptionelle Tätigkeit, das in Folge immer wieder Impulse zur Weiterentwicklung in diesem Feld setzen konnte.

Da sich das verantwortliche Bundesministerium nicht ausreichend in der Lage sah, die erfolgreiche Umsetzung der verschiedenen Ansätze zu beurteilen, wurde 2011 mit dem Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) eine Rechtsgrundlage zur externen Qualitätssicherung geschaffen. Darin wurde die für sieben Jahre geltende Zertifizierung durch ein Audit als Verfahren zur Beurteilung der universitätsinternen Umsetzung von Qualitätsmanagement vorgesehen.

6 aktueller Organisationsplan der Angewandten siehe Mitteilungsblatt 4:2014/15 vom 22.10.2014, Download unter www.dieangewandte.at/mbi

7 Satzung der Angewandten: Download unter www.dieangewandte.at/satzung

8 Generell ist die Steuerungslogik des UG im Sinne des „New Public Management“ (NPM) stark von in der Wirtschaft gängigen Elementen geprägt. Die Palette reicht von der Abschaffung kollegial verantworteter Entscheidungen zugunsten von Entscheidungen durch Einzelpersonen über „Management by Objectives“ und Kennzahlenorientierung bis zu Qualitätsmanagement (vgl. dazu Campbell/Carayannis 2013, S. 47-48).

1.3

Dieses Verfahren kann nicht nur von der dafür eingerichteten österreichischen Agentur (AQ Austria)⁹ durchgeführt werden, die Universitäten können auch aus einer Liste ausländischer Agenturen wählen, die im EQAR¹⁰-gelisteten Agenturen auch noch einige weitere Einträge enthält. Wird eine ausländische Agentur gewählt, obliegt es dieser neben der konkreten Verfahrensdurchführung außerdem, die rechtlichen Vorgaben in ausreichender Form zu operationalisieren, weil die von der AQ Austria aufgrund des HS-QSG zu erlassenden Richtlinien in diesem Fall nicht zur Anwendung kommen.

Wien

Wien als Standort der Angewandten ist in hohem Maß von Kunst und Kultur geprägt. Neben einer Vielzahl an etablierten traditionellen Kultureinrichtungen (Museen, Theater, Opernhäuser u. a. m.) findet man unzählige Galerien, Kulturvereine und freie Initiativen. Jährlich stattfindende Festivals und Großveranstaltungen geben zusätzliche Impulse zum ohnehin schon dichten Kulturprogramm.

In Wien sind drei öffentlich-rechtliche Kunstuniversitäten angesiedelt, neben der Angewandten sind das die Akademie der bildenden Künste und die Universität für Musik und darstellende Kunst. Die Technische Universität Wien bietet ein weiteres Studienangebot im Bereich Architektur. Darüber hinaus besteht eine von der Stadt Wien getragene Privatuniversität im Bereich Musik und darstellende Kunst und eine Reihe weiterer privater Bildungseinrichtungen mit Fokus auf künstlerische Studienangebote.

Ohne Zweifel bedeutet dieses Umfeld einen großen Standortvorteil für die Angewandte, ist gleichzeitig aber aufgrund des dichten Feldes auch als Herausforderung zu sehen. Durch den Aufbau tragfähiger Kooperationen mit wichtigen Kunst- und Kultureinrichtungen konnte sich die Angewandte in den letzten Jahren hervorragend positionieren und vernetzen.

Mit den anderen beiden Kunstuniversitäten kooperiert die Angewandte betreffend Weiterbildung des Universitätspersonals und immer wieder im Rahmen von verschiedenen Forschungsprojekten, mit der Akademie der bildenden Künste darüber hinaus im Bereich der IT-Infrastruktur.

Angewandte

Geschichte

Die Gründung der Hochschule für angewandte Kunst – zunächst noch als Kunstgewerbeschule des Österreichischen Museums für Kunst und Industrie – datiert auf das Jahr 1867. Unter Einbeziehung von Wiener Secessionisten wie u.a. Koloman Moser, Otto Wagner, Oskar Kokoschka und Gustav Klimt etablierte sie in den 1890er-Jahren die Wiener Moderne. Nach Namensänderungen, Vertreibungen von Lehrenden und Adaptierungen im Lehrangebot in den Kriegsjahren waren die nächsten Jahrzehnte durch eine Verjüngung des Lehrkörpers und Besetzungen der Lehrstühle mit namhaften KünstlerInnen gekennzeichnet.

1998 wurde die damalige Hochschule für angewandte Kunst zur Universität. Damit konnten erstmals auch universitätsexterne Personen zum/zur RektorIn gewählt werden, was 1999 zur Wahl von Gerald Bast, dem heute noch amtierenden Rektor der Angewandten, führte. 2002 erhielt die Angewandte die Vollrechtsfähigkeit.

⁹ vgl. www.aq.ac.at

¹⁰ European Quality Assurance Register for Higher Education, vgl. www.eqar.eu

1.3

Studierende und Studien

Mit Wintersemester 2013/14¹¹ gehörten der Angewandten 1.496 ordentliche, 77 außerordentliche im Rahmen von Universitätslehrgängen und 64 außerordentliche Studierende zum Besuch einzelner Lehrveranstaltungen aus insgesamt über 60 Nationen an. Jährlich schließen zwischen 150 und 200 Personen ihre Bachelor-, Master-, Diplom- oder Doktoratsstudien ab, im Studienjahr 2012/13 waren es 187 AbsolventInnen.

Im Studienjahr 2014/15 bietet die Angewandte folgende Studien an:

Diplomstudien	Semester (mind.)
Bildende Kunst (zentrale künstlerische Fächer Fotografie, Grafik, Malerei, Malerei und Animationsfilm, Landschaftskunst, Skulptur und Raum)	8
Bühnengestaltung	8
Design (Studienzweige Angewandte Fotografie und zeitbasierte Medien, Grafik Design, Grafik und Werbung, Mode)	8
Industrial Design	10
Konservierung und Restaurierung	10
Medienkunst (Studienzweige Digitale Kunst, Transmediale Kunst)	8
Bachelorstudien	
Lehramtsstudium mit den Studienfächern kkp: Kunst und Kommunikative Praxis (Bildnerische Erziehung), dae: Design, Architektur und Environment (Technisches Werken) und tex: Textil – freie und kontextuelle künstlerische Praxis und Materialkultur (Textiles Gestalten)	8
Sprachkunst	6
TransArts – Transdisziplinäre Kunst	6
Masterstudien	
Architektur	6
Art & Science	4
Social Design – Arts as Urban Innovation	4
TransArts – Transdisziplinäre Kunst	4
Doktoratsstudien	
Doktorat der Naturwissenschaften	6
Doktorat der Philosophie	6
Doktorat der technischen Wissenschaften	6

Personal

Mit Jahresende 2013 setzte sich das Personal der Angewandten aus 34 ProfessorInnen, 19 DozentInnen und weiteren 436 künstlerischen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen (letzttere in Vollzeitäquivalenten: 166,8) aus insgesamt ca. 30 Nationen zusammen. Darüber hinaus waren 203 Personen (154,8 Vollzeitäquivalente) im allgemeinen Personal eingesetzt, also MitarbeiterInnen in Planung, Service und Verwaltung sowie zur administrativen Unterstützung auf Ebene der künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen.

Die Angewandte ist damit nicht nur in Lehre, Forschung und Kunstentwicklung in allen vertretenen Disziplinen international orientiert, sie ist auch selbst deutlich international geprägt.¹² Die nicht nur nach dem Aspekt der Nationalitäten vielfältige Zusammensetzung der Universitätsangehörigen wird als hohes Potential begriffen, das immer wieder neue Arbeitszusammenhänge und Perspektiven eröffnet, gleichzeitig aber auch einen herausfordernden Auftrag betreffend Schaffung und Weiterentwicklung eines geeigneten Rahmens für produktives Zusammenwirken bedeutet.

Im Bereich der Gleichbehandlung verfolgt die Angewandte einen Ansatz des Gender Mainstreaming¹³ und kann aufgrund der Politik der letzten Jahre auf einen Frauenanteil bei den ProfessorInnen von knapp 45 % und einen Glasdeckenindex von 0,95¹⁴ verweisen.

¹¹ Im Sinne der Konsistenz mit der beiliegenden Wissensbilanz – die neue erscheint aufgrund der Fristenläufe erst knapp nach dem Vor-Ort-Besuch im Rahmen des Audit – sind hier die Daten des vorletzten Studienjahrs angegeben, die sich nicht wesentlich von den aktuellen Daten unterscheiden.

¹² vgl. Internationalisierungsstrategie der Angewandten, Anhang zum Entwicklungsplan 2016–2018

¹³ vgl. Kapitel 3.4 ► S. 38

¹⁴ vgl. Wissensbilanz 2013, S. 18

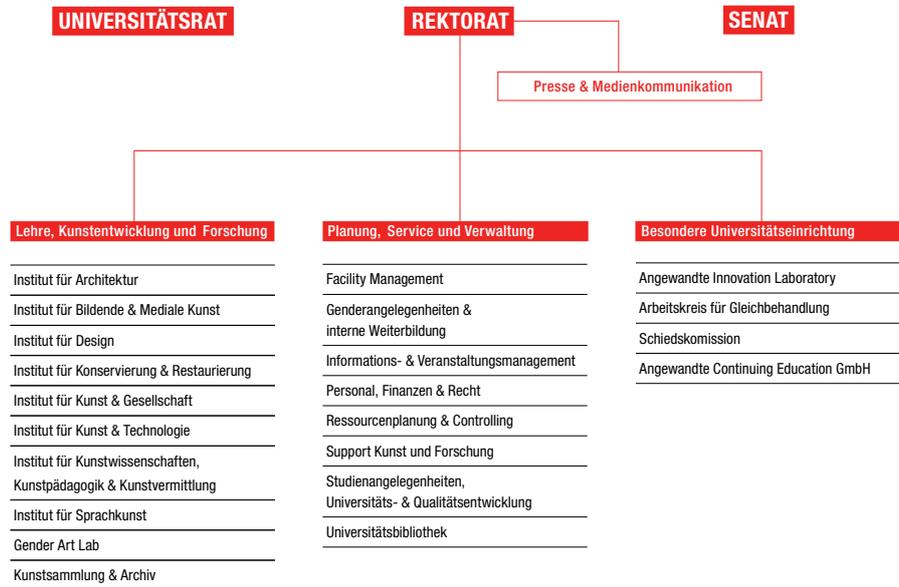
1.3

Organisation

2010 wurde eine organisatorische Dreigliederung der Angewandten eingeführt:

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

Diese Gliederung in Institute und Abteilungen (Lehre, Kunstentwicklung und Forschung) bzw. in Bereiche und Abteilungen (Planung, Service und Verwaltung) ist mit kleinen Adaptierungen aktuell noch gültig – folgende Darstellung beschreibt den Stand von Oktober 2014:



Universitätsleitung

Der Universitätsrat der Angewandten besteht aus fünf, das Rektorat aus vier und der Senat aus 18 Personen¹⁵. Die reibungslose Zusammenarbeit der gemäß Universitätsgesetz grundsätzlich voneinander unabhängigen Gremien wird an der Angewandten dadurch unterstützt, dass wechselseitig permanente Auskunftspersonen zu den Sitzungen der Gremien geladen werden, konkret:

- im Universitätsrat: das gesamte Rektorat sowie die Senatsvorsitzende
- im Rektorat: die Senatsvorsitzende
- im Senat: das gesamte Rektorat

Dem Rektorat gehören der Rektor, der Vizerektor für Lehre, die Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung und die Vizerektorin für Infrastruktur an. Die genaue Aufgabenverteilung ist in der Geschäftsordnung des Rektorats festgehalten.¹⁶

Der Senat kann zur Erfüllung seiner Aufgaben Kommissionen einrichten. Gesetzlich vorgesehen sind Berufungskommissionen und Studienkommissionen. Letztere sind abweichend von der Senatszusammensetzung drittelparitätisch von Oberbau, Mittelbau und Studierenden besetzt und haben ein Vorschlagsrecht für Curricula. (Der Senat kann Vorschläge nur akzeptieren oder zurückweisen, nicht aber abändern). An der Angewandten ist für jedes Studium eine eigene Studienkommission eingerichtet.

¹⁵ Zusammensetzung des Senats siehe www.dieangewandte.at/senat

¹⁶ vgl. Satzung der Angewandten, Geschäftsordnung des Rektorats
Download unter www.dieangewandte.at/satzung

1.3

Institute und Bereiche

Die Institute in Lehre, Kunstentwicklung und Forschung bzw. die Bereiche in Planung, Service und Verwaltung untergliedern sich wie folgt in Abteilungen:

LEHRE, KÜNSTLERISCHE UND WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG

INSTITUT FÜR ARCHITEKTUR
Architekturwettbewerb 1
Architekturwettbewerb 2
Architekturwettbewerb 3
Integrative Technik
Baukonstruktion
Energiedesign
Tragkonstruktion
Theorie & Geschichte der Architektur
Digitale Produktion
Sonderthemen Architektur
INSTITUT FÜR BILDENDE UND MEDIALE KUNST
Art & Science
Bühnen- und Filmgestaltung
Digitale Kunst
Fotografie
Grafik und Druckgrafik
Landschaftskunst
Malerei
Malerei und Animationsfilm
Skulptur und Raum
TransArts
Transmediale Kunst
Medientheorie
INSTITUT FÜR DESIGN
Industrial Design 1
Industrial Design 2
Grafikdesign
Grafik und Werbung
Mode
Angewandte Fotografie und zeitbasierte Medien
Theorie und Geschichte des Design
Computerstudio
Videostudio
INSTITUT FÜR KONSERVIERUNG UND RESTAURIERUNG

INSTITUT FÜR KUNST UND GESELLSCHAFT
Kunst- und Wissenstransfer
Social Design
INSTITUT FÜR KUNST UND TECHNOLOGIE
Aktzeichnen
Archäometrie
Naturwissenschaften in der Konservierung
Buchkunst
Geometrie
Keramikstudio
Holztechnologie
Metalltechnologie
Technische Chemie und Science Visualization
Textiltechnologie
INSTITUT FÜR KUNSTWISSENSCHAFTEN, KUNSTPÄDAGOGIK UND KUNSTVERMITTLUNG
Design, Architektur und Environment für Kunstpädagogik
Kunst und Kommunikative Praxis
Textil – Freie, angewandte und experimentelle künstlerische Gestaltung
Fachdidaktik
Kulturwissenschaften
Kunsttheorie
Kunstgeschichte
Philosophie
INSTITUT FÜR SPRACHKUNST
GENDER ART LAB
KUNSTSAMMLUNG UND ARCHIV
Kunst- und Designsammlung
Oskar Kokoschka-Zentrum
Sammlung Kostüm und Mode
Viktor J. Papanek Foundation
Archiv

PLANUNG, SERVICE & VERWALTUNG

FACILITY MANAGEMENT
Liegenschaften und Raumkoordination
Zentraler Informatikdienst
Gebäudetechnik und Sicherheit
Gebäude-Dienstleistungen
Zentrales Beschaffungswesen
Registratur und zentrale Poststelle
INFORMATIONS- UND VERANSTALTUNGSMANAGEMENT
Informationsmanagement
Kooperations- & Publikationsmanagement
Veranstaltungsmanagement
GENDERANGELEGENHEITEN UND INTERNE WEITERBILDUNG
Genderangelegenheiten
Interne Weiterbildung
PERSONAL, FINANZEN UND RECHT
Rechtsangelegenheiten
Personalverwaltung
Finanzbuchhaltung
RESSOURCENPLANUNG UND CONTROLLING
Ressourcenplanung
Controlling
SUPPORT KUNST UND FORSCHUNG
STUDIENANGELEGENHEITEN, UNIVERSITÄTS- UND QUALITÄTSENTWICKLUNG
Studienangelegenheiten
Stipendienangelegenheiten
Auslandstudien
Universitäts- und Qualitätsentwicklung
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

Die Institutebene übernimmt an der Angewandten hauptsächlich Aufgaben der institutsinternen Koordination und Kommunikation, nicht die einer zwischengeschalteten Hierarchieebene. Wesentliche Fragen wie etwa im Zusammenhang mit der Lehrbeauftragung oder der längerfristigen Entwicklungsplanung werden direkt zwischen Rektorat und Abteilungen besprochen und entschieden. Daraus ergibt sich, dass die Institute im Kontext von Qualitätsentwicklung bisher kaum eine eigenständige Rolle spielen.

Finanzierung

Das Jahresbudget der Angewandten machte 2013 EUR 37,85 Mio. aus und setzte sich aus dem vom Staat zugewiesenen Globalbudget (89,9 %) sowie aus Drittmitteln im Zusammenhang mit Forschungsprojekten (4,5 %), Beiträgen von Studierenden bzw. Studienbeitragsersätzen (3,1 %) und einigen weiteren, vergleichsweise geringfügigen Positionen (2,6 %) zusammen.

Standorte

Neben dem Hauptgebäude Ecke Stubenring / Oskar-Kokoschka-Platz verfügt die Angewandte über eine Reihe von Exposituren, das Ausstellungszentrum Heiligenkreuzer Hof sowie seit 2014 über das Angewandte Innovation Laboratory am Franz Josefs-Kai. Aufgrund seit Jahren akuter Raumnot standen die letzten Jahre im Zeichen der Vorbereitung eines Bauprojekts am Hauptstandort der Angewandten, das aber schlussendlich – nach Abschluss sämtlicher Planungen – aufgrund einer wirtschaftskrisenbedingten politischen Entscheidung nicht realisiert wurde.

2014 wurde ein Alternativszenario gefunden, nach Vorliegen aller nötigen Finanzierungsversprechen wird 2015 mit der Planung und 2016 mit der Umsetzung von Adaptierungsarbeiten eines Gebäudes in unmittelbarer Nähe zum Hauptstandort begonnen. Angestrebter Fertigstellungstermin ist Ende 2017.

Die in den letzten Jahren entwickelte und gelebte institutionelle Veränderungsfähigkeit ist ein wichtiges Charakteristikum, das die Angewandte auch in einem Umfeld, das sich seinerseits immer schneller verändert, handlungsfähig bleiben lässt.

1.3

Universitätsentwicklung

2005 wurde an der Angewandten in Folge der Vollrechtsfähigkeit der erste Entwicklungsplan erstellt, dieser wird seither alle drei Jahre auf Basis einer breit angelegten Diskussion aktualisiert.¹⁷ Der Entwicklungsplan beschreibt jeweils das aktuelle Profil der gesamten Universität und ihrer Organisationseinheiten, die gemeinsame langfristige Vision und Strategie sowie aktuelle Entwicklungsperspektiven. Er ist damit die wichtigste Grundlage für interne und nach außen gerichtete Veränderungsprozesse.

Als Beispiele für wesentliche Entwicklungen der letzten Jahre wären zu nennen:

- Erweiterung der Disziplinen durch Erschließen interdisziplinären Potentials (vgl. Art & Science, TransArts – Transdisziplinäre Kunst und Social Design – Arts as Urban Innovation),
- strategische Entscheidung zur Beibehaltung des Diplomstudienformats, wo möglich, und Entwickeln alternativer Zugänge zur Bologna-Struktur und Kompetenzorientierung vor dem Hintergrund der Betreuungsmöglichkeiten an einer Kunstuniversität (vgl. Curriculum von Lehramtsstudium neu oder auch hier TransArts und Social Design),
- Aufbau und Stabilisierung des Forschungsfelds an der Angewandten, mit seit 2005 jährlich (deutlich) steigendem Projektvolumen¹⁸,
- Vertiefung des internationalen Netzwerks und der internationalen Präsenz, Ausrichtung der ELIA Biennial Conference 2012,
- Intensivierung der Studierendenmobilität durch Erweiterung der Netzwerke innerhalb und außerhalb Europas, aktuell können knapp 30 % der AbsolventInnen auf einen Auslandsaufenthalt zurückblicken,
- Profilierung nach außen, durch internationale Vernetzung und Kooperationen am Standort Wien, Medienpräsenz, ein dichtes Veranstaltungsprogramm, die Jahresausstellung „The Essence“, Publikationen (auch im Rahmen eigener Reihen wie *Edition Angewandte* oder *ARIS*)¹⁹, internationale Symposien, Präsenz auf internationalen Biennalen (insbesondere Venedig) und seit 2014 auch durch das Angewandte Innovation Laboratory,
- Aufbau und Verankerung einer „Qualitätskultur Angewandte“ als Bestandteil des Universitätsprofils.

Zusammenfassung

Die Angewandte ist geprägt durch ihre fachliche Zusammensetzung aus Architektur, Design, bildender Kunst, Kunstpädagogik, Konservierung und Restaurierung sowie Sprachkunst – und den Chancen und Herausforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Zugängen ergeben. Der Anspruch nach höchster Qualität in allen Disziplinen ist unverzichtbare Basis für internationale Vernetzung, inter- und transdisziplinäre Zugänge sowie das Beanspruchen von gestaltenden Positionen im gesellschaftlichen Diskurs. Die in den letzten Jahren entwickelte und gelebte institutionelle Veränderungsfähigkeit ist ein wichtiges Charakteristikum, das die Angewandte auch in einem Umfeld, das sich seinerseits immer schneller verändert, handlungsfähig bleiben lässt.

Aufgrund dieser Charakteristika hat sich die Angewandte in den letzten Jahren nicht nur national, sondern auch international ein unverwechselbares Profil erarbeitet. In Teilbereichen sind aber Vergleiche mit Institutionen wie etwa der Bauhaus Universität Weimar (Deutschland), der Zürcher Hochschule der Künste (Schweiz), dem Pratt Institute New York (USA) oder der University of Auckland (Neuseeland) stets interessant und hilfreich zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung, weshalb die Angewandte laufenden Austausch mit diesen und vielen anderen Institutionen unterhält, sei es im Rahmen von ELIA, konkreten Projektkooperationen oder im direkten Austausch auf Leitungsebene.

Eine für die Angewandte essentielle Selbstvergewisserung ist die regelmäßig durchgeführte AbsolventInnenbefragung.²⁰ Aus dieser wird nicht nur ersichtlich, dass die AbsolventInnen im Rückblick mit der Qualität ihres Studiums zufrieden waren und daher auch neuerlich an der Angewandten studieren würden, es zeigt sich auch, dass ca. 90 % der Befragten eine berufliche Tätigkeit ausüben, die ihrer Qualifikation entspricht – ein Ergebnis, das in erfreulichem Widerspruch zu diesbezüglich oft zitierten Klischees steht.

Detailliertere Informationen über die Angewandte können der aktuellen Wissensbilanz²¹, dem Entwicklungsplan²² und der Imagebroschüre 2015²³ entnommen werden.

17 vgl. dazu Kapitel 3.3 ► S. 35

18 vgl. dazu Kapitel 4.1 ► S. 55

19 vgl. www.dieangewandte.at/publikationen

20 Download unter www.dieangewandte.at/qualitaet

21 Download unter www.dieangewandte.at/berichte

22 Download unter www.dieangewandte.at/mission

23 Download unter www.dieangewandte.at/imagebroschuere/de

Teil Zwei

Konzeption

2.1

Das im Folgenden beschriebene System zur Qualitätsentwicklung ist nicht kunstspezifisch, sondern institutionspezifisch – konkret angemessen der Angewandten.

Kunstuniversitäten: Besondere Her- ausforderungen an Qualitäts- entwicklung?

Obwohl die Kunstuniversitäten seit 2002 in jeder Hinsicht mit den übrigen Universitäten rechtlich gleichgestellt sind, ist es eine weit verbreitete Meinung, dass es sich bei ihnen um sehr spezifische Organisationen handelt, die aufgrund ihrer künstlerischen Ausrichtung grundsätzlich andere Strukturen und Prozesse erfordern als andere Universitäten.

Aus künstlerischen Zugängen und Entwicklungsprozessen ergeben sich zweifellos vielerlei Spezifika betreffend Organisationskultur, gesellschaftlichen Auftrag und konkrete Strukturen und Prozesse. Besonders markant ist in diesem Zusammenhang die zentrale Bedeutung des künstlerischen Einzelunterrichts als Lehrformat, für das die Studierenden ungefähr die Hälfte ihrer Arbeitszeit aufwenden. Er dient der individuellen Förderung der Studierenden im Aufbau künstlerischer Kompetenzen und Entwicklung eines persönlichen künstlerischen Profils.

Dennoch war die Angewandte von Anfang an zurückhaltend, Kunstuniversitäten im Sinne einer Schutzbehauptung pauschal als „anders“ zu verstehen, weil in jeder Disziplin spezifische Gegebenheiten und Anforderungen die jeweilige Kultur prägen: Auch die Physik, die Soziologie, die Philosophie, die Medizin, die Wirtschaft oder die Rechtswissenschaften können gewichtige Argumente ins Treffen führen, warum ihr Bereich jeweils „anders“ ist. In diesem Sinne muss es ein Anspruch jeder Qualitätsentwicklung sein, den spezifischen Eigenschaften vorhandener Fachkulturen zu entsprechen.

In Folge der Entscheidung, einen für die spezifische Situation an der Angewandten passenden Qualitätszugang zu entwickeln, wurde der im UG verwendete Begriff des „Qualitätsmanagementsystems“²⁴ so interpretiert, dass es in einer ExpertInnenorganisation²⁵ 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. Damit verbunden ist ein sorgsamer und bewusster Umgang mit Sprache, der im künstlerischen Kontext eine besonders wichtige Bedeutung zukommt: So wird etwa der Begriff „Qualitätsmanagement“ aufgrund seiner Herkunft aus dem ökonomischen Kontext und management-hierarchischen Konnotation im internen Diskurs nicht verwendet.²⁶

Die im künstlerischen Feld sehr stark ausgeprägte Reflexions- und Kritikkultur ermöglicht es, in Entwicklungsprozessen an der Angewandten heikle Punkte auszudiskutieren, bis adäquate Lösungen gefunden sind, anstatt diverse hausinterne Strategien des Widerstands oder des sogenannten „window dressing“²⁷ auszulösen, die im Widerspruch zu echten Verbesserungen stehen. Eine solche Auseinandersetzung, die nicht auf Managementlogik und Top-Down-Hierarchie, sondern auf breiter Beteiligung und dem Suchen nach tragfähigen und konsensualen bzw. deutlich mehrheitsfähigen Lösungen basiert²⁸, braucht Zeit, Ressourcen und Geduld seitens der Prozessverantwortlichen, ist aber unverzichtbar, um Qualitätsentwicklung als Anliegen der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen zu verstehen und nicht als Reaktion auf von außen gestellte Ansprüche.

Erleichtert wurde und wird dieser Zugang durch die überschaubare Größe der Universität und ein gemeinsames inhaltliches und strategisches Grundverständnis – trotz natürlich vorhandener Unterschiede zwischen Arbeitsfeldern wie Architektur, Bildende Kunst, Design, Konservierung und Restaurierung, Kunstpädagogik oder Sprachkunst.

Das im Folgenden beschriebene System zur Qualitätsentwicklung ist nicht kunstspezifisch, sondern institutionsspezifisch – konkret angemessen der Angewandten. Eine fundierte Auseinandersetzung mit der Rolle und der Verantwortung von KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen hingegen ist letztlich für jede universitäre Organisation von Relevanz.²⁹

²⁴ § 14 Universitätsgesetz 2002 (UG)

²⁵ vgl. z. B. Altwater: Organisationsberatung im Hochschulfeld – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen, in: Peter Altwater et al. (Hg): Organisationsentwicklung in Hochschulen, Hannover 2007; Pellert: Academic leadership and organizational culture, in: Bergan et al.: Handbook on Leadership and Governance in Higher Education, Berlin 2011

²⁶ vgl. zu QM-Systemen Campbell/Carayannis 2013, S. 47–48

²⁷ vgl. Ewell, The „Quality Game“: External Review and Institutional Reaction over Three Decades in the United States, in: Westerheijden et al. (Hg), Quality Assurance in Higher Education. Trends in Regulation, Translation and Transformation. New York 2007

²⁸ vgl. Campbell/Carayannis: Epistemic Governance in Higher Education. Quality Enhancement of Universities for Development, New York 2013

²⁹ vgl. Kernegger: Brauchen Kunstuniversitäten Qualitätsmanagement? Oder braucht Qualitätsmanagement Kunstuniversitäten? in: Jahrbuch Hochschulrecht 2014, Wien 2014

Im auf der Homepage der Angewandten³⁰ veröffentlichten Dokument „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“, das aufgrund seiner zentralen Bedeutung für das Qualitätsverständnis der Angewandten im folgenden Kapitel komplett wiedergegeben ist, sind Grundlagen, Ziele und Prinzipien des teilweise formell, teilweise aber auch informell gelebten Qualitätszugangs zusammengefasst. **Entwicklung und Transformation** werden darin als zentrale Aspekte für das Qualitätsverständnis der Angewandten beschrieben: Um künstlerische Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, diese angemessen und flexibel zu begleiten, gesellschaftlich relevante Themen zu erkennen und zu bearbeiten oder neue Wege in künstlerischen und wissenschaftlichen Projekten beschreiten zu können, versteht sich die Universität auch selbst als eine ständig in Entwicklung befindliche Organisation. Die Veränderungsfähigkeit der Angewandten wird damit ebenfalls zu einem relevanten Kriterium für Qualität.

Dieses Verständnis von Qualität bedingt einen offeneren Zugang als die im klassischen Qualitätsmanagement oft grundgelegte Sicht von Qualität als „fitness for purpose“:

Im Qualitätsverständnis der Angewandten werden Ziele zwar festgelegt und umgesetzt, allerdings sind sie selbst permanent Gegenstand von Reflexion und Weiterentwicklung. Der klassische Qualitätsregelkreis mit seinen klar voneinander abgegrenzten Phasen Plan – Do – Check – Act wird daher als Reflexionsschleife neu interpretiert, die einen zwar systematischen, aber großzügigeren und ergebnisoffeneren Umgang mit Prozessen ermöglicht.



Reflexionsschleifen ermöglichen es, gezielt Aufmerksamkeit auf für die Angewandte relevante Abläufe zu richten und dazu jeweils geeignete Verfahren zur Qualitätsentwicklung vorzusehen. Dadurch soll auch die Diskussion und adäquate Interpretation von Zielen und Visionen der Angewandten auf unterschiedlichen Ebenen gefördert werden, insbesondere wenn – wie durchaus häufig – mehrere verantwortliche AkteurInnen in einen Ablauf involviert sind.

Die Angewandte sieht Qualitätsentwicklung als eine Aufgabe, die nur auf Basis von laufender Reflexion und Standortbestimmung erfüllt werden kann; sie versteht daher Qualitätssicherung als Teilaufgabe von Qualitätsentwicklung.

Arbeitsgruppe Lehrevaluation

Mit der Arbeitsgruppe Lehrevaluation (AG LEV) bildete sich ein für die Entwicklung des Qualitätszugangs der Angewandten zentraler Verhandlungsraum heraus. Angeregt durch eine turbulente hausöffentliche Diskussion über ein Pilotprojekt zur Lehrveranstaltungsevaluation sprach das Rektorat Ende 2008 eine Einladung an alle Interessierten im Haus aus, sich an der Entwicklung von alternativen und umfassenderen Zugängen zu Qualität in der Lehre zu beteiligen.

Durch Schaffung eines klaren und professionellen Rahmens gelang es schnell, die anfängliche Skepsis in eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu verwandeln: Die Arbeitsgruppe wurde von Beginn an extern moderiert, die Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung nahm an allen Sitzungen teil und übernahm die Verantwortung für die verbindliche Umsetzung der Arbeitsgruppenergebnisse.

Die offene Einladung führte zu einer gewissen Selbstorganisation der KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen, sodass die Arbeitsgruppe durchaus repräsentativ zusammengesetzt war und ist. Neben Angehörigen der verschiedenen Institute gehört auch die UQE der Arbeitsgruppe an. Diese breite Zusammensetzung ermöglicht es, den Diskurs über Qualität aus unterschiedlichen Perspektiven fundiert zu führen, bei Bedarf begleitet durch (internationale) Recherche seitens der UQE.

Die Papiere der AG-Lehrevaluation³¹ sind Schlüsseldokumente in der Entwicklung des Angewandten Zugangs³² zu Qualitätsentwicklung und für die hausinterne Qualitätskultur. Sie geben Orientierung und unterstützen die systematische Auseinandersetzung mit Strukturen und Prozessen.

³⁰ siehe www.dieangewandte.at/qualitaet

³¹ Download unter www.dieangewandte.at/AGLev

³² Mit dem Begriff „Angewandter Zugang“ soll einerseits der enge Bezug zur Angewandten, andererseits die Orientierung an der Anwendbarkeit und dem Nutzen für alle Universitätsangehörigen ausgedrückt werden.

Kritischer Umgang mit externen Anforderungen

2.1

Die Angewandte sieht sich wie alle Universitäten mit sich immer wieder geänderten und neuen Anforderungen konfrontiert, die nur zum Teil im Einklang mit ihrem eigenen Qualitätsverständnis stehen. Das Rektorat nimmt diesbezüglich eine wichtige und kreative **Mittlerrolle** ein, indem es zunächst evaluiert, inwiefern erforderliche Änderungen in Strukturen und Prozessen mit dem Qualitätsverständnis und der Qualitätskultur der Angewandten kompatibel sind und initiiert bei Bedarf Diskussionsprozesse, um adäquate und wenn nötig alternative Umsetzungsmöglichkeiten zu erkennen und zu realisieren.

Beispiele für diese Strategie sind etwa die weit über gesetzliche Anforderungen hinausgehende Zusammenarbeit zwischen Rektorat und Senat, die an den hausinternen Bedürfnissen orientierte Umsetzung der Wissensbilanz³³, die Interpretation der Bologna-Vorgaben zu studierendenzentriertem Lernen vor dem Hintergrund der speziellen Betreuungsmöglichkeiten³⁴ einer Kunstuniversität sowie die Entwicklung des Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung selbst.

Hausintern entstehen dadurch sinnvolle und notwendige **Freiräume** sowie ein **solides Grundvertrauen** zwischen den Universitätsangehörigen, unabhängig von Hierarchiestufen, welches eine wichtige Basis für umfassendere Veränderungen in Strukturen und Prozessen darstellt.

³³ vgl. ► **S. 69**

³⁴ Aufgrund der starken Fokussierung auf Entwicklungsprozesse im Rahmen der künstlerischen Studien und der damit verbundenen Auswirkungen auf Instrumente und Verfahren zur Qualitätsentwicklung befindet sich die Angewandte bereits jetzt weitgehend im Einklang mit den revidierten *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education* und ihrem verstärkten Fokus auf studierendenzentriertes Lernen, wie sie im Mai 2015 in Yerevan beschlossen werden sollen (vgl. www.revisionesg.wordpress.com).

2.2

Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung unterstützt das Erreichen der in der Vision der Angewandten formulierten Ansprüche systematisch mit Verfahren und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und trägt damit zur weiteren Schärfung des universitären Profils bei.

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

Er unterstützt das Erreichen der in der Vision der Angewandten formulierten Ansprüche systematisch mit Verfahren und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und trägt damit zur weiteren Schärfung des universitären Profils bei.³⁵

Die im Folgenden verschriftlichten Ausgangspunkte, konzeptiven Grundlagen, Ziele und Prinzipien des Angewandten Zugangs sind unter www.dieangewandte.at/qualitaet öffentlich verfügbar.

Ausgangspunkte

1. Arbeitsweise

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

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

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

2. Qualität

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

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

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

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

3. Vision und strategische Ziele

Die Angewandte hat eine leitende Vision und strategische Ziele formuliert³⁶, die im Rahmen des Entwicklungsplans seit 2005 autonom und unter Einbeziehung aller Institute, Bereiche und Abteilungen im Dreijahresrhythmus aktualisiert und weiterentwickelt werden. In mehreren Runden der Entwicklungsplanung hat sich eine Kultur des Dialogs entwickelt: Rektorat, Senat und die einzelnen Abteilungen der Angewandten wirken so zusammen, dass unterschiedliche Vorstellungen, Ideen und Anliegen konstruktiv diskutiert und letztlich zu einer konsensualen, langfristigen Vision und zu konkreten Entwicklungsperspektiven für die nächsten Jahre verdichtet werden können.

³⁵ vgl. [Entwicklungsplan 2016–18](#)

³⁶ vgl. [Entwicklungspläne der Angewandten](#), Download unter www.dieangewandte.at/mission

2.2

4. Europäische Standards

In der Entwicklung ihres Zugangs zu Qualitätsentwicklung hat sich die Angewandte an den *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*³⁷ orientiert und diese in einer für den eigenen Kontext sinnvollen Weise interpretiert. Wo erforderlich wurden eigene Wege beschritten, ganz im Sinne der einleitenden Bemerkungen zu den ESG.

5. Zwischenresümee

Die Angewandte hat sich seit der Jahrtausendwende nicht nur von einem mehr oder weniger losen und teilweise staatlich gesteuerten institutionellen Zusammenschluss verschiedener Fachbereiche zu einem sozialen Gefüge mit gemeinsamen Zielsetzungen³⁸ entwickelt: Indem extern herangetragene Anforderungen nicht unreflektiert umgesetzt wurden, sondern regelmäßig Gegenstand interner und offener Diskussionsprozesse wurden, konnte sich schrittweise eine gemeinsame Kultur und damit auch das notwendige gegenseitige Vertrauen entwickeln, das Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ist.

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

Konzeptive Grundlagen

1. Qualität in der Lehre und die AG Lehrevaluation

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

- „Lehre – Qualität – Evaluation. Ein angewandtes Konzept“ (2010) behandelt Qualität auf Lehrveranstaltungsebene und für künstlerische Lehrformate angemessene Evaluierungsmöglichkeiten. Konkret werden vier unterschiedliche Verfahren vorgeschlagen, die von den Lehrenden bedarfsbezogen gewählt werden können.³⁹
- „Was macht ein gutes Curriculum aus? Eine angewandte Position“ (2012) befasst sich mit Qualitätskriterien für Curricula. Durch die Differenzierung von Struktur- und Prozessqualität wird bereits eine Brücke zum folgenden Papier geschlagen.
- „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“ (2015) untersucht das Zusammenwirken von Lehrenden und für die Organisation verantwortlichen Personen und benennt Voraussetzungen für ein produktives Zusammenwirken sowie relevante Handlungsfelder, die es zu bearbeiten gilt.

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

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

2. Qualität in Kunst und Forschung

Die zunächst stark einzelfallbezogenen Initiativen zur Unterstützung und Begleitung von Projekten in Kunst und Forschung wurden vor allem aufgrund der Vorhaben aus der Leistungsvereinbarung 2013–15⁴⁰ zu einem auch strukturell tragfähigen „Forschungsfeld Angewandte“ verdichtet. Im Bereich „Support Kunst und Forschung“ wurde eine Strategie zur Förderung künstlerisch-forschender Arbeitsprozesse entwickelt, die einen Bogen von Initiieren/ Ermöglichen über Begleiten bis zu Dokumentation von Kunst und Forschung spannen.⁴¹

3. Qualität und Internationales

Angesichts der zunehmend intensivierten internationalen Kooperationsarbeit wurden Qualitätskriterien für internationale Partnerschaften entwickelt und vom Rektorat verabschiedet⁴², die eine begleitende Evaluierung als Basis für Entscheidungen über neue Kooperationen oder (Nicht-)verlängerungen ermöglichen.

Zur Intensivierung und Institutionalisierung des internationalen Austauschs ist ein mit namhaften KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen besetztes Advisory Board⁴³ eingerichtet.

³⁷ vgl. www.enqa.eu/index.php/home/esg

³⁸ vgl. Carstensen/Hofmann: *Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte*, in: Benz et al.: *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*, Berlin 2004

³⁹ Nähere Informationen zu den einzelnen Verfahren: www.dieangewandte.at/qualitaet

⁴⁰ Download unter www.dieangewandte.at/berichte

⁴¹ vgl. Wissensbilanz 2013, S. 52 ff., Download unter www.dieangewandte.at/berichte

⁴² www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Q_Mobil.pdf

⁴³ Aktuelle Besetzung siehe www.dieangewandte.at/advisoryboard

Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass aufgrund der wesentlichen Rolle und Verantwortung der einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen ein intensiver laufender Dialog über Vision, Strategie, Qualität und Umsetzung zwischen diesen und mit der Universitätsleitung erforderlich ist.

Ziele des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung

2.2

4. Qualität in Planung, Service und Verwaltung

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

Die Angewandte verzichtete darauf, ein Steuerungssystem mit engen Regelwerken zu entwickeln, weil sie einen technokratischen und bürokratischen Top-down-Ansatz als ungeeignet einschätzt. Mit ihrem spezifischen Zugang nützt die Angewandte den gesetzlichen Auftrag zum Aufbau eines „Qualitätsmanagementsystems“⁴⁴, um das Erreichen ihrer Vision⁴⁵ mit geeigneten Maßnahmen voranzutreiben.

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

Im Einzelnen werden folgende Ziele verfolgt:

1. Fördern einer gemeinsamen Qualitätskultur

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

2. Unterstützung bei der individuellen und strukturellen Weiterentwicklung

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

3. Laufendes Vergewissern über Qualität in den wesentlichen Arbeitsbereichen

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

4. Gemeinsame Weiterentwicklung von Vision und Perspektiven

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

5. Gemeinsame Weiterentwicklung des Qualitätsbegriffs

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

⁴⁴ vgl. § 14 Universitätsgesetz 2002

⁴⁵ vgl. aktueller Entwicklungsplan der Angewandten: www.dieangewandte.at/mission

2.2

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

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

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

2. Motivation und Verantwortung auf allen Ebenen respektieren und fördern

Die Angewandte versteht sich als offene ExpertInnenorganisation und geht von einer intrinsischen Motivation der Universitätsangehörigen aus, die über das Arbeitsfeld von Kunst und Wissenschaft hinausgeht.⁴⁶ KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen sind selbst hauptverantwortlich für die Qualität in Lehre, Forschung und Kunstentwicklung. MitarbeiterInnen in Planung, Service und Verwaltung übernehmen Mitverantwortung für die Qualität von Strukturen und Abläufen.

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

3. Studierende als MitgestalterInnen

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

4. Charakteristika und Stärken einer kleinen Universität nutzen

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

5. Aufmerksamkeitspunkte definieren und regelmäßig reflektieren

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

6. Dynamik

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

⁴⁶ vgl. z. B. Altvater: *Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen*. in: Altvater et al. (Hg): *Organisationsentwicklung in Hochschulen*, Goseriede 2007; Ada Pellert: *Academic leadership and organizational culture*. in: Bergan et al.: *Handbook on Leadership and Governance in Higher Education*. Berlin 2010; Kernegger: *Brauchen Kunstuniversitäten Qualitätsmanagement? Oder braucht Qualitätsmanagement Kunstuniversitäten?* in: *Jahrbuch Hochschulrecht* 2014, Wien 2014

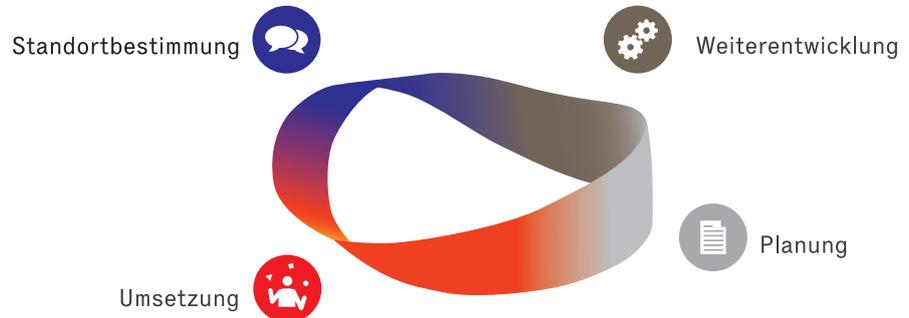
Teil Drei

Umsetzung

Reflexions- schleifen: Struktur und Prinzipien

3.1

Eine Reflexionsschleife beschreibt die wesentlichen Aktivitäten, die zur *Planung*, *Umsetzung*, *Standortbestimmung* und *Weiterentwicklung* in einem als relevant erkannten Arbeitsfeld gesetzt werden, und welche unterstützenden Verfahren zur Qualitätsentwicklung dazu jeweils seitens der Universitätsleitung vorgesehen sind.



Reflexionsschleifen sollen Entwicklungsprozesse fördern, indem relevante Informationen bereitgestellt, Kommunikation zwischen Beteiligten gefördert und Unterstützungsangebote für verantwortliche Personen gesetzt werden. Der Begriff der Schleife stellt zwar einen Bezug zu den im klassischen Qualitätsmanagement verwendeten PDCA-Regelkreisen her, die Reflexionsschleifen verstehen sich aber nicht als Instrumente hierarchisch orientierten Managements. Ihr Zweck ist es, fokussierte und themenbezogene Entwicklungsprozesse sowie die Kommunikation darüber zu fördern.

Die Verantwortung für Aktualität und Funktionsfähigkeit der Reflexionsschleifen trägt das Vizerektorat für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung, unterstützt durch die Abteilung Universitäts- und Qualitätsentwicklung, während die Verantwortung für Inhalt und Qualität bei den jeweils ausgedehnten Personen bzw. Organisationseinheiten liegt.

Relevante Prinzipien für Reflexionsschleifen sind:

- Um den wichtigen Freiraum für weitere Innovationen zu erhalten, versteht sich *Planung* stets als ein Entwurf, der in der *Umsetzung* eingelöst, aber auch jederzeit begründet verworfen und neu konzipiert werden kann.
- Reflexion soll sich nicht auf den Einsatz der in den jeweiligen Reflexionsschleifen zur *Standortbestimmung* vorgesehenen Instrumente beschränken, bereits in der Umsetzung kann und soll laufende Reflexion durch die jeweils Verantwortlichen stattfinden, mit der Möglichkeit, jederzeit nötige Anpassungen in *Planung* oder *Umsetzung* vorzunehmen.
- Die Angewandte geht bewusst von der Eigenverantwortung und intrinsischen Motivation der Universitätsangehörigen aus. Um einerseits Bezüge zu gesamtuniversitären Zielen sicherzustellen und andererseits wichtige Arbeitsprozesse professionell zu unterstützen, werden dafür möglichst in allen Phasen einer Reflexionsschleife begleitende und unterstützende Angebote konzipiert.
- Es wird angestrebt, 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. Die beteiligten AkteurInnen erleben dadurch im Idealfall Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung nicht als Eingriffe von außen, sondern als sinnvolle Ergänzung ihrer eigenen Arbeit.
- Die Verantwortlichen für die im Rahmen der Reflexionsschleifen eingesetzten Instrumente und Verfahren sollen nach Möglichkeit die gesamte Reflexionsschleife überschauen und so zusätzliche sinnvolle Verbindungen zwischen den verschiedenen Phasen herstellen können. Organisatorisch ist z. B. die UQE als zuständige Einheit für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in einen gemeinsamen Bereich mit der Abteilung für Studienangelegenheiten und der Abteilung für Auslandsstudien gefasst. Dadurch ergeben sich in der Praxis vielfältige Möglichkeiten zum effizienten Wissensaustausch, zur Kooperation und zu Aktivitäten an Schnittstellen zwischen Verwaltung, unterstützenden Angeboten und strategischer Weiterentwicklung.

3.1

Reflexionsschleifen werden in Bereichen, die als zentral für die Erfüllung der universitären Kernaufgaben erkannt werden und in denen eine strukturiert-systematische Vorgangsweise angemessen erscheint⁴⁷, definiert:

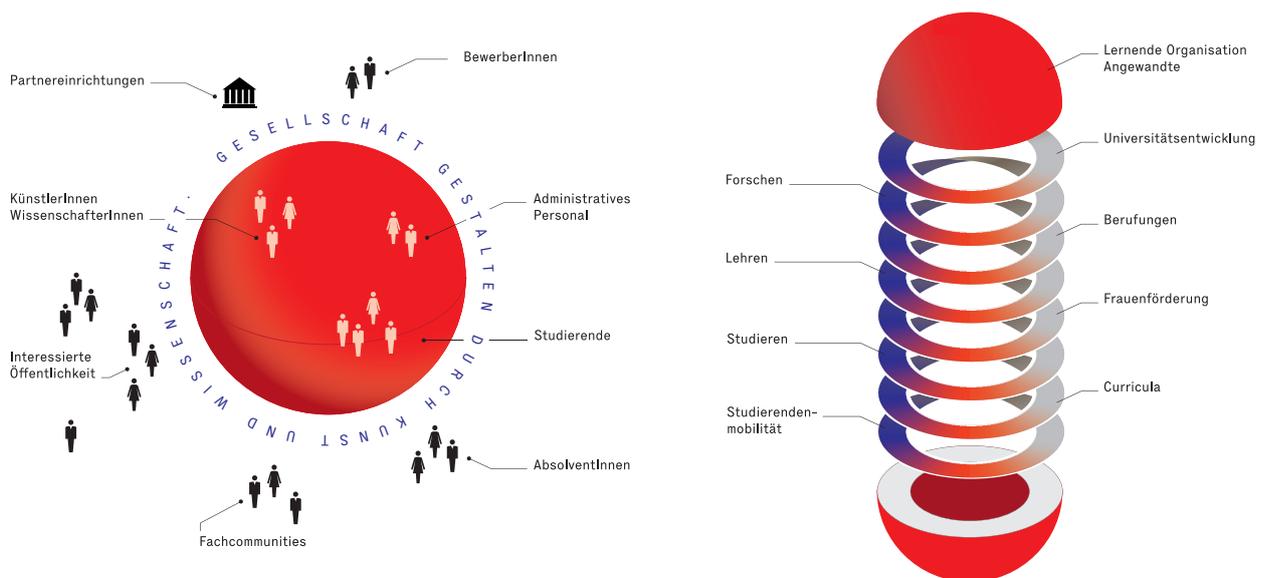
- Universitätsentwicklung
- Frauenförderung
- Curricula
- Lehren
- Studieren
- Studierendenmobilität
- Forschen
- Berufungen

Die Reflexionsschleifen ihrerseits werden regelmäßig auf ein ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen untersucht, damit sie nicht zum Selbstzweck werden. Bei Bedarf, also bei Auftreten spezifischer Fragestellungen, werden Reflexionsschleifen auch punktuell ergänzt – ein aktuelles Beispiel dafür ist etwa die **Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz** (►S. 75).

Den dazu erforderlichen übergeordneten Rahmen – im Sinne einer „Meta-Reflexion“ – bietet die Reflexionsschleife

- Lernende Organisation.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Reflexionsschleifen, die im Inneren der lernenden Organisation Angewandte verortet sind und dazu beitragen, die Ansprüche nach höchster Qualität in Lehre, Forschung und Kunstentwicklung einzulösen, die Angewandte auf allen Ebenen laufend zu hinterfragen und mit relevanten Anforderungen von außen wie auch von innen zu konfrontieren:



Die einzelnen im Rahmen von Reflexionsschleifen eingesetzten Verfahren zur Qualitätsentwicklung sind im Anhang dargestellt. Wird im Rahmen einer Reflexionsschleife auf ein Verfahren verwiesen, ist der entsprechende Text kursiv gesetzt, die danach in Klammer angegebene Seitenzahl ist in der elektronischen Version des Berichts mit einem Hyperlink hinterlegt.

Die Beschreibung jeder Reflexionsschleife schließt mit einem Unterkapitel zur kritischen Analyse dieser Reflexionsschleife und der mit ihr verbundenen Verfahren.

⁴⁷ Beispielsweise ist das Thema Studierende mit Behinderungen zwar inhaltlich sehr relevant, aufgrund der äußerst geringen Anzahl der betroffenen Personen wird aber keine eigene Reflexionsschleife vorgesehen, sondern vorwiegend mit individuellen Lösungen gearbeitet.

3.2

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.

Die Reflexionsschleife Lernende Organisation fördert Lernprozesse sowohl auf Ebene der Organisation als auch auf Ebene der Personen. Dabei wird die Personenebene (mit dem Anspruch auf Selbstreflexion und individuelle Weiterentwicklung) bewusst mit der Ebene der Organisation (mit dem Anspruch des kritischen Hinterfragens und Weiterentwickelns von Prozessen und Strukturen) verschränkt: 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.

Ausgehend von einer individuellen Eigenverantwortung aller Universitätsangehörigen verfolgt die Reflexionsschleife Lernende Organisation das Ziel, geeignete Strukturen, Formate und Angebote zu schaffen, um Reflexion und Weiterentwicklung auf allen Ebenen zu fördern.

Planung

Basierend auf Vision und Strategie der Angewandten sowie den Papieren der AG LEV werden Reflexionsschleifen in als essentiell erkannten Arbeitsfeldern definiert, um die entsprechenden Arbeitsabläufe ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken und Qualitätsentwicklung zu leisten. Dabei wird darauf geachtet, maximalen Nutzen sowohl für die Organisation als auch für die beteiligten Personen zu erreichen. Die Reflexionsschleife Lernende Organisation ist diesbezüglich als eine „Meta-Reflexionsschleife“ zu verstehen.

Auf Personenebene werden entlang des Zeitverlaufs einer Karriere begleitende und unterstützende Maßnahmen geplant, auf Ebene der Organisation aktuell relevante Reflexionsschleifen definiert sowie geeignete Formate für Diskussion und Entscheidungsvorbereitung entwickelt. In beiden Fällen werden Vision und strategische Ziele der Angewandten im Rahmen der Verfahren zur Qualitätsentwicklung für die jeweilige Arbeitsebene adäquat übersetzt und transportiert.

Umsetzung

- Personenebene: Die zur Begleitung von Universitätsangehörigen entwickelten Angebote werden laufend abgehalten. Aktuell sind das:
 - Angebotsbündel für **neue MitarbeiterInnen** (►S. 76): „rote Mappe“, Einführungsveranstaltung, Hausführungen, Buddy-System; für neue ProfessorInnen und BereichsleiterInnen zusätzlich: Einführungstreffen mit für Lehre, Forschung, Personal/ Ressourcen und Personalentwicklung zuständigen BereichsleiterInnen
 - für laufende Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Lehre: Verfahren zur **Lehrveranstaltungsevaluation** (►S. 72), Beratung zur Abwicklung und Verwendung von Ergebnissen, auch mit Blick auf andere Datenquellen wie z. B. **Studienabgangsbefragung** (►S. 70) oder **AbsolventInnenbefragung** (►S. 70), **Weiterbildung** (►S. 76)
 - für Forschungsaktivitäten: Beratung bei der Projektanbahnung, Begleitung der Umsetzung, Unterstützung bei der Dokumentation und Präsentation von Ergebnissen durch den **Support Kunst und Forschung** (►S. 79)
 - für Personen mit Leitungsaufgaben: **Angebote für Führungskräfte** (►S. 76): spezifische Weiterbildung, Coaching, Unterstützung bei der Teamentwicklung
 - für Angehörige von **Berufungskommissionen** (►S. 77): Einführung in Aufgaben und Verfahrensregeln
 - für alle: vielfältiges **Weiterbildungsangebot** (►S. 76), laufend anhand von Bedarfsanalysen weiterentwickelt; **Beratung im Konfliktfall** (►S. 77); **Jahresgespräch** (►S. 67) (Leitfaden und Weiterbildung)
- Organisationsebene: Zur Qualitätsentwicklung in den wesentlichen Arbeitsbereichen werden die definierten Reflexionsschleifen im Zusammenspiel zwischen Universitätsleitung und den jeweils Verantwortlichen durchlaufen. Zum weitergehenden Austausch und zur Entscheidungsvorbereitung sind darüber hinaus neben den formalen Gremien folgende Formate vorgesehen:
 - Rektorsklausuren nach thematischem Bedarf
 - jährliche gemeinsame **Klausur von Rektorat und Senat** (►S. 66)
 - „Info Subito“ mit relevanten Informationen aus dem Senat jeweils unmittelbar nach einer Senatssitzung
 - Monatlicher Jour fixe und Jahresklausur der BereichsleiterInnen aus **Planung, Service und Verwaltung** (►S. 66)
 - Beteiligungsmöglichkeiten für alle **Abteilungen und Bereiche** (►S. 68) am Entwicklungsplan (eigenes Profil und Vorschläge zur Weiterentwicklung)

3.2

- **Angewandte Praxis** (►S. 67), zum Austausch über Forschungsprozesse und Ergebnisse
- **Angewandte Einblicke** (►S. 67), als kleines „Open House“ einzelner Abteilungen
- spezifische Informationsformate: von internen Newslettern über Infoscreens bis hin zu Vollversammlungen

Das Rektorat involviert sich (auch im Sinne einer Vorbildfunktion) aktiv und operativ in die Qualitätsentwicklung, z. B. bei der Auswahl (vgl. Kap. 3.10, ►S. 52) und **Evaluierung von Professuren nach fünf Jahren** (►S. 74), im Zuge der begleitenden **Evaluierung von neuen Studien** (►S. 74). Speziell der Rektor fungiert darüber hinaus als niederschwellige **Anlaufstelle für Vorschläge, Probleme und Beschwerden** (►S. 67).

Standortbestimmung

Die Relevanz und Angemessenheit aller aktuell eingesetzten Reflexionsschleifen wird sowohl im Rahmen der jährlichen **UQE-Jahresklausur mit der Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung** (►S. 66) als auch unter Einbeziehung oder auf Initiative der AG LEV regelmäßig überprüft. Die Analyse wird durch zu diesem Zweck vorgenommene Evaluierungen von Verfahren und Reflexionsschleifen, Daten aus **Studienabgangsbefragung** (►S. 70) und **AbsolventInnenbefragung** (►S. 70) sowie relevante statistische Daten fundiert.

Wenn sich das **internationale Advisory Board** (►S. 66) der Angewandten mit dem Qualitätszugang der Angewandten befasst, fließen die entsprechenden Positionen ebenfalls in die laufende Standortbestimmung mit ein, ebenso wie Erkenntnisse, die aus dem nationalen und internationalen Austausch und Vergleich mit anderen universitären Einrichtungen gewonnen werden.

Weiterentwicklung

Das Rektorat sorgt auf Basis gewonnener Erkenntnisse für eine laufende Anpassung von Reflexionsschleifen, Strukturen und Prozessen sowie von Verfahren und Angeboten zur Qualitätsentwicklung.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Verantwortung für Qualität: alle Universitätsangehörigen
- Prozessverantwortung strategisch: Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung
- Prozessverantwortung operativ: UQE
- Beteiligung an Planung und Umsetzung: AG LEV, Senat, Rektorat, BereichsleiterInnen in Planung, Service und Verwaltung
- Beteiligung an Standortbestimmung: AG LEV, Rektorat, Advisory Board, AbsolventInnen
- Beteiligung an Weiterentwicklung: AG LEV

Die im Kontext dieser Reflexionsschleife verwendeten Daten sind, sofern es sich nicht um Sitzungsprotokolle oder aus anderen rechtlichen Gründen vertrauliche Informationen handelt, grundsätzlich öffentlich zugänglich.

Kritische Analyse

Das Prinzip, die Verantwortung für Qualitätsentwicklung auf KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen (individuelle Verantwortung) und Universitätsleitung (strukturelle Verantwortung) zu verteilen, wie dies in den Papieren der AG LEV⁴⁸ grundgelegt ist, hat zu wachsendem Vertrauen innerhalb der Universität geführt – und Vertrauen seinerseits ist eine der wichtigsten Grundlagen für erfolgreiche Veränderungsprozesse bei gleichzeitiger Stabilität der Organisation.

Gemäß dieser aufgeteilten Verantwortung wurden universitätsseitig umfassende Angebote zur Unterstützung bei der individuellen Qualitätsentwicklung bereitgestellt, die mehr und mehr wahrgenommen und genutzt werden. Relevante Diskussionsprozesse werden auf unterschiedlichen Ebenen durch entsprechende Formate gefördert.

Die 2010 vor allem im administrativen Bereich grundlegend umgestellte Organisationsstruktur der Angewandten in Form der acht Bereiche in **Planung, Service und Verwaltung** (►S. 78) hat sich als äußerst arbeitsfähige und belastbare Organisationsform erwiesen, weil sie Handlungsspielräume für die einzelnen Bereiche eröffnet, die ein eigenverantwortliches, zielorientiertes und kreatives Weiterentwickeln der jeweiligen Agenden ermöglicht. Nach einer anfänglichen herausfordernden Phase der Rollenklärung hat sich eine konstruktive gemeinsame Arbeitskultur entwickelt, die durch den monatlichen Austausch und Jahresklausuren weiter gestärkt wird. Das Rektorat wird so von einem Teil seiner operativen Aufgaben entlastet und kann sich intensiver mit strategischen und inhaltlichen Themen auseinandersetzen.

48 Download unter www.dieangewandte.at/AGLev

3.2

Die Zusammenführung der ehemaligen „Stabsstelle für Qualitätssicherung und Evaluierung“ mit der Studienabteilung und dem Auslandsbüro eröffnete nicht nur neue Arbeitsfelder wie etwa das Beratungsangebot für Studienkommissionen, sondern führte auch zu einer besseren Integration der jetzigen **Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung** (► S. 79), die weitgehend als Unterstützung anstatt einer „Störung von außen“ wahrgenommen wird.

Die hohe Diversität, die aufgrund der geschaffenen Freiräume ermöglicht wird, ist Chance und Herausforderung zugleich, weil das Fokussieren auf gemeinsame Zielsetzungen anspruchsvoller wird, je unterschiedlicher in den Teilbereichen gearbeitet wird. Hohe Kommunikationsbereitschaft ist dafür Voraussetzung und insofern entsprechend zu fördern. Die Frage, wie viel Kommunikation adäquat ist, wird immer wieder neu und kontrovers diskutiert; sie muss auch laufend neu gestellt werden, im Sinne eines Abwägens zwischen Belastung und Ermächtigung.

Mit dem noch umzusetzenden dritten Papier der AG LEV („Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“) wird nun auch strukturell Aufmerksamkeit auf das Streichen vorhandener Prozesse gerichtet – ein ganz wesentlicher Aspekt in einer sich so schnell verändernden Organisation wie der Angewandten, um die Arbeitsbelastung für alle Universitätsangehörigen nicht immer weiter zu erhöhen.

Die Einführung einer regelmäßigen Befragung aller Universitätsangehörigen zur Standortbestimmung betreffend die entwickelten Angebote und Verfahren wurde aufgrund der über die letzten beiden Jahre durchgeführten großangelegten **Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz** (► S. 75) zurückgestellt. Dieses Projekt hat nicht nur vielfältige Ergebnisse gebracht, sondern auch die hohe Bereitschaft der Universitätsangehörigen unterstrichen, aktiv an der Gestaltung von Rahmenbedingungen mitzuwirken. Daran gilt es mit geeigneten Formaten weiter anzuknüpfen.

Mit der Reflexionsschleife Universitätsentwicklung wird sichergestellt, dass Leitbild und strategische Ziele der Angewandten auf Basis relevanter interner und externer Daten partizipativ erarbeitet, reflektiert und weiterentwickelt werden.

Über die übrigen Reflexionsschleifen und die darin verankerten Verfahren zur Qualitätsentwicklung werden die in Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung gesetzten Ziele an die verschiedenen Umsetzungsebenen kommuniziert, das eigenverantwortliche Arbeiten von Umsetzungsverantwortlichen gefördert und die notwendige Gesamtschau und Reflexion gewährleistet.

Planen

Die Erstellung bzw. Aktualisierung des dreijährig angelegten **Entwicklungsplans** (**►S. 68**) wird vom Rektorat verantwortet und von der UQE prozessual und redaktionell begleitet. Der Prozess ist stark partizipativ angelegt, es werden sowohl der Senat (Vertretung von ProfessorInnen, Mittelbau, Studierenden und Verwaltung) als auch die einzelnen künstlerischen/wissenschaftlichen Abteilungen und die Bereiche aus Planung, Service und Verwaltung einbezogen.

Die Abteilungen und Bereiche sind eingeladen, ihre eigenen **Profilbeschreibungen** (**►S. 68**) zu aktualisieren und werden dabei von der UQE begleitet und bei Bedarf unterstützt. Darüber hinaus können sie auch Ideen zur Weiterentwicklung einbringen, die neben den inhaltlichen Vorschlägen des Rektorats für die Diskussionen im Rahmen der vorbereiteten **Jahresklausur Rektorat und Senat** (**►S. 66**) aufbereitet werden. Neben inhaltlichen Überlegungen lässt das Rektorat auch strategische Erfordernisse und externe Anforderungen in die Diskussion einfließen und argumentiert daraus resultierende Notwendigkeiten.

Auf Basis der Diskussion erstellt das Rektorat einen Textentwurf, der dem Senat zur Beschlussfassung vorgelegt wird. Der Entwicklungsplan stellt durch die breite Beteiligung eine solide ideelle und planerische Grundlage dar, an die in verschiedenen Bereichen gut angeknüpft werden kann (z. B. Leistungsvereinbarung, Curricula, Projekte,...).

In der ebenfalls dreijährig angelegten **Leistungsvereinbarung** (**►S. 68**) wird vom Rektorat auf Basis des Entwicklungsplans und im Vorfeld bekanntgegebener Anliegen des verantwortlichen Bundesministeriums ein inhaltliches Angebot der Angewandten formuliert, als Basis für die Verhandlungen das Dreijahresbudget. Die Erstellung erfolgt in diesem Fall aufgrund verhandlungsstrategischer Notwendigkeiten nicht partizipativ, aber in vorhergehender Absprache mit den in Folge für die Umsetzung zuständigen Abteilungen.

Umsetzung

Zur Umsetzung der Leistungsvereinbarung werden zu Beginn jeder Periode die Verantwortungen im Rahmen einer Rektorsklausur verbindlich verteilt, was klare Abläufe bei der jährlichen Berichtslegung ermöglicht.

In der Umsetzungsarbeit sind die jeweils Zuständigen dafür verantwortlich, bei Bedarf die Absprache mit dem Rektorat zu suchen. Durch die im Österreichvergleich untypische Involvierung der BereichsleiterInnen von Planung, Service und Verwaltung in die Begleitgespräche zur Umsetzung der **Leistungsvereinbarung** (**►S. 68**) mit dem zuständigen Bundesministerium wird das gemeinsame Verständnis über übergeordnete Ziele und Anforderungen zusätzlich gestärkt.

In allen an der Angewandten eingerichteten Reflexionsschleifen sind Verfahren zur Qualitätsentwicklung vorgesehen, die Bezüge zu Vision und Strategie aus dem Entwicklungsplan herstellen, um eine Auseinandersetzung darüber auf der jeweiligen Ebene und mit den jeweils für Qualität Verantwortlichen zu gewährleisten und zu fördern. Darüber hinaus ermöglicht die **Wissensbilanz** (**►S. 69**) einen Überblick über die aktuelle Gesamtsituation an der Angewandten, um vor diesem Hintergrund das eigene Handeln besser verorten zu können.

Standortbestimmung

Die Angewandte führt zweimal im Jahr Begleitgespräche zur Umsetzung der **Leistungsvereinbarung** (**►S. 68**) mit dem zuständigen Bundesministerium, vertreten durch das Rektorat, die Senatsvorsitzende und eine Gruppe von BereichsleiterInnen aus Planung, Service und Verwaltung. Die UQE trägt dazu den aktuellen Stand aller Projekte aus der Leistungsvereinbarung zusammen, sofern die jeweils verantwortlichen Personen nicht ohnehin bereits in dieser Gruppe vertreten sind.

Die Umsetzungsberichte über alle in der Leistungsvereinbarung definierten Vorhaben fließen in die jährliche **Wissensbilanz** (**►S. 69**) der Angewandten ein. Obwohl diese aufgrund der rechtlichen Grundlagen eine Vielzahl an Kennzahlen enthält, verzichtete die Angewandte bewusst darauf, diese auch flächendeckend für das interne Controlling heranzuziehen. Damit wurden die an vielen Universitäten zu beobachtenden, durch einen

3.3

Fokus auf die mengenmäßige Zählung von Leistungen bedingten Folgeeffekte bislang weitestgehend vermieden.

Die KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen sind aufgefordert, ihre Aktivitäten via **Online-Visitenkarte** (►S. 69) darzustellen, und werden zum Erstellungszeitpunkt der Wissensbilanz zusätzlich darauf hingewiesen, dass ein möglichst vollständiges Eintragen zur stärkeren Außenwirksamkeit der Angewandten und damit zu einer guten strategischen Positionierung im Feld der österreichischen Universitäten beiträgt. Die künstlerischen/wissenschaftlichen Abteilungen können darüber hinaus einen Bericht über relevante Aktivitäten in die Wissensbilanz einfließen lassen, im Sinne der eigenen Präsenz und eines möglichst vollständigen Gesamtbilds über die Angewandte.

Das **internationale Advisory Board** (►S. 66) der Angewandten, die **Studienabgangsbefragung** (►S. 69), die **AbsolventInnenbefragung** (►S. 70) sowie von der **UQE** (►S. 79) durchgeführte bedarfsbezogene Recherchen und die Auseinandersetzung mit nationalen und internationalen Entwicklungen auf Ebene von Einzelpersonen liefern wesentliche **externe Impulse** zur Standortbestimmung.

Weiterentwicklung

Die einzelnen Umsetzungsberichte zu Leistungsvereinbarungsvorhaben werden im Rektorat reflektiert, was gegebenenfalls zu Gesprächen mit den jeweiligen Umsetzungsverantwortlichen und Vereinbarungen über Nachschärfungen in der Umsetzung führt.

Die begleitende Verantwortung der UQE für die Reflexionsschleife Universitätsentwicklung in allen Phasen stellt sicher, dass allen am Prozess Beteiligten die vielfältigen intern und extern gewonnenen und entsprechend aufbereiteten Informationen als Grundlage für einen inhaltlich fundierten Diskussionsprozess über die weitere Entwicklungsplanung zur Verfügung stehen.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Prozessverantwortung strategisch: Rektor
- Prozessverantwortung operativ: UQE
- Beteiligung an Planung: Senat, LeiterInnen von künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen, LeiterInnen von Bereichen aus Planung, Service und Verwaltung, Universitätsrat. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen künstlerischer und wissenschaftlicher Abteilungen obliegt der jeweiligen Organisationseinheit.
- Beteiligung an Umsetzung: Verantwortliche für Vorhaben aus der Leistungsvereinbarung bzw. bezüglich Vision und Entwicklungsperspektiven: alle Universitätsangehörigen
- Beteiligung an Standortbestimmung: alle Universitätsangehörigen sowie Advisory Board und AbsolventInnen

Sämtliche im Prozess verwendeten intern und extern erhobenen Planungsdaten mit Ausnahme von Budgetdaten, die nur dem Rektorat, dem Universitätsrat und den operativ zuständigen Bereichen zur Verfügung stehen, sind öffentlich zugänglich.

Kritische Analyse

Durch die stark partizipativ und dialogisch geprägte Vorgehensweise zur Universitätsentwicklung war es in den letzten Jahren möglich, wesentliche Veränderungen in der Struktur der Angewandten vorzunehmen. Beispiele hierfür sind etwa:

- Stärkung des Forschungsfelds an der Angewandten durch den Aufbau eines adäquaten strukturellen Rahmens⁴⁹
- Fokussieren auf gesellschaftlich relevante Fragestellungen, etwa durch Schaffung von entsprechenden Studienangeboten und Forschungsschwerpunkten oder die Umwidmung zahlreicher Professuren
- Schwerpunktsetzung im Bereich Architektur durch Auflassung des Studienangebots auf Bachelor-Niveau
- Neuanbindung der Disziplin „Landschaftsdesign“ als Abteilung Landschaftskunst im Institut für Bildende und Mediale Kunst sowie Erweiterung um „Skulptur und Raum“
- Neuanbindung der Disziplin „Angewandte Fotografie und zeitbasierte Medien“ als Abteilung im Institut für Design

Da in den letzten Jahren glaubwürdig gezeigt werden konnte, dass inhaltliche Beiträge offen diskutiert werden, gegebenenfalls in die Planung einfließen und nach erfolgreichen Verhandlungen auch umgesetzt werden, besteht hohe Akzeptanz für den Prozess seitens der künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen. Die 2014 neu eingeführte jährliche Klausur von Rektorat, Senat und BereichsleiterInnen hat sich als geeignetes Format zur Vertiefung eines gemeinsamen Grundverständnisses erwiesen und erleichtert dadurch die laufende Zusammenarbeit.

⁴⁹ vgl. **Entwicklungsplan 2013–2015, S. 87 ff.**

3.3

Durch die spezifisch entwickelte und stark adaptierte Form der Wissensbilanz an der Angewandten ist es gelungen, trotz des teilweise erheblichen Aufwands bei der Datenerfassung weitgehende Akzeptanz für dieses Berichtsinstrument zu schaffen. Die als Jahresbericht angelegte Wissensbilanz verschafft Übersicht über die vielfältigen Aktivitäten und Entwicklungen an der Angewandten und erleichtert dadurch auch die Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen.

Die begleitende Verantwortung der UQE in allen vier Phasen der Reflexionsschleife ermöglicht eine hohe Integration von Planungs-, Umsetzungs- und Reflexionsprozessen und damit lückenlos aufbauende Zyklen der Universitätsentwicklung. Auch die Kommunikation mit allen an den verschiedenen Prozessen Beteiligten wird dadurch begünstigt, weil sie gleichzeitig transparent, effizient und effektiv geführt werden kann. Angesichts der Vielfalt an relevanten Daten und unterschiedlicher Kommunikationsbedürfnisse bleibt es allerdings permanente Herausforderung, eine angemessene Balance zwischen einem „zu viel“ und einem „zu wenig“ an Information zu finden.

Durch die aktuellen gesamtösterreichischen Rahmenbedingungen sind die Möglichkeiten der Angewandten allerdings limitiert: Bei beschränkten Budgets, die – wenn überhaupt – die Inflation berücksichtigen, ist die Finanzierung von zusätzlichen Vorhaben nur noch eingeschränkt möglich, unabhängig von deren inhaltlicher Qualität. Damit stellt sich auch verstärkt die Frage, ob der dreijährige Planungszyklus für Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung angesichts des hohen Aufwands nicht deutlich zu kurz gefasst ist.

Mit der Reflexionsschleife Frauenförderung wird die Gleichstellung der Geschlechter in allen Arbeitsbereichen der Angewandten vorangetrieben, einerseits durch auf konkrete Verbesserung zielende Maßnahmen, andererseits durch schrittweises Verankern von Frauenförderung und Gender Mainstreaming als fixe und selbstverständliche Bestandteile der Qualitätskultur.

Planung

Der Frauenförderungsplan ist Teil der Satzung der Angewandten. Er wird auf Vorschlag des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen und des Rektorats vom Senat beschlossen und enthält Strategien und Verfahren, die zur Gleichstellung von Frauen und Männern an der Angewandten führen sollen.

Der mit der Umsetzung des Frauenförderungsplans beauftragte Bereich für Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung leistet auch konzeptionelle Beiträge im Sinne des Gender Mainstreaming und bringt entsprechende Vorschläge für **Entwicklungsplan** (**►S. 68**) und **Leistungsvereinbarung** (**►S. 68**) ein.

Umsetzung

Anliegen aus dem Frauenförderungsplan werden unter anderem transportiert durch:

- Geschlechtergerechte Personalpolitik⁵⁰
- Mitgliedschaft des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen in allen relevanten Gremien mit beratender Stimme
- Aktivitäten der Abteilung Genderangelegenheiten
- **Weiterbildungsangebote** (**►S. 76**)
- **Informationsangebot für Berufungskommissionen** (**►S. 77**)
- eigens ausgewiesenes Lehrangebot zu Gender Studies

Der an der Angewandten implementierte Ansatz des Gender Mainstreaming⁵¹ und die damit verbundene Reflexion von Implikationen auf Gleichbehandlung in allen wesentlichen Entscheidungsbereichen ermöglichen eine laufende Auseinandersetzung mit Gleichbehandlungsfragen und schnelles Reagieren im Bedarfsfall. Die Ansiedelung der Thematik direkt auf Bereichsebene (Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung) fördert ebenfalls eine angemessene Berücksichtigung relevanter Fragen im regelmäßigen Austausch zwischen den BereichsleiterInnen in Planung, Service und Verwaltung.

Standortbestimmung

Im alle drei Jahre publizierten **Bericht laut Frauenförderungsplan** (**►S. 69**) sind alle Informationen abgebildet, die laut Frauenförderungsplan relevant für die Analyse und Verbesserung des aktuellen Stands betreffend Gleichbehandlung von Männern und Frauen sind.

In den Folgejahren wird ein Zwischenbericht erstellt, der die Umsetzung der zwischen Rektorat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und dem Bereich für Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung vereinbarten Gleichstellungsziele darstellt.

Weiterentwicklung

Ausgehend vom Bericht laut Frauenförderungsplan werden Gleichstellungsziele zwischen Rektorat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und dem Bereich für Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung vereinbart, die konkrete Maßnahmen zur weiteren Verbesserung und zur Bearbeitung von identifizierten Defiziten beinhalten. Der Umsetzungsstand zu diesen Gleichstellungszielen wird wiederum jährlich beobachtet und auch öffentlich sichtbar gemacht.

Sofern in der Beschäftigung mit Gleichstellungszielen Thematiken evident werden, die bislang nicht (ausreichend) im Frauenförderungsplan berücksichtigt sind, werden diese an den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen kommuniziert, als Grundlage zur Formulierung eines Vorschlags zur Erweiterung bzw. Änderung des Frauenförderungsplans.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Verantwortung strategisch: Rektor
- Verantwortung operativ: Abteilung für Genderangelegenheiten
- Beteiligung an der Planung: Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Senat

⁵⁰ Wissensbilanz 2013, S. 22

⁵¹ vgl. Entwicklungsplan 2016–18, Profil der Universität

3.4

- Beteiligung an der Umsetzung: Berufungskommissionen, Senat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, UQE
- Beteiligung an Standortbestimmung: Bereiche aus Planung, Service und Verwaltung
- Weiterentwicklung: Rektor mit Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen

Mit Ausnahme der sensiblen Personaldaten (z. B. Gehalt auf Personenebene) und den aus rechtlichen Gründen vertraulichen Daten aus Senat und Berufungskommissionen stehen sämtliche Daten öffentlich zur Verfügung.

Kritische Analyse

Der Frauenanteil von ca. 45 % bei den ProfessorInnen ist ein deutlicher Beleg für die erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Angewandten.

Im letzten Bericht laut Frauenförderungsplan (2013) sowie im Zwischenbericht (2012)⁵² konnten in fast allen Kapiteln und Bereichen weitere positive Veränderungen im Sinne der Gleichstellung der Geschlechter festgehalten werden. Vor allem in jenen Bereichen, in denen konkrete Ziele aufgrund der Ergebnisse des vorangegangenen Berichts formuliert worden waren, wurden bei den Evaluierungen Verbesserungen festgestellt.

Dem Formulieren dieser Gleichstellungsziele sollte daher auch künftig hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden, da Klarheit und Operationalisierbarkeit Voraussetzungen für die Evaluierbarkeit der einzelnen Ziele sind.

Die Datenerhebung für den Bericht ist mit hohem Arbeitsaufwand verbunden, hat sich aber gut eingespielt und rechtfertigt sich durch den hohen Nutzen für die Angewandte.

52 Download unter www.dieangewandte.at/berichte

Die Reflexionsschleife Curriculum nimmt die laufende Weiterentwicklung und Umsetzung der Curricula in den Blick, indem sie sowohl für die laufende Analyse als auch für Prozesse und Rahmenbedingungen sorgt, die zur Weiterentwicklung im Einklang mit Vision und Strategie der Angewandten erforderlich sind.

Inhaltliche Grundlagen sind das Papier „Was macht ein gutes Curriculum aus? Eine angewandte Position“ (2012) der AG LEV, das sich mit der Qualität von Curricula als einem von vier relevanten Teilaspekten von Qualität in der Lehre auseinandersetzt, und die darauf basierende Verordnung des Rektorats zu Qualität in der Lehre.⁵³

Planung

Für neue Studien wird vom Senat eine Studienkommission eingerichtet und mit der Erstellung eines Curriculums beauftragt. Bestehende Curricula lassen sich auf Initiative der zuständigen Studienkommission reflektieren und anpassen, auch ein Auftrag seitens des Senats ist möglich.

Auch im **Entwicklungsplan** (►S. 68) können Initiativen gesetzt werden, die aufgrund des Einvernehmens zwischen Rektorat und Senat zu entsprechenden Veränderungen in Curricula führen können.

Um den anspruchsvollen Prozess der Curriculumentwicklung professionell zu unterstützen, bietet das Rektorat basierend auf entsprechenden Anregungen seitens der AG LEV unterstützende Angebote:

- Ergebnisse von **AbsolventInnenbefragungen** (►S. 70) und **Studienabgangsbefragungen** (►S. 70) werden von der UQE bei Bedarf in Form von entsprechenden Detail- und Spezialauswertungen für die jeweiligen Studienrichtungen aufbereitet. Zusätzliche Recherche zu verschiedenen Themenstellungen ist möglich.
- Die UQE steht allen Studienkommissionen mit einem beratenden und begleitenden **Unterstützungsangebot** (►S. 77) zur Verfügung, das alle relevanten Aspekte im Zusammenhang mit Curriculumentwicklung abdecken soll. Alternativ oder ergänzend können sich Studienkommissionen auch an andere Mitglieder der AG LEV wenden.

Der Prozess der Curriculumentwicklung endet mit der Beschlussfassung durch den Senat, auf Basis des Vorschlags der Studienkommission und begleitender Stellungnahmen des Vizerektors für Lehre, der Studienabteilung und der Rechtsabteilung.

Für Curricula relevante Rahmenbedingungen in der Satzung werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls vom Senat auf Vorschlag des Rektorats aktualisiert.

Umsetzung

Auf Basis der jeweils aktuellen Curricula erfolgt die jährliche Beauftragung von Lehrveranstaltungen im Dialog und Einvernehmen zwischen dem für die entsprechenden Ressourcen verantwortlichen Vizerektor für Lehre und dem zuständigen Institut bzw. der zuständigen Abteilung (ProfessorIn).

Um den abteilungsinternen Austausch über Lehrangebot und Lehrziele strukturell zu unterstützen, sind für die semesterweise von den Lehrenden zu aktualisierenden Beschreibungen ihrer Lehrveranstaltungen im **Online-Service** (►S. 78) neben allgemeinen und organisatorischen Fragen auch Fragen zur Verortung der Lehrveranstaltung zu Studienzielen und relevanten Zielen der Angewandten vorgesehen. Im Zuge der **Lehrveranstaltungsevaluierung** (►S. 72) können die Lehrenden ihre diesbezüglichen Sichtweisen mit der Einschätzung der Studierenden vergleichen.

Für das zentrale künstlerische Fach, das in den meisten Studien der Angewandten ungefähr die Hälfte des Lehrangebots umfasst, liefert neben dem jeweiligen Curriculum auch das **Profil** (►S. 68) der verantwortlichen künstlerischen Abteilung inhaltliche Grundlagen für die Durchführung der Lehre.

Standortbestimmung

Informationen über die Qualität von Curricula und deren Umsetzung werden auf unterschiedlichen Ebenen erhoben:

- Die **Studienabgangsbefragungen** (►S. 70) und **AbsolventInnenbefragungen** (►S. 70) fassen das Feedback und die Bewertungen von AbsolventInnen zusammen und liefern konkrete Anstöße für Aktualisierungsentscheidungen der Studienkommissionen.
- Neu eingerichtete Studienangebote werden **Evaluierungen** (►S. 74) unterzogen, um sicherzustellen, dass die ursprünglichen Erwartungen und formulierten Ziele auch entsprechend eingelöst bzw. aufgrund der in der Umsetzung gesammelten Erfahrungen weiterentwickelt werden.
- Die Entwicklung der BewerberInnenzahlen stellt für das Rektorat einen **Indikator** (►S. 71) für die Qualität und Relevanz eines Studienangebots dar, der allerdings nicht

53 vgl. Mitteilungsblatt 2:2014/15 vom 9.10.2014 (Download unter www.dieangewandte.at/mb/)

3.5

isoliert betrachtet werden darf, weil die Entwicklung des Indikators auch durch andere Faktoren beeinflusst sein kann.

- Die Zahl der abgelegten Prüfungen je Lehrveranstaltung kann als **Indikator (►S. 71)** für Aktualität und Qualität einer Lehrveranstaltung verwendet werden und gegebenenfalls eine nähere Analyse auslösen.
- Sofern sich das **internationale Advisory Board (►S. 66)** mit für die Curriculaentwicklung relevanten Fragen befasst, fließen dessen Überlegungen ebenfalls in die Standortbestimmung mit ein.

Weiterentwicklung

Die Ergebnisse von Analysen und Evaluierungen werden dem Senat und den Studienkommissionen regelmäßig bzw. bedarfsbezogen zur Verfügung gestellt und von diesen zur weiteren Reflexion verwendet. Im Bedarfsfall werden Aktualisierungsprozesse von Curricula gestartet.

Ergebnisse betreffend die inhaltliche und organisatorische Umsetzung der Curricula werden vom Rektorat mit dem Vizerektor für Lehre, fachzuständigen Abteilungen und gegebenenfalls auch mit den zuständigen Bereichen aus Planung, Service und Verwaltung besprochen, als Impuls und gegebenenfalls auch Aufforderung zur weiteren Verbesserung.

Beim Auftreten komplexerer Problemstellungen werden Folgeprojekte zur detaillierteren Klärung gestartet (z. B. Evaluierung der Raumnutzung durch Studierende aufgrund von Studienabgangsbefragung und Relevanz für das Projekt zur räumlichen Erweiterung der Angewandten).

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Inhaltliche Verantwortung: Senat und Studienkommissionen
- Prozessverantwortung: Rektorat, insbesondere Vizerektor für Lehre
- Beteiligung an Planung: von den Studienkommissionen involvierte ExpertInnen, Bereich Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung, Rechtsabteilung
- Beteiligung an Umsetzung: Instituts- und AbteilungsleiterInnen, alle Lehrenden, Bereich Facility Management, Studienabteilung
- Beteiligung an Standortbestimmung: Studierende, Lehrende, AbsolventInnen, Advisory Board

Sofern im Zuge der Standortbestimmung auch personenbezogene Daten verwendet werden, sind diese nur dem Rektorat zugänglich und dürfen nur in aggregierter Form weitergegeben werden. Spezialauswertungen zu Studienabgangs- bzw. AbsolventInnenbefragungen werden nur den jeweiligen Studienkommissionen zur Verfügung gestellt. Alle anderen im Zuge der laufenden Standortbestimmung erhobenen Daten sind öffentlich zugänglich.

Kritische Analyse

Studienkommissionen sind eigenständige Gremien, die aus VertreterInnen der jeweiligen Fachbereiche zusammengesetzt sind. Das Angebot an die Studienkommissionen, für die Erstellung eines Curriculums zusätzlich erforderliche Kompetenzen hinzuziehen zu können, hat den Arbeitsprozess sowie das Beschreiten neuer Wege erleichtert, ohne dadurch den autonomen Arbeitsbereich der Studienkommissionen einzuengen. Rückmeldungen über die bisher begleiteten Verfahren werden derzeit erhoben und liegen bis zum Vor-Ort-Besuch der GutachterInnen vor.

Beispiele für erfolgreiche umfassende Erneuerungsprozesse sind etwa das Curriculum Bildende Kunst mit einem sehr offenen Studienfeld anstelle der bisherigen Studienzweige oder das neue Lehramtsstudium (Bachelor), mit dem alternative Wege zur Umsetzung von kompetenzorientiertem Studieren beschrritten wurden. Die weitgehenden Wahlmöglichkeiten für die Studierenden ermöglichen eine hohe Individualisierbarkeit des Studiums, auch außerhalb der Angewandten, etwa im Rahmen von Auslandsaufenthalten erworbene Leistungen lassen sich unaufwändig ins Studium integrieren. Mit Ausnahme der Diplomstudien Bühnengestaltung und Medienkunst wurden sämtliche Studien der Angewandten innerhalb der letzten sechs Jahre einer umfassenden Überarbeitung unterzogen.

Ein über die einzelnen Studienkommissionen hinausgehender Erfahrungsaustausch findet derzeit nur punktuell und auf Einzelinitiative statt, obwohl innovative Entwicklungen in einzelnen Studien auch für andere Bereiche relevant sein können. Im Rahmen des Unterstützungsangebots der UQE können zwar manche Potentiale aufgezeigt werden, dies kann aber einen direkten Erfahrungsaustausch nicht ersetzen.

Ein Vorschlag zur detaillierten Analyse und weiteren Verbesserung der Abläufe zur Umsetzung der Curricula wurde von der AG LEV im Papier „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“ entwickelt. Dieser Bereich ist aktuell noch als Entwicklungsfeld der Angewandten zu sehen (vgl. Kapitel 4.2), dessen Bearbeitung zusätzliches Potential für die Qualität der Lehre an der Angewandten verspricht.

Die ebenfalls im genannten Papier der AG LEV angeregte laufende Aktualisierung der Satzung auf Basis der formulierten Qualitätskriterien ist bis dato noch nicht umgesetzt, wird aktuell aber vorbereitet.

Diese Reflexionsschleife bezieht sich auf den von den einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen gestalteten Lehrprozess. Sie regt die handelnden Personen zur individuellen Qualitätsentwicklung an und unterstützt sie dabei mit geeigneten Verfahren und Angeboten. Zusätzlich erhalten die Lehrenden Anregungen, wie sie Bezüge zwischen ihrer Lehrtätigkeit, dem Curriculum und universitären Zielsetzungen herstellen können.

Inhaltliche Grundlagen sind das 2010 von der AG LEV verabschiedete Papier „Lehre – Qualität – Evaluation. Ein angewandtes Konzept“⁵⁴ und die darauf basierende Verordnung des Rektorats zu Qualität in der Lehre⁵⁵.

Die Planung des Lehrangebots liegt nicht im Fokus der Reflexionsschleife.

Planung

Um bei der individuellen Planung der Lehre durch die verantwortlichen Lehrpersonen eine intensive Auseinandersetzung mit Lehrzielen und angestrebten Lernergebnissen zu fördern, sind im **Online-Service** (►S. 78) der Angewandten nicht nur allgemeine Angaben zum Inhalt und Abhaltung von Lehrveranstaltungen vorgesehen, sondern auch Angaben zu angestrebten Lernergebnissen und eine Verortung anhand relevanter Studienziele und anhand von Zielen aus dem **Entwicklungsplan** (►S. 68) der Angewandten.

Die eingetragenen Informationen sind nach Freigabe durch die jeweilige Lehrperson auf dieangewandte.at/lv öffentlich zugänglich, insbesondere für die Studierenden als Planungsgrundlage bei der Lehrveranstaltungswahl.

Umsetzung

In der Gestaltung und Durchführung der Lehrveranstaltungen besteht weitgehender Freiraum für die Lehrenden, auch was die Koordination mit LeiterInnen anderer inhaltlich verwandter Lehrveranstaltungen betrifft.⁵⁶ In der Erstverantwortung der Lehrenden liegt es auch, unterstützt durch die zuständigen Bereiche in Planung, Service und Verwaltung, für die entsprechenden Rahmenbedingungen Sorge zu tragen, etwa betreffend die Verfügbarkeit geeigneter Räume und entsprechender Ausstattung.

An der Angewandten gibt es keine zentrale Lehrveranstaltungsanmeldung, die Abwicklung erfolgt direkt zwischen Studierenden und Lehrenden, unterstützt durch das jeweilige Abteilungssekretariat. Weitere administrative Unterstützung seitens der zuständigen **Bereiche in Planung, Service und Verwaltung** (►S. 78) können die Lehrenden erhalten, wenn sie Aktivitäten setzen, die über eine klassische Lehrveranstaltung hinausgehen – sei es etwa die Durchführung einer Ausstellung mit den Studierenden, die Herausgabe einer Publikation oder eine Kooperation mit externen PartnerInnen.

Standortbestimmung

Zur individuellen Reflexion können die Lehrenden ausgehend von ihrem jeweiligen Erkenntnisinteresse zwischen drei bzw. vier verschiedenen Verfahren zur **Lehrveranstaltungs-evaluierung** (►S. 72) wählen:

- **standardisiertes Studierendenfeedback** (►S. 72) auf Basis eines via **Online-Service** (►S. 78) individuell erstellten Fragebogens
- **qualitatives Studierendenfeedback** (►S. 73) (mit dem Sonderfall **World Café** [►S. 74]⁵⁷)
- **Feedback durch KollegInnen (Critical Friends)** (►S. 73)
- nur für das zentrale künstlerische Fach: externes **Peer Review** (►S. 73)⁵⁸

Im Bedarfsfall können die Lehrenden dabei auf Beratung durch die **UQE** (►S. 79) zurückgreifen, die bei spezifischem Bedarf auch für eine individuelle Adaptierung eines Verfahrens sorgen kann. Für das Peer Review bietet die UQE prozessbegleitende Moderation an, wahlweise durch MitarbeiterInnen der UQE oder eine externe Person. Zur Einführung in die einzelnen Evaluierungsverfahren können die Lehrenden bei Bedarf entsprechende Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen.

Auch wenn ein Verfahren eine zentrale Auswertung durch die UQE vorsieht (standardisiertes Studierendenfeedback mit Fragebogen bzw. World Café), werden die Ergebnisse ausschließlich den Lehrenden persönlich zur Verfügung gestellt, die selbst über die weitere Verwendung entscheiden.

Eine Evaluation der Lehrtätigkeit ist alle vier Semester verpflichtend vorgesehen, die Lehrenden können ihrem Bedarf entsprechend aber jederzeit Evaluierungen durchführen.

⁵⁴ vgl. www.dieangewandte.at/AGLev

⁵⁵ vgl. **Mitteilungsblatt 2:2014/15** vom 9.10.2014 (Download unter www.dieangewandte.at/mbl)

⁵⁶ Der Vizerektor gemeinsam mit dem/der LeiterIn der jeweiligen Abteilung bzw. des jeweiligen Instituts wirkt allerdings generell darauf hin, dass es keine zeitlichen Kollisionen zwischen Pflichtlehrveranstaltungen gibt, die den Studienfortschritt ungünstig beeinflussen würden.

⁵⁷ Das World Café wurde bislang erst einmal eingesetzt und ist (noch) kein offiziell angebotenes Evaluierungsverfahren.

⁵⁸ Aufgrund des komplexeren Lehr-/Lernformats innerhalb der zentralen künstlerischen Fächer ist zur Evaluierung ein Peer Review empfehlenswert, weil es wesentlich mehr Aspekte erfassen kann als die anderen Evaluierungsverfahren. Die entsprechenden Ressourcen werden im Rahmen der budgetären Möglichkeiten vom Rektorat bereitgestellt.

3.6

Weiterentwicklung

Zur Reflexion und Maßnahmenentwicklung aufgrund von Evaluationsergebnissen können die Lehrenden bei Bedarf in Austausch mit MitarbeiterInnen der UQE treten. Dabei können einerseits die Ergebnisse diskutiert und Möglichkeiten zu Veränderungen im Planung und Umsetzung abgeleitet, andererseits Empfehlungen zu Vertiefung im Rahmen von Weiterbildung oder kollegialem Austausch gegeben werden. Wenn sich herausstellt, dass – etwa bei einem standardisierten Studierendenfeedback – zu wenig konkrete Anhaltspunkte für Veränderung ableitbar sind, werden auch Empfehlungen bezüglich weiterer Evaluierungsmöglichkeiten gegeben.

Neben den spezifischen Informationen aus der Lehrveranstaltungsevaluation und laufendem Austausch mit den Studierenden können die Lehrenden – auch wenn sie nicht die HauptadressatInnen sind – ihre Lehrtätigkeit mit den regelmäßig publizierten Ergebnissen von **AbsolventInnenbefragungen** ([► S. 70](#)) und **Studienabgangsbefragungen** ([► S. 70](#)) kontextualisieren.

Das umfassende **Weiterbildungsangebot** ([► S. 76](#)) der Angewandten kann kostenfrei genutzt werden.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- inhaltliche Verantwortung: LehrveranstaltungsleiterInnen
- Prozessverantwortung (strategisch): Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung und Vizerektor für Lehre
- Prozessverantwortung (operativ): Bereich Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung
- Beteiligung an Standortbestimmung: Studierende, Lehrende, UQE, externe GutachterInnen, AbsolventInnen
- Unterstützung bei der Weiterentwicklung: UQE, Abteilung für interne Weiterbildung

Die auf Personenebene erhobenen Daten über die Qualität von Lehrveranstaltungen sind nur den jeweiligen Lehrenden zugänglich, die über die weitere Verwendung entscheiden. Alle anderen Daten, die zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung herangezogen werden können (z. B. **Studienabgangsbefragung** [[► S. 70](#)] oder **AbsolventInnenbefragung** [[► S. 70](#)]) sind öffentlich zugänglich.

Kritische Analyse

Die stark dezentrale Organisation der Lehre ermöglicht hohe Flexibilität für die KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen, erhöht aber auch ihren Aufwand für administrative Tätigkeiten. Das derzeit in Entwicklung befindliche Portal Angewandte⁵⁹ wird eine Reihe von Funktionalitäten enthalten, um dieser unbefriedigenden Situation abzuwehren, ohne dabei den wertvollen Freiraum einzuschränken. Auch die Umsetzung des AG LEV-Papiers „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“ soll noch Verbesserungspotential haben, z. B. betreffend Fragen der Lehrveranstaltungsorganisation.

Fünf Jahre nach Einführung liegt die Beteiligung an der Lehrveranstaltungsevaluierung bei ca. 50%. Lehrende, die Evaluierungsverfahren nutzen, melden diesbezüglich immer wieder positive Erfahrungen an die UQE zurück. Systematisch werden die bisherigen Erfahrungen im Sommersemester 2015 im Rahmen einer Lehrendenbefragung erhoben – auch um die Gründe für eine Nicht-Beteiligung besser zu verstehen und entsprechend reagieren zu können. Langfristig verfolgt die Angewandte das Ziel einer 100 %-Beteiligung an der Evaluierung.

Die Verortung der Lehrveranstaltungen nach angestrebten Lernergebnissen und Zielen als Bestandteile der Lehrveranstaltungsbeschreibung im Online-Service und als Element des standardisierten Studierendenfeedbacks ist derzeit freiwillig und wird nur in geringem Umfang von den Lehrenden genutzt. Diese Freiwilligkeit hat in der Einführungsphase dazu beigetragen, die Akzeptanz der Evaluierung zu erhöhen, es ist allerdings im Zuge der geplanten Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodologie auf Basis oben genannter Befragung zu klären, ob es nicht künftig sinnvoll wäre, das Potential der mit dieser Verortung verbundenen Reflexion verstärkt zu nutzen und daher verbindlich vorzusehen.

Aussagen über die Entwicklung der Lehrqualität insgesamt können im Kontext der Reflexionsschleife Lehren aufgrund der grundsätzlichen Entscheidung, Evaluationsergebnisse nicht zentral zu sammeln, nicht gemacht werden. Die Universitätsleitung verfolgt zur gesamtuniversitären Standortbestimmung die Entwicklung der Ergebnisse der Studienabgangs- und AbsolventInnenbefragungen, die regelmäßig gute bis sehr gute Ergebnisse zu Fragen zu individueller Betreuung und Lehrangebot liefern, sowie die Anzahl der abgenommenen Prüfungen (Nachfrage) zu den einzelnen Lehrangeboten.

59 vgl. www.dieangewandte.at/portal

3.6

Die zur Erstellung der Fragebögen erforderliche Nutzung des Online-Service scheint für manche Lehrende nach wie vor eine gewisse Hürde darzustellen. Aktuell wird ein Weiterbildungsangebot diskutiert, das diese Hürde abbauen helfen soll. Zum besseren Verständnis der entsprechenden Felder bei der Fragebogenerstellung würde sich in diesem Rahmen auch anbieten, relevante Grundlagen zur Kompetenzorientierung und Formulierung von angestrebten Lernergebnissen zu behandeln.

Das Beratungsangebot durch die UQE wird nicht übermäßig stark nachgefragt, allerdings von jenen, die es in Anspruch nehmen, regelmäßig als hilfreich wahrgenommen. Auch hier wird die oben genannte Befragung klären helfen, ob dieser Sachverhalt den Beratungsbedarf der Lehrenden spiegelt oder ob Hürden bestehen, die noch zu beseitigen sind.

Kritisch ist anzumerken, dass die Kommunikation mit den Studierenden über Evaluationsergebnisse nicht in allen Fällen erfolgt, bedingt auch durch den empfohlenen Evaluationszeitpunkt zu Semesterende.

Komplementär zur Reflexionsschleife Lehren nimmt die Reflexionsschleife Studieren den Lern- und Entwicklungsprozess der Studierenden in den Blick und fördert die Berücksichtigung der Studierendenperspektive in allen relevanten Arbeitsfeldern im Kontext von Studium und Lehre.

Planung

Studierende können in verschiedenen Zusammenhängen an der Gestaltung von Rahmenbedingungen für Universität und Studium mitwirken. Das UG sieht ein Stimmrecht für StudierendenvertreterInnen im Senat, in **Studienkommissionen** (►S. 77), **Berufungskommissionen** (►S. 77) und Habilitationskommissionen vor. Die Entsendung in diese Gremien ist Aufgabe der für je zwei Jahre gewählten gesetzlich eingerichteten HochschülerInnenschaft an der Universität für angewandte Kunst (hufak). Bei der Behandlung von Curricula verfügen die Studierenden über ein Drittel aller Stimmen, im Senat sowie in Berufungs- und Habilitationskommissionen über knapp ein Viertel.

Aufgrund ihrer Gremienmitgliedschaft können sich die Studierenden aktiv an der Erarbeitung und Diskussion von **Entwicklungsplan** (►S. 68) und Organisationsplan, der Satzung und den Curricula beteiligen, darüber hinaus wirken sie an Berufungs- und Habilitationsverfahren sowie an der Wahl des Rektors / der Rektorin mit.

Neben der Vertretung in den offiziellen Gremien der Angewandten sind die Studierenden auch zur Teilnahme an der AG LEV eingeladen, werden in laufende Entwicklungsprojekte (z. B. Portal Angewandte) involviert oder wirken beratend an der Durchführung von Zulassungsprüfungen mit.

Umsetzung

Mit dem Bestehen der Zulassungsprüfung und der Zulassung zum Studium werden Studieninteressierte zu Studierenden der Angewandten und damit zu Universitätsangehörigen mit Verantwortung in der Mitgestaltung ihres eigenen Lernprozesses. Studierende in Bachelor-, Master- oder Diplomstudien verbringen ungefähr die Hälfte ihrer Arbeitszeit im Rahmen der Lehrveranstaltungen des zentralen künstlerischen Fachs (bzw. Hauptfachs), und somit im Kontext einer künstlerischen Abteilung. Dort werden sie je nach didaktischem Konzept, Personalstruktur der Abteilung und individuellem Bedarf in ihrem Lern- und Entwicklungsprozess betreut. Dieser Prozess muss nicht notwendigerweise linear gestaltet sein, er kann je nach den individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Umwege beinhalten oder in Schleifen verlaufen, von Rückschlägen und Krisen gestört oder von Neuorientierungen wie etwa einem Wechsel der betreuenden künstlerischen Abteilung unterbrochen werden.

Jede künstlerische Abteilung erstellt ausgehend von ihrem **Profil** (►S. 68) ein Semester- oder Jahresprogramm, das die Studierenden entsprechend ihrer künstlerischen Ausrichtung und ihren Spezialisierungswünschen in Anspruch nehmen. Die Abteilung versteht sich als eine Art Homepage für die Studierenden, von der aus sie ihr Studium je nach Curriculum mehr oder weniger frei gestalten können. Projektarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, der Besuch von Lehrangeboten an anderen nationalen und internationalen Universitäten oder das Absolvieren von Praktika sind über die im Curriculum vorgesehenen Möglichkeiten oft auch im Wege einer flexiblen Anerkennung von extern erbrachten Studienleistungen durch den Vizerektor für Lehre möglich.

Zur administrativen Unterstützung im Studienverlauf verfügen alle Studierende über einen persönlichen Zugang zum **Online-Service** (►S. 78) der Angewandten, wo sie ihren Studienfortschritt verfolgen und ihre Lehrveranstaltungen auf Basis der Beschreibungen der Lehrpersonen wählen können. Wichtige Dokumente wie Zeugnisse oder erledigte Anträge sind dort ebenfalls zum Download bereitgestellt. Die Studienabteilung steht den Studierenden täglich zur Klärung administrativer Fragen und individueller Anliegen und Probleme zur Verfügung, das Auslandsbüro bietet Beratung über Möglichkeiten zu geförderten Auslandsaufenthalten und unterstützt bei persönlichen Mobilitätsprojekten.

Der Zentrale Informatikdienst der Angewandten sorgt für das Funktionieren der Studierendenaccounts und der IT-Infrastruktur der künstlerischen Abteilungen. Die Bibliothek der Angewandten steht mit ihrem umfangreichen Print- und Online-Angebot den Studierenden zur Verfügung.

Wenn es im Verlauf eines Studiums zu krisenhaften Situationen kommt, können die Studierenden der Angewandten kostenfreie Möglichkeiten zur psychosozialen Beratung (getragen gemeinsam mit der hufak) und zur Konfliktberatung in Anspruch nehmen.

Die für den Abschluss des Studiums erforderlichen Leistungen sind im jeweiligen Curriculum festgelegt, in der Regel steht eine Präsentation vor einer Kommission, die vom Vizerektor für Lehre eingesetzt wird, am Ende eines Studiums. Diese Präsentationen werden auch öffentlich beworben, sind in der Regel gut besucht und ermöglichen Einblicke und einen Abgleich über Studienrichtungsgrenzen hinweg.

Jeweils zu Semesterende werden die Abschlussurkunden im Rahmen eines großen Festakts im MAK (Museum für angewandte Kunst) an die AbsolventInnen überreicht.

3.7

Standortbestimmung

Die Angewandte erhebt das für die laufende Standortbestimmung maßgebliche Feedback zur Qualität der Lehre hauptsächlich über **Studienabgangsbefragungen** (►S. 70) (Hauptfokus Qualität des Studiums) und **AbsolventInnenbefragungen** (►S. 70) (Hauptfokus Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen und berufliche Situation), da künstlerische Lernprozesse oft erst im Nachhinein, auf Basis eigener Erfahrungen mit beruflicher Praxis, bewertbar werden.

Die aktuelle Sicht der Studierenden wird über die Mitwirkung an der **Lehrveranstaltungsevaluierung** (►S. 72) direkt an die verantwortlichen Lehrpersonen rückgekoppelt, in deren eigener Verantwortung die Qualitätsentwicklung der jeweiligen Lehrangebote liegt. Wenn es im Einzelfall zu Problemen kommt, die nicht durch entsprechendes Feedback von Studierenden an die Lehrperson zu lösen sind, ist es für Studierende oder StudierendenvertreterInnen jederzeit möglich, direkten Kontakt zum Rektorat herzustellen, um ihre Problemsicht zu deponieren.

Für jedes Studium an der Angewandten ist eine Studienvertretung eingerichtet, die eine besondere Rolle in der Kommunikation zwischen den Studierenden einer Abteilung und den Lehrenden der Abteilung bzw. auch dem Rektorat, der HochschülerInnenschaft und anderen abteilungsexternen Ansprechpersonen übernimmt.

Darüber hinaus fließt die Rückmeldung der Studierenden auch in andere Evaluierungsverfahren mit ein, wie etwa im Kontext der **Evaluierung von ProfessorInnen** (►S. 74) oder zu punktuell als relevant erkannten Themenstellungen (z. B. Raumnutzung oder IT-Situation).

Die StudierendenvertreterInnen in den verschiedenen Gremien bringen ihre Erfahrungen und Sichtweisen laufend und direkt ein, im Senat ist dazu in jeder Sitzung ein eigener Tagesordnungspunkt „Bericht der Studierenden“ vorgesehen.

Weiterentwicklung

Die Ergebnisse von Studienabgangs- und AbsolventInnenbefragungen werden zum Einen an die Studienkommissionen rückgekoppelt, als Basis für entsprechende Veränderungen in den Curricula. Zum Anderen setzt sich das Rektorat regelmäßig mit Befragungsergebnissen auseinander und initiiert gegebenenfalls Projekte zur weiteren Analyse von problematischen Ergebnissen oder setzt direkt Verbesserungsmaßnahmen.

Die Qualitätsentwicklung auf Lehrveranstaltungsebene erfolgt durch die jeweils verantwortlichen Lehrenden, auf Basis von Evaluierungsergebnissen oder auch dem laufenden Austausch mit Studierenden. Die Lehrenden sind darüber hinaus aufgerufen, den Studierenden eine Rückmeldung zu geben, was sie aus einem Evaluierungsverfahren für sich mitnehmen können.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Inhaltliche Verantwortung: Studierende
- Prozessverantwortung: Rektor und Vizerektor für Lehre
- Beteiligung an der Standortbestimmung: Lehrende, Studierende und AbsolventInnen

Alle Daten betreffend Bewertungen durch Studierende und AbsolventInnen im Kontext von Verfahren zur Qualitätsentwicklung werden anonymisiert und entweder öffentlich dargestellt oder – im Fall der Lehrveranstaltungsevaluation – nur den jeweiligen LehrveranstaltungsleiterInnen zur Verfügung gestellt. Positionen, die von StudierendenvertreterInnen in Gremien eingebracht werden, sind in den entsprechenden Protokollen dokumentiert und können von den Mitgliedern der jeweiligen Gremien eingesehen und nach Maßgabe der jeweiligen Rechtsvorschriften von weiteren Personen eingesehen werden (z. B. vom Rektor im Falle von Berufungskommissionen).

Kritische Analyse

Neben der Involvierung in laufende Evaluierungsverfahren können die Studierenden durch ihre aktive Beteiligung an universitärer Gremienarbeit Anliegen formulieren und Lösungen mitentwickeln. Die in den letzten Jahren entwickelten Angebote zur Beratung und Begleitung von universitären Gremien bedeuten speziell für die Studierenden eine wichtige Unterstützung, weil sie dadurch schneller in die Lage versetzt werden, auf Augenhöhe mit ProfessorInnen und Angehörigen des akademischen Mittelbaus in Austausch und Verhandlung zu treten. Dennoch ist zu konstatieren, dass Studierende ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten abhängig von den jeweils handelnden Personen unterschiedlich intensiv wahrnehmen. Ob das als ein in der Autonomie der Studierendenvertretung liegender Sachverhalt zu bewerten ist oder zu weiteren unterstützenden Maßnahmen seitens der Angewandten führen sollte, ist aktuell noch nicht ausdiskutiert.

Aufgrund der systematischen Befragung von StudienabgängerInnen und AbsolventInnen konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die weitere Entwicklung ermöglichten. Beispiele dafür sind etwa die deutliche Ausweitung der Gastvorträge und externen

3.7

Workshops⁶⁰, die tiefergehende Beschäftigung mit dem Raum- und Arbeitsplatzbedarf der Studierenden im Vorfeld des Bauprojekts, die Evaluierung der IT-Dienste und der Universitätsdatenbank der Angewandten oder die Konzeption des Portal Angewandte⁶¹.

Die Qualität der studienbegleitenden Administration (Studienverwaltung, Prüfungsanerkennung, Mobilität) wird kontinuierlich als hoch, die der Bibliothek als sehr hoch eingeschätzt. Auch die Maßnahmen zur Beratung bei Problemen und Konflikten werden zunehmend als ausreichend wahrgenommen.⁶² Inwieweit die getroffenen Maßnahmen zur Verbesserung der IT-Dienste bereits gegriffen haben, wird im Rahmen künftiger Befragungen zu untersuchen sein.

Die Umsetzung des AG-LEV-Papiers „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“⁶³ und der Aufbau des „Portal Angewandte“⁶⁴ verspricht weitere Verbesserungen, z. B. durch die systematische Auseinandersetzung mit Fragen der Lehrorganisation oder die Einrichtung von Tools zur Planung und Begleitung des Lehrveranstaltungsbesuchs (Kalender, Upload-/Downloadbereiche, Online-Kommunikation etc.).

60 vgl. Wissensbilanz 2013, S. 82 f.

61 vgl. dieangewandte.at/portal

62 Quelle: Studienabgangsbefragung Sommer 2010 und Winter 2011 (www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Studienabgang_2010.pdf) und laufende Auswertungen der semesterweisen Befragungen durch die UQE

63 vgl. Kapitel 4.1 ► S. 55

64 vgl. dieangewandte.at/portal

Die Reflexionsschleife Studierendenmobilität nimmt die Qualität von Partnerschaften zur Studierendenmobilität in den Blick und hält das Thema Studierendenmobilität und die damit verbundenen Möglichkeiten im Haus präsent.

Planung

Die Angewandte verfügt über ein dichtes Netz an internationalen Partnereinrichtungen für Studierendenmobilität, das weit über die Grenzen Europas hinausreicht. Dieses Netz wurde in den letzten Jahren immer weiter ausgebaut, ein weiterer quantitativer Ausbau ist aber angesichts beschränkter administrativer Ressourcen nicht sinnvoll – es bedarf somit entsprechender Planungsgrundlagen, um fundierte Entscheidungen darüber treffen zu können, im Rahmen welcher Partnerschaften die Mobilitätsinteressen der Angewandten bestmöglich umsetzbar sind.

Auf Basis der im Zuge eines Projekts erhobenen und vom Rektorat verbindlich verabschiedeten Qualitätskriterien für internationale Partnerschaften zur Studierendenmobilität⁶⁵ definiert die Abteilung für Auslandsstudien („Auslandsbüro“) daher in Abstimmung mit der UQE geeignete Evaluierungsverfahren als Basis zur strukturierten Erhebung der Qualität der jeweiligen Partnerschaft sowie einen Prozess, der sicherstellt, dass die erhobenen Daten als Grundlage für Verlängerungsentscheidungen berücksichtigt werden.

Umsetzung

Das Auslandsbüro begleitet Incoming- und Outgoing-Studierende während ihres Antragsprozesses auf ein Mobilitätsstipendium und unterstützt bei der Klärung von Fragen und Problemen während des Auslandsaufenthalts, in enger Abstimmung mit den zuständigen Stellen der Partnereinrichtungen. Die künstlerischen Abteilungen sorgen für eine gute Integration der Incoming-Studierenden, die hufak bietet eigene Deutschkurse für ausländische Studierende an. Die Studienabteilung schließlich leistet spezifische Beratung betreffend die Rahmenbedingungen an der Angewandten und stellt die nötigen Dokumente aus.

Im Zuge dieser Tätigkeit sind auch Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse zwischen Auslandsbüro und den künstlerischen Abteilungen der Angewandten erforderlich, was zugleich auch einen informellen Erfahrungsaustausch über die Erfahrungen mit den jeweiligen Studierenden ermöglicht. Bezüglich der oben genannten Qualitätskriterien relevante Informationen werden laufend für Evaluierungszwecke dokumentiert.

Die Kommunikationsprozesse über die laufende Mobilität werden vom Auslandsbüro auch dafür genutzt, die Abteilungen über Möglichkeiten betreffend neue Partnerschaften bzw. das Kündigen von bestehenden Partnerschaften zu informieren.

Standortbestimmung

Zur Evaluierung der Partnerschaften erforderliche Informationen werden vom Auslandsbüro aus verschiedensten Quellen zusammengefasst: Internationale Datenbanken werden ebenso verwendet wie die Dokumentation von laufenden Arbeits- und Kommunikationsprozessen sowie Befragungen von Studierenden und verantwortlichen Personen auf Abteilungsebene.

Die gewonnenen Ergebnisse dienen einerseits dazu, Problemfälle zu erkennen und dem Rektorat zeitnah zu kommunizieren, andererseits werden sie zur inhaltlichen Fundierung der Entscheidungen über die Verlängerung von Partnerschaftsabkommen herangezogen.

Weiterentwicklung

Zeitpunkte, an denen viele Partnerschaftsabkommen auslaufen, werden systematisch dazu genutzt, aufgrund der gesammelten Evaluationsergebnisse Priorisierungsentscheidungen zu treffen und so ein ausgewogenes Verhältnis zwischen vielfältigen und hochqualitativen Partnerschaften und administrativer Machbarkeit zu ermöglichen.

Die von der Angewandten in einem ersten Schritt definierten Qualitätskriterien werden auf Basis der im Evaluationsprozess gesammelten Erfahrungen reflektiert und ihrerseits mit Blick auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit der Datenerhebung weiterentwickelt.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Strategische Verantwortung: Rektor
- Operative Verantwortung: Auslandsbüro
- Beteiligung an Umsetzung: Instituts- und AbteilungsleiterInnen, Studienabteilung
- Beteiligung an Standortbestimmung: Incoming- und Outgoing-Studierende, AbteilungsleiterInnen, AbsolventInnen, Partnereinrichtungen

65 Download: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Q_Mobil.pdf

3.8

Aufgrund der kleinen Fallzahlen je Partnereinrichtung sind alle erhobenen Daten mehr oder weniger personenbezogen und sind daher in dieser Form nur dem auswertenden Auslandsbüro und dem Rektor zugänglich. Zur weiteren Verwendung werden bei Bedarf und soweit möglich aggregierte Berichte erstellt.

Kritische Analyse

Diese Reflexionsschleife wurde nach den erforderlichen Vorbereitungen und Diskussionen über die Qualitätskriterien erst mit Wintersemester 2014/15 gestartet, insofern ist eine fundierte Analyse zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht möglich. Im Gespräch mit anderen Universitäten hat sich aber bereits jetzt gezeigt, dass ein kriterienbasierter Zugang in diesem Arbeitsfeld noch nicht sehr weit verbreitet ist, aber auf hohes Interesse innerhalb der Community stößt.

Der Fokus der Reflexionsschleife Forschen liegt auf der niederschwellig verfügbaren Begleitung und professionellen Unterstützung individueller Forschungsanliegen. Auf strategisches Steuern und die Vorgabe von Forschungszielen oder enger definierten Forschungsschwerpunkten wird verzichtet, um eine möglichst freie Entwicklung an der Angewandten und dynamische Offenheit zu fördern.

Planung

Zur Förderung von Forschung, inklusive der Orientierung und zum Ausloten von Möglichkeiten im vergleichsweise jungen Feld künstlerischer Forschung, aber auch zur Unterstützung bei anderen Projektvorhaben im breiten Feld der Entwicklung und Erschließung der Künste steht der **Support Kunst und Forschung** (►S. 79) mit vielfältigen Beratungsleistungen unkompliziert zur Verfügung. Thematisch werden Förderungsmöglichkeiten erörtert, inhaltliche Perspektiven und Anknüpfungsmöglichkeiten an andere Forschungsvorhaben bzw. inhaltliche Schwerpunkte der Angewandten geprüft oder konkrete Fragen zur Antragstellung behandelt.

Um sich über laufende Forschungsvorhaben an der Angewandten zu orientieren, können die **Online-Visitenkarten** (►S. 69) der Universitätsangehörigen per Volltextsuche in Kategorien wie Arbeitsschwerpunkte, Ausstellungen oder Publikationen herangezogen werden. Auch sind Forschungsprojekte aktuell auf der Homepage der Angewandten per Abstract zu finden. Das derzeit in Entwicklung befindliche Portal Angewandte⁶⁶ wird künftig Forschung noch besser dokumentieren und damit in der Planung ermöglichen, auf vorhandene Arbeitsergebnisse und prozessuales Wissen aufzubauen.

Umsetzung

Die in den vergangenen Jahren etablierten Strukturen stehen für Forschung in Kunst und Wissenschaft gleichermaßen zur Verfügung, damit existiert auch ein Austausch über Kernkompetenzen und Abteilungsgrenzen hinweg. Die Institute als maßgebliche organisatorische Einheiten der Angewandten sind in ihren Arbeitsfeldern auf Kunst und Wissenschaft fokussiert und darin einem inhaltlich, künstlerisch oder wissenschaftlich autonomen Selbstverständnis verpflichtet. Sie arbeiten mittels künstlerischer, technischer oder naturwissenschaftlicher Methoden und der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften und unter Nutzung der vielfältigen inter- und transdisziplinären Möglichkeiten.

Neben den Arbeitsfeldern von Lehre, Kunstentwicklung und Forschung werden auch auf Ebene von Planung, Service und Verwaltung Bedingungen geschaffen, die sensibel auf die Bedürfnisse aus den verschiedenen disziplinären Arbeitsfeldern reagieren und Transfers von Universität zu externen Einheiten sichern (Ministerien, Förderungsstrukturen etc.). Die LeiterInnen von Projekten in Forschung und/oder Entwicklung und Erschließung der Künste werden vom **Support Kunst und Forschung** (►S. 79) administrativ beim laufenden Projektcontrolling und anderen organisatorischen Fragen unterstützt. Werden neue Projekte an der Angewandten angesiedelt, kümmern sich die MitarbeiterInnen des Support Kunst und Forschung auch um notwendige Klärungen betreffend Bereitstellung von Räumlichkeiten, Ausschreibung von Projektstellen, Einrichten von Kostenstellen u. a. m.

Formate wie **Angewandte Praxis** (►S. 67) ermöglichen die inhaltliche Diskussion von Projektverläufen und Zwischenergebnissen im Kreis interessierter KollegInnen und damit eine begleitende Reflexion und Vernetzung mit anderen Projekten.

Standortbestimmung

Im Falle von extern finanzierten Projekten erfolgt eine erste interne Standortbestimmung bereits im Rahmen der Projektantragstellung. Hierbei ist eine komplementäre Positionierung zu vorhandenen Kompetenzen zentral. Durch die anschließende externe Evaluierung als Voraussetzung für die Finanzierung und damit für den Projektstart findet eine konkrete und ergänzende Positionierung und Entwicklung statt.

Projektaktivitäten und Projektergebnisse können mittels Abstract auf der Website sowie auf den **Online-Visitenkarten** (►S. 69) und im Research Catalogue⁶⁷ (Inhalte) öffentlich dargestellt werden. Durch die dadurch erfolgte Sicherung von Projektergebnissen und prozessuellem Wissen werden künftige Projekte besser anschlussfähig, um so die Felder weiter zu entwickeln.

Eine zusätzliche interne Evaluierung der Projektergebnisse über die seitens der Fördergeberinstitutionen geforderten Berichte erfolgt nicht, da eine Festlegung von Kriterien im sich aktuell sehr dynamisch entwickelnden Feld künstlerischer Forschung einengend auf die weiteren Entwicklungen wirken würde. Der Fokus liegt auf der kritisch-konstruktiven Begleitung der Projekte durch den **Support Kunst und Forschung** (►S. 79) und im Rahmen unterschiedlicher Formate durch interessierte KollegInnen aus verschiedenen Feldern in Kunst und Wissenschaft.

⁶⁶ vgl. www.dieangewandte.at/portal

⁶⁷ www.researchcatalogue.net

3.9

Weiterentwicklung

Die Angewandte legt großes Augenmerk darauf, abgeschlossene Projekte in adäquater Form öffentlich zu präsentieren, zu dokumentieren und zu reflektieren. Für ein Projektteam, das gerade ein Projekt abgeschlossen hat, entsteht dadurch ein Rahmen für konstruktiven Austausch, der dazu genutzt werden kann und soll, Folgeprojekte zu entwickeln.

Erfahrungen des **Support Kunst und Forschung** (►S. 79) werden laufend analysiert und als Basis zur weiteren Entwicklung des in den letzten Jahren deutlich professionalisierten, aber immer noch jungen Forschungsfelds an der Angewandten herangezogen.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Inhaltliche Verantwortung: jeweilige KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen
- Prozessverantwortung: Rektorat und der Bereich Support Kunst und Forschung
- weitere Beteiligung an der Umsetzung: Lehrende und Studierende, Bereiche aus Planung, Service und Verwaltung (insbesondere Facility Management)
- weitere Beteiligung an der Standortbestimmung: Studierende, Lehrende, AbsolventInnen, Advisory Board

Informationen über die laufenden Forschungsprojekte sind soweit öffentlich zugänglich als die jeweiligen ProjektleiterInnen diese zur Verfügung stellen. In Evaluierungsergebnisse auf Projektebene haben nur die ProjektleiterInnen selbst Einsicht. Alle übrigen Informationen über das Forschungsfeld der Angewandten sind öffentlich zugänglich.

Kritische Analyse

Die durchaus als explosiv zu bezeichnende Entwicklung der extern finanzierten Forschungsprojekte⁶⁸ belegt den Erfolg der von der Angewandten verfolgten Strategie, nach einer Phase des vorwiegend informell gehaltenen Unterstützens von Forschungsprojekten ein strukturiertes Forschungsfeld zu gestalten, das auch für größere Projektvolumina tragfähig ist.⁶⁹

Es gelingt aktuell sehr gut, Ideen und Potentiale in der Forschung zu identifizieren, intern und extern. Dies erfolgt über einen sehr offenen und persönlichen Bottom-up-Zugang, z. B. infolge von Weiterbildungsmaßnahmen, Veranstaltungen oder direkten Gesprächen.

Ideen werden an den Bereich Support Kunst und Forschung herangetragen, dieser begleitet diese, berät, und es werden mögliche Kontexte für das Formulieren von Projekten identifiziert. Wichtig ist hier eine niederschwellige Kommunikation mit inhaltlichen und verwaltungsverantwortlichen Einheiten der Angewandten. Dies kann einerseits zu Drittmittelanträgen führen, andererseits können auch andere, interne Ressourcen (Personen oder Mittel, Kooperationen) eingebracht werden, die den Personen zur Umsetzung ihrer Ideen oder auch allgemein bei der weiteren Entwicklung helfen.

Die explizit internationale Ausrichtung der Support-Aktivitäten (z. B. in Verbindung zur Society for Artistic Research oder zu ELIA) ist ein wesentlicher Faktor für Akzeptanz und Erfolg des Angebots. Auch die Ansiedlung des Alumni-Vereins innerhalb des Bereichs eröffnet Vernetzungsmöglichkeiten und die Rückbindung exzellenter Kompetenzen im Rahmen von neuen Projekten. Wichtig ist ein ausgeglichenes Verhältnis von internen (Fokussierung) und externen (Brain Gain) Positionen sowie die Förderung eines Verständnisses, dass externe Positionen auch interne Entwicklungen fördern können. Durch zahlreiche Bewilligungen von Projekten müssen Ressourcen und Infrastruktur laufend adaptiert werden, was auf unterschiedlichen Ebenen entsprechend erfolgt.

Die derzeitig vorhandenen Möglichkeiten zur individuellen Dokumentation und Archivierung von Projektergebnissen wurden als unbefriedigend erkannt und führten 2012 zur Konzeption des Projekts „Portal Angewandte“, das nach einer breit angelegten Konzeptionsphase nun in Umsetzung geht und einen individuellen Workspace für Arbeitsprozesse und die Ergebnissicherung in Lehre und Forschung schaffen soll.

Weiterführende inhaltliche Impulse durch das in Kapitel 4.1 beschriebene Entwicklungsfeld zum Thema Forschung und Lehre wären auch in diesem Zusammenhang sehr willkommen.

68 vgl. Wissensbilanz 2013, S. 51 ff.

69 vgl. Entwicklungsplan 2013–2015, S. 87 ff.

Die Angewandte schreibt ihren ProfessorInnen (z. B. in ihrem Entwicklungsplan⁷⁰) eine wichtige gestalterische Rolle zu, sowohl im Bereich von Kunst und Wissenschaft als auch betreffend ihre künstlerische und wissenschaftliche Abteilung. Mit der Reflexionschleife Berufungen wird daher ein institutioneller Fokus auf die Bestellung, Einführung, Begleitung und die Entscheidung über eine Verlängerung von ProfessorInnen gelegt.

Das übrige künstlerische und wissenschaftliche Personal, also die MitarbeiterInnen der jeweiligen Abteilungen, liegen nicht im Blick einer Reflexionschleife: Die Auswahl und die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Teams ist eine wesentliche Aufgabe der ProfessorInnen als AbteilungsleiterInnen, an der diese auch gemessen werden. Demgemäß räumt die Angewandte den ProfessorInnen hier ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und Gestaltungsspielraum ein.

Die Bestellung von Lehrbeauftragten erfolgt im Zusammenspiel mit dem Vizerektor für Lehre, längerfristige Personalentscheidungen setzen darüber hinaus die Zustimmung des Rektors voraus.

Planen

Die Widmung von Professuren wird im *Entwicklungsplan* (► S. 68) festgelegt und ist ein Kernthema der vorbereitenden *Jahresklausur Rektorat und Senat* (► S. 66). Dadurch wird sichergestellt, dass die handelnden Personen und Organe aufgrund von abgestimmten Zielvorstellungen agieren, konkret v.a. das für die Ausschreibung und die Auswahl aus dem Dreivorschlag verantwortliche Rektorat, der für die Einsetzung der Berufungskommission zuständige Senat und die für die Erstellung des Dreivorschlags verantwortliche Berufungskommission.

Neben internationaler Expertise in Kunst und/oder Wissenschaft ist auch die didaktische Qualifikation der zu Berufenden als Voraussetzung in der Leistungsvereinbarung⁷¹ festgeschrieben und daher auch wesentliches Element der Hearings. Zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern sowie allgemein zur diskriminierungsfreien Verfahrensdurchführung sind eine Reihe von Eckpunkten im *Frauenförderungsplan* (► S. 69) festgeschrieben. Die dort vorgesehene Einbeziehung von VertreterInnen des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen in die Berufungskommissionen ermöglicht nicht nur gezielte Aufmerksamkeit für dieses Anliegen, sondern auch ein frühzeitiges Thematisieren und Beheben potenzieller Verfahrensmängel.

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Mitglieder von Berufungskommissionen aufgrund der langen Abstände zwischen den Verfahren zum Teil über wenig praktische Erfahrung verfügen, wird seitens des Rektorats ein eigenes *Informationsangebot für neuin-gesetzte Berufungskommissionen* (► S. 77) bereitgestellt.

Der Rektor trifft seine Auswahlentscheidung aus dem Dreivorschlag nicht nur aufgrund von Unterlagen, er nimmt persönlich an allen Hearings teil; dies unterstreicht ebenfalls die hohe Bedeutung der Professuren für die Angewandte.

Umsetzen

ProfessorInnen werden nicht nur als wesentliche ImpulsgeberInnen in Forschung und Lehre verstanden, sie übernehmen auch eine wichtige strategische Rolle in der Ausrichtung der von ihnen verantworteten künstlerischen bzw. wissenschaftlichen Abteilung. Diese Rolle setzt entsprechendes Wissen über geschriebene und auch oft ungeschriebene Gesetze (Kultur) einer Organisation voraus, weshalb spezifische Beratungs-/Begleitungsangebote formuliert sind:

- vom Rektor persönlich eingeladenener *Einführungsworkshop*, in dem auch Dienstpflichten und Handlungsspielräume besprochen werden (► S. 76)
- *Angebote für Führungskräfte* (► S. 76) (Coaching, Teamentwicklung, Führen von *Jahresgesprächen* [► S. 67])
- Unterstützung bei der Konzeption und Weiterentwicklung des Abteilungsprofils (*Profilbeschreibungen* [► S. 68])
- Möglichkeit zur vertieften Standortbestimmung betreffend die Qualität der Abteilung im Rahmen eines externen *Peer Review* (► S. 73)

Standortbestimmung

Da die punktuelle Berufungsentscheidung stets nur als Prognoseentscheidung getroffen werden kann, aber naturgemäß keine längerfristige und damit fundiertere Analyse zulässt, werden Professuren an der Angewandten zunächst grundsätzlich nur befristet (zumeist auf fünf Jahre) besetzt.⁷²

Im Vorfeld der Entscheidung über die Entfristung wird eine *Evaluierung* (► S. 74) durchgeführt, durch die ein möglichst umfassendes Bild über die bisherige Tätigkeit erstellt werden soll, als Grundlage für eine tragfähige Zukunftsentscheidung.

⁷⁰ vgl. *Entwicklungsplan 2016–2018, Kapitel 3.3 Menschen, Organisation und Infrastruktur*

⁷¹ vgl. *Leistungsvereinbarung 2013–2015, S. 21*

⁷² vgl. *Entwicklungsplan 2016–2018, a.a.O.*

3.10

Weiterentwicklung

Das Rektorat kann eine positive Entfristungsentscheidung auch mit einer Vereinbarung über die künftige Entwicklung der jeweiligen Abteilung verknüpfen. Im Falle der Nicht-Entfristung wird ein neuerlicher Reflexionsprozess über die Widmung der Professur angestoßen, der gegebenenfalls zu einer Änderung der Widmung im *Entwicklungsplan* (► S. 68) führt.

Zusammenfassung Zuständigkeiten und Daten

- Prozessverantwortung: Rektor bzw. Rektorat
- Beteiligung an der Planung: Senat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen
- Unterstützung in der Planung: UQE
- Unterstützung in der Umsetzung: Abteilung für interne Weiterbildung
- Beteiligung an der Standortbestimmung: Studierende, Lehrende, ev. auch AbsolventInnen

Alle Informationen aus Berufungsverfahren sind, abgesehen von den Ergebnissen, vertraulich und nur für Berufungskommissionen, den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, den Rektor und zu Verfahrensende teilweise auch für den Betriebsrat des künstlerischen und wissenschaftlichen Personals zugänglich.

Daten im Rahmen der Evaluierung zur Verlängerung von ProfessorInnen-Dienstverhältnissen sind ausschließlich dem Rektorat zugänglich.

Kritische Analyse

Die Unterstützung von Berufungskommissionsmitgliedern durch ein einführendes Informationsangebot hat sich sowohl positiv auf die Verfahrensdauer als auch auf die Verfahrensqualität ausgewirkt und fördert Augenhöhe innerhalb der Kommission zwischen Mitgliedern mit unterschiedlicher Vorerfahrung. Das Ergebnis einer systematischen Befragung von teilnehmenden Personen wird bis zur Vor-Ort-Begehung im Rahmen des Audit (Mai 2015) vorliegen, informellen Rückmeldungen zufolge wird das Angebot als sehr hilfreich empfunden.

Der Frauenanteil bei den ProfessorInnen (aktuell knapp 45 %) und auch die Gehaltsverteilung (eine Professorin verdient im Schnitt 98 % des Gehalts eines Professors)⁷³ haben sich in den letzten Jahren so positiv entwickelt, dass diese Aspekte bei Berufungen nicht mehr vorrangig in den Blick genommen werden müssen, sondern durch eine grundsätzliche Verfahrenskultur ersetzt werden. Langfristig ist trotzdem sicherzustellen, dass die entwickelte Kultur erhalten bleibt und ein Frauenanteil von 50 % erreicht wird.

Die Aufmerksamkeit nicht nur auf Berufung und Verlängerung von Professuren zu richten, sondern auch Unterstützung anzubieten, vor allem in Hinblick auf die Rolle der ProfessorInnen als Führungskräfte, hat einen Bewusstseinsbildungsprozess sowohl auf institutioneller Ebene als auch auf Ebene der ProfessorInnen in Gang gesetzt, der – wie auch an den anderen österreichischen Universitäten – noch nicht abgeschlossen ist. Mit den beschriebenen Angeboten wurde aber damit begonnen, schrittweise und auf der Basis von hochqualitativen und damit attraktiven Angeboten auf eine Verbesserung der Führungskultur hinzuwirken. Durch die Einplanung von speziellen Gelegenheiten zur Reflexion wird der Arbeitsalltag von ungeklärten Fragen entlastet und der Freiraum für Lehre, Kunst und Forschung erhöht.

Die Ernsthaftigkeit in den beschriebenen Verfahren zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung wird auch darin sichtbar, dass an der Angewandten grundsätzlich alle Verfahrensausgänge möglich sind: In der jüngeren Vergangenheit gibt es sowohl Beispiele für positive als auch für negative Verlängerungsentscheidungen, ebenso wie für die Weiterführung oder eine weitgehende Umwidmung von Professuren im Einklang mit den jeweiligen Entwicklungszielen.

73 vgl. Wissensbilanz 2013, S. 18 und Wissensbilanz 2013, S. 22

Teil Vier

Weiterentwicklung und Resümee

Entwicklungsfelder

4.1

Wie im Vertrag über die Durchführung des Audit mit **evalag** vorgesehen, wurden bereits im Vorfeld der Erstellung des Selbstevaluierungsberichts drei als Entwicklungsfelder definierte Bereiche bekanntgegeben, zu denen die Angewandte sich außerhalb des Zertifizierungsprozesses inhaltliches Feedback seitens der GutachterInnen wünscht, um daraus Impulse zur Weiterentwicklung von Reflexionsschleifen und von Verfahren zur Qualitätsentwicklung gewinnen zu können.

Diese drei Entwicklungsfelder befinden sich auf unterschiedlichem Entwicklungsstand und sind im Folgenden näher beschrieben, als Basis für die Gespräche vor Ort.

Organisation und Infrastruktur

Entwicklungsstand

Unter dem Titel „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“ hat die AG LEV Überlegungen über das Zusammenwirken von Lehrenden, Studierenden und Verantwortlichen für Infrastruktur und Organisation angestellt. Im Papier sind Qualitätskriterien für ein effektives Zusammenwirken definiert, relevante Handlungsfelder für die weitere Analyse benannt und eine Umsetzungsperspektive angedeutet.

Dieses Papier wurde Anfang 2015 vom Rektorat zur Veröffentlichung freigegeben, die im Arbeitsprozess entwickelten Leitfragen sollen im Zuge der internen Bearbeitung der Handlungsfelder eingesetzt werden.

Die Angewandte ist sehr daran interessiert, im Austausch mit den GutachterInnen eine umfassende Standortbestimmung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen vorzunehmen, um zusätzliche Erfahrungen und innovative Impulse in den bevorstehenden Umsetzungsprozess einfließen lassen zu können.

Erkenntnisinteresse konkret

- Wie kann das Zusammenwirken von Lehrenden, Studierenden und für Organisation und Infrastruktur Verantwortlichen systematisch reflektiert und durch Verfahren zur Qualitätsentwicklung weiter verbessert werden?⁷⁴
- Wie lässt sich das Prinzip des eigenverantwortlichen Handelns sinnvoll in den Bereich von Organisation und Infrastruktur übersetzen, in dem (auch) andere Logiken als jene von Kunst und Wissenschaft wirksam sind?
- Wie lässt sich bewerten, zu welchem Grad die Angewandte dabei ihr Potential ausschöpft? Und welche Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich noch identifizieren?

Erschließung der Qualitäten von künstlerisch und wissenschaftlich forschender Praxis für die Lehre⁷⁵

Entwicklungsstand

Im Bereich Forschung kann die Angewandte auf mehrere Stärken verweisen: Bei Projekteinreichungen zum „Programm zur Entwicklung und Erschließung der Künste“ (PEEK) des FWF (Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung)⁷⁶ weist die Angewandte eine außerordentlich erfolgreiche Bilanz auf. Neben diesen Projekten sind an der Angewandten auch EU-Projekte und von anderen Fördereinrichtungen finanzierte Projekte angesiedelt, die Entwicklung des Drittmittelvolumens ist im Verlauf der letzten Jahre kontinuierlich steigend.⁷⁷

Die Angewandte lebt eine enge Verbindung der Praxis von KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen mit der Lehre, die sich etwa in Möglichkeiten zu studentischen Projektarbeiten oder in der Beteiligung von Studierenden an Forschungsprojekten spiegelt. Das Einfließen von Praxiselementen ins Studium ist auch Gegenstand von Studienabgangs- und AbsolventInnenbefragungen und wird überwiegend positiv wahrgenommen: In der letzten AbsolventInnenbefragung etwa bewerten 57 % der Befragten diesen Aspekt mit gut oder sehr gut, weitere 29 % mit befriedigend.⁷⁸

⁷⁴ vgl. **Entwicklungsplan 2013–2015, S. 98**

⁷⁵ vgl. **Entwicklungsplan 2016–2018, Vision und Profil der Universität**

⁷⁶ nähere Informationen siehe: www.fwf.ac.at/de/forschungsfoerderung/fwf-programme/peek/

⁷⁷ vgl. **Wissensbilanz 2013, S. 51 ff.**

⁷⁸ vgl. **Universität für angewandte Kunst Wien: Die Berufssituation von AbsolventInnen vier bis sechs Jahre nach Studienabschluss. Wien 2012, S. 24**

4.1

Es gibt allerdings darüber hinaus (noch) keine Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung, die die Verbindung von Praxis und Lehre explizit im Blick haben. Aus Sicht der Angewandten besteht die besondere Herausforderung in diesem Entwicklungsfeld darin, genauer zu hinterfragen, wie die Vermittlung von Forschungsergebnissen und -prozessen in der Lehre stattfinden kann und wie die Breite, Unterschiedlichkeit und Dynamik von wissenschaftlicher und künstlerischer Forschung unter Berücksichtigung inter- und transdisziplinärer Zugänge entsprechend wiedergegeben werden kann.

Erkenntnisinteresse konkret

- Wie kann die Angewandte mit Verfahren zur Qualitätsentwicklung systematisch sicherstellen bzw. unterstützen, dass Qualitäten aus der künstlerisch und wissenschaftlich forschenden Praxis noch stärker für die Lehre fruchtbar gemacht werden?
- Wie können auf Basis der Dynamik im Forschungsfeld der Angewandten zusätzliche innovative Impulse für die Lehre gesetzt werden?
- Wie kann das Entstehen von (Frei)räumen für Begegnung, Interaktion und Kollaboration zwischen ExpertInnen aus künstlerischen und wissenschaftlichen Disziplinen, Studierenden und auch AbsolventInnen bestmöglich gefördert werden?
- Wie lässt sich bewerten, zu welchem Grad die Angewandte dabei ihr Potential ausschöpft? Und welche Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich noch identifizieren?

Gesellschaftliche Relevanz

Entwicklungsstand

Das Streben nach gesellschaftlicher Relevanz ist ein zentraler Anspruch der Angewandten, der auch im Entwicklungsplan (vgl. Vision und Profil) deutlich formuliert ist. Die Angewandte will einen gestaltenden Beitrag zu gesellschaftlichen Entwicklungen leisten, indem sie Künste, Forschung, Innovation und gesellschaftlichen Kontext aktiv in Bezug setzt und ineinandergreifen lässt.⁷⁹ Ein sichtbarer Ausdruck dieser Intention ist etwa das 2014 gegründete Angewandte Innovation Laboratory (AIL), das sich als Stätte der freien künstlerischen und wissenschaftlichen Artikulation und des offenen Dialogs versteht und täglich öffentlich zugänglich ist.

Die AbsolventInnen teilen diesen Anspruch: 82 % stimmen der Aussage sehr stark oder stark zu, dass Kunstuniversitäten eine wesentliche Rolle in der gesellschaftlichen Entwicklung einnehmen sollen.⁸⁰ Es ist insofern davon auszugehen, dass die AbsolventInnen, die sich nach Studienabschluss in unterschiedlichen Praxisfeldern weiter entwickeln, diesbezüglich ihrerseits aktiv gestaltende Beiträge leisten und damit den Anspruch der Angewandten weitertragen.

Eine besondere Herausforderung sieht die Angewandte darin, ihre diesbezüglichen Ansprüche sowohl in den Curricula als auch in den individuellen Lehraktivitäten systematisch zu reflektieren und weitere Akzente zur Intensivierung zu setzen. Diesbezüglich wurden erste Impulse gesetzt, etwa über das Beratungsangebot für Studienkommissionen oder die Möglichkeit zu externen Peer Reviews von künstlerischen Abteilungen, eine spezifische Bearbeitung des Themas im Kontext von Qualitätsentwicklung ist bislang aber noch nicht erfolgt.

Erkenntnisinteresse konkret

- Wie kann der von der Angewandten vertretene Zugang zu Qualitätsentwicklung zum im Entwicklungsplan formulierten Anspruch beitragen, wirksame Gestaltungsimpulse für die Gesellschaft zu setzen, indem ihre AbsolventInnen „als beruflich erfolgreiche, innovative, kritikfähige, verantwortungsbewusste und grenzüberschreitend denkende Persönlichkeiten in der Welt der Kunst und der Kreativwirtschaft und weit darüber hinaus gestalterisch tätig werden“⁸¹?
- Wie können entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten in der Lehre geplant, koordiniert und durch Verfahren zur Qualitätsentwicklung systematisch unterstützt werden?
- Wie lässt sich bewerten, zu welchem Grad die Angewandte dabei ihr Potential ausschöpft? Und welche Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich noch identifizieren?

⁷⁹ Im Vorwort zum ersten Buch der ARIS-Reihe wird festgestellt: „Creativity in general and the arts in particular are increasingly recognized as drivers of cultural, economic, political, social and scientific innovation and development.“ (Bast/Carayannis/Campbell (Hg.), New York 2015, S.v)

⁸⁰ vgl. Universität für angewandte Kunst Wien: Die Berufssituation von AbsolventInnen vier bis sechs Jahre nach Studienabschluss. Wien 2012, S. 38

⁸¹ Universität für angewandte Kunst Wien: Entwicklungsplan 2016–2018, Kapitel 1.2 Vision; Download unter www.uni-ak.ac.at/uqe/download/EP16_18.pdf

Bezug zu Vision und Strategie

Mit dem Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung soll der laufende Dialog über Vision, Strategie, Qualität und Umsetzung und darauf aufbauend effektives individuelles und institutionelles Handeln systematisch gefördert werden (vgl. Kapitel 2.2).

Wie die im vorigen Kapitel beschriebenen Reflexionsschleifen konkret dazu beitragen, wird im Folgenden analysiert und abschließend reflektiert. Dazu werden zunächst als Basis die jeweiligen Elemente von Vision und Strategie zitiert, um im Folgenden die Verbindung zu den Reflexionsschleifen zu beleuchten.

Als Referenz wird der am 19.3.2015 von Senat und Universitätsrat verabschiedete Entwicklungsplan 2016–2018 herangezogen⁸², der auf die im vorherigen Entwicklungsplan enthaltene Vision aufbaut und diese weiterführt. Der vierte Punkt der Vision wurde aktuell neu hinzugefügt.

1. Als national führendes Kompetenzzentrum für künstlerische und wissenschaftliche Forschung steht die Angewandte in lebendigem Austausch mit den weltweit wichtigsten Institutionen in diesem Bereich.⁸³

Unterstützt wird dieser Anspruch zunächst durch die Strategie⁸⁴ der Angewandten, besonders durch folgende Punkte:

- S1. Höchste Qualität aller Disziplinen als Basis für dynamische Entwicklung und Erweiterung
- S2. Internationalität
- S3. Adäquate Umgebung für künstlerische Entwicklungsprozesse und Forschung
- S5. Erhöhen der Wirkkraft durch strategische Partnerschaften
- S6. Pflege und Weiterentwicklung der internen Ressourcen

Mit der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* wird darauf geachtet, sowohl den für die Qualität in den Disziplinen verantwortlichen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen bestmögliche Unterstützung in der individuellen Weiterentwicklung zu bieten als auch die Strukturen der Angewandten adäquat weiterzuentwickeln. Die Reflexionsschleife *Berufungen* berücksichtigt die bedeutsame Rolle von ProfessorInnen als inhaltliche und organisatorische GestalterInnen und beschäftigt sich systematisch mit adäquaten Verfahren und Instrumenten, nicht nur zur Bestellung und Evaluierung, sondern auch zur begleitenden Unterstützung. Die Auseinandersetzung mit dem aktuell noch als Entwicklungsfeld ausgedehnten Arbeitsfeld *Organisation und Infrastruktur* soll zur weiteren Stärkung und im Bedarfsfall Schaffung von zusätzlichen tragfähigen Strukturen beitragen.

Die Reflexionsschleife *Forschen* geht einen Schritt weiter in die Tiefe und nimmt konkrete Forschungsprozesse und zur Unterstützung geeignete Strukturen in den Blick. Einen weiteren wesentlichen Faktor, die Verschränkung von forschender Praxis mit der Lehre, sieht die Angewandte als Stärke, die weitere Entwicklung unterstützender und sichernder Maßnahmen ist aber gleichzeitig als Entwicklungsfeld zu verstehen und im vorigen Kapitel entsprechend dargestellt.

Betreffend die Auswahl, Anbahnung und laufende Begleitung von internationalen Kooperationen ist im Bereich der *Studierendenmobilität* eine Reflexionsschleife definiert. Ob es darüber hinaus sinnvoll wäre, die aufgrund der Verschiedenheit der unterschiedlichen Partnerschaften schwer zu formalisierenden Prozesse in diesem Bereich in eine Reflexionsschleife zu fassen, ist aktuell erst angedeutet.

Mit der Reflexionsschleife *Universitätsentwicklung* verfügt die Angewandte durch den Einsatz von breit akzeptierten Kommunikations- und Entscheidungsformaten über Mechanismen, um in einem sich immer schneller verändernden Feld von Kunst und Wissenschaft nicht nur aktiv und kurzfristig reagieren, sondern auch eigene innovative Impulse setzen zu können.

Dass die mit den Reflexionsschleifen gesetzten Maßnahmen zielführend sind, zeigt sich nicht nur in der über die letzten Jahre deutlich gestiegenen öffentlichen Wahrnehmung, den hochkarätigen KooperationspartnerInnen oder den vielfältigen künstlerischen und wissenschaftlichen Beiträgen, sondern letztlich auch darin, dass in der aktuellen Vision ein im Vergleich zu vergangenen Entwicklungsplänen⁸⁵ ein deutlich höherer Anspruch formuliert werden konnte: Die 2010 formulierte Vision, in der lediglich „nationale und internationale Anerkennung als Kompetenzzentrum“ angestrebt wurde, ist inzwischen bereits weitgehend Realität geworden.⁸⁶

⁸² Die layoutierte und gedruckte Fassung steht daher erst im April zur Verfügung.

⁸³ Die ausführliche Beschreibung der in der Vision formulierten Ansprüche ist im Entwicklungsplan 2016–2018 nachzulesen. Download unter www.uni-ak.ac.at/uqe/download/EP16_18.pdf

⁸⁴ Ausführliche Erläuterung zur Strategie vgl. ebenfalls Entwicklungsplan 2016–2018, Kapitel 1.3, Strategie

⁸⁵ vgl. etwa Entwicklungsplan 2010–2012, Download unter www.dieangewandte.at/mission

⁸⁶ vgl. aktuelle Wissensbilanzen der Angewandten, Download unter www.dieangewandte.at/berichte

4.2

2. Durch das Handeln ihrer Angehörigen generiert die Angewandte laufend neue Erkenntnisse über Disziplinengrenzen hinaus und setzt damit wirksame Gestaltungsimpulse für die Gesellschaft und zur Stärkung des Innovationsstandorts Österreich.

Vor allem folgende Punkte der Strategie sind in diesem Zusammenhang zu nennen:

- **S1. Höchste Qualität aller Disziplinen als Basis für dynamische Entwicklung und Erweiterung**
- **S2. Internationalität**
- **S3. Adäquate Umgebung für künstlerische Entwicklungsprozesse und Forschung**
- **S4. Wirkungsorientierung**
- **S5. Erhöhen der Wirkkraft durch strategische Partnerschaften**

Die großen Freiräume für das individuelle Schaffen in den verschiedenen Disziplinen, die der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung nicht nur zulässt, sondern nach Möglichkeit noch erweitert, sind notwendige Voraussetzung für inter- und transdisziplinäres Arbeiten.

Dazu sind für die Unterstützung bei der Anbahnung und zur Begleitung neuer Projekte im Rahmen der Reflexionsschleife *Forschen* niederschwellige Unterstützungsangebote vorgesehen. Die Reflexionsschleife *Studieren* mit ihrem Fokus auf eigenverantwortliche Lern- und Entwicklungsprozesse der Studierenden fördert die Eigenständigkeit und Kritikfähigkeit der AbsolventInnen als künftige GestalterInnen vor dem Hintergrund der jeweiligen Studienziele, deren Aktualität wiederum durch die Reflexionsschleife *Curricula* regelmäßig überprüft wird.

Mit dem Angewandte Innovation Laboratory als Plattform für offenen Austausch wurde ein neuer Rahmen für inhaltliche Setzungen geschaffen, ohne durch eine zu enge Vorgabe von Kriterien offen angelegte Entwicklungen einzuschränken.

Die im Rahmen des Audit erhofften Erkenntnisse zum Entwicklungsfeld *Gesellschaftliche Relevanz* sollen dazu beitragen, die heikle Balance einer zu offenen oder zu engen Strukturierung in diesem Zusammenhang weiter auszuloten und darauf aufbauend entsprechende Strukturen und Prozesse entwickeln zu können.

3. Ein offener und kritischer Umgang mit unterschiedlichsten Positionen und Perspektiven sowie eine von Eigenverantwortung, Reflexion und Partizipation geprägte Grundhaltung aller Universitätsangehörigen fördert innovative Arbeitsprozesse und das Entstehen von Neuem.

Vor allem folgende Punkte der Strategie sind in diesem Zusammenhang zu nennen:

- **S3. Adäquate Umgebung für künstlerische Entwicklungsprozesse und Forschung**
- **S6. Pflege und Weiterentwicklung der internen Ressourcen**
- **S7. Qualitätskultur Angewandte**

Indem der Qualitätszugang der Angewandten durch den Einsatz von Reflexionsschleifen *Planung, Umsetzung, Standortbestimmung* und *Weiterentwicklung* systematisch verschränkt, werden umfassende und offene Reflexions- und Aushandlungsprozesse als Generatoren für neue Ideen gefördert. Das Ausgehen von künstlerischen Arbeitsprozessen und den Personen, die diese verantworten, stärkt das für einen offenen, kritischen und wertschätzenden Umgang notwendige Vertrauen auf allen Ebenen, konkret etwa durch die im Rahmen der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* bzw. der Reflexionsschleife *Universitätsentwicklung* eingesetzten Verfahren. Mit der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* wird Qualitätskultur nicht als lediglich indirekt wahrnehmbare und schwer beschreibbare atmosphärische Eigenschaft begriffen: Die Angewandte setzt gezielt Maßnahmen auf Ebene von Personen und Organisation, um die handelnden Personen sowohl bei ihrer individuellen Weiterentwicklung als auch bei ihrem Beitrag zu institutionellen Veränderungsprozessen zu unterstützen und zu begleiten.

Durch die Ablösung der ehemaligen „Zentralen Verwaltung“ durch die dem Rektorat kollegial verantwortlichen Bereiche in Planung, Service und Verwaltung wurde ein wesentlicher Schritt gesetzt, diese Kultur nicht nur als auf den künstlerischen und wissenschaftlichen Bereich beschränkt zu verstehen. Die Umsetzung des Papiers der AG LEV „Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre“ mit seinem Fokus auf das Zusammenwirken von Lehrenden und Verantwortlichen für Organisation und Infrastruktur verspricht eine weitere Verbreiterung und Stärkung der Qualitätskultur.

Weitere Beiträge leisten die Reflexionsschleifen *Studieren, Lehren* und *Forschen*, die mit Fokus auf die Verantwortung der jeweils handelnden Personen individuelle Weiterentwicklung unterstützen und Bezüge zwischen individuellem Handeln und übergeordneten Zielen herstellen.

Das Entwickeln von Neuem geht aufgrund noch unerprobter Strukturen und Prozesse immer mit erhöhtem Arbeitsaufwand für alle Beteiligten einher. Der Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen stellt daher eine Herausforderung dar, der sich die Angewandte aufgrund ihrer Dynamik in besonderem Maße zu stellen hat. Die Reflexionsschleife *Lernende Organisation* leistet auch hier einen Beitrag, indem sie Vorhandenes regelmäßig auf Sinnhaftigkeit überprüft. Die Bearbeitung des Entwicklungsfelds *Organisation und Infrastruktur*, verbunden mit den aus der *Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz* (► S. 75) abgeleiteten

4.2

Maßnahmen verspricht noch zusätzliches Potential. Dieses gilt es zu nutzen, um auch bezüglich der Verteilung und Entwicklung von Arbeitsbelastung das diesbezügliche Vertrauen bei allen Universitätsangehörigen zu stärken.

4. Durch ihr Handeln leistet die Angewandte wesentliche Beiträge zur Vermittlung, Reflexion und Aktualisierung von für die Gesellschaft wesentlichen Grundwerten, als Basis für einen intellektuell geführten Wettstreit um Ideen und Ideale.

Vor allem folgende Punkte der Strategie sind in diesem Zusammenhang zu nennen:

- **S1. Höchste Qualität aller Disziplinen als Basis für dynamische Entwicklung und Erweiterung**
- **S2. Internationalität**
- **S4. Wirkungsorientierung**

Dieser Aspekt der leitenden Vision stellt zwar kein neues Paradigma für die Angewandte dar, wurde aber erst im Frühjahr 2015 aufgrund der aktuellen globalen und gesellschaftlichen Entwicklungen explizit gemacht. Die Frage, in welcher Weise die vorhandenen Reflexionsschleifen diesbezüglich angepasst oder ergänzt werden müssen, ist daher noch nicht geklärt, wird aber im Rahmen der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* im nächsten Schritt behandelt.

Angesichts des umfassenden Anspruchs ist jedenfalls davon auszugehen, dass es in fast allen Reflexionsschleifen Anpassungsbedarf zumindest auf Verfahrensebene geben wird.

Bezug zu den Eckpunkten von evalag

evalag definiert insgesamt sieben Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich und stellt diese auch den einzelnen Prüfbereichen gegenüber.⁸⁷ Im Folgenden wird zusammenfassend beschrieben, wie Konzeption und Umsetzung des Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung mit den Eckpunkten von **evalag** in Bezug gebracht werden können.

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

Die Angewandte formuliert im alle drei Jahre systematisch reflektierten und aktualisierten **Entwicklungsplan** (► **S. 68**) eine leitende Vision, die allem universitären Handeln zugrunde gelegt wird. Die Vision im gerade aktuell erstellten Entwicklungsplan 2016–2018 enthält vier wesentliche Aspekte, der dritte beschreibt explizit, welche gemeinsame Grundhaltung der Universitätsangehörigen im Sinne der Qualitätskultur der Angewandten vorausgesetzt wird und weiter zu fördern ist. Die partizipative Erstellung des Entwicklungsplans unterstreicht die diesbezügliche Haltung der Angewandten, diese drückt sich in einem intensiven und systematisch angelegten Kommunikationsprozess aus, der das gesamte Haus involviert.

Der Entwicklungsplan wird als Grundlage für die über drei Jahre mit der Republik Österreich abgeschlossene **Leistungsvereinbarung** (► **S. 68**) herangezogen, mit der auch das Universitätsbudget festgelegt wird. In der Leistungsvereinbarung werden Vision, strategische Ziele und Perspektiven aus dem Entwicklungsplan mit konkreten Maßnahmen und den dazu erforderlichen Budgetmitteln hinterlegt. Während die im Entwicklungsplan formulierten Perspektiven offener formuliert sind, enthält die Leistungsvereinbarung operationalisierbare Ziele, deren Einlösung jährlich im Rahmen der **Wissensbilanz** (► **S. 69**) nach innen und außen berichtet wird. Entwicklungspläne, Leistungsvereinbarungen sowie die Wissensbilanzen sind öffentlich verfügbar⁸⁸. Sie sind sowohl Grundlage für die Beziehung und das wechselseitige Verständnis zwischen der Angewandten und dem verantwortlichen Ministerium als auch wichtige Referenzpunkte für die interne Öffentlichkeit an der Angewandten. Sie werden daher in der Planungsphase fast aller aktuell vorgesehenen Reflexionsschleifen als Grundlagen herangezogen.

Eine weitere Übersetzung der Ziele ins Detail erfolgt teils in schriftlicher Form (z. B. im Rahmen von Curricula oder in Projektplänen), teils in mündlicher Form (z. B. im Austausch zwischen Rektorat und AbteilungsleiterInnen oder im Rahmen von Verfahren zur Förderung von Kommunikation oder zur Begleitung und Unterstützung⁸⁹).

Eckpunkt 2: Konzept für das Qualitätsmanagement

Im vom Rektorat auf Basis der von der AG LEV bisher vorgelegten Papiere⁹⁰ freigegebenen Grundsatzdokument „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“⁹¹ sind die für die Angewandte wesentlichen Grundlagen, Ziele und Prinzipien im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement festgehalten. Sowohl die drei Papiere als auch das genannte Dokument sind öffentlich verfügbar: Die Website www.dieangewandte.at/qualitaet gibt einen Überblick über alle relevanten Dokumente, Strukturen und Prozesse im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung an der Angewandten.

⁸⁷ vgl. evalag: **Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich, Mannheim 2013, S. 2**

⁸⁸ www.dieangewandte.at/mission bzw. www.dieangewandte.at/berichte

⁸⁹ vgl. Anhang 1: Verfahren zur Qualitätsentwicklung

⁹⁰ vgl. ► **S. 20**

⁹¹ vgl. Kapitel 2.2 ► **S. 23**

4.2

Mit ihrem Zugang zu Qualitätsentwicklung will die Angewandte das Erreichen der in der Vision genannten Zielvorstellungen fördern und insbesondere eine gemeinsame Qualitätskultur aller Universitätsangehörigen weiter vertiefen, als Ausdruck einer gemeinsamen Grundhaltung, die sich durch Eigenverantwortung, laufende Reflexion und Weiterentwicklung sowie das Interesse an aktiver Partizipation auszeichnet.

Das Qualitätsverständnis der Angewandten geht sowohl von im künstlerischen Feld über lange Zeit entwickelten Vorstellungen von Qualität als auch von aktuellen Entwicklungen im Kontext des Bologna-Prozesses aus und wurde in den letzten Jahren durch die genannten Dokumente explizit gemacht. Dabei wird die in einer ExpertInnenorganisation essentielle Bedeutung der einzelnen handelnden Personen und deren Motivation entsprechend gewürdigt und als unverzichtbare Grundlage für Qualitätsentwicklung betrachtet: Eine tragfähige Qualitätskultur kann nicht aufgrund von in der Organisation verankerten Strukturen und Prozessen entstehen, wenn dabei nicht die Anliegen der einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen ernst genommen, unterstützt und im Sinne der Gesamtuniversität in Dialog gebracht werden.

Während im Angewandten Zugang grundsätzliche Ziele und Prinzipien formuliert sind, nehmen die einzelnen Papiere der AG LEV konkrete Arbeitsfelder in den Blick und stellen damit die Basis für die darauf aufgebauten Reflexionsschleifen dar. So ist etwa die Reflexionsschleife *Curriculum* konzeptionell getragen von den Überlegungen des zweiten Papiers der AG LEV zu Struktur- und Prozessqualität von Curricula, oder die Reflexionsschleife *Lehren* von der deutlichen Fokussierung auf das Erkenntnisinteresse der Lehrenden im Sinne einer produktiven Weiterentwicklung (anstatt auf Kontrolle „von oben“) im ersten Papier.

Eckpunkt 3: Qualitätsregelkreis

Mit den an der Angewandten vorgesehenen Reflexionsschleifen wurde ein Ansatz gewählt, der grundsätzlich kompatibel mit dem Konzept von Qualitätsregelkreisen ist, diese aber auf eine für der Qualitätskultur der Angewandten adäquate Weise interpretiert: Die einzelnen Phasen werden nicht als voneinander getrennte Prozessschritte verstanden, die Reflexionsschleifen sind übergreifende Werkzeuge zur Vermittlung von Zusammenhängen und zum Anregen von laufender Reflexion und Verbesserungsmaßnahmen, auch außerhalb der formalisierten Evaluierungsverfahren und Vereinbarungen.⁹²

Indem die Reflexionsschleifen an die Papiere der AG LEV anschließen und damit auf einem breiten Konsens beruhen, kann die Umsetzung weitgehend reibungsfrei erfolgen. Die an der Angewandten definierten Reflexionsschleifen garantieren eine regelmäßige Bearbeitung der entsprechenden als relevant erkannten Themenkreise. In der Reflexionsschleife *Lernende Organisation* ist darüber hinaus der Anspruch abgebildet, alle im Rahmen von Qualitätsentwicklung gesetzten Maßnahmen regelmäßig auf Sinnhaftigkeit, Nutzen und Aktualität zu überprüfen.

Eckpunkt 4: Unterstützung des Qualitätsmanagements durch ein Informationssystem

Da die Angewandte aus den im Bericht ausgeführten Gründen den Begriff „Qualitätsmanagement“ intern nicht verwendet, muss auch der Eckpunkt 4 entsprechend übersetzt werden in „Unterstützung des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung durch ein Informationssystem“. Die Angewandte betont für ihre Qualitätskultur die Eigenverantwortung, laufende Reflexion, Weiterentwicklung sowie Partizipation der einzelnen Universitätsangehörigen. Insofern soll auch das Informationssystem der Angewandten nicht für eine zentral gelenkte, engmaschige Steuerung funktionalisiert werden.

Das Informationssystem an der Angewandten hat einen die einzelnen Reflexionsschleifen begleitenden Charakter, es liefert die jeweils erforderlichen Daten zur weiteren Verwendung durch die jeweils für Qualität verantwortlichen Personen auf verschiedenen Ebenen, also von den einzelnen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen bis zur Universitätsleitung. Neben der Universitätsdatenbank der Angewandten, aus der die jeweils zuständigen Bereiche aus Planung, Service und Verwaltung sowohl die vorgesehenen regelmäßigen als auch rasch bedarfsbezogene⁹³ Auswertungen erstellen können, sind mit www.dieangewandte.at/berichte und www.dieangewandte.at/qualitaet zwei zentrale und im Sinne des Transparenzanspruchs der Angewandten auch öffentlich zugängliche Orte zur Bereitstellung von quantitativen und vor allem auch qualitativen Informationen vorgesehen.

In der Reflexionsschleife *Lehren* sind die Verfahren der Lehrveranstaltungs-evaluierung (ausgenommen Peer Review) so ausgerichtet, dass nur die Lehrenden selbst die Evaluationsergebnisse erhalten und diese ausschließlich selbst entscheiden, ob sie diese Ergebnisse auch in anderen Kontexten verwenden wollen. Im Rahmen des Informationssystems der Angewandten ist die Lehrveranstaltungsevaluierung insofern zunächst ausschließlich für die jeweils verantwortlichen Personen nutzbar. Diese Perspektive wird ergänzt durch Ergebnisse von Verfahren, die auf größere organisatorische Zusammenhänge ausgerichtet sind, z. B. durch Peer Reviews von Abteilungen, Studienabgangsbefragungen, AbsolventInnenbefragungen oder die Wissensbilanzen, die an den oben genannten Orten zur Verfügung stehen.

⁹² vgl. Kapitel 3.1 Reflexionsschleifen ► S. 29

⁹³ etwa im Rahmen der Aktualisierung von Entwicklungsplan oder von Curricula oder zur vertiefenden Analyse verschiedener Problemstellungen – vgl. auch das Verfahren Indikatoren ► S. 71

4.2

Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung werden AbsolventInnenbefragung und Studienabgabensbefragung in mehreren Reflexionsschleifen verwendet, konkret jedenfalls *Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Curriculum und Studieren*. Die Wissensbilanz hat vor allem Relevanz für die Reflexionsschleife *Universitätsentwicklung*.

Eckpunkt 5: Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse

Im Angewandten Zugang zu Qualitätsentwicklung (vgl. Kapitel 2.2, ►S. 23) wird klar differenziert zwischen der Verantwortung von KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen für die Qualität und laufende Reflexion ihrer Leistungen sowie der Verantwortung des Rektorats, die dazu erforderlichen Strukturen und Verfahren bereitzustellen und sich aktiv für laufende Beteiligung auf allen Ebenen einzusetzen. Detaillierte Regeln betreffend die Verantwortung der einzelnen Leitungsorgane sind einerseits gesetzlich bzw. in der Satzung der Angewandten vorgegeben, andererseits sind die jeweiligen Zuständigkeiten auch in den einzelnen Reflexionsschleifen dokumentiert.

An der Angewandten bestehen im Wesentlichen drei hierarchische Ebenen: Universitätsleitung (Rektorat, Senat und Universitätsrat), Institute bzw. Bereiche und Abteilungen. Die einzelnen Universitätsangehörigen lassen sich darüber hinaus als eine „vierte Ebene“ verstehen, da ihnen ebenfalls Verantwortung für wesentliche Teile des Gesamtsystems Angewandte zugeschrieben wird.

Da den Instituten hauptsächlich koordinierende Aufgaben zukommen, findet ein wesentlicher Teil der Kommunikation direkt zwischen Rektorat und den LeiterInnen der einzelnen Abteilungen bzw. auch einzelnen MitarbeiterInnen statt, was den partizipativen Zugang der Angewandten zusätzlich unterstreicht.

Mit der Arbeitsgruppe Lehrevaluation wurde ein Gremium geschaffen, das zwar formal über keine Entscheidungskompetenz verfügt, durch seine offene Einladung und breite Zusammensetzung aber inhaltliche Grundlagenarbeit leisten kann, die das Qualitätsverständnis der Angewandten und damit auch die konkrete Umsetzung des Angewandten Zugangs zur Qualitätsentwicklung wesentlich prägt. Das Commitment des Rektorats zeigt sich nicht nur in der jeweiligen Umsetzung der Papiere der Arbeitsgruppe sowie in der öffentlichen Kommunikation dieser Papiere und der Umsetzungsmaßnahmen, sondern auch durch das aktive Wahrnehmen und Kommunizieren der eigenen Verantwortung, sei es bei der Weiterentwicklung des Angewandten Zugangs, im Initiieren von Veränderungsprozessen oder im Rahmen einzelner Verfahren zur Qualitätsentwicklung.

Mit der UQE wurde 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.

Eckpunkt 6: Interne/externe Transparenz und Rechenschaft

Alle relevanten Aktivitäten im Bereich der Qualitätsentwicklung werden nicht nur in Form einzelner Berichte, sondern auch in der jährlich erscheinenden *Wissensbilanz* (►S. 69) der Angewandten zusammenfassend dargestellt. Um kein überbordendes Berichtswesen zu entwickeln, wurde im Rahmen der gesetzlich vorgesehenen Wissensbilanz zwar der zur Rechenschaftslegung gegenüber der Republik Österreich vorgesehene Inhalt beibehalten, strukturell aber eine Form gewählt, die weit über diese Anforderungen hinausgeht und an die Logik der Universitätsangehörigen anknüpft, um diesen sowie einer interessierten Öffentlichkeit ein verständliches Gesamtbild über die wesentlichen Grundlagen, die aktuelle Praxis und relevante Ergebnisse für jeweils ein Kalenderjahr zu vermitteln.

Grundsätzlich werden an der Angewandten alle Schlüsseldokumente und Ergebnisberichte öffentlich zugänglich gemacht, auch der gegenständliche Selbstevaluierungsbericht oder die Ergebnisse des Projekts zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz stellen hier keine Ausnahme dar.⁹⁴ Internen EntscheidungsträgerInnen stehen damit einerseits relevante Informationen auf Abruf zur Verfügung, andererseits werden im Rahmen der verschiedenen Reflexionsschleifen relevante Erkenntnisse zur Standortbestimmung von den jeweils Verantwortlichen aktiv an jene Personen kommuniziert, die darauf basierend Schritte zur Weiterentwicklung setzen können.

Diese hohe Transparenz nach innen und aktive Kommunikation seitens bzw. im Auftrag der Universitätsleitung sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass die Universitätsangehörigen die ihnen zugeschriebene Verantwortung auch aktiv wahrnehmen können, weil sie über die jeweils erforderlichen Informationen verfügen, um fundierte Einschätzungen und Entscheidungen treffen zu können. Die Reflexionsschleife *Lernende Organisation* beschäftigt sich laufend damit, die dazu erforderlichen Voraussetzungen sicherzustellen und weiter zu verbessern.

94 siehe dieangewandte.at/qualitaet

4.2

Eckpunkt 7: Qualitätskultur

Die Qualitätskultur an der Angewandten ist eine gemeinsame Grundhaltung aller Universitätsangehörigen, die sich durch Eigenverantwortung, laufende Reflexion sowie ein Interesse an Partizipation charakterisieren lässt. Explizit festgehalten wird das im Dokument „Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung“ (vgl. Kapitel 2.2, ►S. 23) und in der im *Entwicklungsplan* (►S. 68) formulierten leitenden Vision der Angewandten.

Die Angewandte versteht Qualitätskultur nicht nur als Indikator für das Funktionieren ihres Zugangs zu Qualitätsentwicklung, sie will ihre Qualitätskultur aktiv gestalten (vgl. Reflexionschleife *Lernende Organisation*) – sowohl bezogen auf die Ebene der einzelnen Universitätsangehörigen als auch bezogen auf die Organisation selbst. Dazu sind eine Reihe von Verfahren definiert, die vor allem auf das Fördern von Kommunikation in unterschiedlichsten Zusammenhängen setzen; immer auch bezogen auf die übergeordneten Ziele der Angewandten.

Wesentlich für die Qualitätskultur ist ein respektvolles Neben- und Miteinander der für Qualität Verantwortlichen, weit über die dazu gesetzlich vorgesehenen Strukturen hinaus – besonders deutlich sichtbar im intensiven Bemühen der Organe der Universitätsleitung, eine produktive Arbeitsbasis zu schaffen und langfristig zu erhalten (vgl. Kapitel 1.3 auf ►S. 11).

Die weitestgehend unkomplizierte Erreichbarkeit der einzelnen Rektoratsmitglieder (vgl. ►S. 67), ihre aktive Beteiligung an der Gestaltung und Umsetzung des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung und das klare Bekenntnis des Rektorats, kritisch und transparent mit externen Anforderungen umzugehen, haben über die Jahre zu einem hohen Maß an Vertrauen im Haus geführt, sowohl betreffend die handelnden Personen als auch die dahinter liegenden Strukturen und Verfahren.

Zusammenfassende Übersicht

Die folgende Tabelle stellt zusammenfassend einen Bezug zwischen den Inhalten der einzelnen Kapitel des vorliegenden Selbstevaluierungsberichts und den Eckpunkten von *evalag* her:

	Qualität und Qualitätsentwicklung	Lehre/Praxis von Kunst/Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung	Reflexionsschleifen: Struktur und Prinzipien	Reflexionsschleife Lernende Organisation	Reflexionsschleife Universitätsentwicklung	Reflexionsschleife Frauenförderung	Reflexionsschleife Curriculum	Reflexionsschleife Lehren	Reflexionsschleife Studieren	Reflexionsschleife Studierendenmobilität	Reflexionsschleife Forschen	Reflexionsschleife Berufungen
Kapitel	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
Eckpunkte												
Strateg. Ziele		x		x	x	x	x	x	x			x
Konzept QM	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Qualitätsregelkreis	x	x	x	x								
Informationssystem		x		x	x		x		x			
Leitungsorgane / Entsch.prozesse		x		x	x	x						x
Transparenz / Rechensch.legung	x	x		x	x	x	x				x	x
Qualitätskultur	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.2

Die Wirksamkeit des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung zeigt sich wie oben ausgeführt in einem In-Schwung-Halten der Organisation, die sich aufgrund der Reflexionsschleifen systematisch mit relevanten Arbeitsfeldern beschäftigt, sich selbst immer wieder hinterfragt und verändert und dabei das Erreichen der in der leitenden Vision selbst gesteckten Ziele vorantreibt.

Mit dem partizipativ und langfristig angelegten internen Diskussionsprozess zur Entwicklung eines spezifischen Qualitätszugangs wählte die Angewandte einen vergleichsweise aufwändigen Weg. Die Umsetzung im Rahmen der beschriebenen Reflexionsschleifen im Sinne einer weiterführenden und für eine ExpertInnenorganisation wie die Angewandte passenden und im Haus breit akzeptierten Interpretation von Qualitätsregelkreisen lässt diesen Aufwand aber angesichts des Nutzens für die Beteiligten und der positiven Entwicklung der Gesamtorganisation mehr als angemessen erscheinen.

Die Wirksamkeit des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung zeigt sich wie oben ausgeführt in einem In-Schwung-Halten der Organisation, die sich aufgrund der Reflexionsschleifen systematisch mit relevanten Arbeitsfeldern beschäftigt, sich selbst immer wieder hinterfragt und verändert und dabei das Erreichen der in der leitenden Vision selbst gesteckten Ziele vorantreibt.

Eine über diese Feststellung hinausgehende Wirkungsforschung im Sinne einer wissenschaftlich eindeutigen, kausalen Rückführung von erreichten Zielen auf einzelne Maßnahmen im Rahmen von Qualitätsentwicklung strebt die Angewandte im Kontext des Audit nicht an, sie beteiligt sich aber aktiv am aktuell auf europäischer Ebene durchaus intensiv geführten Diskurs über die Wirksamkeit von Qualitätssicherung⁹⁵, auch wenn immer deutlicher wird, dass eindeutige Nachweise angesichts eines komplexen und dynamischen Gefüges wie einer Universität vor dem Hintergrund eines noch komplexeren gesellschaftlichen Umfelds letztlich nicht geführt werden können.

In diesem Sinne und entsprechend der bisherigen Praxis der Angewandten, laufende Entwicklungsprozesse durch kritisch-reflektierende Publikationen zu begleiten, ist auch zum gegenständlichen Audit ein Folgeprojekt angedacht, konkret ein Buch im Rahmen der 2014 begründeten Reihe „ARIS⁹⁶.“ Unter dem Arbeitstitel *Quality and University* ist geplant, weiterführende Überlegungen zur Konzeption des Qualitätszugangs anzustellen, eine Aufarbeitung der internen Rezeption (die in einem diskursiv angelegten Umfeld immer auch organisationskritisch sein muss) vorzunehmen sowie die Erfahrungen bezüglich der externen Darstellung des Qualitätszugangs und der im Rahmen des Audit gewonnenen Impulse zu analysieren.

Die Angewandte erhofft sich dadurch noch über die Erkenntnisse aus dem gegenständlichen Audit-Prozess hinaus weitere spannende Anstöße zur Vertiefung von Konzeption und Umsetzung ihres Qualitätszugangs sowie weitere Beiträge zum nationalen und internationalen Diskurs.

95 vgl. neben einer Vielzahl anderer Publikationen auch Vettori/Kernegger (Hg.): *Vertrauen wir auf Qualität? Zwei Jahrzehnte Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum. Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 2/2013: www.zfhe.at

96 ARIS – Arts, Research, Innovation and Society, vgl. www.dieangewandte.at/aris

Anhang Eins

Verfahren zur Qualitätsentwicklung

Die folgenden Beschreibungen der zur Qualitätsentwicklung eingesetzten Verfahren beinhalten jeweils:

- die Reflexionsschleife/n, in der/in denen das Verfahren zum Einsatz kommt (um ein Querlesen zu erleichtern),
- die Verantwortung für die laufende Umsetzung und
- eine kurze Beschreibung.

Verweise zu anderen Verfahren und Instrumenten sind wie bei den Reflexionsschleifen durch einen Pfeil und eine Seitenangabe (**S.XX**) hinterlegt.

Kommunikation und Gremien

1.1

Internationales Advisory Board

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Curricula]

Verfahrensverantwortung: Assistenz Rektor

Das internationale Advisory Board der Angewandten wurde 2014 eingerichtet, um die Universität bei der Profilentwicklung, bei der Beurteilung ihrer Ziele und Strategien sowie bei konkreten Umsetzungsschritten beratend zu unterstützen. Es setzt sich aus namhaften in- und ausländischen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen zusammen, die in regelmäßigen Abständen mit der Angewandten in Austausch treten.

Die aktuelle Besetzung des Boards kann eingesehen werden unter: www.dieangewandte.at/advisoryboard.

Jahresklausur Rektorat und Senat

[Teil von: RS Universitätsentwicklung]

Verfahrensverantwortung: Assistenz Rektor und UQE

Die Leitungsphilosophie der Angewandten beruht auf einem sehr engen Zusammenwirken von Rektorat und Senat. Die Mitglieder des Rektorats sind als Gäste zu allen Senatssitzungen eingeladen, das Rektorat nutzt diese Gelegenheit, um strategische Fragen einzubringen und zu diskutieren. Insofern leistet der Senat über seinen gesetzlichen Auftrag hinaus einen wichtigen Beitrag zur kollektiven Entscheidungsfindung an der Angewandten.

Im Herbst 2014 fand auf Einladung des Rektors erstmals eine gemeinsame, extern moderierte Klausur von Senat, Rektorat und einigen BereichsleiterInnen aus Planung, Service und Verwaltung statt. Dort wurden die grundlegende Ausrichtung des neuen Entwicklungsplans besprochen und die jährliche Wiederholung des Klausurformats vereinbart.

Jahresklausur der BereichsleiterInnen (Planung, Service und Verwaltung)

[Teil von: RS Lernende Organisation]

Verfahrensverantwortung: Bereich Genderangelegenheiten und interne Weiterbildung

Im Rahmen einer jährlichen Klausur tauschen sich die BereichsleiterInnen über Erreichtes aus, beschäftigen sich mit Fragen der Zusammenarbeit und überlegen künftige Arbeitsperspektiven vor dem Hintergrund von Vision und Strategie der Angewandten.

Die Klausur ist eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren der kollegialen Zusammenarbeit zwischen den Bereichen ohne eine direkt übergeordnete Gesamtleitung. Sie wird extern moderiert, was gleichberechtigten Austausch und den Fokus auf relevante Inhalte zusätzlich fördert.

Jahresklausur Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung mit der UQE

[Teil von: RS Lernende Organisation]

Verfahrensverantwortung: UQE

Zur ausführlichen Reflexion von Umsetzung und weiterer Konzeption des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung findet jährlich eine zweitägige Klausur der Vizerektorin für künstlerische und wissenschaftliche Forschung sowie Qualitätsentwicklung statt.

Seitens der UQE werden die zur Standortbestimmung betreffend Aktualität der Reflexionsschleifen und der eingesetzten Verfahren erforderlichen Materialien vorbereitet, gemeinsam wird dann über erforderliche Veränderungen, neue Projekte und Kommunikationsbedarf beraten.

Die Klausur ist darüber hinaus der Ort zur laufenden Weiterentwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses, der effektives gemeinsames Arbeiten ermöglicht.

1.1

Jahresgespräch

[Teil von: RS Lernende Organisation, Berufungen]

Verantwortung: Personalabteilung

Das Gespräch in seinen verschiedenen Formen (anlassbezogen, zwischen Tür und Angel etc.) und auf unterschiedlichen Ebenen (Einzel- und Teamgespräche, Privatgespräche z. B. beim Mittagstisch etc.) ist eine intensiv gepflegte Praxis im Alltag an der Angewandten. Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen werden täglich geführt, dienen jedoch vorwiegend dem sachlichen, arbeitsbezogenen Informationsaustausch. Längerfristige Ziele und Ergebnisse der Arbeit, besonders jedoch mit dem Aufgabengebiet verbundene Probleme oder Belastungen, Fragen der Zusammenarbeit sowie der beruflichen Entwicklung bleiben oft unbesprochen.

Das Jahresgespräch als Vieraugengespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen dient der Behandlung dieser Themen. Es ist eine weitere Ebene, auf der regelmäßige Reflexion im Sinne der Angewandten als lernende Organisation stattfinden soll.

Zur Unterstützung und Vorbereitung liegen Informationsmappen in den Abteilungen auf bzw. stehen online bereit⁹⁷. Weiters gibt es regelmäßige Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsangebote zur Durchführung von Jahresgesprächen. Die Vorgesetzten werden jährlich vom Rektor daran erinnert, Jahresgespräche mit ihren MitarbeiterInnen zu führen.

Unterlagen dazu: www.dieangewandte.at/pfr-downloads

Angewandte Einblicke

[Teil von: RS Lernende Organisation]

Verantwortung: Abteilung für Weiterbildung

Die Reihe „Angewandte Einblicke“ dient der Vernetzung im Haus und der Stärkung der Kommunikation zwischen den Abteilungen.

Jedes Semester spricht eine Abteilung eine Einladung an abteilungsfremde MitarbeiterInnen aus und stellt die Abteilung, vorhandene Werkstätten und ihre technische Ausstattung vor. Dabei werden je nach Bedarf verschiedenste Themen zu künstlerischen und wissenschaftlichen Vorhaben, verwendeten Materialien und Techniken besprochen.

Auf diese Weise werden wertvolle Einblicke in andere Arbeitsweisen möglich, eventuelle Synergien werden sichtbar und Kooperationen können entstehen.

Angewandte Praxis

[Teil von: RS Lernende Organisation, Forschung]

Verantwortung: Bereich Support Kunst und Forschung

Projektbasiertes Arbeiten in Wissenschaft und Kunst als konkrete Forschungspraxis an der Angewandten stellt sich im Rahmen der Veranstaltungsreihe Angewandte Praxis vor. Es handelt sich um ein halböffentliches Format: Die Einladung ergeht an KollegInnen innerhalb der Angewandten, teilnehmen können aber auch externe, interessierte Personen. Jeweils wird einem Forschungsprojekt ein Abend gewidmet, dem jeweils identifizierten Projekt obliegt die Impulspräsentation.

Der Bereich Support Kunst und Forschung sorgt für die Organisation und eine unterstützende Moderation, die primär der Einladung zum Gespräch unter den Gästen dient. Inhaltlich geht es darum, gemeinsam in Echtzeit Neuland zu betreten, denn nur wenn das Bekannte, das Vertraute verlassen wird, passiert wirklich etwas, so die für Kunst und Wissenschaft gleichermaßen gültige Idee. Man kann die Veranstaltungen auch als Werkstattgespräche verstehen, nicht mit dem Ziel, Ergebnisse zu präsentieren, sondern jeweils den Status quo zu berichten und dabei die Gelegenheit zu bekommen auch Inputs zu geben, zu erhalten und zu integrieren.

Aktuelle Termine und Themen sind unter www.tinyurl.com/APTOTAL nachzulesen.

Rektorat als Anlaufstelle für Vorschläge, Probleme und Beschwerden

[Teil von: RS Lernende Organisation, Studieren]

Verantwortung: Rektorat

Um in einer Institution, die in allen Bereichen stark auf Eigenverantwortung setzt, trotzdem im Bedarfsfall eine Gesprächsschiene anzubieten, verstehen sich die Rektoratsmitglieder an der Angewandten – neben den „regulären“ Beratungsmöglichkeiten durch z. B. Studien- oder Personalabteilung – auch selbst als zuständig für das Entgegennehmen von Vorschlägen, Problemen oder Beschwerden seitens der Universitätsangehörigen.

Der Vizerektor für Lehre hält wöchentliche Sprechstunden ab, mit dem Rektor und den übrigen Rektoratsmitgliedern können individuell Termine vereinbart werden – ein Blick in die Terminkalender zeigt, dass diese Möglichkeit auch wahrgenommen wird.

Je nach Anliegen werden Themen entweder an eine zuständige Person weitergegeben oder passende Klärungs- bzw. Lösungsprozesse initiiert.

⁹⁷ www.dieangewandte.at/pfr-downloads

Entwicklungsplan

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Frauenförderung, Curricula, Lehren, Studieren, Berufungen]
Verantwortung: Rektor (Strategie) und UQE (Prozess und Texterstellung)

Im Entwicklungsplan⁹⁸ beschreibt die Angewandte alle drei Jahre ihr aktuelles Profil, ihre leitende Vision, ihre strategische Planung und ihre kurzfristigen Entwicklungsperspektiven als Grundlage für die zwischen Republik Österreich und Angewandter zu verhandelnde **Leistungsvereinbarung** (►S. 68).

Formal weist das Universitätsgesetz dem Rektorat die Aufgabe zu, einen Entwicklungsplan zu erstellen. Der Senat verfügt über ein sogenanntes „Zustimmungsrecht“, der Entwicklungsplan bedarf der Genehmigung durch den Universitätsrat, um wirksam zu werden.

Der Erstellungsprozess an der Angewandten ist allerdings wesentlich partizipativer angelegt: Von Anfang an sind der Senat, alle künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen der Angewandten sowie alle Bereiche in Planung, Service und Verwaltung mit einbezogen, um ein möglichst breit getragenes, konsensuales Ergebnis zu erzielen. Der Rektor sorgt im Vorfeld zusätzlich für laufende informelle Abstimmung mit dem Universitätsrat, um den abschließenden Genehmigungsprozess zu erleichtern.

Wichtige Verfahren in diesem Zusammenhang sind die **Profile und Perspektiven von Abteilungen und Bereichen** (►S. 68) sowie die **Jahresklausur Rektorat und Senat** (►S. 66).

Leistungsvereinbarung

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Frauenförderung, Curricula]
Verantwortung: Rektor (Strategie) und UQE (Prozess und Texterstellung)

Die Leistungsvereinbarung ist das im UG vorgesehene Instrument zur Festlegung eines dreijährigen Globalbudgets und gegenüberstehenden inhaltlichen Verpflichtungen für jede Universität. Der Leistungsvereinbarungsentwurf wird auf Basis des Entwicklungsplans vom Rektorat beschlossen und vom Universitätsrat genehmigt. Die mit dem Ministerium ausverhandelte Leistungsvereinbarung muss schlussendlich wieder vom Universitätsrat genehmigt werden.

Da an der Angewandten mit dem Entwicklungsplan bereits eine konsensual erzielte Grundlage besteht, kann die Erstellung des Leistungsvereinbarungsentwurfs vergleichsweise schnell und ohne breite Beteiligung erfolgen. Jene Organisationseinheiten bzw. Personen, die inhaltliche Beiträge zur Leistungsvereinbarung leisten können bzw. sollen, werden von der UQE kontaktiert und um entsprechende Textbausteine und Budgetkalkulationen gebeten. In laufenden Abstimmungsgesprächen mit dem Rektor wird der Leistungsvereinbarungsentwurf finalisiert.

Nach Unterzeichnung der ausverhandelten Leistungsvereinbarung durch Rektor und Ministerium findet eine erweiterte Rektorsklausur statt, in der für alle Arbeitsvorhaben verbindliche Umsetzungsverantwortungen definiert werden. Umsetzungsverantwortung bedeutet, das jeweilige Projekt in Zusammenarbeit mit den dazu erforderlichen Personen voranzutreiben oder auch nur für die Bearbeitung Sorge zu tragen, Entscheidungen nach Bedarf mit dem Rektorat rückzukoppeln, im Vorfeld der zweimal jährlich stattfindenden Leistungsvereinbarungs-Begleitgespräche einen kurzen Bericht über den Umsetzungsstand zu legen und einen inhaltlichen Beitrag für die jährliche **Wissensbilanz** (►S. 69) zu verfassen.

Sowohl das Verhandlungsteam für die Leistungsvereinbarung als auch die Gruppe zum Führen der Begleitgespräche umfasst neben dem gesamten Rektorat auch die Senatsvorsitzende und die meisten BereichsleiterInnen aus Planung, Service und Verwaltung. Dadurch entfallen nicht nur interne Kommunikations- und Berichtswege, die meisten für die Umsetzung von Leistungsvereinbarungsvorhaben (mit)verantwortlichen Personen erhalten dadurch auch wertvolle direkte Einblicke in den übergeordneten Rahmen ihrer Tätigkeit.

Profile und Perspektiven von Abteilungen und Bereichen

[Teil von: RS Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Studieren, Berufungen]
Verfahrensverantwortung: UQE

Analog zur Profilbildung der gesamten Universität setzen sich auch die künstlerischen und wissenschaftlichen Abteilungen sowie die Bereiche in Planung, Service und Verwaltung mit Profilbildung und Profilentwicklung auseinander: Im Rahmen der alle drei Jahre stattfindenden Revision des Entwicklungsplans besteht sowohl die Möglichkeit, das eigene Profil zu aktualisieren, als auch Vorschläge für gesamtuniversitär relevante Entwicklungen einzubringen.

Zur Unterstützung bei der Texterstellung wurde im Auftrag des Rektorats ein Gliederungsvorschlag entwickelt, überdies besteht auch die Möglichkeit, das eigene Profil im Rahmen eines Gesprächs mit einem/einer MitarbeiterIn der UQE zu diskutieren und darauf basierend von der UQE einen ersten Textentwurf zu erhalten.

98 Download aller bisherigen Entwicklungspläne unter: www.dieangewandte.at/mission

1.2

Jahresbericht der Angewandten (Wissensbilanz)

[Teil von: RS Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Berufungen]

Verantwortung: UQE

Die jährlich zu erstellende Wissensbilanz⁹⁹ ist ein gesetzlich vorgesehenes Berichtsinstrument (§ 13 UG) mit einer Reihe von formalen Anforderungen (Inhalt, Aufbau, Kennzahlen etc.), die in der Wissensbilanzverordnung (WBV 2010) definiert sind. Zu berichten ist in Form von Kennzahlen und narrativen Teilen zu vorgegebenen Themen (strategische Ziele/Profilbildung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung etc.) und über die Umsetzung der Ziele und Vorhaben der Leistungsvereinbarung. Bis Ende April jedes Jahres ist die Wissensbilanz über das abgelaufene Kalenderjahr dem Universitätsrat vom Rektorat zur Genehmigung vorzulegen und danach ans Ministerium weiterzuleiten und zu veröffentlichen.

Um dem hohen Aufwand, der mit der Erstellung der Wissensbilanz verbunden ist, auch einen internen Nutzen gegenüberstellen zu können, werden an der Angewandten neben dem gesetzlichen Zweck zur Rechenschaftslegung vor allem die Informationsinteressen von Universitätsangehörigen, Partnereinrichtungen und einer interessierten Öffentlichkeit berücksichtigt.

Dazu wurde eine geeignete Berichtsstruktur entwickelt, die stark an die Kommunikationsbedürfnisse der Angewandten angepasst ist und daher von der gesetzlichen Vorgabe abweicht. Diese Struktur integriert ursprünglich voneinander getrennte Teile und verbindet laufende Aktivitäten, Vorhaben aus der Leistungsvereinbarung und relevante Kennzahlen zu einer inhaltlich logischen und lesbaren Gesamtdarstellung der Angewandten, die zwecks Zielgruppengerechtigkeit auch in grafisch ansprechender Form in Buchform erscheint. Nach anfänglichem Diskussionsbedarf mit dem Ministerium ist es gelungen, diesen alternativen Zugang trotz Abweichungen zur rechtlichen Vorgabe als sinnvoll außer Streit zu stellen.

Erforderliche Daten werden einerseits von der UQE von den Instituten, Abteilungen und Bereichen der Angewandten eingeholt, andererseits von den einzelnen künstlerischen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen über deren individuelle Online-Visitenkarte eingetragen und von dort für die Wissensbilanz übernommen. Aufgrund der inhaltlichen Vernetzung der UQE im Haus kann die integrative Texterstellung durch die UQE erfolgen, bei Bedarf in Dialog mit den jeweils Zuständigen.

Nach einer abschließenden Besprechung mit dem Rektor zur Klärung offener Fragen, der Freigabe durch das Rektorat und der Präsentation und Genehmigung im Universitätsrat erfolgt die Drucklegung und Verteilung an interne und externe Interessensgruppen.

Bericht laut Frauenförderungsplan

[Teil von: RS Frauenförderung]

Verantwortung: Abteilung für Genderangelegenheiten

Im Bericht laut Frauenförderungsplan¹⁰⁰ werden die Geschlechterverhältnisse an der Angewandten analysiert und festgestellte Ungleichheiten aufgezeigt. Dieser Bericht wird alle drei Jahre erstellt, weil sich drei Jahre als ein guter Zeitraum herausgestellt haben, um Veränderungen zu erfassen und darzustellen.

Der Bericht stellt jeweils das letzte Kalenderjahr bzw. Studienjahr dar und nimmt gleichzeitig Bezug auf die Zahlen aus dem vorigen Jahresbericht und auf die daraus entwickelten Zielformulierungen.

Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele werden anhand der Ergebnisse der Berichte laut Frauenförderungsplan von Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und Rektorat formuliert. Die Maßnahmen werden zur Erleichterung der Umsetzung und Evaluierung möglichst operationalisiert festgehalten. In einem jährlichen Zwischenbericht wird der Stand der Umsetzung dieser Zielvereinbarungen evaluiert.

Online-Visitenkarten

[Teil von: RS Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Lehren, Studieren, Berufungen]

Verantwortung: UQE

Alle MitarbeiterInnen der Angewandten verfügen über eine Online-Visitenkarte¹⁰¹, die neben Angaben zu Erreichbarkeit und inhaltlichen Beschreibungen der aktuellen Lehrangebote eine Reihe von Kategorien vorsieht, in die über das **Online-Service** (► **S. 78**) der Angewandten relevante Aktivitäten eingetragen werden können.

Nicht nur für Studierende und KollegInnen, sondern auch für externe Interessierte stehen dadurch mehr oder weniger ausführliche Informationen über persönliche Arbeitsschwerpunkte und inhaltliche Ausrichtung bereit, die etwa bei Auswahlentscheidungen oder zur Anbahnung von Kooperationen hilfreich sein können.

Einmal jährlich wird ein Teil der hier eingetragenen Aktivitäten, insbesondere Publikationen, Vorträge und Ausstellungen, für die Wissensbilanz aufbereitet: Dort sind diese Aktivitäten inhaltlich aufgelistet und werden teilweise auch zahlenmäßig aufgearbeitet.

99 Download aller bisherigen Wissensbilanzen: www.dieangewandte.at/berichte

100 Download unter www.dieangewandte.at/gender

101 www.dieangewandte.at/kontakt

1.2

Studienabgangsbefragung

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Curricula, Lehren, Studieren]

Verantwortung: UQE

Alle Studierenden werden zum Zeitpunkt ihres Studienabschlusses zu relevanten Aspekten ihres Studiums befragt (Rücklauf im Durchschnitt knapp über 30%). In der Konzeption dieser Befragung wurden folgende Dimensionen berücksichtigt:

- Qualitätskriterien aus dem Bologna-Prozess, wie Internationalität, Interdisziplinarität oder Beschäftigungsfähigkeit
- Ziele der Angewandten gemäß Entwicklungsplan 2013–2015: eigenständige und individuelle Gestaltbarkeit des Studiums, Möglichkeiten zu fächerübergreifender Projektarbeit, genügend Freiraum und Zeit für Experimente, Praxisbezogenheit oder kritische Reflexion künstlerischer Prozesse
- Qualitätskriterien für gute Curricula aus der Arbeitsgruppe Lehrevaluation wie konkret ausgewiesene Studienziele, ausreichend Wahlmöglichkeiten zur individuellen Vertiefung, inter- und transdisziplinäre Arbeitsmöglichkeiten, klar ausgewiesene Lernziele, adäquate Vermittlung der Lehrinhalte, gute Gesamtkoordination der Lehrveranstaltungen, klare Prüfungsanforderungen und adäquate Bemessung des erforderlichen Arbeitsaufwands, sensibler und fairer Umgang mit den Studierenden, weiterführende Fähigkeiten wie Marketingkenntnisse oder Präsentationstechniken, einfache Anerkennbarkeit außerhalb der Universität erworbener Lernerfahrungen, eine gute Begleitung in der Diplomphase oder die Möglichkeit, aktiv Feedback zur Verbesserung der Lehre einzubringen

Darauf aufbauend wurde ein Fragebogen für eine standardisierte schriftliche Befragung entwickelt, mit dem Daten zur Qualität des Studiums an der Angewandten erhoben werden, mit folgenden Unterfragestellungen:

- Studienmotivation
- Ausmaß der erworbenen Kompetenzen während des Studiums und fehlende Kompetenzen nach Studienabschluss
- die Arbeitssituation der KunstabsolventInnen (auf Basis als relevant erkannter künstlerischer Aktivitäten wie etwa Teilnahme an Ausstellungen, Vertretensein auf Messen, in Magazinen, Kunstzeitschriften, Teilnahme an Theater- und Filmproduktionen, ZiviltechnikerInnenprüfung, Teilnahme an Wettbewerben)
- eine allgemeine Bewertung von Studium insgesamt sowie von Betreuungsqualität im zentralen künstlerischen Fach, Aktualität der Studieninhalte, externen Impulsen, Aktualität der Ausstattung (Verbesserungsvorschläge werden durch offene Fragen erhoben)
- Zufriedenheit mit Partneruniversitäten für Auslandsaufenthalte

Die Datenerhebung wurde im Sommersemester 2010 begonnen, der erste Bericht 2011 publiziert.¹⁰² Nach einer Adaptierung des Fragebogens anhand der oben angeführten Fragestellungen wurde mit Blick auf die geringen Fallzahlen festgelegt, nicht jährlich, sondern bedarfsbezogen auszuwerten. Im Jahr 2015 erscheint wieder ein Gesamtbericht mit Fokus auf die oben genannten Fragestellungen.

AbsolventInnenbefragung

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Curricula, Lehren, Studieren]

Verantwortung: UQE

Die Erfahrungen und Rückmeldungen der AbsolventInnen spielen im Qualitätsverständnis der Angewandten eine besonders wichtige Rolle, da die künstlerische Entwicklung ein langfristiger Prozess ist, der oft nur in der Rückschau fundiert reflektiert werden kann.

Mit Informationen über den Berufseinstieg verfügt die Angewandte über relevante empirische Informationen aus der Praxis, die etwa im Zuge der Entwicklungsplanung oder besonders auch bei der Überarbeitung bzw. Neukonzeption von Curricula herangezogen werden können.

Die Befragung der AbsolventInnen zum Berufseinstieg erfolgt ab 2012 im Dreijahresrhythmus, sodass die Ergebnisse jeweils auch in die Entwicklungsplanung der Angewandten einfließen können.

Anfang 2008 wurde eine Pilotbefragung jener AbsolventInnen durchgeführt, die in den Jahren 1995 bis 2005 ihr Studium an der Angewandten abgeschlossen hatten, also Personen mit beruflicher Aktivität von drei bis 13 Jahren Dauer. (Da die Etablierung von KünstlerInnen in der Berufspraxis einer längeren Zeitdauer bedarf als bei nicht künstlerischen Berufen werden AbsolventInnen mit weniger Berufserfahrung nicht befragt.)

Seit Sommersemester 2012 werden mit einem aufgrund der gesammelten Erfahrungen überarbeiteten Konzept und einem standardisierten Online-Fragebogen die AbsolventInnen im Dreijahresrhythmus zu ihrer beruflichen Situation befragt – also Personen, die über eine berufliche

102 Download: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/Studienabgang_2010.pdf

1.2

Praxis von vier bis sechs Jahren verfügen. Wesentliche Themen sind die Arbeitssituation seit dem Studienabschluss, die Bewertung des Studiums und der erworbenen Kompetenzen aus der aktuellen Berufsperspektive.

Zur möglichst präzisen Erfassung der beruflichen Situation der AbsolventInnen wurde im Vorfeld eine extensive Beschreibung der Arbeitssituation der AbsolventInnen vorgenommen. Dabei wurde der Weg seit Studienabschluss durch Fragen wie „Welche Aktivitäten wurden gesetzt?“, „Wie finanzierten sich die AbsolventInnen?“ oder „In welchem Fachbereich waren sie tätig?“ untersucht.

In einem weiteren zentralen Block werden die AbsolventInnen bezüglich der Anwendbarkeit der im Studium erworbenen Kompetenzen und deren Relevanz für ihre Praxis befragt. Zusätzlich werden Kompetenzen abgefragt, die im Studium nicht berücksichtigt wurden, aber in der Praxis hohe Relevanz haben.

Fragen zu Erfahrungen mit Auslandsaufenthalten und eine Erhebung von weiterführenden Interessen der AbsolventInnen wie etwa im Zusammenhang mit ARTist¹⁰³ runden das Bild ab.

Die Ergebnisse zu diesen Fragestellungen und darüber hinaus zu im Rahmen der Befragungen überprüften Hypothesen über verschiedene interessante Zusammenhänge (z. B. Kompetenzanwendung und Einkommen, künstlerische Tätigkeit neben dem Studium und Berufseinstieg oder Auslandsaufenthalt und beruflicher Erfolg) sowie methodische Informationen sind im Detail in den jeweiligen Berichten nachzulesen.¹⁰⁴

Indikatoren

[Teil von: RS Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Frauenförderung, Curricula, Lehren, Studieren, Studierendenmobilität, Forschen, Berufungen]

Verantwortung: UQE und jeweils zuständige PSV-Fachabteilungen

Mit der Wissensbilanz¹⁰⁵ sind sehr viele jährlich zu berichtende Kennzahlen aus allen Arbeitsfeldern der Angewandten bereits gesetzlich vorgesehen. In der Erstellungsphase sind mehrere Clearing-Schleifen vorgesehen, teilweise hausintern, teilweise unter Einbeziehung des verantwortlichen Bundesministeriums bzw. des Datenverbunds der Universitäten.

Auch wenn nicht alle Kennzahlen den gleichen Validitätsgrad aufweisen, steht der Angewandten mit der Wissensbilanz ein wertvolles zentrales Berichtsinstrument zur Verfügung. Durch die Einbindung aller datenbringenden Abteilungen im Erstellungsprozess wird auch ausführlich über die aktuelle Datenlage kommuniziert, wodurch einerseits vergangene Entwicklungen reflektiert werden und andererseits bereits möglicher Handlungsbedarf identifiziert werden kann. Vor der jährlichen Freigabe der Wissensbilanz durch den Universitätsrat findet eine ausführliche Auseinandersetzung auf Rektoratsebene statt, ebenfalls mit beiden oben geschilderten Dimensionen.

Einige Kennzahlen müssen häufiger als im Jahresrhythmus betrachtet werden bzw. sind in der Wissensbilanz nicht vorgesehen, dazu zählen:

- Budget- und Controllingdaten (quartalsweise)
- Studierende (semesterweise)
- Prüfungen je Lehrveranstaltung (semesterweise)
- Personal (teilweise quartals-, teilweise semesterweise)
- zusätzliche Daten für den Frauenförderungsbericht (jährlich)
- Raumsituation (semesterweise bis jährlich)

Alle via Wissensbilanz erhobenen Daten stehen für alle österreichischen Universitäten via uni:data¹⁰⁶ zur Verfügung und werden von der Angewandten bedarfsbezogen zum Vergleich mit anderen Universitäten herangezogen.

Weitere relevante Daten werden aus der Befragung von AbsolventInnen gewonnen, einerseits mit Studienabschluss (Erhebung und Auswertung laufend), andererseits mit mehreren Jahren Berufserfahrung (Erhebung und Auswertung alle drei Jahre). Diese Daten werden im Rektorat analysiert, als Grundlage für Entwicklungsplan und laufende Standortbestimmung, an Studienkommissionen kommuniziert und öffentlich kommuniziert, sowohl als Anknüpfungspunkt für einzelne Lehrende als auch zur Außendarstellung der Angewandten.

Schließlich werden anlassbezogene Analysen durchgeführt, sei es auf Anforderung der Universitätsleitung oder aufgrund anderwärtiger Bedarfe.

¹⁰³ Mit ARTist bietet die Angewandte ihren AbsolventInnen vielfältige Möglichkeiten zu Vernetzung, Weiterbildung und individueller Beratung. Nähere Informationen unter artist.dieangewandte.at

¹⁰⁴ Download aller bisherigen Befragungen: www.dieangewandte.at/qualitaet

¹⁰⁵ vgl. www.dieangewandte.at/berichte

¹⁰⁶ www.bmwf.gv.at/unidata

Lehrveranstaltungsevaluierung

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Curricula, Lehren, Studieren]

Verantwortung: UQE

Damit die Evaluation einer Lehrveranstaltung möglichst individuell auf den jeweiligen Informationsbedarf Bezug nimmt, stehen an der Angewandten vier Evaluationsverfahren zur Verfügung, aus denen die Lehrenden frei wählen können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, das zentrale künstlerische Fach, das durch individuelle Begleitung der Studierenden durch eine/n ProfessorIn und mehrere weitere Lehrende geprägt ist, in Form eines Peer Review zu evaluieren.

- Das **standardisierte Studierendenfeedback (Fragebogen)** empfiehlt sich, wenn eine Standortbestimmung erfolgen soll, auf Basis konkreter vorgegebener und individuell erweiterbarer Fragestellungen – etwa ob die Studierenden die mit der Lehrveranstaltung intendierten Fähigkeiten (learning outcomes) erworben haben, in welchem Ausmaß die Lehrveranstaltung zu bestimmten Studienzielen beitragen konnte oder wie die Studierenden die Gestaltung der Lehre wahrnehmen.
- Das **qualitative Studierendenfeedback** empfiehlt sich, wenn Interesse an einer offenen Einschätzung durch die Studierenden besteht, etwa was sie aufgrund des Besuchs einer Lehrveranstaltung für sich mitnehmen können, was für sie hilfreich war oder was ihnen gefehlt hat.
- Das **Feedback durch KollegInnen**, die Methode „Critical Friends“, empfiehlt sich, wenn ein fachlich-kritisches Feedback zu bestimmten Aspekten des Lehrens von Interesse ist, wie etwa zu den eingesetzten Lehrmethoden oder zum Umgang mit den Studierenden.
- Ein **Peer Review** ermöglicht es, die komplexe Lehr- und Lernsituation im zentralen künstlerischen Fach in den Blick zu nehmen und von externen FachkollegInnen Rückmeldungen und Empfehlungen zur Arbeit des Lehrendenteams zu erhalten.

Eine Evaluierung mit einer dieser Methoden ist alle vier Semester verbindlich vorgesehen, die Lehrenden können nach Bedarf natürlich auch häufiger evaluieren.

Die beschriebene Form der Lehrveranstaltungsevaluierung wird gemäß dem Konzept der AG LEV seit dem Wintersemester 2009/10 durchgeführt. Da viele Lehrveranstaltungen nicht jedes Semester abgehalten werden, mussten für eine aussagekräftige Auswertung der Beteiligung mindestens acht Semester abgewartet werden. Für die Lehrenden des Studienjahres 2014/15 wurde eine Evaluationsquote von rund 50 % ermittelt, wobei das standardisierte Studierendenfeedback deutlich am häufigsten eingesetzt wurde. Folgende weiterführende Fragen haben sich dabei ergeben:

- Sind die Lehrenden über die Lehrveranstaltungsevaluierung ausreichend informiert?
- Ist die Auswahl an Evaluationsverfahren ausreichend?
- Unterstützen die von der AG LEV aufgestellten Bedingungen für die Lehrveranstaltungsevaluierung eine regelmäßige Evaluation?

Eine persönliche mündliche Befragung sowohl von Lehrenden, die oft Evaluationen durchgeführt haben, als auch von Lehrenden, die bisher nicht evaluiert haben, soll diese Fragen klären und gleichzeitig auch das unterstützende Online-Tool evaluieren. Die Erhebungsphase findet im Sommersemester 2015 statt, die Ergebnisse sollen Anfang Wintersemester 2015/16 mit der AG LEV diskutiert werden und auch in das Projekt Portal Angewandte¹⁰⁷ einfließen.

Standardisiertes Studierendenfeedback (Fragebogen)

Ein Online-Tool ermöglicht den Lehrenden, einen auf ihre konkrete Lehrveranstaltung abgestimmten Fragebogen zu erstellen, indem sie ihre Lehrveranstaltung bezüglich der abgedeckten Kompetenzfelder sowie der Studienziele und Zielsetzungen der Angewandten verorten, die angestrebten Lernergebnisse formulieren und jene Fragen zum Lehr-/Lernprozess auswählen, die am besten zur gewählten Lehrmethodik passen.¹⁰⁸

Eine Auswertung durch die UQE kann ab fünf retournierten Fragebögen erfolgen. Bei niedrigerer Studierendenanzahl ist aufgrund von Anonymitätsproblemen ein anderes Evaluierungsverfahren angezeigt.

Der Evaluationsbericht enthält eine grafische Darstellung der Antworthäufigkeiten und Mittelwerte, eine Gegenüberstellung der Lehrenden- und Studierendensicht, was die Verortung der Lehrveranstaltung bezüglich übergeordneter Ziele und Kompetenzbereiche betrifft, sowie eine Auflistung der Antworten auf die offenen Fragen.

Der Bericht wird via **Online-Service (► S. 78)** zum Download bereitgestellt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Ergebnisse werfen Fragen bei den Lehrenden auf, die sie mit den Studierenden besprechen können und sollen.

Zusätzliche Fragebögen für spezifische Erfordernisse bestimmter Lehrveranstaltungen (z. B. im Werkstattbereich) können im Bedarfsfall gemeinsam mit der UQE entwickelt werden. Ausführliche Verfahrensbeschreibung: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LEval_2009.pdf

¹⁰⁷ vgl. dieangewandte.at/portal

¹⁰⁸ Ein Musterfragebogen bzw. eine Musterauswertung stehen als Download zur Verfügung: www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LVE_FB_Muster.pdf bzw. www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LVE_Bericht_Muster.pdf

1.3

Qualitatives Studierendenfeedback

Beim qualitativen Studierendenfeedback treten die Lehrenden in direkten Kontakt mit den Studierenden. Dazu können unterschiedliche Formate gewählt werden, eine einfache Möglichkeit dazu ist im Papier der AG LEV beispielhaft genannt:

Am Ende der Lehrveranstaltung erhalten die Studierenden je einen Bogen mit offenen Fragen von der Lehrperson:

- Was war hilfreich, förderlich, „was hat mir gefallen“?
- Was hat mir gefehlt?
- Was nehme ich mit?

Die Studierenden beantworten diese Fragen schriftlich, jede/r für sich, die Bögen bleiben anonym und werden eingesammelt. Anschließend schreibt die Lehrperson alle Antworten auf einen Bogen ab und stellt sich folgende Fragen:

- Worin sehe ich mich bestärkt, was soll beibehalten werden?
- Was soll anders gemacht/weiter entwickelt werden und wie?
- Was freut mich besonders?

Der/die Lehrende stellt die eigenen Antworten jenen der Studierenden gegenüber und stellt das Gesamtergebnis den Studierenden zur Verfügung. Bei Bedarf kann sich daran auch ein Gespräch anschließen.

Zur Dokumentation des qualitativen Studierendenfeedbacks tragen die Lehrenden das Datum der Evaluation, die Anzahl der anwesenden Studierenden sowie eine kurze Beschreibung und Reflexion des angewendeten Verfahrens ins **Online-Service** (► **S. 78**) ein.

Feedback durch KollegInnen („Critical Friends“)

Bei dieser Methode geht es darum, Feedback von KollegInnen zu bekommen bzw. selber zu geben. Dabei besuchen sich Lehrende wechselseitig in ihren Lehrveranstaltungen und beobachten das Geschehen. Die Beobachtungen sind die Basis für ein kollegiales Feedback.

Der/die Besuchte legt im Vorfeld fest, zu welchen konkreten Aspekten des Unterrichts Rückmeldung erbeten ist. Diese Rückmeldung durch den/die BeobachterIn wird unter Einhaltung der Feedbackregeln gegeben.

Zur Vorbereitung auf dieses Verfahren wird eine eigene Weiterbildungsveranstaltung angeboten, in deren Rahmen auch die konkrete Durchführung der Evaluierung begleitet werden kann.

Auch bei diesem Verfahren tragen die Lehrenden das Datum der Evaluation sowie den Namen des Critical Friend und eine Beschreibung und Reflexion des angewendeten Verfahrens ins **Online-Service** (► **S. 78**) ein.

Peer Review

Ein Peer Review eignet sich zur systemischen Analyse von größeren Einheiten und kann damit die Komplexität von Lehrsituationen innerhalb einer künstlerischen Abteilung besser erfassen als die Evaluierung auf Ebene einzelner Lehrpersonen. Der Eigenwahrnehmung einer künstlerischen Abteilung in Form eines Selbstevaluierungsberichts wird eine Fremdwahrnehmung durch externe FachexpertInnen (Peers) gegenübergestellt. Diese Peers formulieren im Anschluss an eine Begehung und Diskussion vor Ort ihre Einschätzungen und Empfehlungen, die in Folge zu Veränderungsschritten führen können.

Ein Peer Review betrachtet die gesamte Organisation der Lehre und auch die Bezüge zum jeweiligen Curriculum. Die Organisationseinheit definiert im Rahmen der Selbstevaluierung, was ihr Qualitätsverständnis und die für sie relevanten Fragestellungen sind. In Kooperation mit einer Qualitätsagentur werden externe GutachterInnen bestellt, die sich mit der Selbstevaluierung auseinandersetzen und in Folge einen Vor-Ort-Besuch durchführen.

Ein Peer Review besteht im Wesentlichen aus vier Schritten, die je nach Ausgangssituation individuell gestaltet werden können:

- Auftragserteilung: Festlegen der Peers, Schwerpunkte, Zeitplan, Verantwortlichkeiten, Kosten...
- Selbstevaluierung (z. B. Ziele, Stärken und Schwächen, Erfolge und Misserfolge oder verfügbare Ressourcen)
- Besuch durch die Peer Group und Evaluierungsbericht
- Stellungnahme durch die evaluierte Abteilung (optional)

Der gesamte Prozess kann auf Wunsch der Abteilung durch die UQE oder andere externe Personen moderierend begleitet werden.

Aufgrund der Review-Ergebnisse kann die Abteilung Veränderungsschritte diskutieren und beschließen bzw. diese mit dem Rektorat vereinbaren, wenn es sich um über den Bereich der Abteilung hinausgehende und/oder budgetrelevante Themen handelt.

1.3

World-Café

Ausgehend von einem im Rahmen eines Peer Review geäußerten Bedarfs einer Abteilung wurden seitens der UQE auf Pilotbasis relevante Fragen auf Seite der Lehrenden dieser Abteilung gesammelt und im Rahmen eines World Café mit den Studierenden bearbeitet.

Dabei werden die verschiedenen Themen in Frageform auf einen Zettel oder auf ein Flipchartblatt geschrieben. Pro Thema/Frage wird eine Person bestimmt, die mit dem Zettel an einem eigenen Tisch Platz nimmt. Die restlichen Personen der Gruppe teilen sich auf diese Tische auf. (Es könnten auch Themen von den Studierenden hinzugefügt werden.) An jedem Tisch wird ein offenes Gespräch zum jeweiligen Thema geführt, der Inhalt wird stichwortartig niedergeschrieben. Nachdem die Kleingruppen ein Thema an einem Tisch ausführlich behandelt haben, werden die Tische gewechselt, bis alle Themen von allen besprochen werden konnten. Abschließend präsentieren die ThemenmoderatorInnen anhand der Flipchartblätter die Rückmeldungen der einzelnen Tische; dabei können auch noch Ergänzungen vorgenommen werden.

Die Ergebnisse werden von der UQE textlich und anonymisiert zusammengefasst und den Lehrenden zur Verfügung gestellt, im Pilotprojekt wurden sie für eine intensive Diskussion über alternative Lösungsmöglichkeiten zwischen Lehrenden und Studierenden herangezogen.

Dieses Verfahren lässt sich als ein Sonderfall des qualitativen Studierendenfeedbacks verstehen, das nicht von der Lehrperson selbst, sondern durch die UQE in einem Format eingeholt wird, das aufgrund der kleinen Gruppen und der Abwesenheit der Lehrperson/en andere Dynamiken ermöglicht. Eine Aufnahme des World Café in die Liste der regulären Evaluierungsverfahren wird im Zuge der aktuellen Reflexion der Lehrveranstaltungsevaluation diskutiert.

Evaluierung von neuen Studienangeboten

[Teil von: RS Lernende Organisation, RS Curricula, RS Studieren]

Verantwortung: Rektor

Nach dem Start eines neuen Studiums wird zunächst der Bedarf nach einem begleitenden Angebot zur Implementierung geprüft (vgl. TransArts – Transdisziplinäre Kunst, Begleitung durch eine Implementierungskommission). Der Rektor sucht während der Anlaufzeit häufiger, danach weniger regelmäßig das Gespräch mit Studierenden und Lehrenden, um sich über den Umsetzungsstand zu informieren und Probleme frühzeitig erkennen zu können.

Für einen Zeitpunkt ca. fünf Jahre nach Einführung des Studiums wird im Wege der Leistungsvereinbarung die Durchführung eines externen Peer Review projektiert, um eine umfassende Standortbestimmung vornehmen und entsprechende Folgemaßnahmen setzen zu können.

Das Peer Review einer Studienrichtung ist als ein Sonderfall des im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierung vorgesehenen **Peer Review** (► S. 73) zu verstehen: Der Fokus wird in diesem Fall nicht nur auf die verantwortliche künstlerische Abteilung, sondern auch auf das Curriculum und dessen Umsetzung gerichtet.

Evaluierung von ProfessorInnen durch das Rektorat

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, Berufungen]

Verantwortung: Rektor

Neue ProfessorInnen werden an der Angewandten grundsätzlich befristet auf einen Zeitraum von in der Regel fünf Jahren bestellt. Danach kann das Dienstverhältnis unbefristet verlängert werden, andernfalls endet es durch Ablauf der Befristung. Voraussetzung für die Verlängerung ist eine positive Evaluierung ihrer bisherigen Tätigkeit durch das Rektorat.

Basis dafür sind Gespräche mit der InhaberIn der betreffenden Professur sowie mit den MitarbeiterInnen der jeweiligen Abteilung und den Studierenden. Dadurch entsteht verbunden mit der Eigenwahrnehmung aus dem laufenden Austausch und Kontakt ein deutliches Bild über die von dem/der jeweiligen ProfessorIn geleiteten Abteilung und deren Entwicklung. In die Bewertung fließen neben diesen Gesprächen auch die dokumentierten künstlerischen und wissenschaftlichen Aktivitäten in Lehre und Forschung, die Beiträge zur universitären Selbstverwaltung sowie Evaluierungsergebnisse ein.

In einem abschließenden Gespräch mit dem/der ProfessorIn wird das Gesamtbild noch einmal diskutiert, schließlich erfolgt die Entscheidung über die Verlängerung.

1.3

Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

[Teil von: RS Lernende Organisation]

Verantwortung: *Maria Pimminger (Leiterin Pilotprojekt)*

Seit 1.1.2013 ist eine Novelle zum ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) in Kraft. Diese regelt die verbindliche Ermittlung und Beurteilung von psychischen Belastungen und Gefährdungen am Arbeitsplatz. Diese Arbeitsplatzevaluierung ist ein Prozess, der zu einer ständigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen soll. Die Angewandte hat diese Gelegenheit genutzt, um einen gemeinsamen Blick auf die Arbeitsbedingungen an der Angewandten zu werfen. Auf diese Weise sollen mögliche psychische Belastungen herausgearbeitet und Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt werden, um eine möglichst gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung zu schaffen.

Zentraler Bestandteil des Prozesses waren eine onlinebasierte Fragebogenerhebung, die Ende November 2013 stattgefunden hat, und Kurzworkshops, die im Frühjahr 2014 für jedes Institut stattgefunden haben und in denen bereits konkrete Maßnahmenideen entwickelt wurden. Aus diesen beiden Schleifen wurde ein umfangreicher Maßnahmenkatalog entwickelt, der mit Ende 2014 zur Umsetzung beauftragt wurde.

Um diesen umfangreichen Entwicklungsprozess gut in das Qualitätskonzept der Angewandten einzubetten und Doppelungen zu vermeiden, gab es während des gesamten Prozesses immer wieder Abstimmungen mit der UQE. Für die Zukunft ist eine Koppelung der geschilderten Aktivitäten mit den aus dem aktuellen Papier der Arbeitsgruppe Lehrevaluation („Organisation und Infrastruktur als Gegenstand von Qualitätsentwicklung in der Lehre“) noch abzuleitenden Maßnahmen vorgesehen.

Neue MitarbeiterInnen

[Teil von: RS Lernende Organisation, Berufungen]

Verantwortung: Abteilung für Informationsmanagement

Für neue MitarbeiterInnen ist ein Bündel an einführenden Maßnahmen vorgesehen:

- Die „**Rote Mappe**“ enthält Informationsmaterial über Organisationsstruktur, Zuständigkeiten und Abläufe an der Angewandten und wird jeder/jedem neuen MitarbeiterIn bei der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages übergeben. Sie dient sowohl als erste Einführung als auch als Nachschlagewerk im Arbeitsalltag und stellt damit einen wichtigen Bezugspunkt für neue MitarbeiterInnen dar.
- Ein **Einführungsworkshop** vermittelt neuen MitarbeiterInnen einen komprimierten Überblick über die Angewandte. Durch das Kennenlernen der Struktur, von Services, Abläufen und Zuständigkeiten sowie der verschiedenen Standorte soll ihnen der Einstieg und der Arbeitsalltag erleichtert werden. Gleichzeitig lernen sie andere KollegInnen kennen und können so Kontakte zu anderen Abteilungen knüpfen, was die abteilungsübergreifende Kommunikation erleichtert und fördert.
- Für neue ProfessorInnen wurde aufgrund ihrer zusätzlichen Rolle als Führungskräfte innerhalb der Organisation ein **spezieller Einführungsworkshop** entwickelt. Hier können die ProfessorInnen und künftigen AbteilungsleiterInnen neben den ebenfalls neuen ProfessorInnenkollegInnen die zuständigen AnsprechpartnerInnen für die Kernbereiche Studium und Lehre, Kunst und Forschung, Personal und Ressourcen sowie Personalentwicklung kennenlernen und erhalten einen komprimierten Einblick in für sie relevante Aufgaben und Abläufe. So können sie ihre neuen Aufgaben von Anfang an gut übernehmen und wissen vor allem, wo sie im Bedarfsfall schnell die richtige Unterstützung bekommen.
- Um neuen MitarbeiterInnen einen guten Start an der Angewandten zu ermöglichen, bekommen alle, die das wollen, je einen **Buddy** zur Seite gestellt. Buddies führen neue KollegInnen durchs Haus, machen mit anderen KollegInnen bekannt und geben Einblicke in Informelles und die Organisationskultur.

Weiterführende Informationen: www.dieangewandte.at/fuerPersonal

Weiterbildungsangebot

[Teil von: RS Lernende Organisation, RS Frauenförderung]

Verantwortung: Abteilung für Weiterbildung

Das Weiterbildungsangebot wurde in den letzten Jahren schrittweise und kontinuierlich aufgebaut und immer stärker nachgefragt¹⁰⁹. Es bietet Kompetenzerweiterung in verschiedenen Themenfeldern des Arbeitsalltags, etwa in: Persönlichkeitskompetenzen, Arbeitskompetenzen, Führungskompetenzen, Sprachen, EDV und Software, Gesundheit, Didaktik oder angewandten-interne Themen. Fachspezifische Themen sind nicht im allgemeinen Weiterbildungsprogramm enthalten, sondern liegen in der Verantwortung der Abteilungen selbst.

Die Weiterbildungsangebote verfolgen zwei Ziele zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit: einerseits die Kompetenzerweiterung, andererseits das Kennenlernen von KollegInnen aus anderen Abteilungen. Das führt zu einer Vernetzung, zu besserem gegenseitigen Verständnis und neuen Perspektiven auf die eigene Arbeit.

Um die qualitativ hochwertige Lehre an der Angewandten weiter zu fördern, steht Lehrenden eine Vielzahl an Weiterbildungsangeboten rund um das Thema Lehre und Didaktik zur Verfügung. Neben ‚klassischen‘ Themen wie Didaktik, Feedbackgeben in der Lehre oder der Reflexion der Rolle als Lehrende/r werden auch immer wieder neue Angebote entwickelt, die auf die spezielle Situation von Lehre an der Angewandten eingehen, wie etwa der Unterricht in weitgehend stabilen Gruppen-Gemeinschaften und deren spezifische Herausforderungen und Potenziale.

Weiterführende Informationen: www.dieangewandte.at/weiterbildung

Angebote für Führungskräfte

[Teil von: RS Lernende Organisation, Berufungen]

Verantwortung: Abteilung für Weiterbildung

In ExpertInnenorganisationen haben Führungskräfte meist eine Doppelrolle: Einerseits sind sie ExpertInnen, als diese sie nach vorwiegend fachlichen Kriterien ausgewählt werden, andererseits haben sie eine Rolle als LeiterInnen und Vorgesetzte wahrzunehmen, auf die im Vorfeld weniger Augenmerk gelegt werden kann.

Um Personen mit Leitungsverantwortung in dieser Funktion gezielt zu stärken, bietet die Angewandte diesen die Möglichkeit, externe ReflexionspartnerInnen in Anspruch nehmen zu können (Coaching), um mit diesen ihre Rolle als Führungskraft und deren ganz spezielle Anforderungen besprechen und reflektieren zu können und so eine eigene Strategie zur Leitung einer Abteilung zu entwickeln. Als zweite Schiene sieht das Weiterbildungsprogramm der Angewandten einen eigenen Schwerpunkt zu Führungskompetenzen vor, mit einem breiten

¹⁰⁹ Im Wintersemester 2013/14 nahmen 195 Universitätsangehörige (knapp 20 %) an Weiterbildungsangeboten teil.

1.4

Angebot an führungsrelevanten Themen.

Im Sinne der lernenden Organisation besteht darüber hinaus die Möglichkeit für Abteilungen, externe Begleitung für teaminterne Reflexion in Anspruch zu nehmen. Dabei werden – ganz auf den jeweiligen Bedarf abgestimmt – Abläufe reflektiert, Zuständigkeiten geklärt, Strategien entwickelt oder die Umsetzung geplant. Gleichzeitig werden dabei die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team oder der Abteilung gestärkt und damit auch gemeinsame Abläufe verbessert.

Das bewusste Einplanen von Räumen zur Reflexion erhöht die Qualität und schafft im Arbeitsalltag mehr Freiraum für Lehre, Kunst & Forschung.

Unterstützung für Studienkommissionen

[Teil von: RS Curricula]

Verantwortung: Bereich Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung

Wie im entsprechenden Papier der AG LEV vorgesehen ist ein begleitendes Angebot eingerichtet, auf das Studienkommissionen in ihrer Tätigkeit zurückgreifen können. Der Bereich Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung steht mit seiner Expertise zur Verfügung und kann bei Bedarf weitere Expertise vermitteln.

Je nach konkretem Bedarf einer Studienkommission sind unterschiedliche Arbeitsformate möglich. Folgende Themen können abgerufen werden, wenn nötig können darüber hinaus auch weitere interne und externe ExpertInnen herangezogen werden:

- Expertise zu studien- und universitätsrechtlichen Fragen, internationalen Entwicklungen wie Bologna-Prozess, Kompetenzorientierung und dem Tuning-Projekt
- Diskussion von relevanten Daten aus empirischen Untersuchungen (v.a. Studienabgangs- und AbsolventInnenbefragungen) und Statistik (z. B. BewerberInnen- und Aufnahmehzahlen)
- Reflexion von Kontext und strategischen Zielen der Angewandten und Auswirkungen auf das jeweilige Studium
- Projektorganisation von Curriculumentwicklung
- Diskussion von Möglichkeiten im Rahmen der Curriculumarchitektur und von daraus resultierenden Konsequenzen
- Textvorschläge auf Basis inhaltlicher Vorarbeiten
- prozessbegleitende Moderation und/oder Dokumentation
- Feedback zu Zwischen- oder vorläufigen Endergebnissen

Informationsangebot für Berufungskommissionen

[Teil von: RS Berufungen]

Verantwortung: UQE

Eine knapp dreistündige Informationsveranstaltung für Mitglieder von Berufungskommissionen dient dazu, die konkreten Aufgaben und Rechtsgrundlagen zu besprechen, konkrete Fragestellungen im Vorfeld der Kommissionsarbeit zu klären sowie einen Erfahrungsaustausch zwischen Personen mit Verfahrenserfahrung und erstmaligen Mitgliedern einer Berufungskommission zu ermöglichen.

Neu eingesetzte Berufungskommissionen werden bereits im Zuge ihrer Nominierung durch die Senatsvorsitzende auf dieses Angebot hingewiesen, die Terminkoordination erfolgt durch die UQE rechtzeitig vor der ersten Sitzung.

Die Diskussionen verlaufen sehr unterschiedlich, weil spezifisch auf die Besonderheiten der jeweiligen Fächer und Fachkulturen eingegangen werden kann: Die Vorerfahrungen der einzelnen TeilnehmerInnen können in unterschiedlicher Weise einfließen und bereichern die Diskussion zusätzlich.

Beratung im Konfliktfall

[Teil von: RS Lernende Organisation, Studieren]

Verantwortung: Abteilung für Weiterbildung

Ungelöste Konflikte binden Energie, sie rauben Motivation und Zeit. Damit wirken sie sich nicht nur direkt auf die Zufriedenheit der einzelnen MitarbeiterInnen, sondern ebenso auch auf die Qualität der geleisteten Arbeit aus.

Die Angewandte bietet daher allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Konfliktberatung unkompliziert, anonym und kostenlos in Anspruch zu nehmen. Die BeraterInnen unterstützen dabei, einen neuen Blick auf die Konfliktsituation zu werfen, Spielräume und nächste Schritte zu entdecken und so den Kopf wieder frei zu bekommen für andere Aufgaben.

Sind alle Konfliktparteien bereit, gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten, kann weiterführend auch Mediation in Anspruch genommen werden.

Weiterführende Informationen: www.dieangewandte.at/weiterbildung

Universitätsdatenbank und Online-Service

[Teil von: RS Lernende Organisation, Universitätsentwicklung, Lehren, Studieren, Forschen, Berufungen]

Verantwortung: 4D-Koordination

Die Angewandte verfügt über eine integrierte, laufend weiterentwickelte Universitätsdatenbank („4D“). Kernmodule gibt es etwa für Personal und dessen Aktivitäten, Studierende und Studien, Studienpläne, Lehrbeauftragung, Lehrveranstaltungen und Evaluierung, Weiterbildung, Raumverwaltung oder Verwaltung von Useraccounts für die verschiedenen IT-Dienste.

Die Weiterentwicklung bzw. laufende Wartung erfolgt im Dialog mit den jeweils zuständigen administrativen Fachabteilungen. Die 4D-Koordination ist für die Budgetierung, Zeitplanung und Koordination der Entwicklungsarbeiten verantwortlich.

Für die administrativen Fachabteilungen besteht Datenbankzugriff über eine Client-Server-Lösung, darüber hinaus steht den Universitätsangehörigen ein persönliches Online-Service mit folgenden Kernfunktionalitäten zur Verfügung:

- Userverwaltung
- Lehrveranstaltungen (Lehrendensicht): Beschreibung von Inhalt, angestrebte Lernergebnisse, Ort und Zeit, Prüfungsanforderungen u. a. m.; Download von Prüfungsprotokollen
- Lehrveranstaltungsevaluierung: Generieren von spezifischen Fragebögen und Auswertungen, Dokumentation von erfolgten Evaluationen
- Studium aus Studierendensicht: Studienadministration (Zulassungsstatus und Studienbeiträge), Analyse des Studienfortschritts, Download von relevanten Dokumenten
- Online-Visitenkarten: Aktivitätenerfassung und -darstellung

Darüber hinaus werden relevante Daten über direkten Datenbankzugriff auf der Website der Angewandten dargestellt (z. B. Lehrveranstaltungen Online).

Das derzeit laufende Projekt zur Schaffung eines umfassenden Online-Portals Angewandte¹¹⁰ wird auf Basis des strukturiert erhobenen hausinternen Bedarfs vielfältige neue Funktionalitäten bereitstellen und damit auch das bestehende Online-Service ablösen.

Planung, Service und Verwaltung

[Teil von: RS Lernende Organisation]

Verantwortung: Rektorat

In der Organisation ihrer universitären Verwaltung hat die Angewandte einen eher ungewöhnlichen Weg beschritten. Zur Erfüllung sämtlicher zentral verorteten administrativen Aufgaben sind unter dem Titel „Planung, Service und Verwaltung“ acht Bereiche eingerichtet. Alle Aufgaben, die nicht eindeutig einem einzelnen Bereich zugewiesen sind, werden von den acht BereichsleiterInnen gemeinschaftlich wahrgenommen, es gibt keine/n gemeinsamen Vorgesetzte/n, sondern jeder einzelne Bereich ressortiert zu einem oder auch mehreren Rektoratsmitgliedern.

Weitere Charakteristika dieser Organisationsform sind:

- schlanke Hierarchien durch Personalunion von BereichsleiterIn und LeiterIn einer der dem Bereich zugeordneten Abteilungen,
- selbstorganisierter Austausch im Rahmen von monatlichen BereichsleiterInnen-Jour-Fixes und gemeinsame Reflexion im Rahmen einer ein- bis zweitägigen Jahresklausur,
- multiperspektivische Ausrichtung aller Bereiche durch Zusammenführung von Aspekten klassischer Administration mit planerischen und dienstleistungsorientierten Aufgaben.

Von den BereichsleiterInnen identifizierte Entwicklungsthemen werden eigeninitiativ in facheinschlägig zusammengesetzten Arbeitsgruppen vorbereitet und dem Rektorat zur Entscheidung bzw. Freigabe vorgelegt.

Die BereichsleiterInnen richten sich in ihrer Arbeit an den übergeordneten Zielsetzungen der Angewandten aus, wenn nötig auch in direkter Absprache mit dem Rektor bzw. dem Rektorat. Der Assistent des Rektors nimmt zur weiteren Stärkung der Kommunikation regelmäßig am Jour Fixe und auch an der Jahresklausur der BereichsleiterInnen teil, die Verantwortliche für Presse und Medienkommunikation nach Bedarf.

Weiterführende Informationen: www.dieangewandte.at/organisation

¹¹⁰ vgl. www.dieangewandte.at/portal

1.5

Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE)

[Teil von: RS Universitätsentwicklung, RS Curricula, RS Lehren, RS Studieren, RS Berufungen]
Verantwortung: Vizerektorat für künstlerische Forschung und Lehre sowie Qualitätsentwicklung

Die Abteilung für Universitäts- und Qualitätsentwicklung (UQE) ist im Bereich Studienangelegenheiten, Universitäts- und Qualitätsentwicklung angesiedelt und damit nicht als Stabsstelle des Rektorats, sondern als Teil der „regulären“ Universitätsverwaltung organisiert.

Die UQE ist verantwortlich für Qualitätsentwicklung sowohl bezogen auf die Gesamtuniversität als auch im Bereich der Lehre, erhebt dabei aber keinen Anspruch auf eine Universalzuständigkeit: Manche Themen werden im Austausch mit anderen Abteilungen (z. B. interne Weiterbildung) verfolgt, andere eigenständig von anderen Bereichen (z. B. Support Kunst und Forschung) unter kommunikativer Einbindung der UQE verantwortet.

Die UQE bietet spezifische **Information und Beratung für Lehrende, Berufungskommissionsmitglieder, Studienkommissionsmitglieder** und **AbteilungsleiterInnen**. Sie unterstützt darüber hinaus die Qualitätsentwicklung, indem sie Prozesse initiiert und begleitet sowie Informationen über Lehre, Forschung und Verwaltung erhebt, bedarfsbezogen aufbereitet und zielgruppenspezifisch bereitstellt. Damit nimmt die UQE auch eine wichtige Knotenpunktfunktion zwischen den Entwicklungszielen der Angewandten und den Anliegen der verschiedenen Personengruppen wahr.

Im Bereich **Planung** liegen die Aufgaben der UQE in der Prozessverantwortung für und Mitgestaltung von Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung sowie des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung. Im Bereich **Service** stellt die UQE Informationen z. B. zur Berufssituation der AbsolventInnen (**AbsolventInnenbefragung**), zur Bewertung der Studien (**Studienabgangsbefragung**), in Form von relevanten Kennzahlen und jährlichen Berichten (**Wissensbilanz**) und zur Qualitätsentwicklung in der Lehre (**Lehrveranstaltungsevaluation**) bereit. Zudem begleitet und unterstützt sie Lehrende bei der Lehrveranstaltungsevaluation, Studienkommissionen bei der Entwicklung von Curricula und Mitglieder von Berufungskommissionen.

Neben dem Fokus auf Weiterentwicklung des Angewandten Zugangs zu Qualitätsentwicklung und die damit verbundenen Verfahren engagieren sich MitarbeiterInnen der UQE aktiv in der österreichischen und internationalen Fachcommunity, um auf diesen Ebenen den Zugang der Angewandten kritisch zu diskutieren und in Vorhaben zur Weiterentwicklung des Felds einzubringen.

Weiterführende Informationen: www.dieangewandte.at/uqe

Support Kunst und Forschung

[Teil von: RS Forschung]

Verantwortung: Vizerektorat für künstlerische Forschung und Lehre sowie Qualitätsentwicklung

Die Erschließung von Möglichkeiten ist Aufgabe des Bereichs Support Kunst und Forschung, dies schließt auch die Möglichkeiten zur Unterstützung und Begleitung mit ein. Die Potentiale und Kompetenzen der an der Universität vertretenen Arbeit in Kunst und Forschung werden damit strategisch, adäquat und fokussiert entwickelt, gesichert und entlastet.

Konkret kann die Arbeit des Bereichs in drei Felder gegliedert werden, es geht um Ermöglichung, um Begleitung und um Sicherung von Entwicklungen in allen Bereichen der Universität. Projektorientiertes Arbeiten kann dabei als Kernfokus verstanden werden, aus dem das Leistungsangebot des Bereichs identifiziert wurde (Schwerpunkt künstlerische Forschung). Zyklisch beschrieben geht es um die Unterstützung bei der Sicherung von Mitteln, beim Einsatz sowie bei der begleitenden und abschließenden Sicherung der entwickelten Inhalte, stets mit dem Ziel neue Aktivitäten zu ermöglichen. Unterschiedliche Ressourcen werden erschlossen und über diese Angebote informiert; interne, infrastrukturelle Ressourcen schließt dies mit ein. Auch im postgradualen Feld geht es darum, KollegInnen bei der Identifikation von relevanten Ideen zu begleiten und sie über diesbezügliche Entwicklungsmöglichkeiten zu informieren. Gerade der ebenfalls vom Support Kunst und Forschung betreute Bereich des ARTist Alumnivereins der Angewandten ist hier von Bedeutung.

Die Tätigkeit des Bereiches umfasst die inhaltliche, administrative und finanzielle (Mit-)Konzeption und Koordination von wissenschaftlichen, künstlerischen oder auch methodisch offenen/integrativen künstlerisch-wissenschaftlichen Projekten, die entweder durch die Universität für angewandte Kunst finanziert werden oder aber und vor allem durch Förderungsstellen wie FWF, FFG, EU-Programme, Akademie der Wissenschaft, Stadt Wien, Jubiläumsfonds der Nationalbank, BKA-Kunst usw.

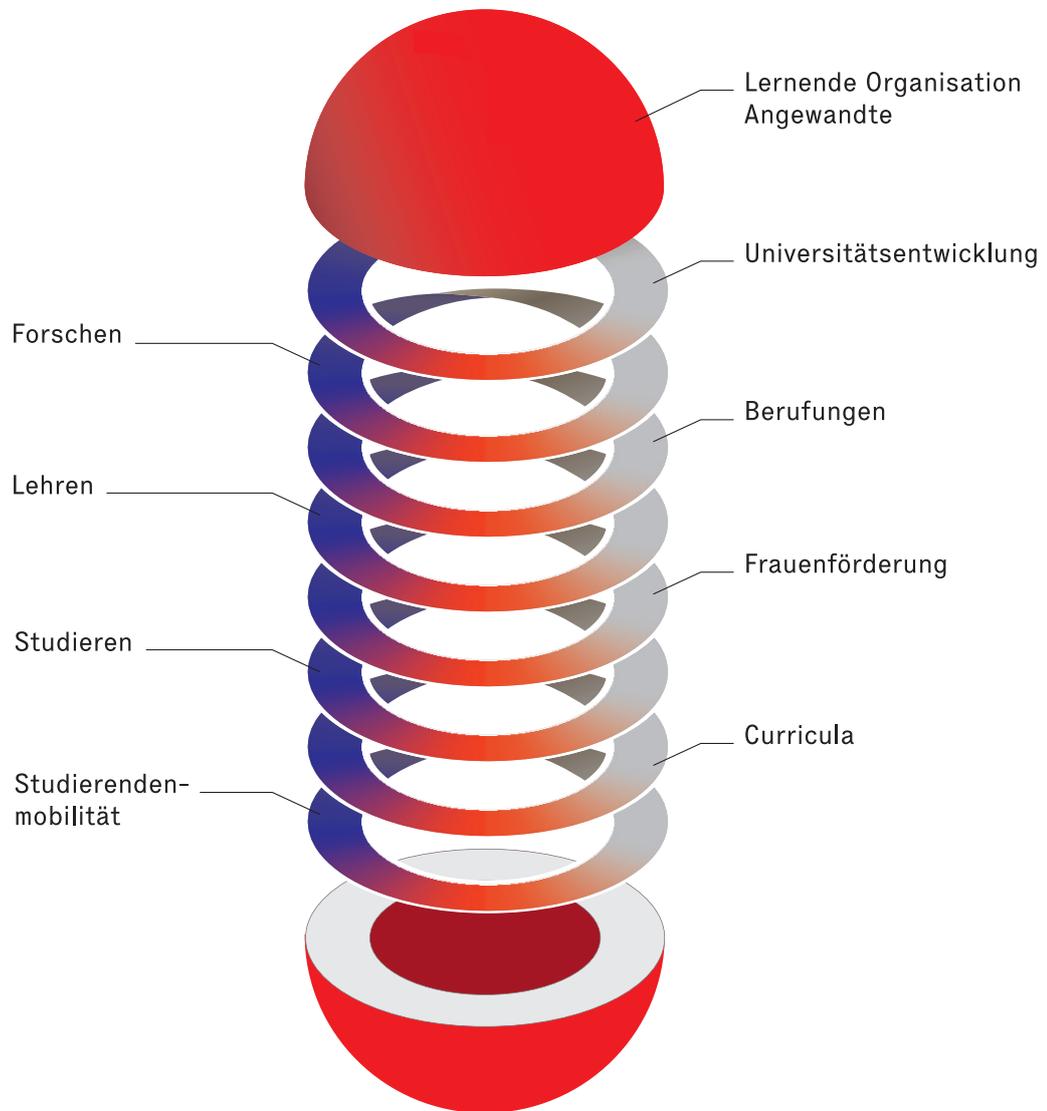
Weiters werden bereits bewilligte drittmittelfinanzierte Projekte (etwa durch den FWF) administriert, die ProjektpartnerInnen koordiniert, Workshops und Koordinationsmeetings moderiert. Die fachkundige Feedbacklektüre von Konzepten ist eine Kernkompetenz des Bereichs, die effiziente Begleitung bei der Umsetzung und kommunikativen Vernetzung ebenso, immer auf der Vision und der Kompetenz der in den künstlerischen und wissenschaftlichen Bereichen vertretenen Felder aufbauend.

Weiterführende Informationen: dieangewandte.at/support_kunst_forschung

Anhang Zwei

Verwendete Literatur

- Altwater, Peter (2007).** Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen, 11–23, in: Peter Altwater / Yvonne Bauer / Harald Gilch (Hg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. Dokumentation. Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-200714.pdf
- Angewandte (2012).** Leistungsvereinbarung 2013–2015. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/LV13_15.pdf
- Angewandte (2014).** Grundlagen, Praxis, Ergebnisse. Wissensbilanz der Universität für angewandte Kunst Wien. Angewandte 2013. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
<http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/WB2013.pdf>
- Angewandte (2015).** Entwicklungsplan 2016–2018. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/EP16_18.pdf
- Angewandte (2015).** Lehre und Praxis von Kunst und Wissenschaft: Der Angewandte Zugang zu Qualitätsentwicklung. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://www.uni-ak.ac.at/uqe/download/QE_ZugangAngewandte.pdf
- Arbeitsgruppe Lehrevaluation (2010).** Lehre – Qualität – Evaluation. Ein angewandtes Konzept. Juni 2010. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte/system/project-docs/AG%20Lehrevaluation/Q_LV_Evaluation_D.pdf
- Arbeitsgruppe Lehrevaluation (2012).** Was macht ein gutes Curriculum aus? Eine angewandte Position. Februar 2012. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte/system/project-docs/AG%20Lehrevaluation/Q_Curricula_D.pdf
- Arbeitsgruppe Lehrevaluation (2015).** Infrastruktur und Organisation als Gegenstand der Qualitätsentwicklung in der Lehre. Februar 2015. Wien: Universität für angewandte Kunst Wien
http://dieangewandte.at/jart/prj3/angewandte/system/project-docs/AG%20Lehrevaluation/Q_OrgInfra_D.pdf
- Bast, Gerald / Elias G. Carayannis / David F. J. Campbell (Hg.) (2015).** Arts, Research, Innovation and Society. New York, NY: Springer
<http://www.springer.com/business+%26+management/technology+management/book/978-3-319-09908-8?detailsPage=chapter> und <http://www.dieangewandte.at/aris>
- Campbell, David F. J. / Elias G. Carayannis (2013).** Epistemic Governance in Higher Education. Quality Enhancement of Universities for Development. New York, NY: Springer
<http://www.springer.com/business+%26+management/organization/book/978-1-4614-4417-6>
- Carstensen, Doris / Stefanie Hofmann (2004).** Qualität in Lehre und Studium: Begriffe und Objekte (C 1.1), 1–24, in: Winfried Benz / Jürgen Kohler / Klaus Landfried (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Berlin: Raabe Verlag.
- ENQA (2009).** Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki: ENQA
http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf
- evalag (2013).** Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich. Mannheim: evalag
<https://www.evalag.de/dedievl/projekt01/index.php?idcat=95>
- Ewell, Peter (2007).** The "Quality Game": External Review and Institutional Reaction over Three Decades in the United States, 119–153, in: Don F. Westerheijden / Bjorn Stensaker / Maria Joao Rosa (Hg.): Quality Assurance in Higher Education. Trends in Regulation, Translation and Transformation. Dordrecht: Springer
http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4020-6012-0_5
- Kernegger, Bernhard (2014).** Brauchen Kunstuniversitäten Qualitätsmanagement? Oder braucht Qualitätsmanagement Kunstuniversitäten?, in: Werner Hauser (Hg.): Hochschulrecht. Jahrbuch 2014. Wien: NWV Verlag http://www.nwv.at/recht/verwaltungsrecht/1080_hochschulrecht_jahrbuch_2014/
- Kernegger, Bernhard / Oliver Vettori (2013).** Editorial: In quality (assurance) we trust – don't we? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 8 (2), 1–VIII
<http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/566/552> und <http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/issue/view/36>
- Pellert, Ada (2011).** Academic Leadership: Structures, Processes and Culture, B 3–1, in: Sjur Bergan / Eva Egron-Polak / Jürgen Kohler / Lewis Purser / Athanassia Spyropoulou (Hg.): The Handbook. Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators. Berlin: Raabe Verlag
http://www.lg-handbook.info/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=152



di:'angewandte