

GUTACHTEN

**Audit des Qualitätsmanagements  
der Universität für Musik und darstellende Kunst  
Wien, Österreich**

---

## IMPRESSUM

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Stiftung des öffentlichen Rechts  
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim  
**[www.evalag.de](http://www.evalag.de)**

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Grundlagen und Ziele des Audits</b> .....	<b>5</b>
1.1. Ziele des Audits .....	5
1.2. Methoden des Audits.....	5
1.3. Bewertungskriterien.....	6
1.4. Verfahrensablauf .....	6
1.5. Struktur des Gutachterberichts.....	6
<b>2. Profil der Universität</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Strategische Ziele der Universität</b> .....	<b>7</b>
Sachstand.....	8
Bewertung und Empfehlungen .....	8
<b>4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung</b> .....	<b>9</b>
Sachstand.....	9
Bewertungen und Empfehlungen .....	17
<b>5. Qualitätsentwicklung</b> .....	<b>21</b>
Sachstand.....	21
Bewertungen und Empfehlungen .....	21
<b>6. Gesamtbewertung</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Stellungnahme der Universität</b> .....	<b>23</b>
<b>8. Entscheidung der Akkreditierungskommission</b> .....	<b>24</b>
<b>Anlage 1</b> .....	<b>25</b>
Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich .....	25
<b>Anlage 2</b> .....	<b>31</b>
Prüfbereiche des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (§ 22) .....	31

## **Glossar**

bmbwf	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
ECTS	European Credit Transfer System
EEK	Entwicklung und Erschließung der Künste
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education
HS-QSG	Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz
LOLA	Low Latency (Streaming-System für Distance Learning)
mdw	Universität für Musik und darstellende Kunst Wien
MORE	Initiative der UNIKO
PDCA	plan-do-check-act
SAR	Society for Artistic Research
UNIKO	Österreichische Universitätenkonferenz
ZfW	Zentrum für Weiterbildung
ZID	Zentraler Informatikdienst

# 1. Grundlagen und Ziele des Audits

## 1.1. Ziele des Audits

Das Rektorat der Universität beauftragte **evalag** am 10. November 2016 mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG).

Mit dem Audit wird das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Universität durch eine externe Gutachtergruppe begutachtet und es werden Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben. Das Audit dient der Erfüllung der gesetzlichen Vorschrift zur Zertifizierung des internen Qualitätsmanagements der Universität.

## 1.2. Methoden des Audits

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

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

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen von **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von **evalag** formell bestellt.

Der Gutachtergruppe gehörten an (in alphabetischer Reihenfolge):

- Professor Philippe Dinkel, Direktor der Haute École de Musique de Genève, Fachhochschule Westschweiz
- Professor Dr. Heinz Geuen, Rektor der Hochschule für Musik und Tanz Köln
- Simon Kintopp, Student an der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz
- Professorin Anne-Kathrin Lindig, Vizepräsidentin für Künstlerische Praxis an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar
- Maren Schmohl, Prorektorin der MerzAkademie, Hochschule für Gestaltung, Kunst und Medien Stuttgart, staatlich anerkannt

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

### 1.3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von **evalag** auf Grundlage der im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten und 2012 sowie 2015 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte für das Qualitätsmanagement an Universitäten durchgeführt. Die Eckpunkte werden auf die in § 22 HS-QSG genannten Prüfbereiche bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachter\_innen das Qualitätsmanagement der Universität bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Universität sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich ferner an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG).

### 1.4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Universität und **evalag** 2016/2017. Auf der Grundlage des Frageleitfadens erstellte die Universität mit einem intern gebildeten Projektteam einen Selbstevaluationsbericht. Dieser gibt einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung des Qualitätsmanagements in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Der Selbstevaluationsbericht der Universität wurde am 12. September 2018 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Er diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der zwei Vor-Ort-Besuche. Für den zweiten Vor-Ort-Besuch im Mai 2019 stellte die mdw Anfang April 2019 eine Aktualisierung von relevanten Sachständen bereit.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe fand in Form einer Telefonkonferenz am 11. Oktober 2018 statt. Der erste Vor-Ort-Besuch erfolgte vom 16. bis 18. Oktober 2018. Der Schwerpunkt des Vor-Ort-Besuchs lag bei den Leistungs- (bzw. Prüf-)bereichen Lehre und Studien, Forschung sowie Personalwesen und -entwicklung. Der Vor-Ort-Besuch wurde durch einen Zwischenbericht, der zwischen der mdw und der Gutachtergruppe abgestimmt wurde, dokumentiert.

Der zweite Vor-Ort-Besuch fand vom 13. bis 15. Mai 2019 statt und wurde durch eine Telefonkonferenz der Gutachtergruppe am 3. Mai 2019 vorbereitet. Es wurden Gespräche mit dem Rektorat, den für Qualitätsmanagement zuständigen Mitarbeiter\_innen, Studierenden, Mitarbeiter\_innen aus den Serviceeinheiten und Vertreter\_innen der Institute geführt, die für die Leistungsbereiche Entwicklung und Erschließung der Künste, Internationalisierung sowie Lehre und Studien Aufgaben wahrnehmen. Am Ende beider Vor-Ort-Besuche erhielt die Universitätsleitung eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtergruppe.

Im Anschluss wurde der Gutachterbericht erstellt und innerhalb der Gutachtergruppe abgestimmt. Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit durch die mdw wurde der Gutachterbericht von der Akkreditierungskommission am 10. September 2019 behandelt.

### 1.5. Struktur des Gutachterberichts

Der Gutachterbericht orientiert sich in seiner Struktur an den drei **evalag**-Eckpunkten für das Qualitätsmanagement. Innerhalb jedes Eckpunktes werden die dafür relevanten Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG geprüft. In jedem Kapitel wird zunächst der für den Eckpunkt relevante Sachstand dargestellt und dann die Bewertungen und Empfehlungen der Gutachter\_innen.

## 2. Profil der Universität

Die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (mdw) ist mit mehr als 3.000 Studierenden aus 74 Ländern die größte Universität für Musik und darstellende Kunst im deutschsprachigen Raum und gehört auch weltweit zu den größten vergleichbaren Institutionen. In Österreich gibt es unter den 21 staatlichen Universitäten zwei weitere Universitäten für Aufführungskünste sowie private Einrichtungen.

Die künstlerisch-wissenschaftliche Betreuung der Studierenden, Forschung sowie Entwicklung und Erschließung der Künste erfolgt an 24 Instituten, die sich auf zehn Standorte in Wien verteilen. Hier sind rund 950 Personen im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich sowie mehr als 300 Mitarbeitende in der Administration tätig. Daraus ergibt sich gemäß der Angaben im Selbstevaluationsbericht eine hervorragende Betreuungsrelation für die Studierenden.

Die Universität weist ein breites Studienangebot (Bachelor, Master, Diplom, Lehrgänge usw.) in den Bereichen Kunst, Pädagogik und Wissenschaft auf und stellt hohe Ansprüche an die Ausbildung der Studierenden. In der Forschung zeichnet sich die mdw durch eine Reihe von Spezialforschungsfeldern aus. Die mdw ist gemäß des Selbstevaluationsberichts sehr stark im kulturellen Umfeld Wiens vernetzt und forciert im Hinblick auf die wissenschaftliche und pädagogische Ausbildung auch den Aufbau von Netzwerken und Kooperationen.

Die Universitätsleitung und -administration ist ressortbezogen organisiert und wurde 2015 nach dem Rektoratswechsel neu gestaltet: Das Rektorat wurde erweitert und im Bereich der Verwaltung wurde eine kleinteiligere und gemäß Selbstevaluationsbericht effizientere Struktur aufgebaut. Hausinterner Konsens ist laut Selbstevaluationsbericht die „Sicherstellung der dezentralen Selbstverantwortung der künstlerischen und wissenschaftlichen Institute“. Dem „Rektorat [sind] ... dabei die Kommunikation auf Augenhöhe sowie eine möglichst breite Partizipation ein großes Anliegen“.

## 3. Strategische Ziele der Universität

### **Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität**

**Die Universität hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.**

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

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

## Sachstand

Mit dem Selbstevaluationsbericht (einschließlich Anhang) legte die Universität ausführliche Informationen über die Erarbeitung und Ausgestaltung der strategischen Ziele für den Zeitraum von 2019-2024 vor.<sup>1</sup>

Die strategischen Ziele orientieren sich am Leitbild, das die Ausrichtung auf (internationale) Spitzenleistungen, einen Fokus auf die Studierenden und das Bekenntnis zu einer „Kultur mit Haltung“ (demokratische Werte, Gleichbehandlung, Diversität) als wesentliche Grundlagen formuliert.

Für das Verständnis des Prozesses der Erarbeitung und die Bewertung, sowohl der strategischen Ziele als auch des Qualitätsmanagements, ist der Rektoratswechsel 2015 bedeutsam. Danach wurden wesentliche Weichenstellungen vorgenommen, die manche bereits bestehende Entwicklungen aufnahmen und andere zum Teil erheblich neu ausrichteten: Die partizipativ organisierte Entwicklung neuer strategischer Ziele und die Erarbeitung eines Entwicklungsplans für den Zeitraum 2019-2024 wurden zu Beginn 2018 abgeschlossen und waren Ende 2018 Grundlage für die Verhandlungen über die Leistungsvereinbarung 2019-2021 mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (bmbwf).

In der Leistungsvereinbarung 2019-2021 liegt ein starker Fokus auf neuen universitätsübergreifenden Strategien, die in den Bereichen Internationalisierung, Digitalisierung, Diversität und Forschung erarbeitet werden sollen.

Eine Operationalisierung der strategischen, in der Leistungsvereinbarung festgelegten Ziele erfolgt seit Anfang 2019 im Rahmen von Zielvereinbarungen des Rektorates mit den Instituten und ab Juni 2019 mit den Organisationseinheiten der Verwaltung. Die Gutachtergruppe konnte einige Zielvereinbarungen im Rahmen des zweiten Vor-Ort-Besuches einsehen.

Die Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es, die Zielerreichung im Rahmen der dezentralen und zentralen Selbststeuerung der Universität zu unterstützen.

## Bewertung und Empfehlungen

Sowohl aus der Analyse des Selbstevaluationsberichtes (und der ergänzenden Unterlagen) als auch aus den Gesprächen mit den Mitgliedern des Rektorates und den weiteren Gesprächsgruppen während beider Vor-Ort-Besuche wurde deutlich, dass die strategischen Ziele in einem umfangreichen partizipativen Prozess ausgearbeitet wurden und von den Mitgliedern der Universität getragen werden.

Die strategischen Ziele beziehen sich auf alle Leistungsbereiche (einschließlich Third Mission) und sind ambitioniert formuliert; dies betrifft die Vernetzung von künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Ansprüchen sowie die thematische Breite der Ziele. Neben den auf die institutionelle Entwicklung ausgerichteten Zielen werden auch gesellschaftliche und auf die Internationalisierung bezogene strategische Ziele formuliert, die die individuelle Ausbildung der Studierenden in den Mittelpunkt stellen. Anhand verschiedener Aussagen in den Gesprächsrunden wurde auch deutlich, wie grundlegende Werte der strategischen Ziele im Alltag umgesetzt („gelebt“) werden. Die Gutachtergruppe war beeindruckt von dem breiten, konsensuellen und zugleich auf Diskurs angelegten Qualitätsverständnis über alle Anspruchsgruppen in der mdw hinweg, das in den Gesprächsrunden erkennbar wurde. Die Auseinandersetzung

---

<sup>1</sup> Die strategischen Ziele der Universität sind online unter <https://www.mdw.ac.at/900/> einzusehen. (Zuletzt abgerufen am: 21.05.2019)



darüber ist nach Ansicht der Gutachtergruppe offensichtlich breit in der Universität verankert und wird von der Rektorin und dem Rektorat in hervorragender Weise vorgelebt.

Insgesamt hat die Gutachtergruppe die von den Mitgliedern der mdw „gelebte“ Werte-haltung aus dem Leitbild sehr beeindruckt. Die mdw ist für ihre Spitzenleistungen in vielen Bereichen bekannt, wie selbstverständlich wird dieser Anspruch im Universitäts-alltag mit einem expliziten Bekenntnis zu demokratischen Werten und Diversität ver-bunden. Damit erfüllt die mdw ihr strategisches Ziel, „Ort verantwortungsvoller kultur-, gesellschafts- und bildungspolitischer Auseinandersetzungen“ – auch mit dem Umfeld in Wien bzw. Österreich – zu sein. Dies ist in Zeiten, in denen demokratische Werte der Gefahr der Einschränkung unterliegen, Diversität als Bedrohung wahrgenommen wird und auch die Wissenschaft skeptisch betrachtet wird, als vorbildlich hervorzuhe-ben.

Die vorgelegten Zielvereinbarungen dokumentieren, dass die Umsetzung der strategi-schen Ziele bzw. der in der Leistungsvereinbarung festgelegten Ziele systematisch er-folgt.

## 4. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

### Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

**Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Uni-versität und zielt auf die Etablierung einer universitätsweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Universität und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent doku-mentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung wer-den im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben. Qualitätssi-cherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nut-zung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch aus-gewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Pro-zesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.**

Im Rahmen des Eckpunktes 2 werden die Prüfbereiche „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung in den Bereichen Studien und Lehre, Forschung (oder Entwicklung und Erschließung der Künste oder Angewandte Forschung und Entwicklung), Organi-sation und Administration und Personal“ und „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3) sowie „Strukturen und Verfah-ren der Qualitätssicherung für das Lehramt an Schulen insbesondere zur Prüfung der wissenschaftlichen und professionsorientierten Voraussetzungen für die Leistungser-bringung“ (§ 22 HS-QSG PB 6) geprüft.

## Sachstand

### Qualitätsmanagement auf Universitätsebene

Die Universität hat im Selbstevaluationsbericht ihr Qualitätsmanagement in einer grafi-schen Darstellung visualisiert, die ebenfalls über die Website öffentlich zugänglich ist.<sup>2</sup> Sie unterscheidet die Leistungs- oder auch Prüfbereiche Studien & Lehre, Forschung

<sup>2</sup> Vgl.: <https://www.mdw.ac.at/900/> (Zuletzt abgerufen am: 21.05.2019).

und Entwicklung & Erschließung der Künste (EEK) sowie die Querschnittsbereiche Internationales, Personal und Administration. Aus der Darstellung und auch den weiteren Ausführungen im Selbstevaluationsbericht sowie den Gesprächen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche wurde deutlich, dass dem Zusammenspiel informeller und formaler Strukturen und Prozesse ein hoher Stellenwert zukommt.

Die „individuelle Qualitätssicherung durch die einzelne/den einzelnen Lehrende\_n gemeinsam mit der/dem Studierenden“ ist gemäß Selbstevaluationsbericht wesentliches Element des Qualitätsmanagements.

Für das Qualitätsmanagement nutzt die Universität in den verschiedenen Leistungs- und Querschnittsbereichen sowohl die (ex-ante) Gestaltung von Prozessen und Verfahren einschließlich der Zuständigkeitsbeschreibung, ergänzt durch Richtlinien, Leitfäden usw. als auch ex-post-ausgerichtete Instrumente zur Prüfung der Zielerreichung. Diese setzen dabei auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Lehrveranstaltung, Institut, Studiengang, Forschungsvorhaben) an.

Gemäß den Aussagen der Universitätsmitglieder handelt es sich dabei um ein System der agilen Organisation, in dem diverse Teams und Arbeitsgruppen themenbezogen zusammenarbeiten. Diese können formale Zuständigkeiten haben, aber auch spontan und temporär gebildet werden. Auf der Basis einer breiten Partizipation werden Grundlagen für formale Entscheidungen erarbeitet.

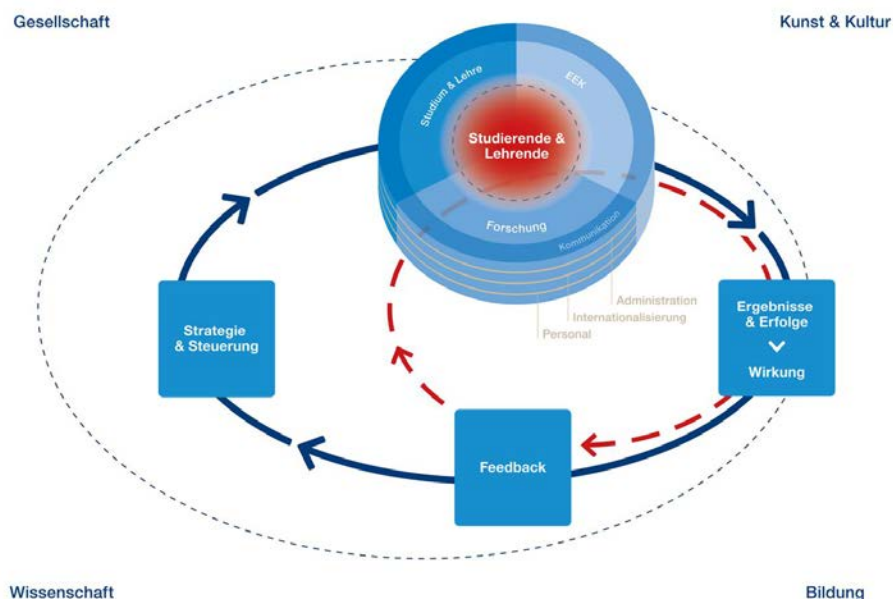


Abb. 1: Qualitätsmanagementsystem der mdw

Für ihre interne Steuerung nutzt die mdw neben den für die Wissensbilanz aufzubereitenden Daten, Kennzahlen und qualitativen Informationen noch weitere und baut ein darauf basierendes Monitoring auf.

### Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Die mdw hat mit den strategischen Zielen

- „Schaffung bestmöglicher Rahmenbedingungen für die individuelle Entwicklung der Studierenden“ und
- „Streben nach Qualität und Spitzenleistungen in allen Disziplinen als Basis für die Profilbildung und Weiterentwicklung“

anspruchsvolle Ziele formuliert und damit auch ihr Selbstverständnis verdeutlicht. Zugleich vermittelt der Entwicklungsplan 2019-2024 eine avancierte Diskussion des

Exzellenzbegriffs, der eine multidimensionale Betrachtung von Qualität erfordert. So sollen Studierende in vielfältiger Weise auf eine Berufstätigkeit vorbereitet werden, die nicht zwangsläufig mit „Weltkarriere“ und „internationalen Erfolgen“ gleichgesetzt wird. Diese Ziele werden operationalisiert und gemäß des Selbstevaluationsberichts anhand des PDCA-Zyklus‘ verfolgt und geprüft:



Abb. 2: Qualitätskreislauf im Bereich Studium und Lehre

Die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement setzen dabei auf den Ebenen der Lehrveranstaltung, des Studiengangs und der Universität an.

Auf der Ebene der Lehrveranstaltung (und des Instituts) sind die alle fünf Jahre durchgeführten, jeweils institutsbezogenen Lehrveranstaltungsevaluierungen und die alternative Evaluation, die über die regelmäßig vorgesehenen institutsbezogenen Zyklen von den Lehrenden individuell angefragt werden kann, die wesentlichen universitätsweit etablierten Elemente der Qualitätssicherung. Von den Instituten bzw. den Lehrenden werden darüber hinaus weitere individuelle Befragungen zur Qualität der Lehre in einzelnen Lehrveranstaltungen eingesetzt. Die Stabstelle Qualitätsmanagement hat 2019 begonnen, die bestehenden Instrumente weiterzuentwickeln und bereitet aktuell (Stand: Mai 2019) die Überarbeitung des Fragebogens für den künstlerischen Einzelunterricht im Rahmen eines Workshops vor; dabei soll der Fokus der Bewertung von den Rahmenbedingungen auf den Aspekt der „guten Lehre“ verschoben werden. Aufgrund der während des ersten Vor-Ort-Besuchs aufgenommenen Rückmeldung der Studierenden zur Rezeption der regelmäßigen institutsbezogenen Lehrveranstaltungsevaluation plant die Stabstelle Qualitätsmanagement auch eine stärkere Einbeziehung der Studierenden in die Reflexionsgespräche zur Besprechung der Ergebnisberichte.

Auf der Ebene des Studiengangs wird eine Qualitätssicherung vor allem durch die verbindlich geregelten Prozesse der Studiengangentwicklung und -weiterentwicklung sowie durch Qualitätsmaßstäbe bzw. Richtlinien für Prüfungen und die akademische Integrität gesichert. Hier wurde 2018 die Entwicklung von Mustercurricula eingeleitet, die als Grundlage für die Überarbeitung der Studiengangcurricula eingesetzt werden sollen. Ziel der Einführung (u. a. mit verbesserter Beschreibung von Lernergebnissen, Ausweitung der ECTS-Struktur auf bislang nicht erfasste Elemente sowie veränderter Gewichtung von Pflicht- und Wahlpflichtkomponenten) ist die Erhöhung der Durchlässigkeit von bestehenden Curricula und die Verringerung der Zahl der Studienabbrecher\_innen. Im Sommersemester 2019 startete eine entsprechende Überarbeitung der Curricula in acht Studienrichtungen. Auch das Thema Diversität wird hierbei im Hinblick auf die Gestaltung der Curricula, eine diversitätssensible Didaktik sowie die Frage angemessener Prüfungsformen einbezogen.

Laut Selbstevaluierungsbericht haben im Hinblick auf die Qualitätssicherung schriftlicher Arbeiten die mdw-internen Bestimmungen zur akademischen Integrität einen hohen Stellenwert. So wird ein standardisiertes Software-gestütztes Prüfverfahren eingesetzt und in den vergangenen Jahren eine umfassende Plagiatspräventionskampagne betrieben.

Auf der Ebene der Universität sind es zunächst strukturelle Maßnahmen sowie die Bereitstellung eines Beratungs- und Betreuungsangebotes, das in den letzten Jahren ausgebaut wurde und die Qualitätssicherung unterstützt. So wurden u. a. ein Kompetenzzentrum für Curriculaentwicklung und Studienrecht zur Unterstützung aller zuständigen Einheiten und Gremien bei der (Weiter-)Entwicklung der Curricula sowie ein Career Center zur Unterstützung von Studierenden und junge Absolvent\_innen (bis zu fünf Jahre nach Abschluss des Studiums) auf ihrem Weg ins Berufsleben eingerichtet. Ebenso zu erwähnen ist die Beteiligung an dem österreichweiten Projekt „Absolvent\_innen-Tracking“; die ersten Ergebnisse lagen der Universität zum Zeitpunkt der zweiten Begehung vor und befanden sich in der Auswertung. Allerdings hält die mdw hier eigene soziologische Untersuchungen zum Karriereverlauf und Verbleib ihrer Absolvent\_innen für aussagekräftiger. Daher führt die mdw neben dem Projekt Erhebungen zum Absolvent\_innenverbleib und der Karriereentwicklung durch.

Die mdw sieht auch, dass die Weiterentwicklung der Curricula einen verstärkten Fokus auf die Weiterbildung der Lehrenden erfordert. Dies soll durch den sukzessiven Ausbau und die Weiterentwicklung des hochschuldidaktischen Kursangebots des Zentrums für Weiterbildung (ZfW) realisiert werden. Zudem werden Internet-Technologien wie LOLA, ein Streaming-System, das aufgrund der geringen Verzögerung (LOW Latency) das gemeinsame Musizieren räumlich getrennter Personen ermöglicht, eingesetzt; dies wird vom Audio-Video Zentrum des ZID betreut.

Zu erwähnen ist schließlich auch noch die Begabten- bzw. Frühförderung, die nach dem Rektoratswechsel 2015 institutionalisiert wurde. Die mdw bietet hier einen Hochbegabtenkurs für 6- bis 16-Jährige als auch die Vorbereitungslehrgänge ab 16 Jahren an.

### **Qualitätsmanagement im Bereich der Lehramtsausbildung**

Mit der 2013 eingeführten Pädagog\_innenbildung\_Neu wurden regionale Entwicklungsverbände für die Lehramtsausbildung gebildet. Die 2015/16 gestartete Umsetzung befindet sich an der mdw noch in der Vorbereitung und wird voraussichtlich 2021/22 starten.

2017 wurde – quasi als Vorstufe der Kooperation – mit den Pädagogischen Hochschulen Wien und Niederösterreich sowie der Katholischen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems das Masterstudium „Quereinstieg Lehramt Musikerziehung“ gestartet. Die mdw hat dieses begleitend evaluiert und konnte dabei nicht nur Erkenntnisse zur Motivation der Teilnehmenden, ihren Hintergründen und die Umsetzung des Masterstudiums, sondern auch zu den Bedingungen und den Herausforderungen der regionalen Kooperation mit den anderen Hochschulen gewinnen.

### **Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung**

Das Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung betrifft derzeit zwei (mit Abschluss) angebotene Lehrgänge und entspricht den Prozessen der Qualitätssicherung in der Lehre.

## Qualitätsmanagement im Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK)

Das Qualitätsmanagement im Bereich EEK ist vor allem auf die Schaffung von Rahmenbedingungen ausgerichtet. Dies umfasst die Bereitstellung bzw. Verbesserung der Auftritt- und Praxismöglichkeiten des künstlerischen Personals und der Studierenden wie auch die organisatorische Unterstützung.

Laut Selbstevaluierungsbericht führt die mdw jährlich etwa 1.200 künstlerische Veranstaltungen durch: von Studienkonzerten über Matineen zu Theater- und Orchesterproduktionen sowie Werkschauen von Filmstudierenden bis hin zu öffentlichen Diplomprüfungen und Symposien sowie Tagungen im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich. Das „gesellschaftliche Wirken“ ist laut Selbstevaluierungsbericht dabei ein wichtiges Element, sei es in Form von inhaltlichen Impulsen durch Film- oder Schauspielprojekte, die reflexive Anwendung pädagogischer Konzepte in (Musik-)Schulen oder explizit diversitätssensibel und inklusiv (z. B. MORE-Initiative der UNIKO, All Stars Inclusive Band).



Abb. 3: Qualitätskreislauf in Studium und Lehre (EEK)

Da die Aktivitäten im Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste sehr eng mit der künstlerischen Ausbildung verwoben sind, tragen die Institute hier laut Selbstbericht eine (dezentrale) (Selbst-)Verantwortung.

Nichtsdestotrotz hat die mdw im Entwicklungsplan die Schaffung studienübergreifender, strategischer Schwerpunkte für die kommenden Jahre vorgesehen: So ist die Stärkung der Bereiche Chor und Orchester sowie auch der genre-übergreifenden Crossover-Projekte geplant. Zudem soll der bereits länger bestehende Schwerpunkt der Kammermusik weiter gefördert werden (z. B. durch die Einführung des European Joint Programme Chamber Music (ECMAster)).

Weiterhin soll der Bereich Artistic Research gestärkt werden. Zur Anreizschaffung vergibt die Stabstelle Forschungsförderung bereits jetzt Mittel für kleinere Artistic Research Projekte. Bis 2020 plant die mdw, ein Zentrum für künstlerische Forschung einzurichten und damit einen „Rahmen“ für die Diskursentwicklung und Bündelung existierender Erfahrungen sowie die Vernetzung und Durchdringung von Wissenschaft und Kunst bereitzustellen. Damit soll auch eine Bottom-up orientierte Entwicklung von Qualitätskriterien angestoßen werden. Aktuell wird die Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung mit der Society for Artistic Research (SAR) vorbereitet; 2021 soll der 12. Weltkongress in Wien stattfinden. Das künstlerische Doktorat ist in Vorbereitung und soll im WS 2021/22 starten.

Die Aktivitäten der Qualitätssicherung in diesem Bereich konzentrieren sich, wie erwähnt, derzeit auf die Optimierung von Rahmenbedingungen. Darüber hinaus hat die Dokumentation der künstlerischen Leistungen hier einen wichtigen Stellenwert.



Die Erfassung der Aktivitäten und Leistungen bezieht sich auf drei Ebenen: die Universität, die Institute sowie die individuelle Ebene. Auf der Ebene der Universität werden die durch das Rektorat abgeschlossenen Kooperationen, Informationen zu Veranstaltungen sowie Preisen und Auszeichnungen von Lehrenden, Studierenden und Absolvent\_innen erfasst. Auf Institutsebene werden diese Informationen durch weitere Angaben zu i. d. R. Kooperationen sowie Preise der Studierenden ergänzt. Auf der individuellen Ebene erhebt die Stabstelle Qualitätsmanagement seit 2007 jährlich die Leistungen der Mitarbeiter\_innen über das Campusmanagementsystem mdwonline. Die Leistungserfassung erfolgt sehr ausdifferenziert in den Leistungsgruppen künstlerische Leistungen, Preise und Auszeichnungen, Publikationen usw.

### Qualitätsmanagement im Bereich Forschung (und Nachwuchsförderung)

Die mdw hat mit dem strategischen Ziel „Streben nach Qualität und Spitzenleistungen in allen Disziplinen als Basis für die Profilbildung und Weiterentwicklung“ ein anspruchsvolles Ziel formuliert und damit zugleich auch ihr Selbstverständnis verdeutlicht. Der Bereich Forschung bezieht sich auf die Aktivitäten der fünf wissenschaftlichen und acht weiteren, teilweise wissenschaftlich, aber auch künstlerisch und/oder pädagogisch ausgerichteten Institute.

Die mdw hat die Forschung nach eigenen Angaben in den vergangenen zehn Jahren sukzessive und mit jetzt sehr anspruchsvollen Zielen aufgebaut und vergleicht sich hier mit wissenschaftlichen Universitäten. Allerdings verfolgt sie ein eigenes Profil mit Spezialforschungsfeldern, das auf die Verknüpfung der drei Bereiche Wissenschaft, Kunst und Pädagogik ausgerichtet ist. Hierbei werden folgende Schwerpunktsetzungen in Form von universitätsweiten Querschnittsthematiken verfolgt: Transkulturalität, Kunst & Gesundheit, Kulturwissenschaft, Musikschulforschung und Gender Studies.

Aufgrund der Spezialforschungsfelder sowie auch der subsidiär ausgerichteten Governance liegt die Verantwortung für die inhaltliche Qualitätssicherung in der Forschung zunächst bei den entsprechenden Instituten. Diese haben sich an den jeweiligen Maßstäben der Fachcommunities zu orientieren. Die Leistungserfassung und Wissensbilanz dokumentieren dies. Darüber hinaus wurden seit Oktober 2015 eine Reihe von strukturellen Maßnahmen eingeleitet: So wurden das Studiendekanat für wissenschaftliche Studien und die Stabstelle Forschungsförderung eingerichtet, thematische Arbeitsgruppen gebildet, mdw-interne policies (z. B. für akademische Integrität) und Richtlinien für die Bereiche Open Access und Forschungsdatenmanagement gebildet.



Abb. 4: Qualitätskreislauf im Bereich Forschung

Diese Aktivitäten sollen zukünftig in einer gesamtuniversitären Forschungsstrategie gebündelt werden, die durch die 2016 eingerichtete und jährlich stattfindende Klausur der Wissenschaften vorangetrieben wird; bis 2021 soll diese abgeschlossen sein.

Um die ehrgeizigen Ziele im Bereich der Forschung auch langfristig voranzubringen, wird derzeit ein Zentrum für Künstlerische Forschung aufgebaut und die Einführung eines strukturierten Doktoratsprogramms vorbereitet. Auch die Möglichkeit eines künstlerischen Doktorats/3rd Cycle soll geprüft werden. Zudem soll durch die Entwicklung eines Studienplans für das Masterstudium Ethnomusikologie eine Grundlage für eine wissenschaftlich-künstlerische Ausbildung geschaffen werden.

Bei der Förderung des künstlerischen Nachwuchses stehen Maßnahmen wie regelmäßig stattfindende, national und international ausgeschriebene Wettbewerbe, die von der oder in Kooperation mit der mdw ausgetragen werden, die Internationale Sommerakademie, die Förderung durch Stipendien oder Freistellung sowie die Angebote des Career Center u. ä. im Mittelpunkt.

In den Gesprächen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche wurde zudem darauf hingewiesen, dass Doktorand\_innen bereits jetzt durch die Hinzuziehung zweier externer Gutachter\_innen, die das jeweils eingereichte Doktoratskonzept bewerten, ausgewählt werden.

### Qualitätsmanagement im Querschnittsbereich Internationales

Kunstuniversitäten können grundsätzlich als international ausgerichtet und vernetzt beschrieben werden. Die mdw deckt die Internationalisierung mit dem strategischen Ziel „Weiterentwicklung des Standorts im Kontext der Wiener Kultur- und Wissenschaftslandschaft ebenso wie im europäischen und globalen Kontext“ ab.



Abb. 5: Qualitätskreislauf im Bereich Internationalisierung

Laut Selbstbericht ist Internationalität in Kunst und Wissenschaft eine an der mdw gelebte Praxis; sie spiegelt sich in der Heterogenität der Studierenden, Lehrenden und Mitarbeiter\_innen, der alltäglichen Zusammenarbeit sowie Vernetzungen mit anderen Institutionen bzw. Personen wider.

An der mdw sind Studierende und Lehrende aus über 70 Ländern und der Anteil an Studierenden nichtösterreichischer Herkunft liegt bei über 45 %. Die mdw verweist hier auch auf die sehr hohe Nachfrage an Outgoing-Lehrenden und Incoming-Studierenden, die auf das Renommee der Universität im internationalen Kontext hinweist.

Die Internationalität an der mdw findet ihren Ausdruck in sehr vielen zentralen und dezentralen Aktivitäten (Studierenden- und Lehrendenmobilität, LOLA-Projekt, fremdsprachige Studienangebote, Internationale Sommerakademie, Einladung ausländischer Künstler\_innen usw.). Um all die an den verschiedenen Instituten und Tätigkeits-

bereichen verfolgten Aktivitäten systematisch zu bündeln und damit die Internationalität der mdw in Wirkung und Renommee sicherzustellen sowie weiterzuentwickeln, ist die Entwicklung einer universitätsübergreifenden Internationalisierungsstrategie vorgesehen, die einen Orientierungsrahmen für die vielfältigen Aktivitäten schafft. Eckpunkte der Strategie sollen die Studierenden- und Lehrendenmobilität, der Ausbau der „internationalisation at home“ sowie die Weiterentwicklung von Kooperationen mit Professional Partners bilden. Ein erster Schritt war die Einrichtung eines hochrangig besetzten externen mdw-Advisory Board; die Durchführung einer Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse von bestehenden Internationalisierungsmaßnahmen wird folgen.

Derzeit erfolgt die Qualitätssicherung über die Erfassung von Kennzahlen zu den verschiedensten Aktivitäten und die Einbeziehung der Internationalität in die Graduiertenbefragung. Die Erarbeitung einer Richtlinie bzw. eines Leitfadens zum Abschluss und zur Evaluation von Kooperationen ist geplant, um die Qualitätssicherung in diesem Bereich weiter auszubauen.

In Zusammenhang mit der Internationalisierungsstrategie soll an dieser Stelle auch die bereits erwähnte Diversitätsstrategie kurz dargestellt werden. Nach zweijähriger Vorarbeit durch verschiedene mdw-interne Arbeitsgruppen wird die Diversitätsstrategie im Juni 2019 vom Rektorat verabschiedet. Für die kommenden zwei Jahre liegt ein konkreter Maßnahmenplan vor, der neben dem Bereich Internationales auch Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit bei Zulassungsprüfungen, zur Verankerung von Gender- und Diversitätskompetenz in den Curricula und der Weiterbildung des Personals sowie zur Stärkung des weiblichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals vorsieht.

### Qualitätsmanagement in den Querschnittsbereichen Personal und Administration

Für die Bereiche Personal und Administration hat die mdw die „Förderung und bestmögliche Nutzung des Potenzials aller Mitarbeiter\_innen“ als strategisches Ziel formuliert (siehe Abb. 6). Die mdw formuliert hier die Maßgabe, dass eine Vereinbarkeit der persönlichen Ziele und der strategischen Ziele gegeben sein soll oder anzustreben ist. Mit einer breiten Palette von Maßnahmen und Instrumenten in der Personalplanung, -rekrutierung und -entwicklung wird dies umgesetzt.



Abb. 6: Qualitätskreislauf im Bereich Personal

Die Personalplanung erfolgt in einem dreijährigen Zyklus und ist mit der Entwicklungsplanung sowie auch der Leistungsvereinbarung und den Zielvereinbarungen verbunden. Ein im Aufbau befindlicher IT-gestützter Personalstrukturplan soll dies besser unterstützen.

Die Verfahren der Personalrekrutierung (Berufungsverfahren, Qualifizierungsverfahren, wissenschaftlich-künstlerisches Personal) werden systematisch durch Richtlinien und Leitfäden unterstützt.



Alle neuen Mitarbeiter\_innen durchlaufen Onboarding-Programme, die jeweils für das künstlerisch-wissenschaftliche Personal und für allgemeine Mitarbeiter\_innen konzipiert wurden und sich über mehrere Monate erstrecken.

Für die Personalentwicklung kommt der personenbezogenen Evaluation und den institutionalisierten Mitarbeiter\_innengesprächen eine hohe Relevanz zu; hiermit werden Entwicklungspotenziale ausgelotet und Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert. Darüber hinaus gibt es verschiedenste Möglichkeiten der Beratung und Fortbildung, die auch durch die Möglichkeit zur Freistellung vom Unterricht für EEK-, Forschungs- und Lehrzwecke unterstützt werden. Neben einem umfangreichen internen Fortbildungsangebot des Zentrums für Weiterbildung (ZfW) gibt es auch weitere Maßnahmen wie die künstlerisch-pädagogischen Ausbildungsstellen, die Überleitung zu Senior Lecturers usw.

Das Gespräch des ersten Vor-Ort-Besuchs konzentrierte sich auf die Karrieremöglichkeiten und die (wissenschaftliche) Weiterbildung. Im Rahmen des zweiten Vor-Ort-Besuches wurden vor allem die Verortung der unterschiedlichen administrativen Einheiten im Qualitätsmanagementsystem und die Zusammenarbeit der wissenschaftlich-künstlerischen Bereiche mit den administrativen Einheiten thematisiert.

Laut Selbstevaluierungsbericht wünschen sich „besonders Studierende und Verwaltungsmitarbeiter\_innen [...] Verbesserungen des Campusmanagementsystems hinsichtlich der Vollständigkeit der Inhalte und der Usability“. Die mdw verweist diesbezüglich auf eine Richtlinie, deren Umsetzung sich jedoch – aufgrund unterschiedlicher Verfahrensweisen und Prozessabläufe an den Instituten und Studiendekanaten – als aufwendig erweist.

Der Bereich der Administration wird im Selbstevaluierungsbericht nicht gebündelt thematisiert; die Darstellung der Gegebenheiten sowie der Prinzipien der Arbeitsweise durchzieht den gesamten Bericht. Ausgehend von der 2015 vorgenommenen Neustrukturierung der Verwaltungseinheiten wird die interne Kooperation und Kommunikation in den formalen und informellen Gremien und Arbeitsgruppen an verschiedensten Stellen dargestellt (siehe dazu auch hier die Sachstandsdarstellung in den verschiedenen Leistungsbereichen). Das Prinzip einer agilen Organisation einerseits, aber klarer und allgemein bekannter Zuständigkeiten ist im Selbstbericht und in den Gesprächen im Rahmen der Vor-Ort-Besuche erkennbar dargestellt.

## **Bewertungen und Empfehlungen**

### **Universitätsebene**

In den Gesprächen bei beiden Vor-Ort-Besuchen wurde deutlich, dass der im Selbstbericht erwähnte hohe Stellenwert einer breiten Beteiligung und Diskussion aller Universitätsmitglieder u. a. im Qualitätsmanagement in der Praxis gelebt wird und eine tiefe Verankerung einer Kultur von Kommunikation und Kooperation in allen Bereichen der Universität spürbar ist.

Die Kommunikation hat in Kunst- und Musikuniversitäten für die internen Prozesse grundsätzlich einen hohen Stellenwert. An der mdw wurde für die Gutachtergruppe überdies sichtbar, dass und wie die Kommunikation universitätsweit und institutsübergreifend sowie ständig betrieben wird (z. B. offene Tür der Rektorin, Institutsleiterkonferenz, vom Senat oder dem Rektorat eingesetzte Arbeitsgruppen). Die neben den formalen Gremien bestehenden oder damit mehr oder weniger eng verknüpften informellen „Gremien“, wie auch spontan und temporär gegründeten Arbeitsgruppen, nehmen akute Dringlichkeiten, aktuelle Fragen und zukünftige Ausrichtungen auf, um explorativ Lösungen zu suchen oder auch drängende Probleme zu bewältigen. Die Universitätsmitglieder weisen darauf hin, dass die offene, über alle Ebenen und alle Bereiche hinweg praktizierte Kommunikation und Kooperation zeitaufwändig ist. Zugleich erneuern die errungenen Lösungen offensichtlich immer wieder die ‚Kraft des Informellen‘. Nach

Ansicht der Gutachtergruppe ist eine soweit entwickelte Qualitätskultur, die auch die Diskussion von kontroversen Themen (z. B. artistic research) in strukturierter Form zulässt, an anderen Universitäten eher selten zu finden. Die Gutachtergruppe stellt daher fest, dass der in den vergangenen Jahren an der mdw erfolgte Aufbau des Qualitätsmanagements als stärkere Formalisierung von Strukturen und Prozessen auf einer bereits bestehenden Qualitätskultur stattfand.

Aus den eingesehenen Zielvereinbarungen zwischen dem Rektorat und Instituten wurde für die Gutachtergruppe die Praxis eines PDCA-Zyklus' erkennbar, da die Reflexion auf die vergangene Periode mit einem Ausblick auf die kommende Periode verknüpft wird. Im Laufe der zwei Begehungen fand die Gutachtergruppe viele Beispiele für die Einbeziehung externer Perspektiven zur Qualitätsverbesserung.

### **Studium & Lehre (und Weiterbildung)**

Aufgrund der ausgeprägten Qualitätskultur sind im Bereich von Studium & Lehre eher wenige formale Instrumente und Verfahren der (ex-post) Qualitätssicherung zu finden. Sie werden aber regelmäßig eingesetzt und „gelebt“.

Es gibt gut etablierte (ex-ante) Prozesse der Studiengangentwicklung und -weiterentwicklung. Die Gutachtergruppe war insgesamt von der Strukturiertheit und zugleich Agilität, wie die Prozesse für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen betrieben werden, beeindruckt. Sie konnte sich auch ein Bild davon machen, wie die Schaffung von Freiräumen und Durchlässigkeit von Studiengängen über die neue Studiengangweiterentwicklung bzw. Einführung von Mustercurricula erfolgen soll. Erste Schritte sind mit einigen Studiengängen jetzt realisiert und die Gutachter\_innen unterstützen das Vorgehen der Universität ausdrücklich. Aus verschiedenen Gesprächen wurde auch der Stellenwert des Leitfadens „Prüfen an der mdw“ erkennbar. In diesem Zusammenhang begrüßt die Gutachtergruppe auch die Möglichkeit, dass Studierende Bedenken gegen einzelne Prüfer\_innen in kommissionellen Prüfungen beim Vizerektorat anzeigen können; ebenso ist die breite Diskussion zum Thema Diversität und der Optionen im Studienbetrieb zu berücksichtigen.

Neben diesen Prozessen und unterstützenden Richtlinien tragen aus Sicht der Gutachter\_innen auch die nach dem Rektoratswechsel 2015 geschaffenen oder weiterentwickelten Einheiten wie das Career Center, die verschiedenen Beratungs- und Betreuungsmöglichkeiten, die Studiendekanate, die Begabtenförderung oder das Zentrum für Weiterbildung zur Schaffung von qualitätsförderlichen Rahmenbedingungen bei.

Die seit längerem alle fünf Jahre institutsbezogenen durchgeführten Lehrveranstaltungsevaluierungen werden sehr planmäßig und sorgfältig von der Stabstelle Qualitätsmanagement mit den Instituten vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet. Sie sind bislang stärker auf die Rahmenbedingungen der Lehrveranstaltungen ausgerichtet – auf diesen „Kompromisscharakter“ wurde durch die Gutachtergruppe während des ersten Besuchs auch hingewiesen –, enthalten aber auch Freifelder, in denen Studierende Bewertungen zu den jeweiligen Lehrveranstaltungen abgeben können.

Aus den Gesprächen mit Studierenden, Lehrenden und Verantwortlichen des Qualitätsmanagements in der ersten und zweiten Begehung wurde erkennbar, dass die zum Teil geringe Rezeption bei den Studierenden wohl eher organisatorische Gründe (zeitlicher Abstand von fünf Jahren) hat und seitens der Lehrenden auch andere Formen der Rückmeldung eingesetzt werden. Die Einheit Qualitätsmanagement und das Rektorat wiederum arbeiten an geeigneten Instrumenten für das Studierendenfeedback. Die jetzt aufgenommene stärkere Ausrichtung der Lehrveranstaltungsevaluation auf den Aspekt „gute Lehre“ wird daher von den Gutachter\_innen ausdrücklich begrüßt – auch wenn die Schwierigkeit der Erfassung gesehen wird.

Die Gutachtergruppe begrüßt ebenfalls ausdrücklich, dass Studierende für ihre aktive Mitarbeit in der österreichischen Hochschüler\_innenschaft an der mdw bis zu maximal vier zusätzliche Toleranzsemester erhalten können.

## **Lehramtsausbildung: Pädagog\_innenbildung\_Neu**

Da die Umsetzung erst ab 2021/22 erfolgen wird, kann die Gutachtergruppe zur Qualitätssicherung keine Aussagen machen. Allerdings hat sie die sorgfältige Evaluierung des Masterstudiums „Quereinstieg Lehramt Musikerziehung“ beeindruckt; sie geht daher davon aus, dass die hier gewonnenen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen auch für die Qualitätssicherung der Pädagog\_innenbildung\_neu systematisch genutzt werden.

## **Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK)**

Aus der Darstellung im Selbstevaluierungsbericht und ergänzenden Dokumenten sowie den Gesprächen während des zweiten Vor-Ort-Besuchs wurde die Praxis der Aktivitäten zur Förderung guter Rahmenbedingungen für EEK wie auch die Praxis der individuellen Leistungserfassung erkennbar. Einmal mehr wurde auch in diesem Bereich die tiefe Verankerung einer Kultur der Kooperation und Kommunikation deutlich, die sich über alle Ebenen und durch verschiedene Bereiche der Universität zieht und formale wie informelle Wege kennt.

Die Gutachtergruppe war von der Vielfalt an Ideen und Aktivitäten – von Einzelaufführungen bis zu großen Veranstaltungen wie der 200-Jahr-Feier –, die in den inneruniversitären Diskurs eingebracht werden und den funktionierenden Abstimmungsprozessen, die zwar Konflikte und Überlastungen nicht ausschließen als auch das zeitaufwändige Ringen um Kompromisse, beeindruckt. Es war aber an keiner Stelle erkennbar, dass die Abstimmungsergebnisse und Umsetzungsaktivitäten einseitige Belastungen und länger anhaltende Spannungen erzeugen. Vielmehr wurde auch hier wiederum darauf hingewiesen, dass die erfahrene Wertschätzung auch zusätzliche (zeitliche) Belastung hinnehmbar macht.

Selbst die jährliche Leistungserfassung, die wohl durchaus zeitaufwändig sein kann, wurde durch Unterstützungsmöglichkeiten des Zentralen Informatikdienstes (ZID) wie auch die Nützlichkeit für die eigene Selbstdarstellung von Lehrenden als hilfreiches Mittel zur eigenen Profilierung wie auch der des Instituts erachtet und auch von der Gutachtergruppe als hilfreich bewertet.

Die Universitätsleitung wie auch die Lehrenden konnten für die Gutachtergruppe überzeugend und glaubwürdig zeigen, dass die mit der Chorstrategie beabsichtigte systematische Bündelung bestehender Aktivitäten in diesem Feld und die Erschließung neuer Möglichkeiten systematisch und partizipativ betrieben wird.

Auch die Aktivitäten zum Aufbau des Artistic Research sind als anspruchsvoll, aber systematisch und partizipativ zu bewerten. Die Gutachtergruppe ermutigt die mdw, diesen Weg weiterzugehen und auch Verfahren oder Instrumente der Qualitätssicherung hierzu zu entwickeln.

Zum künstlerischen Doktorat erfolgt eine Bewertung unter Forschung.

## **Forschung und Nachwuchsförderung**

Aus Sicht der Gutachtergruppe hat die mdw sich im Bereich der Forschung ehrgeizige Ziele gesetzt und verfolgt diese konsequent. Der Wittgenstein-Preis für die Forschung von Frau Professorin Hemetek belegt dies eindrucksvoll.

Die Gutachtergruppe ist insgesamt von der bisherigen Qualitätssicherung, die an verschiedenen Punkten (klassische Bewertungskriterien wie Publikationen, Drittmittel, Preise und Schaffung struktureller Voraussetzungen wie der Stabstelle Forschungsförderung sowie Einführung eines strukturierten Doktoratsprogramms) ansetzt und dabei offensichtlich immer den gesamtuniversitären Konsens sucht, beeindruckt. Andererseits werden offenkundig zukunftssträchtige, aber auch konfliktäre Themen wie artistic

research offensiv aufgenommen und zur breiten Diskussion gestellt. Der jetzt in der Leistungsvereinbarung festgelegte Aufbau eines Zentrums für Künstlerische Forschung wird ebenso wie die Aktivitäten zur Einführung eines künstlerischen Doktors begrüßt. Die systematische interne Diskussion wird zudem begrüßenswerterweise auch mit einer (inter-)nationalen Diskussion verbunden.

Die Gutachtergruppe wertschätzt auch die Entwicklung einer Forschungsstrategie und regt an, hier auch die Entwicklung angemessener Verfahren der Qualitätsbewertung (z. B. Evaluationen, Beirat) vorzusehen.

### **Internationalisierung und Diversität**

Für die Gutachtergruppe ist der Stellenwert der Internationalität an der mdw klar erkennbar. Es wird ebenso erkennbar, dass die Universitätsleitung die vielfältigen Aktivitäten der Institute einerseits grundsätzlich unterstützt, andererseits aber auch eine Bündelung von Aktivitäten und bedarfsorientierte Weiterentwicklung (z. B. Kurzzeitprogramm) anstrebt. Da die Internationalisierung Aktivitäten an verschiedensten mit zum Teil unterschiedlicher und sich ändernder Priorisierung erfordert, begrüßt die Gutachtergruppe ausdrücklich die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie. Damit lässt sich ein konzeptioneller Rahmen entwickeln, der auch eine systematischere Qualitätssicherung ermöglicht.

In diesem Zusammenhang begrüßt die Gutachtergruppe auch die Aktivitäten zur Entwicklung einer Diversitätsstrategie. Einmal mehr wurden hier die breite Partizipation und der universitätsweite Diskurs erkennbar, der mit seiner Eigenzeit geeignet ist, tragbare Ergebnisse zu erzeugen.

### **Personal und Administration**

Die Gutachtergruppe konnte erkennen, dass die mdw im Rahmen der Entwicklungsplanung, Leistungsvereinbarung und Zielvereinbarungen eine konsequente und bedarfsorientierte Personalplanung betreibt. Es sind Richtlinien und Leitfäden, zum Teil durch interne Arbeitsgruppen entwickelt worden, die eine qualitätsgesicherte Personalrekrutierung erlauben. Besonders beeindruckend sind das umfangreiche interne Fortbildungsprogramm und die Verfahrensweisen zur Erstellung der Angebote. Mitarbeiter\_innen berichteten, dass sie das Verfahren als hilfreich und förderlich empfinden. Aus den Gesprächen während des ersten und zweiten Vor-Ort-Besuches waren eine Zufriedenheit der Mitarbeiter\_innen sowie eine starke Identifikation mit der Universität erkennbar.

Auch die Struktur und Arbeitsweise der Administration ist nach allen Rückmeldungen bei den Vor-Ort-Besuchen angemessen, wenn nicht weitgehend optimal. Die Gutachtergruppe war hier immer wieder von der Professionalität, dem hohen Qualitätsbewusstsein sowie der Serviceorientierung verschiedener Serviceeinheiten (z. B. ZfW, Career Center) beeindruckt. Der Ausbau der IT-Unterstützung sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe hier in den kommenden Jahren eine Priorität haben.

## **5. Qualitätsentwicklung**

### **Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung**

**Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Universität regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Universitätssteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.**

**Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.**

**Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.**

### **Sachstand**

Das Qualitätsmanagement an der mdw ist gemäß Angaben tief und universitätsweit in den formalen und informellen Strukturen und Prozessen verankert. Ergebnisse aus Arbeitsgruppen, Evaluationen und Befragungen sind daher vielfältig und fließen gemäß Selbstevaluationsbericht in die jeweils relevanten Prozesse ein. Durch eine Reihe von Leitlinien, Richtlinien, anderen Dokumenten und Festlegungen soll eine Verbindlichkeit geschaffen werden. Die Zuständigkeiten sind geregelt und auch informelle Gremien und Strukturen verfügen über festgelegte Arbeitsmodi und Zuständigkeiten. Da das Qualitätsmanagement in informellen und formalen Strukturen und Prozessen gleichermaßen verankert ist und die Qualitätsmessung nicht auf ausgewählte Prozesse oder Verfahren konzentriert ist, ist potentiell eine kontinuierliche Nutzung von Ergebnissen möglich.

Dies betrifft auch die Schließung der Regelkreise. Durch den extern vorgegebenen Steuerungsrahmen von Entwicklungsplan – Leistungsvereinbarung – Wissensbilanz wird dies über die Zielvereinbarungen intern verankert sein.

### **Bewertungen und Empfehlungen**

Die Gutachtergruppe hat während des Besuchs immer wieder beobachten können, dass Qualitätsdiskurse über alle Bereiche und Gruppen hinweg geführt werden und auch von allen Universitätsmitgliedern angestoßen werden können. Die hohen Ansprüche aus Leitbild und strategischen Zielen werden verantwortungsvoll, verbindlich und engagiert im alltäglichen Handeln der Mitglieder der mdw umgesetzt – dieser Befund konnte in den vielen Gesprächen während der ersten und zweiten Begehung belegt werden. Die informellen Kreisläufe sind essentieller Teil des Qualitätsmanagementsystems und mit den formalen Elementen stark verwoben. Aus den Gesprächen wurde auch erkennbar, dass eine kontinuierliche und verbindliche Erfassung und Nutzung von Ergebnissen, Erfolgen und Wirkungen erfolgt und Qualitätsregelkreise somit geschlossen sind.

Die Gutachter\_innen ermutigen die mdw, bei der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements auch weiterhin die „eigene Geschwindigkeit“ zu wählen, um Änderungen auch substantiell im Hause zu verankern.

## 6. Gesamtbewertung

Die Gutachtergruppe ist insgesamt von dem Qualitätsbewusstsein, einer gelebten Qualitätskultur und dem Qualitätsmanagementsystem, das sie an der mdw kennenlernen konnte, tief beeindruckt.

Ihr wurden nicht nur sorgfältig vorbereitete, gut gegliederte und lesbare Dokumente zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt, auch die zahlreichen Teilnehmenden in den Gesprächsrunden während des ersten und zweiten Vor-Ort-Besuchs waren ehrlich, (in ihren Gebieten) sachkundig und ganz offensichtlich engagiert. Die offenkundig tief verankerten Werthaltungen des Leitbildes werden im alltäglichen Handeln gelebt. Auch wenn nicht anzunehmen ist, dass dies immer dissonanz- und konfliktfrei ist, so wurde doch erkennbar, dass hier die tief verankerte Kultur der Kommunikation und Kooperation Verfahrensweisen bereithält, um Konflikte zu bewältigen und zu gemeinsam tragbaren Lösungen zu kommen. Die Verwobenheit der informellen und formalen Strukturen und Prozesse sowie ein von vielen Beteiligten geteiltes Qualitätsverständnis scheint hier auch eine besondere Resilienz und Agilität zu bieten. Erkennbar war auch, dass dies nicht unbedingt mit großer Schnelligkeit bei der Erörterung, Vereinbarung und Umsetzung von Änderungen einhergeht. Gerade daher könnten gefundene Lösungen auch umso mehr Bestand haben.

Aus all dem wurde erkennbar, dass die mdw das gesetzlich geforderte Qualitätsmanagementsystem nicht als managerialen Ansatz umgesetzt hat, sondern es in die bestehende (Qualitäts-)Kultur integriert und die gesamte Organisation damit weiterentwickelt hat.

Darüber hinaus machen auch die starke Außenorientierung der mdw und das Selbstverständnis, als gesellschaftlicher Akteur auch zur Stärkung demokratischer Werte und gesellschaftlicher Errungenschaften wie Internationalität, Diversität und Inklusion verantwortungsvoll beizutragen, die Universität zu einem Vorbild.

## 7. Stellungnahme der Universität

Das Rektorat der mdw möchte sich sowohl bei den Gutachter\_innen als auch bei der Evaluationsagentur „evalag“ für die konstruktive und offene Kommunikation während des gesamten Auditprozesses bedanken. Das Verfahren war geprägt von einer wertschätzenden und professionellen Arbeitsatmosphäre.

Dem Gutachterbericht ist zu entnehmen, dass die Gutachter\_innengruppe dem Qualitätsmanagementsystem der mdw einen sehr hohen Entwicklungsstand attestiert, auf Empfehlungen wurde verzichtet. Gleichzeitig erhält die mdw an vielen Stellen wertvolle Rückmeldungen sowie ermutigenden Zuspruch, wofür das Rektorat sich noch einmal herzlich bedanken möchte.

Die Universitätsleitung freut sich über diese äußerst positive Beurteilung durch die Gutachter\_innen. Es hatte sich bereits im Prozess der Vorbereitung gezeigt, dass es im gesamten Haus – bei den Mitarbeiter\_innen der Lehre sowie der Verwaltung als auch bei den Studierenden – eine enorm hohe Bereitschaft gibt, sich mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen. Als eine Universität, die sich in ihrem Bereich an der Weltspitze befindet, waren die Ansprüche, die die mdw an sich selbst setzte, durchaus hoch. Dennoch übertrifft die Eindeutigkeit des Befunds die gesetzten Erwartungen.

Die mdw sieht sich dadurch in ihrem Weg, das Thema Qualität systematisch auf breitestmöglicher Basis zu diskutieren und immer das Ziel der nachhaltigen Verankerung vor Augen zu haben, bestärkt. Gleichzeitig motivieren die Rückmeldungen der Gutachter\_innen im Gutachterbericht, den eingeschlagenen Weg im Bewusstsein der Verantwortung kontinuierlich weiterzugehen.

## **8. Entscheidung der Akkreditierungskommission**

Die Mitglieder der Akkreditierungskommission haben am 10. September 2019 die Zertifizierung der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien durch das Audit des Qualitätsmanagements mit folgender Empfehlung bis zum 30. September 2026 beschlossen:

Es wird empfohlen, die offensichtlich gelebte, informelle Qualitätskultur durch eine höhere Frequenz der institutsbezogenen Lehrveranstaltungsevaluation verbindlicher zu gestalten.



# Anlage 1

## Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Universitäten in Österreich

### Einleitung

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Universitäten entwickelt. Die Eckpunkte wurden nun im Hinblick auf die Entwicklungen der letzten Jahre sowie der Erfahrungen, die mit der Durchführung diesbezüglicher Audits gewonnen wurden, aktualisiert.

Die Eckpunkte informieren über die Bestandteile eines funktionsfähigen und systematischen Qualitätsmanagements, sind Orientierungspunkte für dessen Ausgestaltung und dienen zur internen Reflexion. Das in den Eckpunkten transportierte Qualitätsverständnis basiert auf dem Prinzip des Qualitätsregelkreises, der in eine hochschulweite Qualitätskultur eingebettet ist. Daher wird auch der Kommunikation, der Einbeziehung aller Stakeholder und der Transparenz in allen Eckpunkten ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Qualitätsmanagement wird insgesamt als qualitätsbezogener Teil des Hochschulmanagements verstanden.

Entsprechend der Orientierung am Qualitätsregelkreis fokussiert Eckpunkt 1 zunächst auf den zentralen Ausgangs- und Bezugspunkt: die strategischen Ziele der Universität als Ausgangs- und Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Eckpunkt 2 behandelt die Prozesse und Instrumente, die die Universität zur Gewährleistung und Überprüfung der Zielerreichung ihrer strategischen Ziele systematisch nutzt. Eckpunkt 3 fokussiert den Steuerungs- oder Führungsaspekt des Qualitätsmanagements und die systematische Nutzung von Informationen in Entscheidungsprozessen und zur Weiterentwicklung.

### Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Universität

**Die Universität hat strategische Ziele für alle relevanten Aufgabenfelder formuliert, die veröffentlicht sind und die in Einklang mit ihrem Leitbild stehen. Die Ziele wurden in einem systematischen Verfahren entwickelt und für ihre Umsetzung in den Einheiten der Universität interpretiert und operationalisiert.**

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

### Erläuterungen zu Eckpunkt 1<sup>3</sup>

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

---

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

Ziele umfassen das Profil betreffende Institutionsziele (Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben und Dienstleistungen) sowie extern vorgegebene (System-)Ziele, wie sie u. a. in hochschulrechtlichen Vorgaben oder Anforderungen des Arbeitsmarktes enthalten sind und allgemeine Bildungsziele wie Berufsbefähigung, allgemeine Bildung etc. Die Ziele sollten auch die angestrebte Positionierung der Universität deutlich werden lassen.

Das Leitbild soll präzise und schlüssig sein. Die Hochschulmitglieder sollen sich mit dem Leitbild identifizieren können und es in ihrem jeweiligen Bereich umsetzen (wollen).

Die systematische Entwicklung von Leitbild, Zielen und Strategien erfolgt idealerweise sowohl Top-down wie Bottom-up und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Ziele sollten, soweit möglich, auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – hinterfragt werden. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Universität formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Universität, die Aufgaben und das Selbstverständnis interpretiert und operationalisiert. Auch hier findet die Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz Anwendung, und es erfolgt eine Validitätsprüfung der Ziele und eine Festlegung von Qualitätskriterien und Überprüfungsverfahren. Zudem ist sicherzustellen, dass ein systematischer Bezug zwischen den Zielen der gesamten Universität und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangsziele die Ausgangsebene.

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

## **Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung**

**Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Universität und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Universität und wird in Struktur, Reichweite, Umfang und Ergebnissen transparent dokumentiert. Auch die internen und externen Verfahren, die Instrumente und die Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung, -entwicklung und -bewertung werden im Sinne eines Qualitätsregelkreises definiert und beschrieben. Qualitätssicherung sollte sowohl ex-ante, beispielsweise durch eine sorgfältige Gestaltung und regelmäßige Überprüfung von Prozessen, als auch ex-post durch die Nutzung von Instrumenten zur Prüfung der Zielerreichung erfolgen. Dabei werden formelle und informelle Prozesse und Instrumente genutzt und qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Quellen systematisch ausgewertet. Zur Analyse und Bewertung von Qualität sind Instrumente und Prozesse zielführend ausgestaltet und über geeignete Kommunikationsstrukturen verknüpft.**

## Erläuterungen zu Eckpunkt 2

In das Qualitätsmanagement werden alle Aufgabenfelder einbezogen. Die Strukturen, Ergebnisse und Prozesse in den hochschulgesetzlich verankerten Aufgabenbereichen (Lehre, Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, ggf. auch Wissenstransfer durch wissenschaftliche Weiterbildung und/oder Technologietransfer etc.) sowie im Bereich der Querschnittsaufgaben (Internationalisierung, Gender und Diversity etc.) und in den unterstützenden Bereichen (Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, hochschuldidaktische Weiterbildung, Personalentwicklung etc.) werden in ihrer wesentlichen Ausgestaltung beschrieben und es werden die jeweiligen Qualitätskriterien festgelegt.

Für die Ausgestaltung des Qualitätsmanagements bietet sich die Verankerung in den jeweiligen Organisationseinheiten der Universität an oder Einheiten übergreifend die Orientierung an Aufgabenbereichen bzw. Prozessen in Studium und Lehre, Forschung, Dienstleistung/Verwaltung und Leitung:

Im Bereich Studium und Lehre sind insbesondere Prozesse des Studien- und Prüfungsbetriebes, der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen sowie der Entwicklung der Curricula, der Festlegung der Abschlüsse und der Beteiligung der Studierenden relevant. Die Anforderungen, die von der Universität für Prozesse der Einrichtung und Durchführung von Studiengängen festgelegt werden, berücksichtigen die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ und genügen den Anforderungen, die im Rahmen von externen, programm- oder institutionsorientierten Qualitätssicherungsverfahren nachzuweisen sind. Die Studierenden wirken in der Gestaltung mit.

Im Bereich Forschung existiert bereits eine in der Scientific Community weitgehend entwickelte Bewertungskultur. Für die Universität ist es jedoch für Zwecke der Profilbildung und der Positionierung im Wettbewerb vorteilhaft, auch im Bereich Forschung eine interne Qualitätssicherung aufzubauen. Sie berücksichtigt dabei auch die fachbezogenen Eigenheiten und integriert die administrativen Bestandteile. Der Bereich umfasst insbesondere Prozesse der Forschungsorganisation, wie der Vorbereitung von Projekten und Anträgen, der Dokumentation von (Zwischen-)Ergebnissen, der Verwendung/Verwertung der Ergebnisse (z. B. Patente), mögliche Profil- und Schwerpunktbildungen und die Unterstützung der Drittmittelwerbung.

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

Querschnittsbereiche sind zum Beispiel die Internationalisierung oder Gender und Diversity. Diese Bereiche betreffen alle Aufgabenfelder. So kann Internationalisierung für Studium und Lehre, für Forschung, für Personal usw. relevant sein. Das Qualitätsmanagement der Querschnittsbereiche kann daher – je nach interner Organisation der Universität – in den jeweiligen Kernbereichen beschrieben werden oder separat in Bezug auf den Querschnittsbereich.

Qualitätsmanagement als qualitätsbezogener Aspekt des Hochschulmanagements kann den größten Mehrwert erzeugen, wenn relevante Prozesse im Sinne einer transparenten, effektiven und effizienten Organisation(sentwicklung) gestaltet werden und die Mitglieder dadurch bei der Selbstorganisation entlasten. Eine prozessorientierte Organisationsentwicklung ist daher auch als ex-ante Qualitätssicherung zu verstehen. Sie steht im Wechselspiel zu einer ex-post-Qualitätssicherung, in der Überprüfungs- und Bewertungsinstrumente eingesetzt werden, um die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Zielerreichung zu prüfen. Jede Universität hat hier die jeweils optimale Balance zu finden.

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

Beim Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Qualitätsbewertung sollten folgende Grundsätze Beachtung finden:

- Die Prüfung und Bewertung von Qualität muss einen Mehrwert erzeugen.
- Die eingesetzten Verfahren sollten nicht als rein bürokratischer Prozess durchgeführt werden.
- Die Durchführung von Bewertungen sollte Folgen haben, die ggf. zu Verbesserungen führen. Diese Wirkungen werden nachverfolgt.

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

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

Die Mitglieder der Universität können am ehesten durch Kommunikation und Beteiligung gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Universität, Selbstverständnis als Leitungsmitglied etc. zu entwickeln. Komplexe Ziele, die die Einbindung zahlreicher Akteurinnen und Akteure voraussetzen, sind in der Regel allerdings nicht direkt erreichbar, sondern ergeben sich im Zuge der sukzessiven Verwirklichung von Teilzielen.

Eine geeignete Vorgehensweise lässt sich am besten unter Berücksichtigung der Gegebenheiten an der Universität (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderung von Einstellungen, Handlungsweisen, Prozessen und Strukturen in Sozialgebilden Zeit benötigen.

Die Qualitätskultur lässt sich ohne Begehung nicht erfassen.

### **Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung**

**Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Universität regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.**

**Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Universität im Sinne eines Qualitätsregelkreises sind transparent den verschiedenen Steuerungsebenen zugewiesen; sie sind dokumentiert, und gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.**

**Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird regelmäßig überprüft.**

### **Erläuterungen zu Eckpunkt 3**

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements unterstützen die Hochschulsteuerung u. a. durch qualitätsrelevante Informationen. Das Qualitätsmanagementkonzept sollte darum darlegen, wie die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität innerhalb der Universität verteilt sind. Dies bezieht sich vor allem darauf, auf welcher Ebene welche Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Im Sinne eines systematischen Qualitätsmanagements ist hierbei relevant, wie der Informationsfluss über die verschiedenen Ebenen organisiert ist, d. h. wie die jeweils höhere Ebene Informationen darüber erlangt, inwieweit strategische Ziele auf einer niedrigeren Ebene erreicht wurden und wie nachgesteuert werden kann, falls Ziele nicht erreicht werden. Ebenso relevant ist, wie die Universität gewährleisten kann, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherung auch tatsächlich für die Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden, d. h. dass der Qualitätsregelkreis geschlossen ist. Dabei kommt dem Zusammenwirken zwischen der Einheit, die operativ für die Qualitätsbewertung und -sicherung zuständig ist, und der für das Qualitätsmanagement zuständigen Einheit ein zentraler Stellenwert zu: Hier ist die Frage der Verknüpfung von strategischen Zielen und ihrer Umsetzung in den Organisationseinheiten und Leistungsprozessen ebenso wichtig wie die Frage der Unabhängigkeit der für die Qualitätsbewertung zuständigen Personen.

## **Glossar:**

### **Universität:**

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

### **Leitbild:**

Ein Leitbild ist eine schriftliche Dokumentation des Selbstverständnisses (Mission, Vision), der Grundprinzipien und der Ziele (z.B. angestrebte Organisationskultur) einer Organisation. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben (Werte, Normen, Corporate Identity) und somit handlungsleitend und motivierend für die Mitglieder der Organisation als Ganzer oder ihrer Teileinheiten wirken. Insbesondere soll es einen Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung der strategischen und operativen Ziele der Organisation vorgeben. Nach außen (Öffentlichkeit, „Kunden“, Gesellschaft) soll das Leitbild vor allem deutlich machen, wofür die Organisation steht.

### **Qualität:**

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

### **Qualitätsentwicklung:**

Aktivitäten und Verfahren zur Entwicklung von Qualität.

### **Qualitätskriterium:**

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

### **Qualitätsmanagement:**

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

### **Qualitätssicherung:**

Aktivitäten und Verfahren zur Erhaltung von Qualität.

### **Strategische Ziele:**

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

### **Transparenz:**

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

## Anlage 2

### Prüfbereiche des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (§ 22)

<b>evalag-Eckpunkte</b>	<b>Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG</b>
Strategische Ziele der Hochschule	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule Einbindung von gesellschaftlichen Zielsetzungen in das Qualitätsmanagementsystem
Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung	Studien und Lehre Lehramt an Schulen bzw. Berufstätigkeiten an elementarpädagogischen Bildungseinrichtungen Lehrgänge zur Weiterbildung bei Erhalten von Fachhochschul-Studiengängen gemäß § 9 FHStG (Angewandte) Forschung und Entwicklung Erschließung der Künste Organisation und Administration und Personal Internationalisierung Informationssystem
Qualitätsentwicklung	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule Beteiligung von Interessensgruppen