



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Quality Audit der Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz

Bericht | 23.03.2018



Vorbemerkungen

Ziel eines Quality Audits nach Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) ist der Nachweis, dass die Hochschule die institutionelle Verantwortung für die Sicherung und Entwicklung von Qualität in Lehre, Forschung und Organisation mit einem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem erfolgreich wahrnimmt.

Als Verfahren der externen Qualitätssicherung beschreibt ein Quality Audit den aktuellen Stand der Massnahmen zur Qualitätssicherung an der Hochschule und schafft den Rahmen für einen Reflexionsprozess, welcher die Leitung der Hochschule dabei unterstützt, das interne Qualitätsmanagementsystem weiterzuentwickeln – mit dem Ziel, qualitativ hochstehende Leistungen in Lehre, Forschung und Dienstleistung sicherzustellen.

Die unmittelbare und rechtlich verbindliche Grundlage der Quality Audits ist das HS-QSG. Des- sen § 22 Absatz 2 definiert vier Prüfbereiche, die in einem Quality Audit einer Hochschule nach HS-QSG anzuwenden sind:

1. Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule;
2. Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung oder Entwicklung und Erschliessung der Künste oder Angewandte For- schung und Entwicklung, Organisation und Administration und Personal;
3. Einbindung von Internationalisierung und gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Quali- tätsmanagementsystem;
4. Informationssystem und Beteiligung von Interessensgruppen.

Die AAQ konkretisiert diese vier Prüfbereiche in Qualitätsstandards, die sechs Handlungsfel- dern zugeordnet werden:

- I. Qualitätssicherungsstrategie
- II. Governance
- III. Lehre
- IV. Forschung
- V. Rekrutierung und Entwicklung des Personals
- VI. Interne und externe Kommunikation

Die Beurteilung der vier Prüfbereiche durch die Expertengruppe mit den Prädikaten „erfüllt“, „teilweise erfüllt“ und „nicht erfüllt“ erfolgt auf Ebene der sechs Handlungsfelder. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Äquivalenz von Prüfbereichen nach HS-QSG und den Handlungsfeldern der AAQ:

Prüfbereich nach HS-QSG	Handlungsfeld nach AAQ
1	1, 2
2	3, 4, 5
3	3, 4, 5
4	2, 6



Dr. Christoph Grolimund, Direktor AAQ

Inhaltsverzeichnis

1	Die Einleitung	1
2	Die Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz	1
3	Das Verfahren zur Zertifizierung der Kunstuniversität Graz	3
3.1	Die Eröffnung des Verfahrens	3
3.2	Der Zeitplan	4
3.3	Der Selbstbeurteilungsbericht	4
3.4	Die Gutachtergruppe	5
3.5	Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite	5
3.6	Die Vor-Ort-Visite	6
3.7	Die Stellungnahme der Kunstuniversität Graz	6
4	Das Qualitätsmanagementsystem der Kunstuniversität Graz	6
5	Bewertung der Qualitätsstandards	8
	Handlungsfeld 1: Qualitätssicherungsstrategie	8
	Handlungsfeld 2: Governance	11
	Handlungsfeld 3: Lehre	12
	Handlungsfeld 4: Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK) und Forschung	16
	Handlungsfeld 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals	19
	Handlungsfeld 6: Interne und externe Kommunikation	23
6	Gesamtwürdigung: Stärken und Herausforderungen des Qualitätssicherungssystems der Kunstuniversität Graz	25
7	Ergebnis des Quality Audits der Kunstuniversität Graz	27
8	Zertifizierungsempfehlung	27
9	Entscheid der Kommission AAQ	27
10	Anhang	28

1 Die Einleitung

Dieser Bericht dokumentiert die Einschätzung der durch die AAQ eingesetzten Gutachter und Gutachterinnen, wie das Qualitätssicherungssystem der Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz (kurz: Kunstuniversität Graz KUG) die vier Prüfbereiche gemäss § 22 Absatz 2 Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG), welches die unmittelbare und rechtlich verbindliche Grundlage der Quality Audits in Österreich darstellt, erfüllt.

Der Bericht bildet die Grundlage für die Zertifizierung der Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz gemäss Beschluss des Schweizerischen Akkreditierungsrats vom 23. März 2018.

Der Einschätzung der Gutachtergruppe zugrunde liegen:

- der Selbstbeurteilungsbericht der KUG vom 6. September 2017 inkl. Anhänge;
- die Gespräche mit der Hochschulleitung und den Verantwortlichen für Qualitätssicherung sowie der Steuerungsgruppe Quality Audit während der Vorbereitung der Vor-Ort-Visite am 11. Oktober 2017;
- die an der Vorbereitungssitzung angesprochenen und an der Vor-Ort-Visite aufgelegten Dokumente und Unterlagen;
- die Interviews mit allen Interessengruppen während der zweieinhalbtägigen Vor-Ort-Visite vom 22. bis 24. November 2017.

2 Die Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz¹

Die Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz, kurz Kunstuniversität Graz (KUG) genannt, geht auf den im Jahre 1815 gegründeten „Akademischer Musikverein“ zurück. Sie ist heute eine international renommierte Universität mit rund 2'300 Studierenden und 20 künstlerisch-wissenschaftlichen Einheiten (darunter 17 Institute) in Graz und Oberschützen und drei Dienstleistungseinrichtungen.

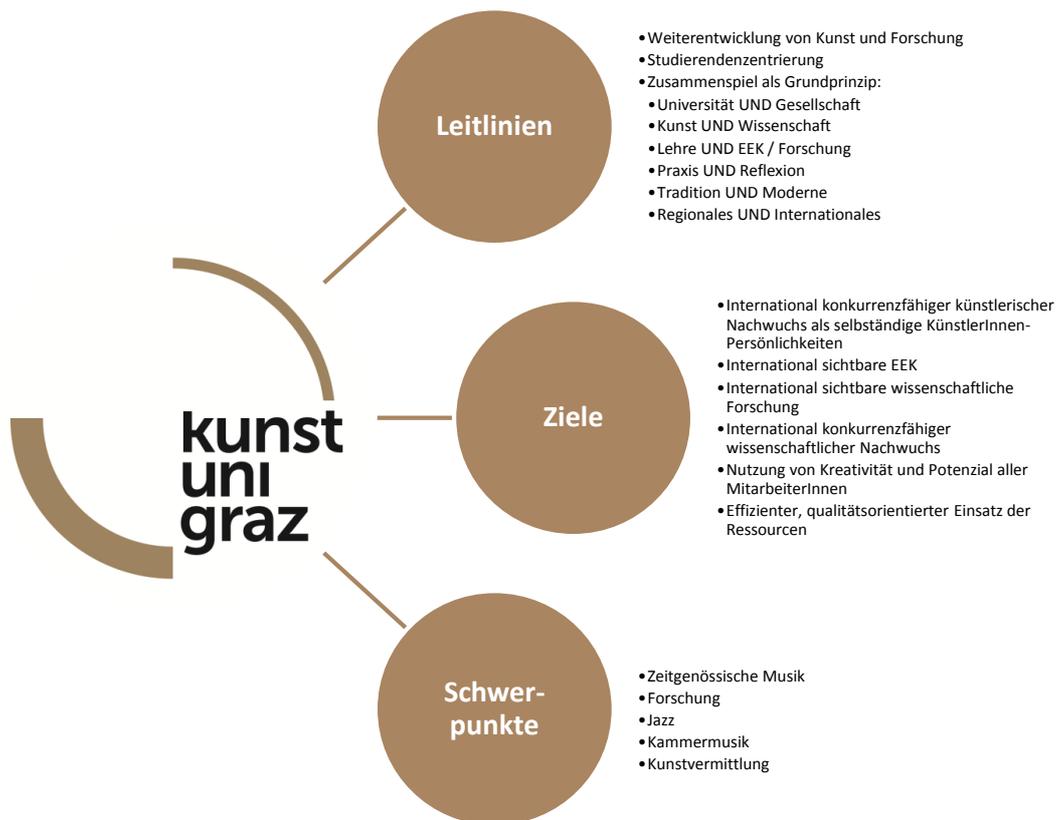
Die Kunstuniversität Graz verbindet Erschliessung und Entwicklung der Künste (kurz: EEK) sowie Forschung mit universitärer Lehre, wobei der wissenschaftliche Bereich im internationalen Vergleich zu anderen Hochschulen für Musik und darstellende Kunst stark ausgebildet ist. Sie verknüpft dabei „die österreichische Tradition in Musik und darstellender Kunst mit einer zeitgenössischen Positionierung“.

Aktuell werden rund 16 Studienrichtungen mit 167 ordentlichen Studien (77 Bachelor-, 82 Master-, zwei Diplom- und zwei Doktoratsstudien) sowie ein Portfolio an ausserordentlichen Studien im Rahmen der postgradualen Weiterbildung angeboten. Insgesamt sind 685 Personen in einem haupt- oder nebenberuflichen Dienstverhältnis angestellt. Im Bereich der Studierenden haben 47 Prozent eine nicht-österreichische Staatsbürgerschaft, bei den Mitarbeitenden sind dies rund 25 Prozent.

Basierend auf dem gesetzlichen Auftrag wird die Strategie der Kunstuniversität Graz in den strategischen Dokumenten *Entwicklungsplan (EP)*, *Leistungsvereinbarung* und der *Zielvereinbarung des Rektorats mit dem Universitätsrat* festgehalten und zyklisch weiterentwickelt.

¹ Gemäss Selbstbeurteilungsbericht, S. 1-5

In ihrem aktuell gültigen Entwicklungsplan 2016 – 2021 beschreibt die Kunstuniversität Graz ihr Profil, das aus dem Bekenntnis zu *Leitlinien* und der Festlegung von *Schwerpunkten* resultiert. Die Universitätsentwicklung wird von definierten *Zielen* geleitet.



Im Rahmen der *Leitlinien* stellt die KUG die *Förderung bzw. Weiterentwicklung der Künste und der Wissenschaften* über alles. Dabei würden im Sinne einer zeitgemässen Idee der „universitas magistrorum et scholarium“ alle Aktivitäten von den Menschen her gedacht, die zur Erreichung dieses Ziels beitragen.

Für den Bereich der Lehre leitet die KUG daraus das Prinzip der *Studierendenzentriertheit* ab: Die Universität trage die Verantwortung für die Ausbildung und Bildung der Studierenden sowie für deren Entwicklung zu international konkurrenzfähigen, eigenständigen künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Persönlichkeiten. Sie sei Wegbegleiterin – vor dem Studium (Nachwuchsförderung), während des Studiums und auch über dieses hinaus (AbsolventInnen- und Absolventenbetreuung). Die Universität trage die Verantwortung für die fachliche Qualifikation, die sie durch die hochwertige Lehre gewährleistet, für die Studierbarkeit der von ihr angebotenen Studien und für optimale Studienbedingungen. Sie sieht die Österreichische

HochschülerInnenschaft an der Universität (ÖH KUG) als verlässliche und kompetente Partnerin, mit der gemeinsam an der Entwicklung der wesentlichen Zukunftsperspektiven gearbeitet wird.

Die Entwicklung der Universität wird über sechs *Ziele* geleitet. Diese Ziele sowie die Massnahmen zu deren Erreichung bilden auch die Grundlage des *Qualitätsmanagements*.

Die *Schwerpunkte* (Kunstvermittlung, Zeitgenössische Musik, Forschung, Jazz und Kammermusik) machen die Kunstuniversität Graz im nationalen und internationalen Wettbewerb sichtbar und tragen zur Profilschärfung bei.

Organisatorisch sind die obersten Leitungsorgane der Kunstuniversität Graz der *Universitätsrat*, das *Rektorat* sowie der *Senat*. Die Aufgaben der obersten Organe gemäss § 20 Absatz 1 UG sind in den gesetzlichen Bestimmungen festgelegt. Gemäss § 22 Absatz 1 UG leitet das Rektorat die Universität und vertritt diese nach aussen. Sämtliche Planungskompetenzen werden vom Rektorat wahrgenommen. Ein *Studiendekan* nimmt die studienrechtlichen Aufgaben als monokratisches Organ wahr. Als *Vertretungen* sind die Betriebsräte für das künstlerisch-wissenschaftliche Personal sowie für das allgemeine Universitätspersonal, der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG) und die Schiedskommission eingerichtet. Die Studierenden werden vertreten von der ÖH KUG.

Die Kunstuniversität Graz ist in insgesamt 23 Einheiten (bevollmächtigt gemäss § 27 UG, siehe II–B) untergliedert, davon in 20 künstlerisch-wissenschaftliche Organisationseinheiten, darunter 17 Institute, 2 Doktoratsschulen – eine für das wissenschaftliche und eine für das künstlerisch-wissenschaftliche Doktoratsstudium – sowie in das Zentrum für Genderforschung (ZfG), welches eine Organisationseinheit zur Koordination der Aufgaben der Gleichstellung, Frauenförderung sowie Geschlechterforschung im Bereich Musik- und Theaterwissenschaften darstellt. Die künstlerisch-wissenschaftlichen Einheiten sind für die Durchführung von Aufgaben in den Kernbereichen EEK, wissenschaftlicher und künstlerisch-wissenschaftlicher Forschung sowie Lehre zuständig. Auf administrativer Ebene sorgen drei Dienstleistungseinrichtungen (DLEs) – das Studientcenter, Universitätsbibliothek, -archiv und Musikinstrumentensammlung (UBAM) sowie die Zentralen Serviceeinrichtungen (ZSE) – für die Sicherstellung des laufenden Betriebes und den Support der Studierenden, der künstlerisch-wissenschaftlichen Einheiten und der Leitungsorgane.

Die Stabsabteilungen unterstützen die Rektorin in wesentlichen strategischen Prozessen, die in der obersten Leitungsverantwortung liegen, wie Controlling, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit.

Gemäss Angaben im EP 2016-21 stehen der KUG pro Jahr ein Finanzvolumen von 47 Millionen Euro sowie eine Nutzfläche von knapp 22.000m² zur Verfügung (EP S. 84).

3 Das Verfahren zur Zertifizierung der Kunstuniversität Graz

3.1 Die Eröffnung des Verfahrens

Die AAQ (bzw. damals noch das OAQ – Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung) schloss im Jahr 2014 einen Vertrag mit der Kunstuniversität Graz für ein Quality Audit ab. Aufgrund des Rektoratswechsels fand die eigentliche Eröffnung jedoch erst später statt: Das Rektorat der KUG wollte bewusst wichtige strategische Entscheidungen fällen und Schritte gehen (Neufassung des EP, Abschluss der Leistungsvereinbarung 2016–18, Zielvereinbarungen mit den Organisationseinheiten etc.), um das Audit in der Folge faktengestützt durchführen zu kön-

nen. Am 8. Juni 2016 wurde folglich das Quality Audit formell mit dem Rektorat und der Steuerungsgruppe eröffnet; anschliessend fand eine gemeinsame Informationsveranstaltung statt, zu der alle Angehörigen der KUG eingeladen waren.

3.2 Der Zeitplan

08.06.2016	Eröffnungssitzung / Kick-Off
06.09.2017	Abgabe Selbstbeurteilungsbericht
11.10.2017	Vorbereitung der Vor-Ort-Visite
22. –24.11.2017	Vor-Ort-Visite
19.01.2018	Vorläufiger Bericht
09.02.2018	Stellungnahme der Kunstuniversität Graz
19.02.2018	Definitiver Bericht
23.03.2018	Zertifizierung durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat

3.3 Der Selbstbeurteilungsbericht

Die KUG reichte ihren Selbstbeurteilungsbericht am 6. September 2017 fristgerecht bei der AAQ ein.

Die KUG konzipierte den Prozess der Selbstbeurteilung breit abgestützt auf Basis der sich seit 2013 im Aufbau befindlichen Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Die Darstellung der mittels partizipativer Prozessen gesammelten Materialien zum Qualitätsmanagementsystem wurde zentral bei der Stabsstelle Qualitätsmanagement zusammengeführt. Die Stabsstelle QM war demnach auch für die Redaktion des Selbstbeurteilungsberichtes zuständig. Insgesamt wurde der Selbstbeurteilungsbericht mit der für das Quality Audit eingesetzten *Steuerungsgruppe* diskutiert und dem Senat, dem Betriebsrat, der ÖH KUG und allen Universitätsangehörigen mit Einladung und Möglichkeit zur Rückmeldung bzw. Stellungnahme zugestellt. Die Anregungen wurden entsprechend eingearbeitet. Für die Identifikation von Stärken und Entwicklungspotenzialen hat die KUG einen Workshop durchgeführt (an dem die ÖH KUG jedoch nicht teilnehmen konnte – deren Rückmeldungen wurden schriftlich eingeholt).

Der rund 70 Seiten umfassende Bericht präsentiert in ausführlicher und ansprechender Form das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der KUG. Die Qualitätssicherungsstrategie wird, aufgeschlüsselt nach den verschiedenen Leistungsbereichen der Universität (Lehre, EEK, Forschung, Verwaltung) vorgestellt. Anschliessend folgt die eigene Analyse für jeden Standard. In einem abschliessenden Stärken- und Schwächen-Profil werden die Stärken und Entwicklungspotenziale aufgezeigt; einerseits solche allgemeiner Natur, andererseits pro Handlungsbereich.

Ergänzend finden sich im Anhang Nachweise für die QMS-relevanten Prozesse sowie deren (gesetzlichen) Grundlagen, Reglemente u. a. m. Bericht und Anhänge standen der Gutachtergruppe sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form zur Verfügung. Die gedruckten Unterlagen wurden gemeinsam mit weiteren Publikationen über die KUG bei der AAQ eingereicht.

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass der Selbstbeurteilungsbericht relevante Informationen und Analysen enthält und aufzeigt, wo gegebenenfalls weiterführende Informationen zur Verfügung stehen. Die Selbstbewertung der Qualitätsstandards ist analytisch und selbstkritisch. In einem abschliessenden Kapitel werden Stärken und Potenziale pro Handlungsfeld dargestellt.

3.4 Die Gutachtergruppe

Die Auswahl der Gutachterinnen und der Gutachter basierte gemäss des von der AAQ praktizierten Prinzips der Definition eines Gutachterprofils und entsprechender Longlist: Die AAQ hat im Vorfeld in gründlicher Absprache mit der KUG ein entsprechendes Gutachterprofil definiert und eine Liste von rund 30 potenziellen Peers erarbeitet, welche vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 9. Dezember 2016 genehmigt wurde. Danach hat die AAQ die fünfköpfige Gutachtergruppe zusammengestellt. Die studentische Gutachterin wurde – wie in allen Verfahren der AAQ üblich – durch den Verband Schweizerischer Studierendenschaften VSS rekrutiert. Die Suche nach einem geeigneten studentischen Gutachter / einer geeigneten studentischen Gutachterin fand in Kooperation mit der Österreichischen HochschülerInnenschaft ÖH statt.

Am 8. Mai 2017 konnte die AAQ die Rektorin der KUG über die Zusammenstellung der Gutachtergruppe informieren. Diese setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Univ.-Prof. Josef Eidenberger, Institutsdirektor des Institutes für Blechbläser und Schlagwerk, ehem. Vizerektor Anton Bruckner-Privatuniversität Linz
- Elisabeth de Roo, studentische Gutachterin, Doktoratsstudium Universität Mozarteum, Salzburg
- Dr. Regula Rapp, Rektorin Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart
- Thomas Rietschel, Partner TAKEPART Kulturberatung, ehem. Präsident der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main
- Peter Tornquist, Rektor Musikhochschule Oslo / Norwegian Academy of Music

Thomas Rietschel übernahm das Amt des Vorsitzenden Gutachters.

3.5 Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite durch die AAQ und die Gutachtergruppe fand am 11. Oktober 2017 in den Räumlichkeiten der KUG in Graz statt. In einem ersten Teil stellte die AAQ die Ziele, Rahmenbedingungen und Instrumente des Quality Audits vor und präsentierte eine Einführung in die österreichische Hochschullandschaft. Die Spezifika der KUG stellten seitens KUG die Rektorin, Dr. Elisabeth Freismuth, und von der Stabsstelle Qualitätsmanagement Mag. Marion Gottinger und Dr. Daniela Wagner vor.

Im zweiten Teil analysierte die Gutachtergruppe den Selbstbeurteilungsbericht, bereitete die Fragen für die Interviews während der Vor-Ort-Visite vor und besprach das Programm der Vor-Ort-Visite. Im Anschluss empfing die Leitung der KUG (namentlich das gesamte Rektorat sowie die Steuerungsgruppe) die Gutachterinnen und Gutachter zu einem ersten Gespräch. Darin vermittelten die Gutachterinnen und Gutachter eine erste Einschätzung zum Selbstbeurteilungsbericht und identifizierten einige Themenbereiche, welche sie anlässlich der Visite weiter vertiefen wollten. Darüber hinaus wurden letzte Änderungen am Programm der Vor-Ort-Visite besprochen.

Die Vorbereitung der Vor-Ort-Visite war geprägt von einem Klima des gegenseitigen Respekts zwischen den Gutachtern und Gutachterinnen und den Vertreterinnen und Vertretern der KUG.

Abschliessend konnten die Gutachterinnen und Gutachter mittels eines geführten Rundgangs durch die zentralen Gebäude der KUG an der Leonhardstrasse und der Lichtenfelsgasse einen weiteren Eindruck über die Universität gewinnen.

3.6 Die Vor-Ort-Visite

An der Vor-Ort-Visite vom 22. bis 24. November 2017 (2,5 Tage) in den Räumlichkeiten der KUG in Graz fanden Interviews mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen statt. Nach internen Feedbackrunden und einer Abschlussbesprechung der Gutachtergruppe wurde das so genannte Debriefing – eine erste mündliche Rückmeldung – abgehalten. Der Vorsitzende der Gutachtergruppe, Thomas Rietschel, skizzierte im Namen der gesamten Gruppe die Eindrücke aus dem Quality Audit, welche aufgrund der Dokumente und der Gespräche gewonnen werden konnten und welche ihren Niederschlag im Bericht finden.

Die Zusammenarbeit zwischen der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter, der KUG und der AAQ wurde von allen Seiten als konstruktiv wahrgenommen. Die Gespräche waren geprägt von hoher Professionalität und einer offenen Haltung sowohl bei den Vertreterinnen und Vertretern der KUG als auch der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter. Diese schätzten die bereitwillige, offene und differenzierte Auskunft der jeweiligen Gesprächsteilnehmenden.

3.7 Die Stellungnahme der Kunstuniversität Graz

Die KUG nahm zum Entwurf des vorliegenden Berichts mit Schreiben (Beschluss vom Rektorat) vom 7. Februar 2018 Stellung. Sie verdankt die «engagierte und höchst kompetente Arbeit» und die «konstruktiven Gespräche im Rahmen des Vor-Ort-Besuches, die von allen beteiligten GesprächspartnerInnen als sehr wertvoll erachtet wurden». Die KUG erachtet den Gutachterbericht als «ausgewogen und differenziert».

Die KUG sieht sich durch die Gesamtwürdigung des QM-Systems durch die Gutachterinnen und Gutachter insgesamt bestärkt, den eingeschlagenen Weg weiter zu beschreiten. Die Stellungnahme greift die Analyse der Gutachterinnen und Gutachter pro Handlungsfeld auf und erläutert die eigene Sicht. Insgesamt befindet die KUG: «Die Auflagen und Empfehlungen decken sich (..) mit bereits geplanten oder in Planung befindlichen Vorhaben und Projekten.» Durch die Ausführungen der Gutachterinnen und Gutachter könnten diese nun noch weiter spezifiziert und in ihrer Umsetzung bestärkt werden. Darüber hinaus hätten die Gutachterinnen und Gutachter viele wertvolle Anregungen gemacht, welche gerne aufgegriffen würden. Mit Freude stellt die KUG fest, dass das Engagement und die Entwicklungsbestreben an der Universität von den Gutachterinnen und Gutachtern positiv hervorgehoben wurden.

Aufgrund der Stellungnahme ergaben sich keine inhaltlichen Korrekturen am Bericht.

Die Stellungnahme der KUG befindet sich im Anhang dieses Berichtes.

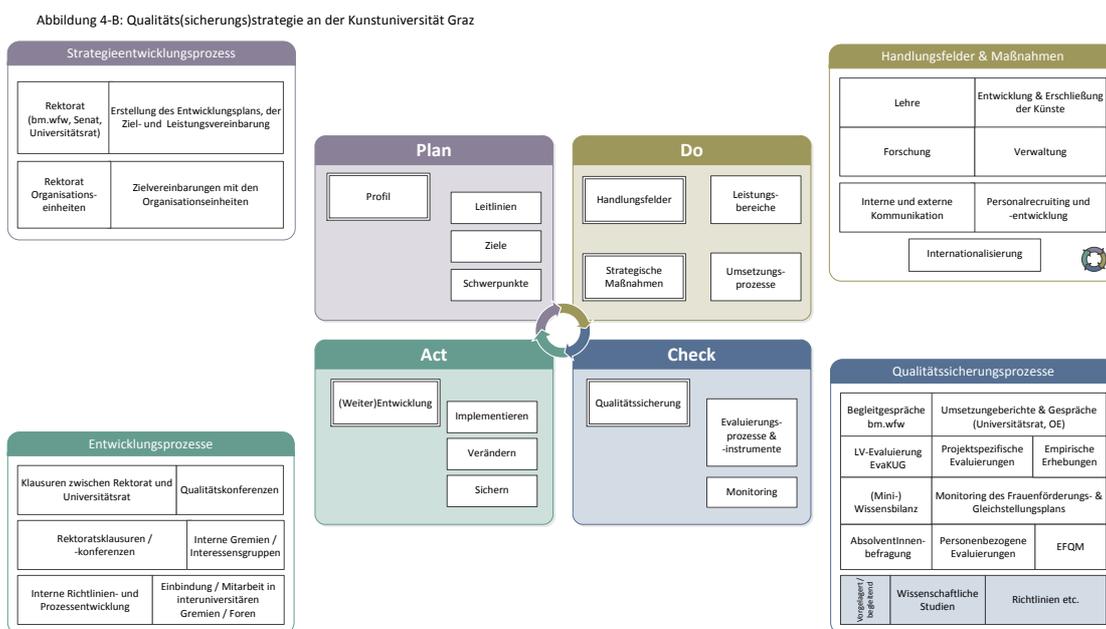
4 Das Qualitätsmanagementsystem der Kunstuniversität Graz

Das Qualitätsmanagement der Kunstuniversität Graz obliegt laut Geschäftsordnung des Rektorats der strategischen Verantwortung der Rektorin, ein Zeichen dafür, dass diese Aufgabe höchste Relevanz und Priorität hat. Die operationale Ausgestaltung liegt bei der Stabsabteilung Qualitätsmanagement und vereint alle Massnahmen zur Verbesserung der Qualität in den Leistungsbereichen EEK, Forschung und Lehre und Verwaltung (Management, Administration). Im QM werden Prozesse gestaltet, Zuständigkeiten definiert, Methoden, Verfahrensweisen und Instrumente implementiert, Erkenntnisse gewonnen und daraus Impulse für die Profilbildung der Universität abgeleitet (SEB S. 13).

Die KUG betont, dass höchste Qualität – als oberstes universitäres Ziel – nur durch eine gelebte Qualitätskultur zu erreichen sei. Sie versteht den Begriff als Haltung aller Universitätsangehörigen hinsichtlich kontinuierlicher Qualitätssicherung und -entwicklung sowie gefördert durch ein institutionelles QM (SEB S. 13). Um alle Universitätsangehörigen miteinzubinden, liegen dem QM intensive Kommunikationsprozesse sowie ein grundsätzlich stark partizipativer Ansatz zugrunde.

Die Qualitätssicherungsstrategie der KUG basiert in ihren Grundzügen auf dem *Plan-Do-Check-Act-Zyklus*. Dabei ist zu betonen, dass durch den engen gesetzlichen Rahmen wichtige Eckpfeiler bereits festgelegt sind: Entwicklungsplanung, Leistungsvereinbarung und Wissensbilanz bilden einen äusseren Rahmen, der den Perimeter des Qualitätsmanagementsystems einer österreichischen Universität absteckt und als PDCA-Zyklus abgebildet werden kann: Entwicklungsplanung und Leistungsvereinbarung geben der Universität die allgemeine Strategie, die Qualitätsstrategie, Profilbildung und Entwicklung, die Ziele in Forschung und Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK), Lehre und universitärer Weiterbildung, gesellschaftlicher Präsenz und Vernetzung, Personal, Organisation sowie Infrastruktur vor (plan, do). Mit der Wissensbilanz ist geregelt, wie die Zielerreichung gemessen und dargestellt wird (check, act).

Die einzelnen Elemente des Gesamtsystems hält die KUG gemäss folgender Abbildung fest:



Plan: Auf Basis des gesetzlichen Leistungsauftrags wird die Strategie der Kunstuniversität Graz erarbeitet und festgehalten im Entwicklungsplan, der Leistungsvereinbarung sowie der Zielvereinbarung des Rektorats mit dem Universitätsrat. Die definierten Ziele richten sich dabei auf den künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich wie auch auf Bereiche der Verwaltung oder Organisation.

Do: Ausgehend von den gesamtuniversitären Zielen wird die Qualitätsstrategie festgelegt. In regelmässig stattfindenden Qualitätskonferenzen werden Massnahmen zur Erreichung

der Ziele diskutiert. Daraus resultieren Handlungsfelder zur Qualitätsverbesserung und entsprechende strategische Massnahmen. Die Umsetzung geschieht in den verschiedenen Leistungsbereichen.

Check: Es erfolgt eine Überprüfung der Prozesse und Massnahmen sowie eine Abstimmung hinsichtlich Zielerreichung. Dieses Monitoring erfolgt durch das Rektorat.

Act: Erkenntnisse werden an die Verantwortlichen übermittelt, Ziele reflektiert, Anregungen aufgegriffen und Veränderungen initiiert. Die Schliessung des Qualitätskreislaufes erfolgt wiederum im Rahmen der periodisch stattfindenden Entwicklungsplanung.

Diese gesamtuniversitäre Darstellung wiederum bricht die KUG in ihrem Selbstbeurteilungsbericht auf die verschiedenen Leistungsbereiche herunter und beschreibt deren Elemente konkret.

5 Bewertung der Qualitätsstandards

Handlungsfeld 1: Qualitätssicherungsstrategie

Standard 1.1 Die Hochschule legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest und kommuniziert sie öffentlich. Diese Strategie enthält die Leitlinien zu einem Qualitätsmanagementsystem, das darauf abzielt, die Qualität der universitären Tätigkeiten zu sichern und kontinuierlich zu verbessern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Auf ihrer Webseite – und damit öffentlich kommuniziert – hält die KUG Eckpfeiler des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherungsstrategie fest. Kennzeichnend für die Kunstuniversität Graz: die systematische Verbindung der Qualitätsfrage mit den strategischen Zielen (vgl. die sechs gesamtuniversitären Ziele, S. 2) (*mission-driven*). Die Universität verfolgt einen entwicklungsorientierten Ansatz, indem die Qualitätssicherungsstrategie zyklisch alle drei Jahre bei der Erstellung des Entwicklungsplans (EP) überprüft und gegebenenfalls überarbeitet wird. Ein Monitoring findet jährlich im Rahmen der Erstellung der Wissensbilanz statt.

Nebst der Darstellung auf der Website hat die KUG ihre Qualitätssicherungsstrategie in einer eigenen und frisch publizierten Broschüre (November 2017) zusammengefasst. Darin legt sie ihr Qualitätsverständnis fest und betont, dass *höchste Qualität nur durch eine gelebte Qualitätskultur zu erreichen* sei, verstanden als Haltung aller Universitätsangehöriger hinsichtlich kontinuierlicher Qualitätssicherung und -entwicklung. Im Folgenden erklärt die KUG den PDCA-Zyklus, welcher dem QM-System zugrunde liegt, und erläutert die Qualitätsstrategie in den einzelnen Leistungsbereichen. Dabei bilden die genannten gesamtuniversitären Ziele den Ausgangspunkt für die Ziele in den akademischen Kernbereichen (Lehre, Entwicklung und Erschliessung der Künste, Forschung) wie auch im administrativen Bereich.

Diese Ziele finden sich des Weiteren im Entwicklungsplan, der Satzung sowie in der Leistungsvereinbarung mit dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und manifestieren sich in den Zielvereinbarungen auf allen Ebenen (zwischen Universitätsrat und Rektorat sowie zwischen Rektorat und allen Organisationseinheiten).

Die Qualitätsstrategie wird an *Qualitätskonferenzen* diskutiert, überprüft und weiterentwickelt. Diese Qualitätskonferenzen finden regelmässig, circa ein Mal pro Semester statt. Es nehmen Rektorat, Senat, Studierendenvertreterinnen und -vertreter und akademische Universitätsangehörige statt. Als Ergebnis werden weitere Handlungsfelder zur Qualitätsverbesserung festgelegt.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass die KUG über eine Qualitätssicherungsstrategie verfügt, diese öffentlich kommuniziert und darüber hinaus ein gelebtes Qualitätsmanagementsystem installiert hat. Die Qualitätssicherungsstrategie orientiert sich schlüssig an der Gesamtstrategie. Sie dient dazu, die universitären Tätigkeiten zu sichern und die Entwicklung der Qualitätskultur zu fördern. Die Gutachterinnen und Gutachter regen einzig an, die Grundzüge der Qualitätssicherungsstrategie und des Qualitätsmanagements allen Angehörigen der Universität verständlich zu machen, indem die Sprache und Darstellung merklich vereinfacht werden (vgl. Standard 6.1.).

Standard 1.2 Das Qualitätsmanagementsystem schliesst die folgenden Bereiche ein: Governance, Lehre und Entwicklung und Erschliessung der Künste und Forschung sowie die damit verbundenen Dienstleistungen; Verwaltung.

Im Entwicklungsplan ist selbstdeklaratorisch festgehalten: „Die Kunstuniversität Graz ist als autonome Universität für die Qualität ihrer Leistungen in Lehre, EEK und Forschung sowie in der Verwaltung verantwortlich. Sie hat daher ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) etabliert, dessen Wirkungsbereiche sowohl im akademischen als auch im administrativen Bereich liegen. Wesentlich ist die Verbindung und gegenseitige Ergänzung dieser beiden Bereiche hin zu einem integrierten Qualitätsmanagement.“ (EP 2016-21, S. 24)

Die KUG beschreibt im Selbstbeurteilungsbericht sowie in ihrer Broschüre *Qualitätsstrategie* die Konkretisierung auf die jeweiligen Leistungsbereiche. Dabei orientiert sie sich grundsätzlich am PDCA-Zyklus.

Die Gutachterinnen und Gutachter konnten sich aufgrund der Dokumentationen sowie der Gespräche vor Ort davon überzeugen, dass sich das QMS grundsätzlich und konzeptionell auf alle Bereiche erstreckt. Jedoch ist auffallend, dass der Bereich *Entwicklung und Erschliessung der Künste* deutlich weniger vom Qualitätsmanagementsystem erfasst wird (vgl. Analyse unter Standard 4.1. A). Die KUG ist sich dessen bewusst, wie die Gespräche vor Ort gezeigt haben. Der Befund lässt sich darauf zurückführen, dass der Bereich *Entwicklung und Erschliessung der Künste* als Begriff universitätsweit noch nicht einheitlich und klar definiert ist. Die Gutachterinnen und Gutachter halten eine entsprechende Begriffsklärung für unabdinglich, gerade weil die KUG diese Terminologie in ihren Leitlinien (*Lehre UND EEK/Forschung*) bzw. in den sechs Zielen (*International sichtbare EEK*) prominent verwendet. Die KUG könnte mit einer solchen Begriffsklärung auch ihr Profil weiter schärfen und so national wie international Benchmarks schaffen.

Standard 1.3 Die Qualitätssicherungsprozesse sind festgelegt und sehen die Mitwirkung aller Angehörigen der Hochschule sowie insbesondere der Studierenden vor. Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem sind transparent und werden klar zugewiesen.

Die Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem der KUG liegt beim *Rektorat*. Dieses erstellt den EP und die Leistungsvereinbarung, die zentralen strategischen Dokumente der KUG mit den Zielen und deren Konkretisierungen. Das Rektorat schliesst die Zielvereinbarungen mit allen Organisationseinheiten ab. Unterstützt wird das Rektorat durch die Stabsabteilung Qualitätsmanagement, welche der Rektorin direkt unterstellt ist. Die Stabstelle ist zuständig für die Konzeption und Durchführung von QM-Massnahmen sowie für die Analyse und Darstellung der Ergebnisse. Sie versteht sich darüber hinaus als interne Anlauf-, Übersetzungs- und Vernetzungsstelle zur Beratung aller Universitätsangehörigen in Sachen QM.

Im Bereich der Leitung obliegen dem *Universitätsrat* (Genehmigung EP, Organisationsplan, Leistungsvereinbarung) und dem *Senat* (Stellungnahmen etc.) Funktionen im Bereich QM.

Ansprechpersonen und Verantwortliche für das Qualitätsmanagement in den Bereichen Lehre, EEK und Forschung sind die jeweils zuständigen *Rektoratsmitglieder*. In viele qualitätsrelevante Prozesse ist auch der *Studiendekan* eingebunden, nimmt er doch studienrechtliche Aufgaben als monokratisches Organ laut UG wahr. Für die einzelnen Studienrichtungen haben die *Curriculakommissionen (Cukos)* Entscheidungsbefugnis. Als weitere Gremien bzw. Personen sind zu nennen: Die *Institutsvorstände* und *Leiterinnen und Leiter der Doktoratsschulen* sowie des *Zentrums für Genderforschung* und – insbesondere für den Bereich der Administration – der *Qualitäts- und Innovationszirkel*.

Die *Studierenden* haben mannigfaltige Partizipationsmöglichkeiten, was auch entsprechend verbrieft ist. Sie werden vom Rektorat eingeladen, QM-Entwicklungsprozesse mitzugestalten. Beispiele sind die Entwicklung und Gestaltung der neuen Lehrveranstaltungsevaluierung *Eva-KUG*, die Entwicklung neuer Berufungsrichtlinien, die Erarbeitung der Internationalisierungsstrategie u. v. m. Formell sind die Studierenden mit 4 von 18 Stimmen im Senat eingebunden und in den Cukos, der Curriculakonferenz und in der Berufungskommission aktiv. Zwischen dem Rektorat und den Studierenden findet darüber hinaus ein regelmässiger Informationsaustausch statt (*Jour fixe* und *Tag der Offenen Tür*).

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen, dass das Rektorat auf Partizipation von allen Universitätsangehörigen – insbesondere auch der Studierenden – setzt und die Transparenz glaubhaft als Grundwert einschätzt und entsprechend agiert.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die KUG die Prozesse klar definiert, geregelt und kommuniziert hat. Sie bestärkt die Universität darin, diesen Weg konsequent weiter zu gehen und die eingeleiteten Massnahmen und Prozesse weiterzuentwickeln. Zur weiteren Durchdringung des QM in die Institute könnte möglicherweise das Konzept *Quality Ambassadors* hilfreich sein. Als *Quality Ambassadors* sieht die Gutachtergruppe beispielsweise Professorinnen und Professoren, die sich – in engem Kontakt mit der zentralen Stabstelle Qualitätsmanagement – für QM-Themen in den Instituten engagieren und so die Akzeptanz von QM insgesamt steigern könnten.

Eine Lücke hinsichtlich Zuständigkeiten im QM-System verorten die Gutachterinnen und Gutachter einzig darin, dass es keine Ombudsstelle bzw. Vertrauensperson für Studierende gibt, welche Probleme mit ihren Lehrpersonen haben und beispielsweise ihren Hauptfachlehrer / ihre Hauptfachlehrerin wechseln möchten. Studierende wenden sich mit solchen Anliegen zurzeit an die ÖH KUG. Die Gutachtergruppe regt an, für solche Fragen eine Ombudsstelle einzurichten bzw. eine oder zwei Vertrauenslehrperson/en zu benennen.

Die Gutachtergruppe kommt zu dem Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 1 *Qualitätssicherungsstrategie* teilweise erfüllt.

Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren eine Auflage betreffend der Erfassung von EEK in der Qualitätssicherungsstrategie und den entsprechenden Prozessen. Diese wird unter Handlungsfeld 4 ausgeführt.

Empfehlungen:

Quality Ambassadors in den Instituten könnten zur weiteren Durchdringung des QM-Systems innerhalb der Universität hilfreich sein.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Einrichtung einer Ombudsstelle bzw. die Ernennung von Vertrauenslehrpersonen für Anliegen von Studierenden vor allem in Fragen der Lehre.

Handlungsfeld 2: Governance

Standard 2.1 Das Qualitätsmanagementsystem ist integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Hochschule und unterstützt deren Entwicklung.

Es besteht an der KUG nachweislich eine enge Verbindung zwischen Gesamtstrategie und Qualitätssicherung: Die Qualitätssicherungsstrategie und das Qualitätsmanagementsystem sind grundsätzlich von den strategischen Zielen gemäss Entwicklungsplan abgeleitet, wie bereits mehrfach beschrieben. Organisatorisch zeigt sich die Verknüpfung darin, dass die Stabsabteilung QM eng in die Prozesse der Strategieentwicklung eingebunden ist und die Entwicklung der Gesamtstrategie unterstützt.

Die Gutachtergruppe konnte sich davon überzeugen, dass das Qualitätsmanagementsystem der KUG integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Hochschule ist und auf deren Entwicklung ausgerichtet ist.

Standard 2.2 Das Qualitätsmanagementsystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf welche sich die Hochschule stützt, um strategische Entscheidungen zu treffen (insbesondere hinsichtlich der Forschung, der Studienangebote, der sachlichen und personellen Ausstattung sowie der Anstellung und der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals).

Die KUG beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass das Berichtswesen breit ausgebaut sei; viele Berichte werden laufend erstellt und mannigfaltige Daten erhoben: Wissensbilanz, Mini-Wissensbilanz, Facts & Figures, Gender- und Diversitybericht, Absolventinnen- und Absolventenbefragung sowie die Erhebung über die Mobilität; daneben werden anlassbezogene qualitative und quantitative Daten aufbereitet. Für die Erhebung und Darstellung ist die Stabstelle QM zuständig. Die Informationen werden, so die KUG in ihrem Selbstbeurteilungsbericht (S. 38) als Grundlage für strategische Entscheidungen vom Rektorat herangezogen.

Die systematischen Informationen des Qualitätsmanagements werden auch berücksichtigt, wenn es um die Budgetzuteilung an die Institute geht: Die Mittelvergabe des Budgets erfolgt per Zielvereinbarung zwischen Rektorat und Organisationseinheit. Auch die Festlegung der Personalstrukturplanung leitet sich davon ab; namentlich die Personalplanung der Professuren für die nächste Periode.

Die Gutachterinnen und Gutachter nehmen zur Kenntnis, dass die KUG von Gesetzes wegen dazu verpflichtet ist, eine Vielzahl quantitativer Daten zu erheben und für entsprechende Berichterstattungen zu verwenden. Sie erachten den Ressourceneinsatz für die Erhebung und Darstellung dieses geforderten Berichtswesens als sehr hoch. Sie unterstützen die KUG in ihrem aktuellen Projekt, diese Daten auf deren Relevanz hin zu überprüfen, die Erhebung zu konsolidieren und soweit möglich zu vereinfachen. Die Gutachterinnen und Gutachter bringen ihre Meinung zum Ausdruck, dass der Sinn und Zweck einer solch grossen quantitativen Datenbasis fraglich sei. (Beispiel: Erfassung der reinen Anzahl künstlerischer Auftritte in der Leistungsdatenbank ist wenig aussagekräftig.) Sie regen an, anstelle unzähliger quantitativer Kennzahlen

vermehrt qualitative Daten zu erfassen, auszuwerten und für strategische Entscheidungen und zu nutzen.

Die Gutachtergruppe kommt zu dem Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 2 *Governance* erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die quantitative „Datenflut“ und das Berichtswesen – soweit unter den gesetzlichen Vorgaben möglich – zu reduzieren. Sie regen an, stattdessen vermehrt qualitative Daten zu erheben und zu nutzen.

Handlungsfeld 3: Lehre

Standard 3.1 Das Qualitätsmanagementsystem sieht die periodische Evaluation der Lehre und der damit verbundenen Dienstleistungen vor. Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Überprüfung der Lehrveranstaltungen, der Studien sowie der im Bereich der Lehre erzielten Ergebnisse ein.

Im Bereich der Evaluation der Lehre werden verschiedene, auf die spezifischen Bedingungen einer Kunstuniversität ausgerichtete Qualitätssicherungsprozesse und -instrumente zum Einsatz gebracht. Die Evaluation von Lehrveranstaltungen existiert grundsätzlich seit den Jahren 2003/2004, bis vor Kurzem jedoch auf freiwilliger Basis bzw. auf Wunsch der Dozierenden oder im Rahmen von personenbezogenen Evaluierungsverfahren. Inzwischen wurde mit *EvaKUG* die Lehrveranstaltungsevaluierung komplett neu aufgesetzt: In Anlehnung an die strategischen Ziele und die Leitlinien werden alle Lehrveranstaltungen in einem dreijährigen Zyklus (im Rahmen von Institutsevaluierungen) regelmässig mittels Fragebögen evaluiert. Bei der Konzeption der neuen Fragebögen wurde insbesondere darauf geachtet, die Spezifika der Universität – insbesondere die Verbindung von Kunst und Wissenschaft – ins Zentrum zu stellen. Die Basisfragebögen können im jeweiligen Zyklus von den Institutsverantwortlichen angepasst bzw. erweitert werden. Die Lehrenden sind insofern zur Mitwirkung verpflichtet, als dass sie die Fragebögen den Studierenden zugänglich machen und auch an einer Selbstreflexion teilnehmen.

Darüber hinaus besteht immer noch für alle Lehrenden die Möglichkeit, die eigene Lehre am Ende jedes Semesters freiwillig evaluieren zu lassen.

Aufgrund einer – wie die Kunstuniversität Graz selbstkritisch festhält – noch eher gering ausgeprägten Evaluierungskultur werden die Ergebnisse zurzeit noch vertraulich behandelt bzw. anonymisiert an die entsprechenden Lehrpersonen zurückgekoppelt. Selbsterklärtes Ziel ist es, die Evaluierungskultur weiter zu stärken, wobei das Engagement aller Universitätsangehörigen wesentlich sein werde (SEB S. 45).

Was die Qualitätssicherung der Studien betrifft, so wird bei deren Errichtung die Einhaltung internationaler Standards hinsichtlich Qualifikationsprofile und Curricula geprüft (SEB S. 39). Nach der Einrichtung werden Studien und Studienfächer anlassbezogen evaluiert (z. B. in Zusammenhang mit § 99-Professuren). Bei Evaluierungen mittels Peer-Review-Verfahren geht es meist um die Überprüfung von Angeboten hinsichtlich der Frage, ob der Ausbau die geplanten Ziele erreicht.

Die Gutachterinnen und Gutachter kennen aufgrund ihrer Erfahrungen aus Kunsthochschulen die Schwierigkeit der Evaluation von Lehre im künstlerischen Bereich. Gerade die persönlichen

Beziehungen und die geringe Anzahl von Studierenden im künstlerischen (Hauptfach-)Unterricht erschweren eine anonyme Befragung. Nichtsdestotrotz müssen Wege gefunden werden (auch um dem gesetzlichen Auftrag nachzukommen), die Lehre flächendeckend zu evaluieren. Hilfreich könnte sein, nebst Fragebögen an weitere Gefässe zu denken, z.Bsp. Feedback-Gespräche etc..

Als *Good Practice* erwähnt die Gutachtergruppe die von der Stabsabteilung QM durchgeführten Workshops, die jeweils im Vorfeld der Evaluationen mit den betreffenden Instituten durchgeführt werden.

Daneben ist die aktuelle Situation, dass die Ergebnisse nur an die jeweiligen Lehrpersonen zurückgemeldet werden, unbefriedigend: Der PDCA-Zyklus ist unterbrochen, bzw. es werden nur punktuell Verbesserungen angestossen. Das Verfahren ist somit intransparent. Dies dürfte auch mit ein Grund dafür sein, dass die Rücklaufquote derzeit enorm tief ist (Studierende können den Wert von Evaluationen nicht einschätzen, wenn die Konsequenzen nicht erlebbar sind). Die Gutachterinnen und Gutachter halten es für notwendig, dass die Evaluation der Lehre weiterentwickelt wird, sodass die Ergebnisse und allfällige Verbesserungsmassnahmen transparent werden. Der PDCA-Zyklus muss geschlossen werden. Darüber hinaus stellen sie die Frage, ob die Pencil-Paper-Befragung noch zeitgemäss sei, bzw. ob eine ausschliessliche Online-Befragung zielführender wäre.

Die früher im Bericht bereits erwähnten *Quality Ambassadors* könnten im Bereich der Evaluationen wichtige Kommunikations- und Erklärungsarbeit übernehmen; die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der KUG, den angestossenen Prozess der Evaluationsentwicklung so weit fortschreiten zu lassen, dass es allen Angehörigen der KUG verständlich und erlebbar wird, welche wichtige Rolle und Funktion die Evaluationen in der (gelebten) Qualität der Universität einnimmt. Die *Quality Ambassadors* könnten vermitteln, dass Lehrevaluation nicht der Kontrolle sondern der Lehrentwicklung dient, und könnten dabei auf Unterstützungsangebote verweisen, wie Coachingangebote für Lehrende, Weiterbildung, Supervision etc.

Was die Qualitätssicherungsmechanismen im Bereich der Studien angeht, so vermissen die Gutachterinnen und Gutachter eine externe Perspektive. Sie regen an, bei der Konzeption und Evaluation von Studien die Stakeholder (Arbeitsmarkt, Kulturleben) einzubeziehen. Dabei geht es nicht darum, die Bedürfnisse des Marktes zu erfüllen, sondern am Puls der Zeit aktuelle Entwicklungen, Themen, Trends etc. aufzuspüren und – wo gewünscht und sinnvoll – in die Curricula einzubringen. Die Kunstuniversität kann durch institutionell verankerte Stakeholder-Einbindung nur gewinnen, so die Gutachtergruppe, und empfiehlt eine systematische Verankerung in allen Bereichen (nicht nur in der Lehre).

Die Alumni-Befragungen und Absolventen-Verbleibsstatistiken, die die KUG in Planung hat, unterstützen die Gutachterinnen und Gutachter sehr.

Was die Studierbarkeit betrifft, so haben die Gutachterinnen und Gutachter erfahren, dass insbesondere im Lehramtsbereich Schwierigkeiten bestehen: Die Studierbarkeit wird durch die Koordination und die Wege zwischen den beteiligten Institutionen (Karl-Franzens-Universität Graz) sowie durch die kleinteiligen Module (bis hin zu 0,5 ECTS!) erschwert. Die Gutachtergruppe ist sich bewusst, dass das Lehramtsstudium stark reglementiert ist, empfiehlt dennoch eine stärker spürbare Verantwortung der KUG, die Studierbarkeit zu gewährleisten.

Standard 3.2 Die Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden werden periodisch überprüft.

Die KUG unterscheidet grundsätzlich zwischen Leistungen, die im Rahmen von Lehrveranstaltungen erbracht werden, und Qualifizierungsleistungen im Rahmen von Studienabschlüssen. Wie sie in ihrem Selbstbeurteilungsbericht beschreibt, werden derzeit die Prüfungsanforderungen insgesamt nicht systematisch überprüft; die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Prüfungen ist damit noch nicht gegeben. Aktuell ist ein Konzept zum Verfahren der Leistungsüberprüfung in Arbeit; dabei werde auch ein vorliegender Vorschlag der ÖH KUG miteinbezogen (SEB S. 45–46).

Die Gutachterinnen und Gutachter haben in den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite erlebt, dass die Prüfungskultur in den einzelnen Instituten sehr unterschiedlich ist: So werden beispielsweise im Institut Jazz externe Prüferinnen und Prüfer eingesetzt, während dies in anderen Instituten nicht der Fall ist. Die Erhebung und Kommunikation von Prüfungsleistungen (Protokolle, Feedbackgespräche mit den Studierenden) wird ebenfalls sehr unterschiedlich bzw. personenabhängig, je nach Prüferin oder Prüfer, gehandhabt. Die Gutachtergruppe spricht die Möglichkeit von unterschiedlichen Verfahren aufgrund verschiedener kultureller Fächeridentitäten etc. nicht ab; trotzdem sollte eine institutionelle Prüfungskultur geschaffen werden. Dabei nahm die Gutachtergruppe positiv zur Kenntnis, dass die KUG bereits einige Vorhaben in Angriff genommen hat (z. T. stehen sie schon im Entwurf des neuen Entwicklungsplans 2019 – 2024) um Standards, Transparenz und Vergleich- und Nachvollziehbarkeit von Prüfungen zu entwickeln und herzustellen.

Standard 3.3 Die Hochschule unterstützt die internationale Vernetzung in der Lehre.

Die KUG zeichnet sich durch einen recht hohen Anteil internationaler Lehrender und Studierender aus, wobei dies je nach Fachbereich variiert.

Im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung hat sich die Universität mehrere Ziele gesetzt, welche auf die Internationalität abzielen: *International konkurrenzfähiger künstlerischer Nachwuchs als selbstständige Künstlerpersönlichkeiten, international sichtbare EEK, international konkurrenzfähiger wissenschaftlicher Nachwuchs* – insofern ist eine internationale Vernetzung zentral.

Verschiedene Organisationseinheiten und Massnahmen unterstützen sowohl Lehrende wie auch Studierende: Abteilung für Internationale Beziehungen (AIB), Welcome Center, Dual Career Service, Stipendienprogramme, organisatorische Unterstützung für international auftretende Lehrende, finanzielle Unterstützung für Studierende bei internationalen Wettbewerben und Meisterkursen etc.

Die Internationalität nach aussen wird durch die Initiative *Internationalisation@home* erweitert – so soll die internationale Verortung erlebbar gemacht werden. Internationaler Austausch in der Lehre wird aktiv unterstützt durch Projekte (Zukunftswerkstatt), Gastkurse, das *Artists-in-Residence*-Programm u. v. m.

Was die servicerierenden Dienste und Einheiten anbelangt, heben die Gutachterinnen und Gutachter insbesondere das Welcome Center als äusserst positiv hervor. Diese zentrale Anlaufstelle, unterstützt internationale – aber auch nationale – Studierende in allen möglichen Belangen.

Im Rahmen der Gespräche haben die Gutachterinnen und Gutachter erfahren, dass internationale Studierende das Studium an der KUG schätzen und dass sie die KUG aus verschiedenen Gründen – und dabei immer sehr bewusst – als Studienort gewählt haben.

Die Gutachterinnen und Gutachter unterstützen die KUG darin, ihre Internationalität weiter als strategisches Thema zu verfolgen. Sie halten in diesem Zusammenhang auch ihre Ost-/Südost-

europaorientierung für sehr überzeugend. Sie empfehlen der KUG, ihre Zielsetzungen im Bereich von Internationalität noch spezifischer zu definieren, um das Profil insgesamt zu schärfen. Dies auch in Abgrenzung zu anderen nationalen und internationalen Kunsthochschulen. So ist der Umgang mit Sprache für die Internationalisierung von grosser Bedeutung: Wenn die KUG eine konsequent international aufgestellte Universität sein möchte, dann sollte Englisch als Sprache an der Institution insgesamt weiter gestärkt werden: alle wichtigen Informationen sollten auf Englisch zugänglich sein, englische Sprachkompetenzen sollten bei allen Anspruchsgruppen auch in der Verwaltung vorhanden sein. Und sollten Deutschkenntnisse nicht mehr zwingende Voraussetzung für ein Studium sein, dann müssten alle relevanten Studienfächer in den entsprechenden Studiengängen auch auf Englisch angeboten werden (betr. Scripts und Unterrichtsmaterial, Unterrichtssprache, Studieninformationen auf der Website).

Solange dies noch nicht möglich ist, empfehlen die Gutachterinnen und Gutachter, ausländischen Studierenden mehr Unterstützung für die Erreichung der erwarteten deutschen Sprachkompetenzen zu gewähren.

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 3 *Lehre* teilweise erfüllt.

Die Gutachtergruppe schlägt vor, folgende Auflagen an die Zertifizierung der KUG zu knüpfen:

Auflage 1)

Die KUG muss ihre Evaluationsprozesse in der Lehre weiterentwickeln, sodass der PDCA-Zyklus geschlossen wird.

Auflage 2)

Die KUG beschäftigt sich institutionell mit ihrem Prüfungswesen: Die Leistungsbeurteilungen müssen vom Qualitätsmanagementsystem (QM) erfasst werden.

Empfehlungen:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, für die Curriculaentwicklung und -errichtung eine externe Perspektive (Stakeholder-Einbindung) institutionell zu verankern. Stakeholder könnten auch über die Curriculaentwicklung hinaus insgesamt stärker in Entwicklungsprozesse eingebunden werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die bestehenden Gefässe der Lehrevaluation zu überdenken und ggf. zu erweitern bzw. anzupassen. (Könnten Feedbackgespräche hilfreich sein? Ist der Zeitpunkt der Evaluation im laufenden Semester zielführend? Sind Pencil-Paper-Fragebögen noch zeitgemäss?)

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, der Studierbarkeit (insbesondere im Lehramtsbereich) vermehrt Gewicht beizumessen, auch wenn reglementarische Vorgaben bestehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Zielsetzungen im Bereich von Internationalität spezifischer zu definieren, um das Profil insgesamt zu schärfen.

Handlungsfeld 4: Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK) und Forschung

Standard 4.1A Die Hochschule verfügt über Qualitätssicherungsprozesse für die Entwicklung und Erschliessung der Künste, den Wissens- und Technologietransfer sowie die Verwertung von Wissen.

EEK ist das Pendant zur wissenschaftlichen Forschung im künstlerischen Bereich; wobei es um *hochqualitative Auftritte und Aufführungen an international angesehenen Veranstaltungsorten und Institutionen sowie die (Weiter-)Entwicklung von Kunst* [gehe]. *EEK soll Erkenntnis stiftend wirken und nachhaltige Ergebnisse liefern* (SEB S. 22). Die KUG verfolgt – und legt dies auch in ihrem Entwicklungsplan dar – das strategische Ziel einer international sichtbaren EEK.

Die KUG beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, dass der Qualitätssicherungsprozess für den Erschließungstransfer im Austausch mit diversen externen Kooperationspartnern geschehe; durch den Vergleich sieht die KUG, wo sie in ihren Bemühungen zur EEK verortet sei (S. 48). Die Ergebnisse der EEK werden durch Veranstaltungen, Publikationen und CDs verbreitet und verwertet. Die seit Jahren etablierte CD-Reihe *Klangdebüts*, welche bei der Auswahl der Beiträge auf hohe Qualität und Vielfalt künstlerischer Richtungen setzt, kann als Instrument von Qualitätssicherung gesehen werden: Die Auswahl erfolgt in einem Peer-Review-Prozess. Des Weiteren nennt die KUG die Anzahl von Veranstaltungen, Mitgliederzahlen und Medienberichterstattung als Instrumente im Bereich der Qualitätssicherung. Die künstlerischen Leistungen werden in einer Leistungsdatenbank erfasst.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben diese Ansätze von QM-Prozessen im Bereich EEK zur Kenntnis genommen. Sie haben jedoch auch festgestellt – und dieser Eindruck hat sich nach den Gesprächen mit den verschiedenen Universitätsangehörigen verfestigt –, dass das QM im Bereich EEK noch sehr wenig ausgeprägt ist. Der Grund liegt darin, dass EEK insgesamt – der Begriff wurde in Österreich historisch geprägt – zu wenig einheitlich verstanden wird. Daher kann das Quality Audit hier nur den Anstoss geben, die Begriffsklärung innerhalb der KUG und die Schaffung einer einheitlichen, verbindlichen Definition voranzutreiben.

Standard 4.1B Die Hochschule verfügt über Qualitätssicherungsprozesse für ihre Forschungstätigkeiten, den Wissens- und Technologietransfer sowie die Verwertung von Wissen.

Die Forschung hat an der KUG einen hohen Stellenwert; unter den österreichischen staatlichen und privaten Musikuniversitäten hat sie sich als führende Forschungsuniversität etablieren können bzw. sei sie eine der führenden Forschungsuniversitäten (SEB S. 25). Ein Status, der beibehalten und ausgebaut werden soll.

Die KUG nimmt für sich in Anspruch, für ein fokussiertes und leistungsfähiges Profil sowohl in wissenschaftlicher als auch in künstlerischer Forschung zu stehen. Eine solide und bedingungslose Grundfinanzierung bilde das Standbein für eine innovative und international wettbewerbsfähige Einrichtung. Dazu kommen im Rahmen von Drittmitteln kompetitiv eingeworbene Gelder für künstlerische und wissenschaftliche Forschungsprojekte. Im Bereich der Drittmittel gibt es verschiedene Massnahmen wie die *Anbahnungsfinanzierung* (Möglichkeit, Antragsstellerinnen/Antragssteller für zwei Monate vollbeschäftigt anzustellen und damit einen qualitativ hochwertigen Antrag zu erreichen), Beratung und Unterstützung durch das *Forschungsservice* und *Prämien* für erfolgreiche Einwerbungen.

Für den Wissenstransfer und die Verwertung von Forschungsergebnissen ausserhalb der Community ist beispielsweise die Beteiligung am *Wissenstransferzentrum Süd (WTZ Süd* – ein Kooperationsprojekt der steirischen Universitäten und der Universität Klagenfurt) zu nennen.

Was die Messung und Bewertung ihrer Forschungsleistungen angeht, hat die KUG Forschungsindikatoren entwickelt. Die einzelnen wissenschaftlichen Fachbereiche verfügen über ein Ranking für Publikationsorgane.

Die Gutachterinnen und Gutachter schätzen die verschiedenen unterstützenden Massnahmen als sehr positiv ein. Diese sind dienlich, die Forschungsleistung der KUG massgeblich zu unterstützen. Hinsichtlich Forschungsprofil können die Gutachterinnen und Gutachter derzeit jedoch keine schlüssige inhaltliche Forschungsgesamtstrategie ausmachen, bzw. sie regen vermehrt konzeptuelle Überlegungen an: Die KUG verfolgt strategisch das selbsterklärte Ziel von *international sichtbare[r] Forschung*, wobei sie dieses derzeit ausschliesslich über exzellente Forscherinnen und Forscher, also über das *Forschungspersonal*, zu erreichen sucht. Die Gutachtergruppe stösst an, im Rahmen einer Forschungsstrategie vielmehr ein Profil von *Forschungsfeldern* zu definieren, und dieses mit (wiederum exzellenten) Forscherinnen und Forschern zu besetzen. Nur mit einer solchen themenbezogenen Strategie, so die Gutachtergruppe, kann auch die Nachhaltigkeit in der Forschung sowie eine anhaltende internationale Ausstrahlung gewahrt werden.

Standard 4.2A Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich der Entwicklung und Erschliessung der Künste ein.

In den Zielvereinbarungen mit den Organisationseinheiten sind die gewünschten Ergebnisse in der EEK (Ziele, künstlerische Projekte, Kennzahlen) festgelegt; deren Evaluation geschieht durch ein jährliches Monitoring. Die Leistungsdatenbank gibt Aufschluss über die Ergebnisse von EEK der künstlerisch-wissenschaftlichen Mitarbeitenden.

Die Ergebnisse der EEK werden, so beschreibt die KUG in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, durch die öffentlichen Veranstaltungen der Universität wie Konzerte, Schauspiel- und Opernaufführungen etc. sichtbar. Hohe Besucherinnen- und Besucherzahlen könnten zwar nur teilweise Rückschlüsse geben, doch seien diese gerade bei non-konformen Formaten durchaus ein Gradmesser (SEB S. 49). Darüber hinaus werden Abonnementszahlen als Indikator herangezogen: Die Anzahl Abonnemente bei jungem Publikum hat sich seit der kompletten Neugestaltung der Kunstvermittlung gesteigert.

Die Gutachterinnen und Gutachter verweisen auch hier auf die unter den Standards 1.2 und 4.1A gemachten Voraussetzungen der Begriffsdefinition. Darüber hinaus stellen sie die Aussagekraft von (rein) quantitativ erhobenen Daten (z. B. Erhebungen von künstlerischen Auftritten) zumindest infrage, bzw. sie regen an, dass diese Daten qualitativ ergänzt und interpretiert werden.

Standard 4.2B Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation der Ergebnisse im Bereich der Forschung ein.

Im Bereich der Forschung existieren etablierte Formen der Peer Review, welche für eine kontinuierliche Qualitätskontrolle der Ergebnisse sorgen. Veröffentlichungen, Drittmittelanträge und wissenschaftliche Arbeiten wie Dissertationen und Habilitationen werden durch externe Peer Reviews bewertet, interne Peer Reviews zur Verteilung von Mitteln finden auf der Ebene der

Fachbereichssprecher statt. Die KUG weist darauf hin, dass diese Peer-Review-Prozesse als integraler Bestandteil des modernen Wissenschaftssystems Standard seien und ausreichen bzw. dass gesonderte, universitätsinterne Kontrollmechanismen nicht nötig seien (SEB S. 27 f., S. 49). Auch hat die KUG intern Forschungsindikatoren zur Messung und Bewertung ihrer Forschungsleistungen entwickelt.

Der Umfang des Forschungs-Outputs wird von der KUG jährlich in der gesetzlich vorgesehenen Wissensbilanz erhoben (quantitativ), was wiederum in strategische Entscheidungen mit einfließt. Im Zuge der Zielvereinbarungen mit den Organisationseinheiten werden Kennzahlen und Zielwerte vereinbart, um die von der Universitätsleitung und Organisationseinheit angestrebte quantitative Entwicklung des Forschungs-Outputs zu überprüfen. Auch hier ist festzuhalten, dass dies ausschliesslich quantitativ geschieht, sodass die erhobenen Daten wenig Ansatzpunkte für eine qualitative Steuerung dieses Bereiches liefern (SEB S. 49, Wissensbilanz S. 22 ff.).

Die Gutachtergruppe hat festgestellt, dass die KUG – wie es ihrem Selbstverständnis einer forschungsstarken Universität des Typs Kunsthochschule entspricht – etablierte Mechanismen für die periodische Evaluation der Forschungsergebnisse eingerichtet hat.

Standard 4.3A Die Hochschule unterstützt die internationale Vernetzung in Entwicklung und Erschliessung der Künste

Die KUG hat sich *international sichtbare Entwicklung und Erschliessung der Künste* als zentrale Zielsetzung selbst auferlegt. Sie nimmt Teil an verschiedenen Netzwerken und ist Mitglied der AEC (Association Européenne des Conservatoires), der ELIA (European League of Institutes of the Arts), der EUA (European University Association) sowie des International Benchmarking Networks; ergänzt wird das durch diverse Projekte und Einzelmassnahmen: So werden beispielsweise ausgewählte künstlerische Produktionen (z. B. im Bereich Sprechtheater) international präsentiert. Eine internationale Woche bietet als *Zukunftswerkstatt* Studierenden und Lehrenden Erfahrungsaustausch mit internationalen Persönlichkeiten ihres Fachs. Diverse Internationale Wettbewerbe werden an der KUG ebenso veranstaltet (*Franz Schubert und die Musik der Moderne*, *Johann-Joseph-Fux-Opernkompositionswettbewerb mit Schwerpunkt Zeitgenössische Musik*, *Jazzkompositionswettbewerb Jazz-Comp-Graz*) wie auch Auftritte in Ensembles gefördert. Die KUG hat Kooperationsverträge mit verschiedenen international renommierten Musikhochschulen. Darüber hinaus bringen die Lehrenden ihre individuellen Netzwerke mit internationaler Ausstrahlung mit ein. Die Mobilität wird durch die KUG gefördert.

Auch hier zeigt sich, dass zunächst universitätsintern zu klären ist, was genau man unter EEK versteht (vgl. 1.2). Dann erst werden sich aus den vielfältigen, aber auch etwas beliebigen internationalen Kooperationen Vernetzungsmöglichkeiten ergeben, in denen man im langfristig angelegten inhaltlichen Austausch und in ausgewählten spezifischen Kooperationsvorhaben die EEK auf internationaler Ebene diskutieren und gemeinsam weiterentwickeln kann.

Standard 4.3B Die Hochschule unterstützt die internationale Vernetzung in der Forschung.

Die Grundlage für die internationale Vernetzung in der Forschung liegt ebenfalls in ihrer Strategie begründet (international sichtbare wissenschaftliche Forschung). Um diese zu unterstützen, greift die KUG einerseits auf etablierte Massnahmen zurück wie Matching Funds für wissenschaftliche Veranstaltungen, Mobilitätsförderung etc., andererseits werden neue und vielversprechende Massnahmen eingesetzt, um die Mobilität im Bereich der Forschung kurz-, mittel- und langfristig zu stärken: So wurden Stellen für Gastforscherinnen bzw. Gastforscher geschaffen, es gibt Bemühungen um MSCA-COFUND-Förderung, und die Stellen in der Forschung

werden obligatorisch auch auf Englisch ausgeschrieben. Hier agiert die KUG nach Meinung der Gutachtergruppe auf der Höhe der Zeit.

Die Gutachterinnen und Gutachter anerkennen die Massnahmen der KUG. Sie verweisen aber an dieser Stelle auf ihre Einschätzung (vgl. Standard 4.1B), dass eine themenorientierte Forschungsstrategie ausstehend ist.

Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 4 *Entwicklung und Erschliessung der Künste und Forschung* teilweise erfüllt.

Die Gutachtergruppe schlägt vor, folgende Auflage an die Zertifizierung zu knüpfen:

Auflage 3)

Die Kunstuniversität Graz muss ihre QM-Strategie und -Prozesse im Bereich der Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK) definieren. Als Basis dazu soll erst eine umfassende Begriffsklärung innerhalb der KUG stattfinden.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der KUG, für die Zukunft ihre Forschungsstrategie themenspezifisch anhand von *Forschungsfeldern* zu definieren.

Handlungsfeld 5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals

Standard 5.1 Die Hochschule verfügt über Mechanismen, welche die Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Lehre, Entwicklung und Erschliessung der Künste, Forschung und Verwaltung gewährleisten (Rekrutierung, Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung).

Als eines ihrer sechs strategischen Ziele erklärt die KUG die *Nutzung von Kreativität und Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. In Ableitung davon will sie Arbeitsbedingungen schaffen, welche dazu dienen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Potenziale *direkt oder unterstützend zum Gedeihen von Kunst, Wissenschaft und Lehre einbringen können und wollen* (SEB S. 51). Die KUG bemüht sich gezielt, Massnahmen in den Bereichen Personalstrategie, Personalplanung und Bewerberinnen- und Bewerbermanagement zu setzen, um die Erreichung dieser Zielsetzung zu gewährleisten.

Für die *Rekrutierung in allen Bereichen des Personals* (Professuren, akademischer Mittelbau, Verwaltung) werden grundsätzlich Auswahlgruppen eingesetzt.

Für eine Kunstuniversität ist die Rekrutierung der Lehrenden von grösster Bedeutung, da viele Studierende in erster Linie wegen exzellenten Lehrenden (bzw. Künstlerinnen und Künstlern) und erst in zweiter Linie wegen der Hochschule ihren Studienplatz wählen. Wesentlich ist für die KUG die wechselseitige Rückkoppelung von EEK und Forschung mit der Lehre, welche in der Personalauswahl ihren Niederschlag findet.

An der Weiterentwicklung der Berufungsverfahren wurde und wird aktuell unter Einbezug eines grossen Personenkreises (Senat, Betriebsrat, ÖH KUG) gearbeitet: 2010/2011 wurden im Rahmen von *Qualitätskonferenzen* die generellen Anforderungsprofile von wissenschaftlichen und künstlerischen Professuren konkretisiert, zwischen Rektorat und Senat abgestimmt und fliessen

seither in die Stellenausschreibungen ein. Eine neue Berufungsrichtlinie aus dem Jahr 2016, welche auch Anregungen aus den Berufungskommissionen, dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG) und der Österreichischen Hochschüler_innenschaft aufgenommen hat, beinhaltet neue qualitätssichernde Elemente (z. B. Erstellung von Lehrkonzepten durch Kandidatinnen und Kandidaten, die zum Hearing eingeladen werden). Zur weiteren Verbesserung des Berufungsmanagements sind nochmalig weitreichende Massnahmen geplant, wie etwa eine weitere Schärfung der Anforderungsprofile und Ausschreibungstexte. Im Prozess der Entscheidungsfindung sollen Workshops nach den Hearings mit den Bestgereihten eingeführt werden. Zielvereinbarungen in allen künftigen Arbeitsverträgen sind vorgesehen.

Ein Stellenplan für den akademischen Mittelbau inkl. spezifischer Anforderungsprofile und Qualifikationen für die einzelnen Kategorien des akademischen Mittelbaus soll, so die KUG in ihrem Selbstbeurteilungsbericht, in der nächsten Zeit erarbeitet werden. Die Rekrutierung des künstlerisch-wissenschaftlichen Mittelbaus erfolgt über Dissemination von Ausschreibungstexten in verschiedenen Foren und Stellenbörsen im In- und Ausland. Eine künftig stärkere internationale Besetzung des Mittelbaus wird angestrebt.

Mitarbeitende für die Verwaltung werden ebenfalls in einem mehrstufigen Auswahlverfahren gesucht.

Als zentrale *One-Stop-Einrichtung* für die Rekrutierung wurde im Jahr 2017 neu eine Stelle für Bewerbungsmanagement in der Stabsabteilung Personalentwicklung geschaffen.

Im Bereich der *Personalentwicklung und Weiterbildung* gibt es an der KUG mannigfaltige Angebote, einerseits ein zentrales internes Weiterbildungsangebot, andererseits externe, dezentrale Möglichkeiten. Der Personalentwicklung liegt dabei ein systematischer Personalentwicklungsprozess, welcher in einen PDCA-Zyklus eingebunden ist, zugrunde: Von der Bedarfsanalyse über die Zielsetzung, Durchführung bis zur Erfolgskontrolle (SEB S. 54).

Die Palette der Weiterbildungsangebote umfasst hochschuldidaktische Kurse/ Fortbildungen, diverse zielgruppenspezifische Schulungen (z. B. Workshops für Führungspersonen) Coaching, Beratung (arbeitspsychologische, arbeitsmedizinische, aber auch hinsichtlich Work-Life-Balance/ Familienarbeit) und vieles mehr. Im Bereich von gesundheitsfördernden Themen steht insbesondere das Thema *MusikerInnengesundheit* im Fokus.

Unterstützende Dienste sind die Stabsabteilung Personalentwicklung und das Dual Career Service.

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die Kunstuniversität Graz überzeugende und wirkungsvolle Prozesse entwickelt hat, um eine verlässlich qualitätsvolle Auswahl bei der Rekrutierung von Personal sicherzustellen. Sie verfügt ausserdem über ein sehr grosses Angebot an Weiterbildungen – sowohl für das künstlerisch-wissenschaftliche wie auch für das technisch-administrative Personal – und betreibt die Personalentwicklung insgesamt vorbildlich (vgl. jedoch Standard 5.3). Die Massnahmen sind geeignet, um die Vorgaben des Standards zu erreichen. Die Gespräche vor Ort haben gezeigt, dass diese Angebote geschätzt und genutzt werden.

Standard 5.2 Die Qualitätssicherungsprozesse schliessen die periodische Evaluation des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ein.

Die Kunstuniversität Graz ist zurzeit an einer Neuregelung der personenbezogenen Evaluierung; aktuell findet diese in unterschiedlichem Ausmass statt: Bei Prozessen im Rahmen von

Gehaltserhöhungen wird eine strukturierte Evaluierung durchgeführt. Die Leistungen der Organisationseinheiten (und damit indirekt deren Leiterinnen bzw. Leiter) werden in Form eines schriftlichen Umsetzungsmonitorings und in Form von Gesprächen mit dem Rektorat jährlich evaluiert. Darüber hinaus finden punktuell Evaluierungen von künstlerisch-wissenschaftlichen Organisationseinheiten mit externer Begutachtung statt; hierbei handelt es sich jedoch nicht um eine primär personenbezogene Evaluation.

Ansonsten bestehen keine fest definierten Prozesse. Die derzeitige Konzeption für die Zukunft sieht die Einführung von individuellen Zielvereinbarungen für alle neuen Professorinnen und Professoren vor (vertraglich festgehalten bei Anstellungsbeginn). Dabei sollen einerseits allgemeingültige, vom Rektorat vorgegebene Ziele (Verpflichtung zur Weiterbildung, Teilnahme an Lehrveranstaltungsevaluation etc.) sowie individuelle Ziele festgehalten werden. Die Überprüfung ist in einem Fünfjahreszyklus geplant, wobei die Modalitäten für eine Gehaltserhöhung (und evtl. Bonus) damit verbunden sind.

Die Gutachtergruppe hat davon Kenntnis genommen, dass die Evaluierungskultur an der KUG noch nicht sehr stark ausgeprägt ist, wovon auch die personenbezogene Evaluierung nicht ausgeschlossen ist. Sie sieht die KUG jedoch auf dem richtigen Weg und bestärkt die Leitung der KUG in ihrem Bestreben, Mittel und Wege zu finden, um die Evaluierungen weiter auf- und auszubauen (vgl. hierzu auch Analyse zu Lehrevaluation, Standard 3.1).

Standard 5.3 Die Hochschule fördert die Laufbahnplanung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses.

Die Kunstuniversität Graz hat gemäss eigenen Angaben in den vergangenen Jahren eine Reihe aufeinander abgestimmter Massnahmen zur Förderung erfolgreicher Laufbahnen des Nachwuchses vom Masterstudium bis hin zur Post-Doc-Phase etabliert.

Von besonderer Wichtigkeit für die Kunstuniversität Graz sind ihre beiden Doktoratsschulen: Das wissenschaftliche PhD-Programm sowie das künstlerisch-wissenschaftliche Programm, welches zu einem Dr. Artium führt. Letzteres trägt dabei auch wesentlich zur Profilbildung als *Forschungsuniversität im künstlerischen Bereich* bei.

Die KUG analysiert die Laufbahnplanung im wissenschaftlichen Bereich als strukturell gut ausgebaut: Es bestehen Stipendien und Univ.-Ass.-Stellen, Senior-Scientist-Stellen und Laufbahnstellen mit Qualifizierungsvereinbarung. Im künstlerischen Bereich bezeichnet die KUG die Laufbahnplanung für die am Haus beschäftigten künstlerischen Lehrenden als noch ausständig und stellt selbstkritisch noch Aufholbedarf fest. So wurden im neuen Entwicklungsplan neue Massnahmen genannt, um das Portfolio zu ergänzen bzw. auszubauen.

Die Gutachterinnen und Gutachter haben im Rahmen der Vor-Ort-Visite mit qualifizierten und engagierten Doktorandinnen und Doktoranden sprechen können. Für viele von ihnen war – auch gegen starke internationale Konkurrenz – die KUG ihre «Wunschuniversität», es ist aber auch der Eindruck entstanden, dass die Doktorandinnen und Doktoranden zwar individuell gut bis sehr gut betreut sind, dass diese Betreuung jedoch stark personenabhängig bzw. zu wenig institutionell unterstützt ist. So gibt es auch Bereiche, in denen sich die Doktorandinnen und Doktoranden auf sich selbst gestellt sehen – z.Bsp. was die Publikation ihrer Arbeiten betrifft oder teilweise ihre weitere Karriereplanung. Die Gutachtergruppe empfiehlt der KUG daher, ihre Anstrengungen im Bereich der Nachwuchsförderung zu systematisieren und zu intensivieren (Karriereplanung und Netzwerkbildung, Präsentation im eigenen Haus, Unterstützung bei Bewerbungen und Vorstellungen etc.). Auch hier – wie schon unter Standard 4.1B ausgeführt – könnte eine themenbezogene, institutionelle Forschungsstrategie zweckdienlich sein.

Standard 5.4 Die Hochschule unterstützt und evaluiert die Gleichstellung von Mann und Frau in allen Bereichen des universitären Betriebes.

Die Kunstuniversität Graz beschreibt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht verschiedene Massnahmen und Initiativen, welche die Ernsthaftigkeit der Bestrebungen, die Gleichstellung von Mann und Frau in allen Bereichen zu fördern, belegen. Ein neuer *Frauenförderungsplan* und ein *Gleichstellungsplan* werden voraussichtlich im Jahr 2018 verabschiedet. Ziele dieser Berichte sind die Sicherung der faktischen Chancengleichheit, Implementierung von Gender Mainstreaming, ein universitätsweites Diversity Management, Vermeidung von Benachteiligungen, Unterrepräsentationen zu beseitigen u. a. m. Dazu wurden auch budgetäre Massnahmen getroffen (Gender-Pay-Gap, Stipendien, Reisekostenzuschüsse), und die Thematik wird im Sinne der Bewusstseinsbildung in den Budget- und Zielvereinbarungsgesprächen angesprochen.

Die Kennzahlen, welche die Gleichbehandlung betreffen, werden systematisch erhoben und in einem Bericht aufbereitet.

Gesetzlich verankert ist der AKG (§ 42 UG), ein vom Senat eingerichtetes Kollegialorgan, welches per Satzung die Gleichstellung und Gleichbehandlung von Frauen und Männern sowie die Gleichbehandlung aller Universitätsangehöriger fördern soll. Der AKG bietet Beratung und Unterstützung und steht Studierenden wie Mitarbeitenden gleichermaßen zur Verfügung. Darüber hinaus ist der AKG auch in die Personalauswahlverfahren involviert.

Insbesondere erwähnenswert ist das *Zentrum für Genderforschung (ZfG)*, eine Gründung der Kunstuniversität Graz, die weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgeht. Das ZfG wurde 2009 gegründet, um den Auf- und Ausbau der Genderforschung im Bereich der Musik und Theaterwissenschaft an der Kunstuniversität Graz, die Forschung und Lehre zu Genderthemen und die Umsetzung des Frauenförderungsplans voranzutreiben. Das international besetzte ZfG konzipiert und organisiert künstlerische und wissenschaftliche Veranstaltungen (z. B. die Veranstaltungsreihe *Salon Gender*), initiiert und koordiniert institutionsübergreifende Lehre und Forschung zu Genderthemen und hat eine wissenschaftliche Fachbibliothek für genderrelevante Literatur eingerichtet. Studierende werden mittels Stipendien und Förderungen (Genderdissertationsstipendien, Genderpreis, Mobilitätszuschüsse) ermutigt, sich mit aktuellen Themen der Genderforschung auseinanderzusetzen (SEB S. 61), ebenso profitieren Lehrende vom ZfG.

Das Programm *Potenziale* ist eine institutsübergreifende Kooperation mit der Universität Graz zur Förderung und Stärkung von Genderkompetenzen in Lehre und Forschung sowie zur Verankerung des Berufsbildes einer Wissenschaftlerin bzw. Künstlerin (SEB S. 60).

Die Gutachterinnen und Gutachter haben festgestellt, dass die Kunstuniversität Graz sich in vorbildlicher Weise mit der Gender-Thematik befasst. Das ZfG ist eine gut verankerte Einrichtung, welche intern genutzt wird, in der nationalen (bis hin zur internationalen) Community gut vernetzt ist und damit nach aussen ausstrahlt.

Die Gutachtergruppe kommt zu dem Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 5 *Rekrutierung und Entwicklung des Personals* teilweise erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Bereich der Nachwuchsförderung weitere institutionelle Massnahmen zu schaffen.

Handlungsfeld 6: Interne und externe Kommunikation

Standard 6.1 Die Hochschule sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Studierenden bekannt sind.

Die KUG versteht die Kommunikation als wesentliches Element zur Stärkung der Qualitätskultur im Sinne der universitären Gesamtstrategie. Sie stellt in ihrem Selbstbeurteilungsbericht die verschiedenen Möglichkeiten und Gefässe der Kommunikation nach innen und aussen dar. Insbesondere betreiben das Rektorat, die Stabsabteilung Qualitätsmanagement, die Stabsabteilung Öffentlichkeitsarbeit, die Betriebsräte und die ÖH KUG die interne Kommunikation (S. 62).

Die Qualitätsstrategie ist seit November 2017 als eigenständige Publikation den Mitgliedern der KUG und allen Interessierten zugänglich. Als formelle Mittel der Kommunikation – auch zu Zwecken der QS – sind u. a. das Mitteilungsblatt, die Webseite (inklusive geschützter Log-in-Bereich), der Newsletter und die Zeitschrift der Universität *GrazKunst* zu nennen.

Des Weiteren hat das Rektorat die informellen Informationsgefässe KUG-Frühstück und Wissensbrunch, bei welchem zu einem Thema eine interne Weiterbildung angeboten wird, geschaffen. Dort wird regelmässig zur Qualitätssicherung und zu den Qualitätssicherungsprozessen informiert. Darüber hinaus richten sich die Semesterauftaktveranstaltung, der *jour fixe* sowie der *Tag der Offenen Tür* insbesondere an die Studierenden.

Selbstkritisch hält die KUG fest, dass noch nicht alle Informationen zum QM-Management auch wirklich ankommen. Die Stabstelle QM wünscht sich, noch besser in der Universität verankert zu sein, um über QM Prozesse besser und durchdringender informieren zu können.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Universität Rahmenbedingungen geschaffen hat, die es allen Angehörigen der KUG erlauben, sich über das Qualitätssicherungssystem und seine Prozesse zu informieren. Die Webseite, die Broschüre *Die Qualitätsstrategie* aber auch die Mitteilungsblätter, der Newsletter sowie die Zeitschrift der KUG *GrazKunst* und weitere Zeitschriften von ÖH KUG (*GUK*), Betriebsrat sowie die genannten informellen Gefässe wie das *KUG-Frühstück* tragen wesentlich zu dieser Kommunikationsaufgabe bei.

Die Gutachterinnen und Gutachter regen an, die Art der Kommunikation der QM-Prozesse hinsichtlich *vereinfachter Sprache und Darstellung* zu überdenken. Die Berichte sind oft in einer sehr abstrakten Fachsprache verfasst und die Überfülle an Daten und Informationen könnte (evtl. zusätzlich) in gebündelter und verständlicher Form zusammengefasst werden. (z. B. wurde an den Gesprächen ein *Onepager* als wünschenswerte Kurzform erwähnt). Darüber hinaus empfehlen sie zu überdenken, ob es sinnvoll wäre, in allen Instituten aus der Lehrkörperschaft eine/n Qualitätssicherungsbeauftragte/n zu benennen, wie bereits früher in diesem Bericht erwähnt. Diese könnten als *Quality Ambassadors*, die Informationen betreffend QM in die einzelnen Institute einbringen und die Schnittstelle zur zentralen Stabsabteilung bilden. Die zentrale Stabstelle erachten die Gutachterinnen und Gutachter als äusserst engagiert und unterstützen deren Bestrebungen, sich universitätsintern noch stärker zu verankern.

Standard 6.2 Die Hochschule stellt eine transparente Berichterstattung über die Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmassnahmen an die betreffenden Gruppen innerhalb der Hochschule sicher und beteiligt Interessensgruppen an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.

Die KUG betreibt gemäss eigenen Aussagen eine umfassende, transparente Berichterstattung über die Verfahren und Ergebnisse von QM-Massnahmen und nutzt dazu die unterschiedlichsten Kommunikationsmöglichkeiten, um möglichst alle Universitätsangehörigen zu erreichen.

Wichtig ist im Rahmen der Erstellung der Entwicklungspläne und der Leistungs- und Zielvereinbarungen der Austausch mit dem Universitätsrat, dem Senat und den künstlerisch-wissenschaftlichen Organisationseinheiten, um das Profil und somit die Qualitätsmassstäbe weiterzuentwickeln, die dann leitend für die Qualitätsstrategie sind. Eine tragende Rolle übernimmt dabei die Stabsabteilung Qualitätsmanagement (SEB S. 64).

Des Weiteren gibt es ein sehr normiertes und umfassendes Berichtswesen. Einerseits wird dieses vom Gesetzgeber eingefordert (Wissensbilanz, Entwicklungsplan etc.), aber auch eigene Projekte (z. B. der Bericht zu Gender & Diversity) sind zu nennen. Ein grosses Potenzial sieht die KUG selbst darin, künftig die Berichte noch systematischer – auch unter Einbeziehung der Interessengruppen bzw. deren Vertretungen – als eine Grundlage für das *Act*, also die Weiterentwicklung von Zielen, Strategien, Handlungsfeldern und Massnahmen zu nutzen, um die Qualitätsentwicklung voranzutreiben (SEB S. 66).

Die Gutachtergruppe anerkennt die vielfältigen Bemühungen der KUG, über die Verfahren und Ergebnisse der Qualitätssicherungsmassnahmen hochschulweit zu informieren. Sie ist – wie bereits unter Standard 3.1 ausgeführt – aber auch der Meinung, dass die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbeurteilung, mit der betroffenen Anspruchsgruppe, also den Studierenden, diskutiert werden müssen. Zurzeit gehen diese Ergebnisse nur an die betreffende Lehrperson. Ein Austausch mit den Studierenden über diese Ergebnisse wäre jedoch essenziell dafür, den Qualitätskreis zu schliessen und eine Reflexion als Basis für allfällige Verbesserungen zu ermöglichen.

Zudem wird darauf hingewiesen, dass es eine Berichtsfülle gibt, die nur schwer zu bewältigen ist (vgl. 6.1.).

Standard 6.3 Die Hochschule veröffentlicht periodisch objektive Informationen über ihre Studien und verliehene Grade.

Die KUG beschreibt die Kanäle und Gefässe, die genutzt werden, um objektive Informationen über ihre Studien und verliehenen Grade zu veröffentlichen: Die Webseite (detaillierte Informationen in Deutsch und z. T. auch Englisch), aber auch die Wissensbilanz sowie KUGonline und der Leitfaden „Studieren an der KUG“. Auf der Webseite sind sämtliche Studien inklusive Studienpläne und weitere Informationen rund um das Studium zu finden (Angaben zu Aufnahmeverfahren, Curriculum, Prüfungsordnung etc.). Darüber hinaus werden jährlich Kennzahlen zu den Studien und verliehenen Graden des jeweils vergangenen Kalenderjahres in der Wissensbilanz veröffentlicht. Die Kurzfassung derselben ist die Faltbroschüre „Facts & Figures“.

Die KUG plant für 2018 die Neugestaltung der Webseite. Dabei soll darauf geachtet werden, dass künftig Texte barrierefrei und flächendeckend in deutscher sowie englischer Sprache verfügbar sind.

Im Laufe der Vor-Ort-Visite konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die KUG über vielfältige Kanäle der Information verfügt und diese auch nutzt. Sie bestärkt die KUG darin, auch künftig alle Kanäle – beispielsweise auch Facebook – zu nutzen, um die Studierenden zu erreichen.

Die Gutachtergruppe kommt zu dem Schluss, dass die KUG das Handlungsfeld 6 *Interne und externe Kommunikation* erfüllt.

Empfehlung:

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Sprache und Darstellung von QM-Strategie und -Prozessen zu vereinfachen und die Dokumente zu verschlanken, um diese allen Universitätsangehörigen bekannt zu machen.

6 Gesamtwürdigung: Stärken und Herausforderungen des Qualitätssicherungssystems der Kunstuniversität Graz

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe zum Schluss, dass die Arbeiten der KUG an einem alle Bereiche erfassenden Qualitätsmanagementsystem sehr weit fortgeschritten sind.

Die KUG verfügt über eine überzeugend dargelegte Qualitätssicherungsstrategie, die sich schlüssig an der Gesamtstrategie orientiert und auf deren Entwicklung ausgerichtet ist. Diese Qualitätssicherungsstrategie dient dazu, die universitären Tätigkeiten zu sichern und die Entwicklung der Qualitätskultur zu fördern. Die KUG hat diese Strategie öffentlich kommuniziert und ein weitgehend schon gelebtes Qualitätsmanagementsystem installiert, das sich grundsätzlich und konzeptionell auf alle Bereiche erstreckt. Darin sind die wesentlichen Prozesse klar definiert und geregelt.

Es wurde deutlich, dass die KUG in den letzten Jahren viel unternommen hat, um das Qualitätsmanagement und die ihr zugrunde liegende Qualitätssicherungsstrategie und die entsprechenden Prozesse den Angehörigen der Universität bekannt zu machen, und diese weiter bekannt machen will. Die KUG hat in ihrem Selbstbeurteilungsbericht darüber hinaus an vielen Punkten selbstkritisch und glaubwürdig dargelegt, wo noch Entwicklungsnotwendigkeiten bestehen und welche Schritte sie unternehmen will, um diese Punkte anzugehen. Die Gutachtergruppe bewertet es als sehr positiv, dass die KUG Qualitätsmanagement als einen kontinuierlichen Prozess betrachtet, der seinerseits dem PDCA-Zyklus unterworfen ist.

Nur eine von der Führungsspitze des Hauses vorgelebte Qualitätskultur kann langfristig in der gesamten Institution wirksam werden. Vor diesem Hintergrund bewertet die Gutachtergruppe das Commitment des Rektorats als sehr positiv. Das Rektorat hat mit grossem persönlichem Einsatz aller Rektoratsmitglieder ein erlebbares Qualitätsmanagementsystem eingerichtet, welches den für die Kunst so vitalen Freiraum sichert und weiterentwickelt. Es setzt dabei glaubwürdig auf die Partizipation von allen Universitätsangehörigen und bezieht vor allem die Studierenden deutlich über das geforderte Mass hinaus in die Prozesse mit ein.

Das Rektorat wird dabei von der Stabsstelle Qualitätsmanagement unterstützt, die an allen entscheidenden Stellen in die strategischen Entwicklungen der KUG eingebunden und durch engagiertes Personal besetzt ist.

Die KUG verfügt über geregelte und überzeugende Prozesse der Personalrekrutierung und über ein sehr grosses Angebot an Fort- und Weiterbildungen – sowohl für das künstlerisch-wissenschaftliche wie auch für das technisch-administrative Personal. Sie betreibt eine insgesamt vorbildliche Personalentwicklung, Verbesserungsnotwendigkeiten ergaben sich lediglich im Bereich der wirkungsvollen und nachhaltigen Förderung von Doktoranden.

In vorbildlicher Weise befasst sich die Kunstuniversität Graz mit der Gender-Thematik. Mit dem *Zentrum für Genderforschung (ZfG)* verfügt sie über eine gut verankerte Einrichtung, welche intern genutzt wird, aber auch in der nationalen und internationalen Community gut vernetzt ist und damit nach aussen ausstrahlt.

Auch wird der grosse Forschungsbereich an der KUG mit einer breiten Vielfalt an sinnvollen Massnahmen in seiner Qualitätsentwicklung gefördert.

In einigen Bereichen sieht die Gutachtergruppe trotz ausgezeichneter Ansätze noch Entwicklungspotenzial:

Der PDCA-Zyklus bei den Lehrevaluationen ist noch nicht transparent geschlossen. Die Lehrveranstaltungen und Studien werden zwar periodisch evaluiert, aber es gibt bis dato keine transparente Kommunikation der Resultate und allfälliger Wirkungen vor allem an die Studierenden. Zudem hat noch keine systematische Evaluierung der Verfahren für die Beurteilung der

Studienleistungen stattgefunden, wie die KUG auch selbstkritisch feststellt. Die Gutachtenden formulieren davon ausgehend zwei Auflagen: Die KUG muss den Prozess der Lehrevaluation so weit weiterentwickeln, dass die Resultate sichtbar und wirksam werden. Und: Die KUG muss einen Prozess entwickeln, mit welchem die Prüfungsformen vom Qualitätssicherungssystem erfasst werden können.

Der Bereich Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK) ist noch ungenügend vom QM erfasst. Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass die KUG zuerst einen internen Diskurs führen muss, um die Begrifflichkeit zu klären. Erst das gemeinsame Verständnis wird dazu führen, dass EEK in das QM integriert werden kann. Die Gutachtergruppe hat dazu eine Auflage formuliert.

Insgesamt möchte die Gutachtergruppe die KUG ausdrücklich darin bestärken, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen. Dabei mögen folgende Empfehlungen nützlich sein:

Quality Ambassadors in den Instituten könnten zur weiteren Durchdringung des QM-Systems innerhalb der Universität hilfreich sein.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen die Einrichtung einer Ombudsstelle bzw. Ernennung von Vertrauenslehrpersonen für Anliegen von Studierenden vor allem in Fragen der Lehre.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die quantitative „Datenflut“ und das Berichtswesen – soweit unter den gesetzlichen Vorgaben möglich – zu reduzieren. Sie regen an, stattdessen vermehrt qualitative Daten zu erheben und zu nutzen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen für die Curriculaentwicklung und -errichtung eine externe Perspektive (Stakeholder-Einbindung) institutionell zu verankern. Stakeholder könnten auch über die Curriculaentwicklung hinaus insgesamt stärker in Entwicklungsprozesse eingebunden werden.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die bestehenden Gefässe der Lehrevaluation zu überdenken und ggf. zu erweitern bzw. anzupassen. (Könnten Feedbackgespräche hilfreich sein? Ist der Zeitpunkt der Evaluation im laufenden Semester zielführend? Sind Pencil-Paper-Fragebögen noch zeitgemäss?)

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, der Studierbarkeit (insbesondere im Lehramtsbereich) vermehrt Gewicht beizumessen, auch wenn reglementarische Vorgaben bestehen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, ihre Zielsetzungen im Bereich von Internationalität spezifischer zu definieren, um das Profil insgesamt zu schärfen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen der KUG, ihre Forschungsstrategie nicht nur auf Personen zu beziehen, sondern themenspezifisch anhand von *Forschungsfeldern* zu definieren.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, im Bereich der Nachwuchsförderung weitere institutionelle Massnahmen zu schaffen.

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, die Sprache und Darstellung von QM-Strategie und -Prozessen zu vereinfachen, um diese allen Universitätsangehörigen bekannt zu machen.

7 Ergebnis des Quality Audits der Kunstuniversität Graz

Die von der AAQ mandatierte Gutachtergruppe kommt nach der Durchführung der Vor-Ort-Visite im Rahmen des Quality Audits zum Schluss, dass die sechs Handlungsfelder wie folgt bewertet werden:

Handlungsfelder nach AAQ	Erfüllungsgrad
1: Qualitätssicherungsstrategie	Teilweise erfüllt
2: Governance	Erfüllt
3: Lehre	Teilweise erfüllt
4: Forschung	Teilweise erfüllt
5: Rekrutierung und Entwicklung des Personals	Teilweise erfüllt
6: Interne und externe Kommunikation	Erfüllt

Die Herleitung der Bewertung der Prüfbereiche nach HS-QSG erfolgt mittels der im Vorwort beschriebenen Äquivalenztabelle. Mit Blick auf die vier Prüfbereiche gemäss HS-QSG bedeutet dies, dass die Kunstuniversität Graz nach Erfüllung der Auflagen die vier Prüfbereiche erfüllt.

8 Zertifizierungsempfehlung

Die Gutachterinnen und Gutachter empfehlen, das Qualitätsmanagementsystem der Kunstuniversität Graz mit drei Auflagen zu zertifizieren:

Auflage 1

Die KUG muss ihre Evaluationsprozesse in der Lehre weiterentwickeln, sodass der PDCA-Zyklus geschlossen wird.

Auflage 2

Die KUG beschäftigt sich institutionell mit ihrem Prüfungswesen: Die Leistungsbeurteilungen müssen vom Qualitätsmanagementsystem (QM) erfasst werden.

Auflage 3

Die Kunstuniversität Graz muss ihre QM-Strategie und -Prozesse im Bereich der Entwicklung und Erschliessung der Künste (EEK) definieren. Als Basis dazu soll erst eine umfassende Begriffsklärung innerhalb der KUG stattfinden.

Die Auflagen sind „sur dossier“ nach 24 Monaten zu überprüfen. Die Prozesse, welche eine Überprüfung ermöglichen, müssen bis dahin vorliegen. Die Implementierung und Wirkung werden Gegenstand der Überprüfung durch das nächste Audit sein.

9 Entscheid der Kommission AAQ

Die Kommission AAQ hat an ihrer Sitzung vom 23. März 2018 entschieden, das Qualitätsmanagementsystem der KUG mit drei Auflagen zu zertifizieren.

Der Schweizerische Akkreditierungsrat stützt seine Entscheidung auf den Selbstbeurteilungsbericht der Kunstuniversität Graz, den Gutachterbericht sowie die Stellungnahme der Kunstuniversität Graz zum Gutachterbericht.



10 Anhang

Stellungnahme der Kunstuniversität Graz

Stellungnahme der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz zum Bericht der GutachterInnen vom 19.01.2018

Die Kunstuniversität Graz dankt für die Übermittlung des vorläufigen Berichts zum Quality Audit und nimmt die Möglichkeit der Stellungnahme gerne wahr.

Die Kunstuniversität Graz möchte zu aller erst den GutachterInnen herzlich für ihre engagierte und höchst kompetente Arbeit danken, vor allem auch für die konstruktiven Gespräche im Rahmen des Vor-Ort-Besuches, die von allen beteiligten GesprächspartnerInnen als sehr wertvoll erachtet wurden; zudem wurde die angenehme und auf Augenhöhe stattfindende Gesprächsatmosphäre sehr begrüßt. Großer Dank gilt auch den Mitarbeiterinnen der AAQ, die das Verfahren begleitet haben, für die gute und professionelle Betreuung sowie die reibungslose Kommunikation während des gesamten Prozesses.

Der auf Basis des Selbstbeurteilungsberichts der Kunstuniversität Graz sowie des Vor-Ort-Besuchs der GutachterInnen erstellte Bericht ist ausgewogen und differenziert, die Kunstuniversität Graz kann aus diesem Grund die von den GutachterInnen festgestellten Ergebnisse des Quality Audits sehr gut nachvollziehen und mittragen. Die Kunstuniversität Graz hat sich von Anfang an das Ziel gesetzt, das Quality Audit entwicklungsorientiert durchzuführen und in selbstkritischer Reflexion offen ihre Stärken und Entwicklungspotenziale darzulegen. Es ist erfreulich, dass viele der von den GutachterInnen getroffenen Feststellungen genau die Entwicklungspotenziale treffen, die die Kunstuniversität Graz bereits selbst in ihrer internen, im Selbstbeurteilungsbericht dargestellten Stärken-/Schwächenanalyse festgestellt hat. Das zeigt deutlich, dass der eingeschlagene Entwicklungsprozess in die richtige Richtung geht und bestärkt die Universität auf diesem Weg konsequent weiterzugehen. Die Auflagen und viele der Empfehlungen decken sich daher mit bereits geplanten oder in Planung befindlichen Vorhaben und Projekten. Über die bereits in Selbstreflexion festgestellten Potenzialbereiche hinaus bietet der Bericht der GutachterInnen durch den frischen, unbefangenen Blick von außen viele weitere wertvolle Anregungen, die die Kunstuniversität Graz gerne aufnimmt – helfen sie uns doch, „blinde Flecken“ in unserer Eigenwahrnehmung zu beseitigen. Die Kunstuniversität freut sich darüber hinaus besonders über die vielen wertschätzenden Aussagen und positiven Bewertungen, die die GutachterInnen sowohl in der Gesamtwürdigung des Qualitätsmanagementsystems, dessen Implementierung als sehr weit fortgeschritten beurteilt wird, wie auch in den einzelnen Handlungsfeldern getroffen haben.

Im Folgenden möchte die Universität auf die in den einzelnen Handlungsfeldern getroffenen Rückmeldungen der GutachterInnen näher eingehen und erste Ansätze zur Qualitätsverbesserung darlegen:

Handlungsfeld Qualitätssicherungsstrategie

Die Kunstuniversität Graz freut sich über die Bestätigung seitens der GutachterInnen, dass eine Qualitätssicherungsstrategie vorhanden und kommuniziert ist, die sich schlüssig in die Gesamtstrategie der Universität einfügt, und dass ein gelebtes Qualitätsmanagementsystem eingeführt wurde. Die Universität ist sich auch bewusst, dass die von der allgemeinen

Qualitätssicherungsstrategie abgeleitete Qualitätssicherungsstrategie in den einzelnen Leistungsbereichen nicht überall gleich stark entwickelt ist. Vor allem der Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) bedarf einer strategischen Nachschärfung. Daher kann die Universität die in diesem Leistungsbereich erteilte Auflage sehr gut nachvollziehen und wird sich bemühen, ausgehend von der Diskussion und Definition des Begriffes EEK die davon abgeleitete Qualitätssicherungsstrategie weiterzuentwickeln, wissend, dass es dafür national und international kaum Benchmarks gibt, was jedoch eine besondere Chance zur Profilschärfung in sich birgt, die die Kunstuniversität Graz nicht ungenutzt lassen will. Die Empfehlungen zur weiteren Verbesserung der Durchdringung des QM-Systems innerhalb der Universität werden für sehr konstruktiv erachtet. Die mögliche Einführung einer Vertrauensperson für Anliegen der Studierenden wurde bereits angedacht und mit der ÖH-KUG besprochen. Die Idee der Einführung von Quality Ambassadors in den Instituten oder in stärker gebündelten Fachbereichen wird als wertvolle Anregung empfunden und mit den akademischen FunktionsträgerInnen diskutiert werden. Zur einfacher verständlichen Darstellung des Qualitätsmanagements wurde im November 2017 bereits eine Broschüre erstellt und an alle MitarbeiterInnen ausgesandt, eine Übersetzung dieser ins Englische ist bereits geplant.

Handlungsfeld Governance

Die Integration des Qualitätsmanagementsystems in die Gesamtstrategie sowie in die Weiterentwicklung und Profilschärfung der Universität wurde in der internen Selbstanalyse als eine besondere Stärke der Kunstuniversität Graz empfunden. Die Universität fühlt sich durch die Bestätigung der GutachterInnen ermutigt, diesen Weg fortzusetzen und, wo möglich, noch auszubauen.

Die Kunstuniversität Graz ist, wie alle österreichischen Universitäten, im Rahmen des universitären Berichtswesens durch Gesetze und Verordnungen zur Erhebung und Darstellung einer Vielzahl von quantitativen Daten verpflichtet. Die oft geringe Aussagekraft dieser Daten ist der Universität dabei bewusst, das zuständige Bundesministerium wurde auch mehrfach darauf hingewiesen. Eine Unterstützung dieser Ansicht durch den Bericht der GutachterInnen wird daher sehr begrüßt, auch wenn die Empfehlung schwer umsetzbar ist. Generell ist dazu anzumerken, dass sich die Universität seit Jahren bereits bemüht, möglichst wenige über die gesetzlich verpflichtende Erhebung hinausgehende Datensysteme einzuführen, Synergien bei der Erhebung und Aufbereitung der Daten zu verstärken bzw. die notwendigerweise erhobenen Daten möglichst ressourcenschonend aufzubereiten. So bilden die für die gesetzlich vorgeschriebene Wissensbilanz (u.a. in der Leistungsdatenbank) erhobenen Daten auch die Grundlage für die meisten weiterführenden Kennzahlenauswertungen im Rahmen anderer Berichte, sodass auf zusätzliche Erhebungen weitgehend verzichtet werden kann. Die Anregung vermehrt qualitative Daten zu nutzen wird begrüßt, da sich die Universität bewusst ist, dass die Aussagekraft rein quantitativer Daten nicht ausreichend ist, die Anregung wird auch in den Abschluss der nächsten Zielvereinbarungen mit den Organisationseinheiten einfließen. Die Forderung der GutachterInnen, verstärkt qualitative Daten als Ergänzung bzw. zur Interpretation heranzuziehen, unterstützt die Universität daher in ihren Bemühungen in der Kombination unterschiedlicher Daten.

Handlungsfeld Lehre

Die beiden Auflagen, die von den GutachterInnen im Handlungsfeld Lehre erteilt wurden, sind für die Universität gut nachvollziehbar. Wie festgehalten wurde, durchläuft die Evaluierung von Lehrveranstaltungen an der Kunstuniversität Graz einen permanenten Entwicklungsprozess, mit dem Ziel die Qualitätskultur in der Lehre zu etablieren. Seit dem Vor-Ort-Besuch wurde bereits an einer Erweiterung der Evaluierungstools gearbeitet (z.B. qualitative Methoden wie Feedbackgespräche). Im Zuge einer Projektarbeit wurden diverse Tools analysierend aufbereitet, womit die Anregung der GutachterInnen unterstützt wird. Auch sind bereits, zur Schließung des PDCA-Zyklus, Feedbackrunden an den Instituten geplant, wobei die Details (eingeladene TeilnehmerInnen, Umfang der aggregierten Ergebnisse) in Abstimmung mit dem Rektorat erst spezifiziert werden. Zur Steigerung der Rücklaufquote der Lehrveranstaltungsevaluierung sind ebenfalls bereits Ideen gesammelt worden, ein Austausch der Stabsabteilung Qualitätsmanagement mit der ÖH-KUG findet im Auftrag des Rektorats mittlerweile regelmäßig statt. Die Anregungen im GutachterInnenbericht bieten einen wesentlichen Rückhalt bei diesen Vorhaben.

Wie bereits im Selbstbeurteilungsbericht und von den GutachterInnen angemerkt, ist sich die Universität dessen bewusst, dass die Verfahren für die Beurteilung der Leistungen der Studierenden einer periodischen Überprüfung bedürfen um eine institutionelle Prüfungskultur zu entwickeln. Es ist wesentlich, transparente Beurteilungskriterien zu etablieren und Standards festzulegen, die Vergleich- und Nachvollziehbarkeit der Leistungsbeurteilung zu gewährleisten. Die Kunstuniversität Graz wird im Austausch mit den relevanten internen Personengruppen (ein Positionspapier der ÖH-KUG liegt bereits vor), externen Stakeholdern und in Abstimmung mit den anderen österreichischen Musikuniversitäten – sofern diese an einer Zusammenarbeit interessiert sind – ein Vorgehen für die Zukunft entwickeln. Die Einbindung externer Expertise in Prüfungskommissionen bei Abschlussprüfungen ist derzeit bereits als Pilotversuch an einem Institut etabliert. Eine Ausweitung sowie der Einsatz externer Expertise in allen Bereichen der Lehrentwicklung werden angedacht. Die Anregungen der GutachterInnen zur Verbesserung der Lehrqualität und der Qualität der Curricula, z.B. die Einbindung von externen Stakeholdern, werden daher dankend zur Kenntnis genommen.

Die Studierbarkeit hat in der Curriculaentwicklung einen hohen Stellenwert, sowohl innerhalb eines Studiums als auch im Hinblick auf die parallele Studierbarkeit beispielsweise von Instrumentalstudium und Instrumental(Gesangs)pädagogik. Dies wird einerseits durch die Einbindung von Studierenden in allen Curriculakommissionen und in der Curriculakonferenz sichergestellt, andererseits auch in einer sehr aktiven Kontrolle zwischen Kontaktzeit und ECTS-Credits.

Die im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs geäußerte Kritik hinsichtlich des Lehramtsstudiums ist nachvollziehbar, allerdings bezieht sie sich auf das auslaufende Diplomstudium "Lehramt an allgemeinbildenden höheren Schulen", welches mit dem Studienjahr 2015/16 durch das Bachelorstudium "Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung" abgelöst wurde und nur mehr von bereits davor zugelassenen Studierende fertig studiert werden kann. Alle neuen Zulassungen erfolgen im Bachelorstudium, für das die angeführten Kritikpunkte nicht mehr in dieser Form zutreffen. Das frühere Diplomstudium bestand per Gesetz aus zwei Unterrichtsfächern, die an einer oder zwei verschiedenen Universitäten in ganz Österreich nach freier Wahl der Studierenden

absolviert werden konnte, bei denen aber - unter anderem aufgrund der individuellen studentischen Wahlfreiheit - keine Verzahnung der Curricula wie auch kein technischer Support bestand. Das neue Bachelorstudium wird im Verbund von vier Universitäten und vier Pädagogischen Hochschulen aus der Steiermark, Kärnten und dem Burgenland angeboten und wurde von vornherein als gemeinsames Studium konzipiert. Dementsprechend können einheitliche Regelungen sowie auch organisatorische und technische Erleichterungen gemeinsam umgesetzt sowie etwaige Redundanzen vermieden werden, was die Studierbarkeit verbessert und außerdem die Berufschancen der AbsolventInnen steigert, weil ihnen mit dem Abschluss die gesamte Sekundarstufe offen steht. Zur Qualitätssicherung des „neuen“ Lehramtsstudiums ist darüber hinaus bereits eine interuniversitäre Arbeitsgruppe eingesetzt worden.

Die Universität sieht sich in ihrem Bemühen um eine strategische Positionierung im Bereich Internationalität durch die Expertise der GutachterInnen bestätigt. Die aufgeworfenen Anregungen zur Sprache werden dankend als Diskussionspunkte aufgenommen, wobei vieles für die Stärkung der Studierenden beim Erwerb der Deutschkenntnisse spricht. Wie bereits beim Vor-Ort-Besuch dargelegt ist derzeit ein umfangreiches Projekt zur Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie im Gange, an dem neben Pilotinstituten mit hoher internationaler Expertise insbesondere die „next generation“ der Studierenden und Lehrenden eingebunden sind. In einem nächsten Schritt werden die hierbei definierten Handlungsfelder mit externer Begleitung bearbeitet, wovon sich die Universität eine weitere Profilschärfung erhofft.

Handlungsfeld Entwicklung und Erschließung der Künste

Wie im Selbstdarstellungsbericht der Kunstuniversität offengelegt und von den GutachterInnen bestätigt, bedarf es einer vertieften strategischen Auseinandersetzung mit EEK (siehe dazu auch die Ausführungen zum Handlungsfeld Qualitätssicherungsstrategie). Der Vorschlag, eine einheitliche Definition zu formulieren und darauf aufbauend die Qualitäts(sicherungs)strategie auszurichten wird die strategische Auseinandersetzung prägen. Die Vielfalt an Bemühungen um die internationale Vernetzung in der EEK wurde wahrgenommen und mit dem Wunsch gestärkt, dass Kooperationen noch spezifischer auf die strategische Ausrichtung hin abgestimmt werden.

Handlungsfeld Forschung

Die Kunstuniversität Graz nimmt erfreut zur Kenntnis, dass das Qualitätsmanagement im Bereich Forschung insgesamt sehr positiv beurteilt und als zweckmäßig, gut bzw. sehr gut entwickelt und auf der Höhe der Zeit angesehen wird. Die zentrale Empfehlung ist eine Anpassung der universitären Forschungsstrategie. Die Strategie solle nicht allein darauf abzielen, die besten Köpfe mit ihren jeweiligen Themen zu rekrutieren und diese in Folge bei ihren Forschungsvorhaben zu unterstützen, sondern Forschungsfelder definieren, für welche dann das passende Personal rekrutiert wird. Dazu ist zunächst festzustellen, dass die Forschung an der Universität bereits über eine ausdifferenzierte Themenhierarchie verfügt: ausgehend vom generellen Fokus auf Musik und Theater, gibt es spezifischer definierte Fachbereiche (z.B. Ethnomusikologie oder Sound and Music Computing) und schließlich innerhalb der Fachbereiche auch spezifische Forschungsschwerpunkte (z.B. Forschung zu zentraljavanischem Gamelan oder Ambisonics), die sich aus den Interessen der jeweils führenden Forschenden entwickelt haben, nachhaltig bestehen (nicht zuletzt durch kontinuierliche

Drittmittleinwerbung) und durch Nachwuchsbildung und gezielte Personalrekrutierung organisch weiterentwickeln. Eine strategische Festschreibung bestimmter Forschungsschwerpunkte unterhalb der Ebene der Fachbereiche wird allerdings, gerade mit Blick auf das primär geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Forschungsspektrum der Universität, als nicht sinnvoll erachtet. Vielmehr sollen diese Schwerpunkte auf der untersten Ebene Bottom-up aus der Forschungscommunity heraus entstehen, selbstverständlich in Folge auch in Verhandlung und Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung planmäßig weiterentwickelt werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Forschung an der Universität hinreichend flexibel bleibt und zeitnah auf Entwicklungen in den relevanten Forschungscommunities und -diskursen reagieren sowie diese auch aktiv mitprägen kann, indem unbehindert durch „Überstrategisierung“ diverse und innovative Fragen und Themen bearbeitet werden.

Handlungsfeld Rekrutierung und Entwicklung des Personals

Die Universität freut sich über die Feststellung der GutachterInnen, dass überzeugende und wirkungsvolle Prozesse zur qualitätvollen Rekrutierung des Personals entwickelt wurden und wird sich weiterhin um Qualitätsverbesserungen bemühen, da qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen als wichtigste Ressource der Universität gesehen werden. So wurde z.B. eine Feedbackgruppe zu einer weiteren Verbesserung des Berufungsmanagements eingerichtet. Das Lob der GutachterInnen für die als vorbildlich bezeichnete Personalentwicklung wird mit besonderer Freude zur Kenntnis genommen, auch hier ist ein weiterer Ausbau, vor allem eine Verstärkung des Weiterbildungsangebots im Bereich des künstlerisch-wissenschaftlichen Personals bereits in Planung.

Nachwuchsförderung und Laufbahnplanung für den künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchs zu verstärken und auszubauen ist ein erklärtes Ziel der Universität, die Empfehlung weitere institutionelle Maßnahmen zu schaffen, wird daher dankend angenommen. Es wird notwendig sein Qualifikationsprofile für die einzelnen Karrierestufen festzulegen und Personalentwicklung wie Qualitätssicherung darauf abzustimmen. Die entsprechenden Vorarbeiten wurden dazu gestartet.

Die Empfehlung, die Nachwuchsförderung bei DoktorandInnen stärker institutionell zu verankern, zu systematisieren und zu intensivieren, wird ebenfalls dankend aufgenommen. Es wird mit allen relevanten Stakeholdern diskutiert werden wie dieser Bereich optimiert werden kann, sei es durch eine bessere Kommunikation und in Folge erhöhte Nutzung vorhandener Angebote, sei es durch die Entwicklung neuer obligatorischer und fakultativer Maßnahmen und Angebote (z.B. Proposal Writing Workshops, Bewerbungstrainings/-coachings etc.).

Die äußerst positive Beurteilung des Qualitätsmanagements im Bereich Gleichstellung sowie generell die Würdigung der Arbeit des Zentrums für Genderforschung bestärkt die Universität darin, den eingeschlagenen Weg mit Nachdruck weiterzuverfolgen.

Handlungsfeld interne und externe Kommunikation

Die Universität nimmt sehr erfreut zur Kenntnis, dass die GutachterInnen dieses Handlungsfeld als erfüllt betrachten. Die Universität hat Kommunikation als wesentliches moderierendes Element vor dem Ziel der Stärkung einer Qualitätskultur im Sinne der universitären Gesamtstrategie festgelegt

und dementsprechend eine Vielzahl an Kommunikationsformen und transparenten Informationsmöglichkeiten entwickelt, wobei erkannt wurde, dass gute und transparente Kommunikation im Spannungsfeld von Informationsüberflutung und oft dennoch zu wenig vorhandenem Wissen der Universitätsangehörigen ein permanentes Entwicklungspotenzial birgt. Die Anregungen zu einer weiteren Verbesserung der Kommunikation, z.B. die Einführung von „Quality Ambassadors“ werden als wertvoll für die Weiterentwicklung eingestuft. Die Bemühungen um eine Vereinfachung der Sprache und Darstellung von QM-Dokumenten sind bereits angelaufen, so wurde die Qualitätssicherungsstrategie im November 2017 als eigene Publikation in – hoffentlich – verständlicher Sprache herausgegeben und an alle MitarbeiterInnen der Kunstuniversität ausgesandt. Zudem wird die Kunstuniversität verstärkt auch die bereits gut etablierten mündlichen, informellen Informationsmöglichkeiten ausbauen.

Gesamtwürdigung: Stärken und Herausforderungen der Qualitäts(sicherungs)strategie

Die Einschätzung der GutachterInnen, dass das alle Bereiche umfassende Qualitätsmanagementsystem der Kunstuniversität Graz sehr weit fortgeschritten ist, ist hoch erfreulich. Es ist der Universitätsleitung wichtig durch ständige Partizipations-, Kommunikations- und vertrauensbildende Möglichkeiten für alle Universitätsangehörigen eine Qualitätskultur zu fördern. Ständige Reflexionsprozesse helfen Herausforderungen wahrzunehmen und diesen aktiv zu begegnen. Die von den GutachterInnen aufgezeigten Entwicklungspotenziale, welche in Empfehlungen und Auflagen ausgedrückt wurden, unterstützen die Weiterentwicklung der Qualitäts(sicherungs)strategie und des darauf aufbauenden Qualitätsmanagements durch den konstruktiven, wertschätzenden Blick von außen. Die Auflagen decken sich mit bereits in Planung befindlichen Projekten, durch die Ausführungen der GutachterInnen können diese Vorhaben nun noch weiter spezifiziert und in ihrer Umsetzung bestärkt werden. Das Engagement und Entwicklungsbestreben an der Universität wurde von den GutachterInnen positiv hervorgehoben und bekräftigt die Kunstuniversität Graz dabei den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen.

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

