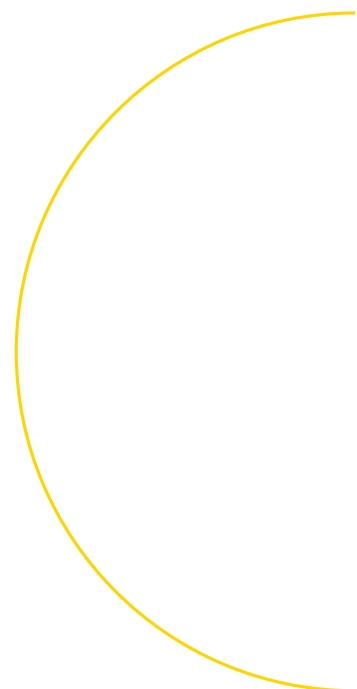


Gutachten



Audit des Qualitätsmanagements an der Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz



Impressum

EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)

Stiftung des öffentlichen Rechts

Europaplatz 11, 69115 Heidelberg

www.evalag.de

Inhalt

I.	Grundlagen und Ziele des Audits	5
1.	Ziele des Audits	5
2.	Methoden des Audits	5
3.	Bewertungskriterien	6
4.	Verfahrensablauf	6
5.	Struktur des Gutachtens	7
II.	Profil der Hochschule	8
III.	Strategische Ziele der Hochschule	12
	Sachstand	12
	Bewertung	15
IV.	Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung.....	17
	Sachstand	18
	Qualitätsmanagement auf Hochschulebene	18
	Qualitätsmanagement im Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung	19
	Qualitätsstrategie in der Entwicklung und Erschließung der Künste	28
	Qualitätsmanagement im Bereich Forschung	30
	Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung	32
	Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration.....	34
	Bewertung und Empfehlungen	38
	Qualitätsmanagement auf Hochschulebene	38
	Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre	39
	Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung	41
	Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung.....	41
	Qualitätsmanagement im Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste	42
	Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung	43
	Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration.....	43
V.	Qualitätsentwicklung	45
	Sachstand	45
	Bewertungen und Empfehlungen	47
VI.	Gesamtbewertung	48

VII.	Stellungnahme der KUG	50
VIII.	Entscheidung der Akkreditierungskommission	53
Anhang 1: EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich		54
Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung		65

I. Grundlagen und Ziele des Audits

1. Ziele des Audits

Der Rektor der Universität für Musik und Darstellende Kunst Graz (im Folgenden KUG) beauftragte EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 5. Juli 2023 (Vertragsunterzeichnung am 25. Oktober 2023) mit der Durchführung eines Audits des Qualitätsmanagements zur Zertifizierung ihres internen Qualitätsmanagementsystems nach § 22 des österreichischen Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG). Mit dem Audit soll das interne Qualitätsmanagement in allen Leistungsbereichen der Universität durch eine externe Gutachtengruppe begutachtet werden, außerdem sollen Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung gegeben werden. Mit dem Audit erfüllt die Hochschule auch die gesetzliche Verpflichtung zur Re-Zertifizierung der auf sieben Jahre befristeten Zertifizierung gemäß § 22 Abs. 4 HS-QSG.

2. Methoden des Audits

Das Audit wird auf Grundlage eines Informed Peer-Review mit einer externen Gutachtengruppe durchgeführt. Die Zusammensetzung der Gutachtengruppe orientiert sich an den Verfahrensregeln für Audits von EVALAG und umfasst

- drei Expert:innen mit Leitungserfahrung an einer Musikhochschule und Expertise im Qualitätsmanagement,
- eine Person mit Expertise in der Qualitätssicherung/Evaluation und
- eine Studierendenvertretung.

Die Gutachtengruppe wurde nach Vorschlägen von EVALAG zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch EVALAG wurden die Mitglieder der Gutachtengruppe durch die Vorsitzende der Akkreditierungskommission von EVALAG formell bestellt.

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

- **Philippe Dinkel**, ehem. Direktor Haute Ecole de Musique Genève
- **Michèle Graf Morgenthaler**, Leiterin Akkreditierung und Qualitätsentwicklung an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK)
- **Prof. Rico Gubler**, Fachbereichsleiter Musik, Hochschule der Künste Bern
- **Viviane Hammermüller**, Studierende an der Hochschule für Musik Würzburg
- **Prof. Dr. Jan Philipp Sprick**, Präsident der Hochschule für Musik und Theater Hamburg

Das Verfahren wurde von Dr. Peter Mall als zuständigem Referenten der Geschäftsstelle von EVALAG betreut.

3. Bewertungskriterien

Das Auditverfahren wurde von EVALAG auf Grundlage ihrer im Jahr 2007 von einer Expert:innengruppe erarbeiteten und 2011 vom Stiftungsrat überarbeiteten Eckpunkte (EP) für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen durchgeführt. Die Eckpunkte wurden auf die in § 22 HS-QSG genannten Prüfbereiche (PB) bezogen. Die Eckpunkte stellen dabei die Bewertungskriterien dar, nach denen die Gutachtenden das Funktionieren des Qualitätsmanagements der Universität bewerten. Die Prüfbereiche geben vor, auf welche Leistungsbereiche der Universität sich das Qualitätsmanagement bezieht und welche Querschnittsaspekte in die Prüfung einbezogen werden. Das Verfahren orientiert sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG). Bei Novellierungen des HS-QSG werden die Aktualisierungen in die Kriterien eingepflegt und im Verfahren berücksichtigt.

4. Verfahrensablauf

Die Auftragsklärung, d. h. die Klärung von Zielen und Zwecken sowie Umfang und Detailtiefe des Audits, erfolgte zwischen der Hochschulleitung der Universität und EVALAG nach Beauftragung im Juli 2023. Auf der Grundlage der Auftragsklärung, der Bewertungskriterien und der ESG arbeitete EVALAG einen Frageleitfaden aus. Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte ein Audit-Projektteam der Universität eine Selbstevaluation. Diese beinhaltet einen Überblick über den Stand des Qualitätsmanagements, eine Selbsteinschätzung der Universität in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement in den einzelnen Leistungsbereichen sowie Konzepte zur Weiterentwicklung.

Die Selbstevaluation der Universität wurde am 22. August 2024 an EVALAG übergeben und von EVALAG den Gutachtenden zur Verfügung gestellt. Sie diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtendengruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der Vor-Ort-Begehung.

Die konstituierende Sitzung der Gutachtendengruppe fand am 23. September 2024 vor Ort in Graz statt. In der Sitzung verständigte sich die Gutachtendengruppe auf der Grundlage der Selbstevaluation über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der Universität und legte in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits die Vorgehensweise für die Gespräche fest. Die Anwesenheit des Vizerektors für Forschung und Qualitätsmanagement sowie der Leitung des Qualitätsmanagement als Vertreter:innen der Universität an einem Teil des Treffens bot die Gelegenheit, erste Verständ-

nisfragen der Gutachtendengruppe zu klären. Die KUG hat im Nachgang weitere Unterlagen eingereicht, die von der Gutachtendengruppe angefragt wurden.

Die Begehung fand vom 29. bis zum 31. Oktober 2024 in den Räumlichkeiten der KU Graz statt. Im Rahmen der Begehung wurden Gespräche mit Vertreter:innen der Hochschulleitung, dem Audit-Projektteam, Lehrenden und Forschenden, Institutsleitungen, Studiengangs- und Hochschullehrgangsleitungen, Verwaltungsmitarbeitenden sowie Studierenden und Absolvent:innen geführt. Es fanden außerdem auch (teilweise statusgruppenübergreifende) Fokusmeetings zu den Themenbereichen Studium und Lehre, Weiterbildung, Forschung, Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) und Internationales statt (siehe Anhang: Begehungsplan). Am Ende der Begehung erhielten Vertreter:innen der Hochschulleitung und des Audit-Projektteams eine erste mündliche Einschätzung der Gutachtendengruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der Universität.

Im Anschluss an die Begehung wurde der Auditbericht in Abstimmung mit den Gutachtenden erstellt und der Universitätsleitung der Universität zur Prüfung auf sachliche Richtigkeit und der Möglichkeit der Stellungnahme übergeben.

Nach der Prüfung auf sachliche Richtigkeit wurde der Auditbericht von der Akkreditierungskommission in der Sitzung am 15. Mai 2025 behandelt und über die Zertifikatserteilung entschieden.

5. Struktur des Gutachtens

Das Gutachten orientiert sich in seiner Struktur an den drei EVALAG-Eckpunkten für das Qualitätsmanagement: „Strategische Ziele der Hochschule“, „Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung“ und „Qualitätsentwicklung“. 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, gefolgt von den Bewertungen und ggf. Empfehlungen der Gutachter:innen. Die Gesamtbewertung bündelt die wesentlichen Eindrücke sowie die Empfehlungen der Gutachter:innengruppe.

II. Profil der Hochschule

Die Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, kurz Kunstuniversität Graz (KUG), ist nach eigener Darstellung mit rund 2.200 Studierenden an den Standorten Graz und Oberschützen eine international renommierte Universität mit breitgefächertem Studienangebot in Musik und darstellender Kunst. Ziel ist es, an das kulturelle Erbe ihrer Region anzuknüpfen. Die KUG wirkt demnach gleichzeitig mit, aktuelle Positionen in den zeitgenössischen Künsten zu gestalten. Sie setzt sich mit den internationalen Entwicklungen in den Künsten, der Pädagogik und der Forschung auseinander und befördert den Stellenwert von Kunst, Kultur und Wissenschaft in der Gesellschaft. Dabei stehen Artistic Citizenship und die Verbindung von verschiedenen Musiktraditionen mit innovativen Entwicklungen im Zentrum. Ihr Selbstverständnis als Universität beruht auf höchster Qualität in der Lehre, der Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) sowie der Forschung. Dabei legt die Universität nach eigener Darstellung besonderen Wert auf die Verschränkung von künstlerischer Praxis, EEK und Forschung. Lehrende und Studierende arbeiten partnerschaftlich in einem gemeinsamen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess. Als Ort der Bildung und als Arbeitgeberin versteht sie sich als Teil einer offenen und diversen Gesellschaft. Das Potential des bewussten und sensiblen Umgangs mit Gender, Diversität und Nachhaltigkeit sieht die Universität als Chance in der Transformation des Kunst- und Kulturbetriebs und für die Weiterentwicklung ihrer Institution.

Das Studienangebot im Wintersemester 2023/24 ist in 18 Studienrichtungen mit 177 belegbaren ordentlichen Studien (unter Berücksichtigung der einzelnen Instrumente) sowie ein Portfolio an außerordentlichen Studien zur Heranbildung des künstlerischen Nachwuchses und zur akademischen postgradualen Weiterbildung gegliedert. Die Studienrichtungen der KUG (laut § 7 Universitätsgesetz [UG] 2002) in alphabetischer Reihenfolge sind:

- Bühnengestaltung
- Communication, Media, Sound and Interaction Design – Sound Design (gemeinsames Studienprogramm mit der FH JOANNEUM Graz gemäß § 54d UG)
- Computermusik
- Darstellende Kunst (Schauspiel)
- Dirigieren (inkl. Chordirigier-Pädagogik)
- Doktoratsstudium künstlerisch-wissenschaftlich (Dr.art.)
- Doktoratsstudium wissenschaftlich (PhD)
- Elektrotechnik-Toningenieur (gemeinsam mit der Technischen Universität Graz eingerichtete Studien gemäß § 54e UG)
- Gesang

- Instrumental(Gesangs)pädagogik (IGP)
- Instrumentalstudium (inkl. Alte Musik, Performance Practice in Contemporary Music)
- Jazz
- Katholische und Evangelische Kirchenmusik
- Komposition und Musiktheorie (inkl. Kompositions- und Musiktheoriepädagogik)
- Lehramtsstudium mit den Unterrichtsfächern Bildnerische Erziehung, Instrumentalmusikerziehung, Musikerziehung sowie Technisches und Textiles Gestalten (gemeinsam im Lehramtsverbund Süd-Ost eingerichtete Studien gemäß § 54e UG)
- Musikologie (gemeinsam mit der Karl-Franzens-Universität Graz eingerichtete Studien gemäß § 54e UG)
- Musiktherapie
- Musik- und Theatervermittlung

Organisation

Die obersten Leitungsorgane der KUG sind der Universitätsrat, das Rektorat sowie der Senat. Die Aufgaben der obersten Organe gemäß § 20 Abs. 1 UG sind in den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen festgelegt. Gemäß § 22 Abs. 1 UG leitet das Rektorat die Universität und vertritt diese nach außen. Sämtliche Planungskompetenzen werden vom Rektorat wahrgenommen.

Ein Studiendekan hat die studienrechtlichen Aufgaben als monokratisches Organ laut UG. 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 Österreichischen Hochschüler:innenschaft an der KUG (ÖH-KUG).

Die KUG ist in insgesamt 25 Organisationseinheiten (OE) (bevollmächtigt gemäß § 27 UG) untergliedert, in 20 künstlerisch-wissenschaftliche Einheiten, darunter 17 Institute, zwei Doktoratsschulen für das wissenschaftliche bzw. künstlerisch-wissenschaftliche Doktoratsstudium, sowie das Zentrum für Genderforschung und Diversität (ZfGD), welches auch die Aufgaben der Gleichstellung, Frauenförderung sowie Geschlechterforschung im Bereich Musik- und Theaterwissenschaften wahrnimmt. Die künstlerisch-wissenschaftlichen Einheiten sind für die Durchführung von Aufgaben in den Kernbereichen Lehre, EEK sowie wissenschaftliche und künstlerische Forschung sowie im Bereich Third Mission zuständig.

Auf administrativer Ebene sorgen fünf Dienstleistungseinrichtungen (DLEs) – das Finanzmanagement, die Serviceeinrichtungen, das Studentcenter, die

Universitätsbibliothek, -archiv und Musikinstrumentensammlung (UBAM) sowie das Veranstaltungsmanagement – für die Sicherstellung des laufenden Betriebes und den Support der Studierenden, der künstlerisch-wissenschaftlichen Einheiten und der Leitungsorgane.

Die Stabsabteilungen unterstützen die Rektoratsmitglieder in wesentlichen strategischen Prozessen, die in der obersten Leitungsverantwortung liegen, wie Controlling, Datenschutz und Risikomanagement, Digitalisierung, Forschungsservice, Hochschuldidaktik, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung sowie Qualitätsmanagement (QM). Zur weiteren Unterstützung und Assistenz der Rektoratsmitglieder sind außerdem Büros eingerichtet. Zur Unterstützung der Leitungsorgane Senat und Universitätsrat, der künstlerisch-wissenschaftlichen OE sowie des AKGs, der Schiedskommission und des Studiendekans stellt das Rektorat administratives Personal zur Verfügung.

Zahlen und Fakten

Laut Wissensbilanz 2023 sind im Wintersemester 2023/24 an der KUG 1.922 ordentliche Studierende inskribiert, zusätzlich gibt es 268 außerordentliche Studierende. Die Studierenden der KUG stammen aus 68 verschiedenen Ländern. Etwa 50 % aller ordentlichen Studierenden haben eine nicht-österreichische Staatsbürgerschaft, was die Internationalität der Universität unterstreicht.

Insgesamt stehen 777 Personen (509,4 Vollzeitäquivalente) in einem hauptberuflichen oder nebenberuflichen Dienstverhältnis zur KUG. Auch hier spiegelt sich die Internationalität der KUG, 35 % aller Mitarbeiter:innen bzw. 56 % der Professor:innen, die im Jahr 2023 an der KUG tätig waren, haben eine nicht-österreichische Staatsbürgerschaft. Die ausländischen Mitarbeiter:innen stammen aus 44 verschiedenen Ländern.

Rahmenbedingungen

Die KUG ist eingebunden in internationale, nationale und regionale Entwicklungsprozesse, die einen Rahmen für die Profilbildung vorgeben. Durch ihre rege Teilnahme an den Aktivitäten der Association Européenne des Conservatoires (AEC) und der International Benchmarking Group (IBG) beteiligt sich die KUG an internationalen Entwicklungen. Die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) bilden eine wesentliche Basis für die universitäre Qualitätssicherung.

Auf nationaler Ebene macht das österreichische UG Vorgaben für Organisationsstrukturen und Profilbildung an österreichischen Universitäten. Darin ist

auch die Verpflichtung zu umfassender Qualitätssicherung und zum Aufbau eines QM-Systems für öffentliche Universitäten formuliert. Der Verein „Österreichische Universitätenkonferenz“ (uniko) bildet einen Rahmen, in dem die 23 öffentlichen Universitäten in Österreich gemeinsam Positionen zu relevanten gesellschaftlichen wie universitätspolitischen Fragestellungen entwickeln, und übernimmt administrative Funktionen sowie Vertretungsrollen in nationalen wie internationalen Gremien.

Wie die anderen Hochschulen in der Steiermark ist auch die KUG im Steirischen Hochschulraum integriert. Vertreten wird der Steirische Hochschulraum durch die Rektor:innen der Hochschulen (Steirische Hochschulkonferenz), wobei nach einem Rotationsprinzip der Vorsitz regelmäßig gewechselt wird. Es handelt sich um eine Kooperation der steirischen Hochschulen mit dem Ziel, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und dabei Synergien und Vielfalt zu nutzen. Hervorzuheben sind die im Rahmen des Steirischen Hochschulraumes gemeinsam angebotenen Studien Elektrotechnik-Toningenieur, Musikologie und Sound Design sowie die gemeinsame Lehramtsausbildung.

III. Strategische Ziele der Hochschule

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule 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 Hochschule interpretiert und operationalisiert.

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

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

Sachstand

In ihrem Entwicklungsplan 2025-2030 beschreibt die KUG ihr Profil und ihre strategischen Ziele. Folgende Grundsätze bestimmen demnach das Profil der KUG:

- Kulturelles Erbe – Zeitgenössische Künste
- Regionale Verankerung – Internationale Entwicklungen
- Kunst und Kultur in der Gesellschaft, Artistic Citizenship und Genreoffenheit
- Verschränkung von künstlerischer Praxis mit EEK und Forschung
- Partnerschaftlichkeit, Wertschätzung und Transparenz
- Teil einer offenen Gesellschaft
- Diversität und Nachhaltigkeit als Chance

Strategische Ziele

Die KUG setzt sich im EP sechs strategische Ziele und formuliert sie als ergebnisorientierten Zustand, den sie erreichen möchte. Diese sind im Überblick:

1. International konkurrenzfähiger künstlerischer, pädagogischer und wissenschaftlicher Nachwuchs
2. In der internationalen Community sichtbare Forschung und EEK
3. Gesellschaftliche Relevanz der KUG
4. Förderung von Diversität und Nutzung ihrer Potentiale
5. Gegenseitige Wertschätzung und Mitarbeiter:innen, die sich mit der KUG identifizieren
6. Nachhaltigkeit in allen Tätigkeitsbereichen der Universität

Die strategischen Ziele der KUG werden laut Selbstbericht in dreijährigem Zyklus im Zuge der Erstellung des Entwicklungsplans der Universität näher definiert, auf ihre Aktualität geprüft und bei Bedarf geschärft, zuletzt im Zuge der Erstellung des EP 2025-2030.

Verbindung der Ziele mit dem Qualitätsmanagement

Die im Selbstbericht formulierten Ziele leiten die Entwicklung der KUG und bilden demnach die strategische Grundlage des universitären QM bzw. Qualitätsstrategie. Die Qualitätsstrategie ist durch die stetige und systematische Verbindung der Qualitätsfrage mit den Zielen der Universität gekennzeichnet und vom Verständnis getragen, dass Qualität mit der Erreichung dieser selbst gesetzten Ziele entsteht und daran gemessen wird. Damit ist gewährleistet, dass die Qualitätsstrategie integraler Bestandteil der Gesamtstrategie der Universität ist und deren Entwicklung unterstützt.

Ein internes Monitoring der Qualitätsstrategie findet zyklisch im Zuge der Erstellung des Entwicklungsplans alle drei Jahre und jährlich im Zuge der Wissensbilanzerstellung statt, wo über die Qualitätsstrategie, das QM-System und dessen Maßnahmen an das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) zu berichten ist. In der Vorbereitung der Auditierung des QM-Systems wird alle sieben Jahre eine intensive interne Reflexion der Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentiale der Qualitätsstrategie unter Einbeziehung der relevanten Statusgruppen der Universität durchgeführt. Die externe Überprüfung der Qualitätsstrategie erfolgt durch die externen Gutachter:innen des Audits.

Strategieentwicklung, Steuerung, Qualitätssicherung und -entwicklung

Strategieentwicklung

Internationale, nationale sowie regionale Vorgaben und Ansprüche bilden den Rahmen, in dem die KUG laut Selbstbericht ihre institutionellen Strukturen, ihr Profil und ihre Strategie gestaltet. Die Steuerung der Universität erfolgt abgestimmt auf die strategischen Vorgaben durch Zielvereinbarungen auf verschiedenen Ebenen. Strategieentwicklung, Steuerung der Universität nach den strategischen Vorgaben und die darauf abgestimmte Qualitätsstrategie und Qualitätsentwicklung sind an der KUG untrennbar miteinander verbunden bzw. greifen ineinander, wie in der Folge beschrieben wird.

Auf der Basis des gesetzlichen Leistungsauftrags wird die Strategie der KUG, die in den strategischen Dokumenten EP, Leistungsvereinbarung (LeiV) und der Zielvereinbarung des Rektorats mit dem Universitätsrat festgehalten ist, erarbeitet bzw. zyklisch weiterentwickelt.

Im EP sind das Profil, die strategischen Ziele und Entwicklungsstrategien in allen Bereichen der Universität definiert. Er ist laut Selbstbericht das wesentliche strategische Planungsinstrument der Universität und wird in gesetzlich festgelegten Zyklen von drei Jahren in einem breit angelegten Diskussionsprozess innerhalb der Universität, der den Senat und den Universitätsrat, aber darüber hinaus auch alle Angehörigen der Universität (Mitarbeiter:innen und Studierende) einschließt, vom Rektorat erstellt, aktualisiert und weiterentwickelt. Zuletzt wurde im Studienjahr 2022/23 der EP für die Jahre 2025-2030 in einem partizipativen Prozess, der aus 15 für alle Mitarbeiter:innen und Studierenden frei zugänglichen Diskussionsrunden bestand, erstellt. Diese breite Einbindung sollte laut Selbstbericht insbesondere dazu dienen, die Kommunikation, Partizipation und Identifikation aller mit den strategischen Vorgaben zu erreichen.

Der EP bildet die Basis für die LeiV mit dem BMBWF, die in dreijährigem Zyklus vom Rektorat abgeschlossen wird (aktuell gültig ist die LeiV 2022-2024, die LeiV 2025-2027 ist derzeit in Vorbereitung und Verhandlung). In der LeiV werden die Ziele zur Weiterentwicklung der Universität in konkrete Vorhaben übersetzt, unter anderem sind auch verbindlich vereinbarte Vorhaben und Ziele zur Qualitätssicherung enthalten. Die LeiV wird darüber hinaus nach Abschluss im Mitteilungsblatt veröffentlicht.

Es gibt laut Selbstbericht ein regelmäßiges Monitoring der Erfüllung der LeiV durch zweimal jährlich stattfindende Gespräche des Rektorats mit dem BMBWF und einen jährlichen Umsetzungsbericht im Rahmen der Wissensbilanz, einem gesetzlich vorgeschriebenen umfangreichen Leistungsbericht der Universität. Im Zuge der Genehmigung der Wissensbilanz durch den Universitätsrat wird dieses Monitoring zwischen Universitätsrat und Rektorat unter Einbeziehung des Senatsvorsitzenden und der Betriebsräte diskutiert.

Auch die Zielvereinbarung des Rektorats mit dem Universitätsrat, die konkrete Ziele zur Weiterentwicklung der Universität enthält, für deren Umsetzung das Rektorat verantwortlich ist, wird jährlich einem Monitoring unterzogen und zwischen Rektorat und Universitätsrat behandelt.

Steuerung durch Zielvereinbarungen

Die internen Zielvereinbarungen des Rektorats mit den Organisationseinheiten (OE) und den Stabsabteilungen bilden ein wesentliches Steuerungsinstrument und werden auf den verschiedenen Ebenen partnerschaftlich ausverhandelt.

Durch diese Zielvereinbarungen wird nach eigener Darstellung die im Entwicklungsplan (EP) und in der Leistungsvereinbarung (LeIV) festgelegte Strategie in mittel- und kurzfristige strategische Zielsetzungen und Projekte heruntergebrochen und umgesetzt. Der Prozess der Zielvereinbarungen ist an der KUG laut Selbstbericht seit vielen Jahren eingeführt, wird aber laufend weiterentwickelt, zuletzt im Zuge der Zielvereinbarungen für die Jahre 2025 bis 2027, die gerade in Verhandlung sind.

In engem Zusammenhang mit dem Zielvereinbarungsprozess steht demnach der Budgetaufteilungsprozess, da die OE zugleich mit ihren geplanten Maßnahmen das dafür und für den laufenden Betrieb benötigte Budget angeben. In den Verhandlungen der Zielvereinbarungen wird daher auch die Budgetzuteilung besprochen. Mit der höheren Verantwortung für die Profilschärfung der eigenen Organisationseinheit geht eine größere Flexibilität beim Budgetvollzug Hand in Hand und somit eine Stärkung der Organisationseinheit.

Die Umsetzung der Zielvereinbarungen wird nach Darstellung der KUG in einem Monitoring in Form eines Kurzberichts und Gesprächen der Leitenden der OE mit dem Rektorat überprüft. Weiters wurde demnach ein Budgetmonitoring in Form eines halbjährlichen Budgetcontrollings eingeführt, um seitens des Rektorats und der OE-Leitung frühzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen für die OE sowie auf mögliche Budgetüberschreitungen reagieren zu können.

Profilschärfung und Qualitätsentwicklung sind laut Selbstbericht immanenter Bestandteil der Zielvereinbarungen. Auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind Inhaltspunkt der Zielvereinbarungen, beispielsweise wurde in den Gesprächen zur Zielvereinbarung mit den künstlerisch-wissenschaftlichen OE bislang ausverhandelt, in welchem Semester die flächendeckende Evaluierung aller Lehrveranstaltungen der Organisationseinheit stattfinden wird.

So wird laut Selbstbericht gewährleistet, dass Fragen des QMs grundsätzlich in die Steuerung der Universität einbezogen bzw. mit ihr verbunden sind. Die Stabsabteilung Qualitätsmanagement ist demnach in Strategieentwicklungsprozesse (Erstellung und Monitoring der LeIV, Abschluss und Monitoring der Zielvereinbarungen der OE) als Unterstützung des Rektorats eingebunden, begleitet diese Prozesse operativ und trägt so dazu bei, dass die strategischen Vorgaben in die (Weiter-)Entwicklung der Qualitätsstrategie einfließen bzw. diese wechselseitig bei der Steuerung berücksichtigt werden können.

Bewertung

Die Gutachtenden konnten sich während der Begehung davon überzeugen, dass an der Kunstuniversität Graz (KUG) für alle relevanten Aufgabenfelder

strategische Ziele formuliert und veröffentlicht sind, die im Einklang mit dem Profil der Universität stehen. Im Zentrum der Kommunikation der strategischen Ziele steht der Entwicklungsplan 2025-2030. Hierdurch wird sichergestellt, dass die strategischen Ziele nicht nur im Einklang mit dem eigenen Profil sind, sondern auch eine ausreichende politische Unterstützung finden und im Einklang mit extern vorgegebenen Zielen stehen. In den Gesprächen konnten sich die Gutachtenden davon überzeugen, dass neben den fachlichen Zielen auch gesellschaftliche Herausforderungen diskutiert werden.

Die Ziele der KUG sind nach Ansicht der Gutachtenden operationalisiert und können über die enge Anbindung der Zielüberprüfung an das QM engmaschig beobachtet werden. Die KUG konnte in den Gesprächen verdeutlichen, wie sie die durch umfassende Erhebungen vorhandenen Daten für die Zielüberprüfung und Strategieentwicklung effektiv nutzt. Die vorhandenen Strategien zur Umsetzung der Ziele können so fortlaufend verfeinert und zukunftsfähig gehalten werden. Positiv ist außerdem aus Sicht der Gutachtenden, wie die stetige und systematische Verbindung der Qualitätsfrage mit den Zielen der Universität in allen Gesprächen deutlich wurde und die Qualitätsstrategie hierdurch in die Breite getragen wurde.

Die Gutachtenden möchten insbesondere die breite Beteiligung der Universitätsangehörigen bei der Ausarbeitung des Entwicklungsplans positiv hervorheben. In allen Gesprächen bei der Vor-Ort-Begehung wurde betont, dass alle Angehörigen der Universität sich eingeladen fühlen konnten, diesen Prozess aktiv mitzugestalten. Der Prozess wurde in einem systematischen Verfahren von der Universitätsleitung gesteuert und bestand u. a. aus mehreren Gesprächsrunden, bei denen Ziele eingebracht werden konnten und über den jeweiligen Stand informiert wurde.

Im Begutachtungsverfahren wurde zudem festgestellt, dass die Entwicklungspläne der Universität über die Homepage veröffentlicht sind und als Basis für die Leistungsvereinbarung mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) dienen.

Die Ziele der KUG werden über Zielvereinbarungen mit Organisationseinheiten (OE) und Stabsabteilungen in der Breite der Universität verankert und fortlaufend überprüft. Durch die partizipative Entwicklung der Ziele auf der einen Seite und die Überprüfung der Ziele über Zielvereinbarungen auf der anderen Seite ist aus Sicht der Gutachtenden sichergestellt, dass sowohl eine hohe Identifikation der OE und Stabsabteilungen mit den Zielen vorhanden ist, als auch eine ausreichende Verbindlichkeit bei der Umsetzung sichergestellt ist.

Die Gutachtenden hatten bei der Begehung den Eindruck, dass insbesondere aus dem direkten Umfeld der KUG wenige externe Stakeholder:innen in die

Entwicklung der Ziele einbezogen waren. Da sich die KUG strategisch als Kunstuniversität der übernationalen Region versteht und eine nennenswerte Anzahl von Studierenden aus den angrenzenden Nachbarländern ausbildet, erscheint es aus Sicht der Gutachtenden sinnvoll, hier stärker Stakeholder:innen einzubeziehen und für gemeinsame strategische Ziele zu begeistern.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 1 (Strategische Ziele der Hochschule) sehen die Gutachtenden in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ an.

IV. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Eckpunkt 2: Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement dient der Unterstützung der Selbststeuerung der Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule 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.

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, oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung, Organisation und Administration und Personal“ (§ 22 HS-QSG PB 2), „Einbindung von Internationalisierung in das Qualitätsmanagementsystem“ (§ 22 HS-QSG PB 3), „Informationssysteme“ (§ 22 HS-QSG PB 4), sowie „Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Hochschullehrgängen gemäß § 9 FHG“ (§ 22 HS-QSG PB 5) geprüft.

Sachstand

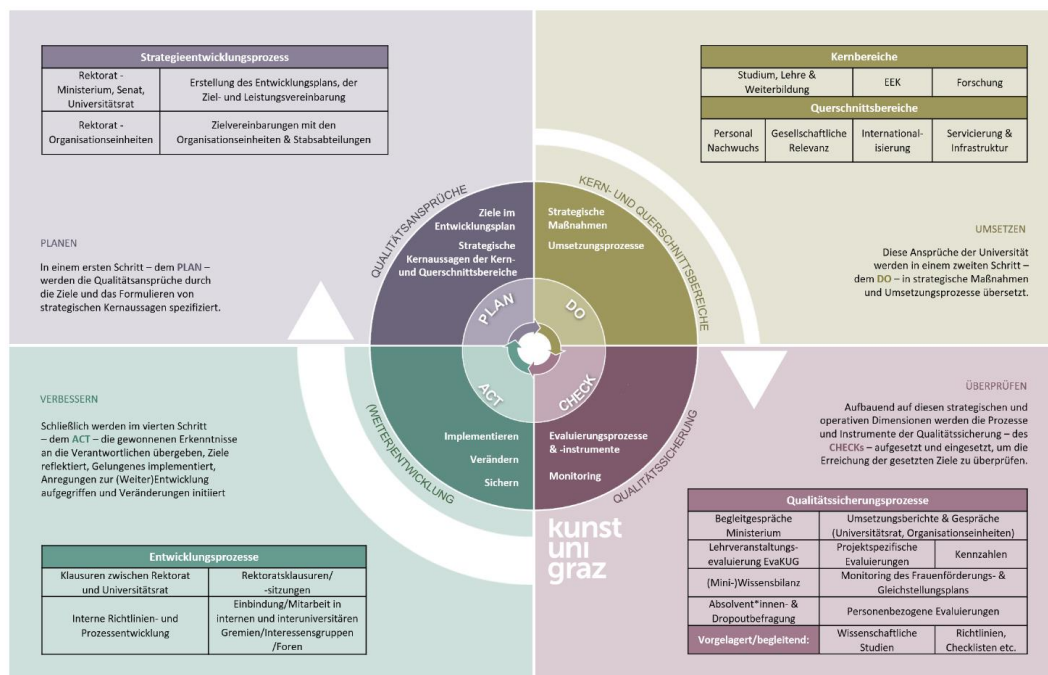
Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die Qualitätsstrategie der KUG umfasst laut Selbstbericht alle organisational verankerten Aspekte und Maßnahmen, die eine Qualitätsentwicklung in jeglichen Leistungsbereichen der Universität fördern. Mit der Qualitätsstrategie wird sichergestellt, dass die Qualität der Leistungen und Prozesse an der Universität

- anhand von definierten Zielen geplant wird (PLAN),
- mit konkreten Maßnahmen in den Handlungsfeldern operationalisiert und umgesetzt wird (DO),
- die Zielerreichung durch Auswertung von Qualitätsinformationen geprüft wird (CHECK) und
- dann durch Reflexion der gewonnenen Informationen wieder in die strategische Planung einfließt (ACT).

Damit greift die Universität bei der Gestaltung der Qualitätsstrategie nach eigener Darstellung auf die Grundzüge des klassischen Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) des QMs nach William E. Deming (1986) zurück.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die gesamtuniversitäre Qualitätsstrategie der KUG, ergänzt um eine Anlage zur Beschreibung dieser Grundlagen.



In der Stabsabteilung Qualitätsmanagement der KUG liegt auch die Verantwortung für das Berichts- und Statistikwesen der Universität. Die wesentlichen Aufgaben des Berichtswesens sind die Erfüllung gesetzlich vorgeschriebener Berichtspflichten, die Bereitstellung von Informationen für interne und externe Stellen sowie die Darstellung der KUG nach außen durch Publikation ausgewählter Daten und Fakten.

Das Berichtswesen beinhaltet im Wesentlichen die folgenden Dokumente:

- Wissensbilanz, ein umfassender Tätigkeitsbericht der Universität in Form von Kennzahlen und narrativen Texten sowie ein Umsetzungsmonitoring der Leistungsvereinbarung, (jährlich),
- Mini-Wissensbilanz, eine regelmäßige, aber wenig umfangreiche Analyse von wesentlichen Daten der Universität, wie z. B. Personal- und Studierendenzahlen, (jährlich),
- „Facts & Figures“, eine Sammlung der wichtigsten Kennzahlen, (jährlich),
- Gender- und Diversity-Bericht (jährlich)
- Bericht zur Absolvent:innenbefragung (alle 2 Jahre, künftig jährlich geplant).

Viele Informationen werden vom Gesetzgeber in durch Verordnungen normierten Berichtsformen gefordert (z. B. Wissensbilanz vom BMBWF). Zusätzlich werden spezifische Berichtsformen an der KUG entwickelt und in kritischer Reflexion weiterentwickelt (z. B. der Gender- und Diversity-Bericht). Neben diesen regelmäßig erscheinenden Berichten gibt es laut Selbstbericht weitere interne Auswertungen, die regelmäßig erstellt werden, und ad-hoc-Auswertungen zu aktuellen Themenstellungen, die von den Leitungsorganen beim QM angefordert werden.

Die Berichte bzw. Auswertungen werden an die Universitätsleitung und zuständige bzw. betroffene Universitätsangehörige übermittelt, ausgewählte Inhalte werden darüber hinaus im Internet veröffentlicht oder an externe Entscheidungsträger:innen weitergeleitet (z. B. Wissensbilanz an das Bundesministerium). Wichtige Ergebnisse werden in Leitungsgremien besprochen oder der internen Öffentlichkeit in Veranstaltungen oder Konferenzen vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung

Im Kernbereich Studium, Lehre und Weiterbildung werden die folgenden strategischen Ziele verfolgt (PLAN):

„Absolvent:innen der KUG finden erfolgreich ihren individuellen Einstieg in den volatilen Arbeitsmarkt im Kunst- und Kulturbereich. Sie sind in der Lage, ihre Karriere als einen Prozess zu verstehen, der ihnen Exzellenz in vielen

Bereichen abverlangt: in ihrem künstlerischen, pädagogischen oder wissenschaftlichen Wirken und zugleich in ihrer Fähigkeit, selbstständig, originell und eigeninitiativ auf den ständigen Wandel ihres Berufsfeldes zu reagieren. Um nicht nur national, sondern auch international konkurrenzfähig zu sein und beruflich nachhaltig Fuß zu fassen, ist eine Persönlichkeit gefragt, die Exzellenz in Kunst, Pädagogik bzw. Wissenschaft mit der Fähigkeit zur Reflexion und Kommunikation verbindet. Im Dialog mit externen Arbeitgeber:innen und Akteur:innen im Kultur- und Bildungsbetrieb präzisiert die KUG diesen Auftrag am Beispiel der Künste folgendermaßen:

Allen Betätigungsfeldern für KUG-Absolvent:innen gemeinsam ist die Notwendigkeit, technisch exzellent zu musizieren, die eigene Bühnenpräsenz professionell zu entwickeln und die Vielfalt des wachsenden Repertoires im Auge zu haben. Zusätzlich brauchen KUG-Absolvent:innen Experimentierfreudigkeit und Innovationswillen, da Portfolio-Karrieren faktisch die wichtigsten Beschäftigungsformen sind und neue Formate immer wichtiger werden. In vielen Sparten spielt die Fähigkeit, Laien für die eigene Kunst zu begeistern, eine zentrale Rolle, u.a. im Sozialbereich, wo sich neue Berufsfelder auftun. Dabei soll den Studierenden vermittelt werden, dass ‚Unterhalten‘ als Zielvorstellung legitim ist und nicht ihre künstlerische Integrität gefährdet. Die KUG soll Studierende ermächtigen, sich individuell zu bilden, damit sie selbst nach dem Studium entscheiden können, welche(n) Karriereweg(e) sie einschlagen wollen. Dazu gehört sowohl unternehmerisches Rüstzeug, um eigene Projekte realisieren zu können, als auch eine realistische Einschätzung der eigenen künstlerischen Identität und Zukunft. Damit werden die Studierenden befähigt, ihre Vorstellung von Kunst zu leben. Dabei geht es immer wieder darum Freiräume zu schaffen, damit Studierende sich ausprobieren können und ihre Fähigkeit im Team zu arbeiten verbessern“ (EP, Kap. 1.2.1, S. 13-14).

Die folgende Graphik beschreibt die strategischen Zielsetzungen und Kernaussagen in Studium, Lehre und Weiterbildung sowie in den unterstützenden und ermöglichenden Handlungsfeldern. Die strategischen Ziele der KUG entwickeln sich laut Selbstbericht im Wechselspiel zwischen inneruniversitären Diskursen in den zuständigen Gremien (z. B. Senat), der gesamten Universitäts-Community, den jeweiligen Leitlinien des Ministeriums (z. B. Gesamtösterreichischer Universitätsentwicklungsplan 2025-2030) und den Erfordernissen und Erwartungen des regionalen und internationalen Arbeitsmarktes. Darüber hinaus ist die KUG mit der AEC intensiv vernetzt und damit Impulsgeberin und Mitwirkende an europäischen Transformationen zu Studium, Lehre und Weiterbildung. Die nach den Zielen und Kernaussagen in Klammer stehenden Ziffern beziehen sich auf die sechs strategischen Ziele des EPs, die dadurch jeweils erreicht werden.

Studium, Lehre & Weiterbildung		
International konkurrenzfähiger künstlerischer, pädagogischer und wissenschaftlicher Nachwuchs (1)		
Lehrende	Studierende	Curricula
Hervorragende Künstler*innen, Pädagog*innen und Wissenschaftler*innen rekrutieren, binden und fördern (1, 2, 5)	Durch Nachwuchsförderung und -akquise Studierende an der KUG aufnehmen und zu exzellenten Künstler*innenpersönlichkeiten, gefestigten Pädagog*innen und offenen Forscher*innen (aus)bilden (1)	Curricula anbieten, die höchstes Niveau mit realistischen Anforderungen vereinbaren und dabei die Stärken der Studierenden hervorbringen und sie zur Eigenständigkeit anregen (1, 4)
Gesellschaftliche Relevanz	Internationalisierung	Servicierung & Infrastruktur
Offene Universität für Studierende unterschiedlicher sozialer Herkunft (1, 3, 4)	Mobilitäten als Bildungs-, Austausch-, Kooperations- und Rekrutierungsmöglichkeit (1, 4)	Ein vielfältiges Angebot entwickeln, welches die Studierenden im gesamten „student life cycle“ begleitet und unterstützt (1)
Studierende in ihrer Entwicklung zur Creative und Artistic Citizenship unterstützen (1, 3)	Internationalization@home (1, 4)	Die KUG als anregender Lehr- und Lernort für Kunst, Pädagogik und Wissenschaft (1, 5, 6)
Vielfältige Berufsfelder erschließen und neue Zugänge des Kunst- und Kulturschaffens ermöglichen (1, 2, 3, 4)		

Mit einem umfassenden Angebot für Studierende über den gesamten „student life cycle“ hinweg soll laut Darstellung der KUG der Nachwuchs an ein Studium herangeführt, Studienbewerber:innen und -anfänger:innen willkommen heißen, (zukünftige) Studierende mit umfassendem Informationsmaterial und Betreuungsangebot begleitet sowie beim Übergang in die Berufsfelder unterstützt werden.

Die KUG ist demnach bestrebt, sich als anregender Lehr- und Lernort für Kunst, Pädagogik und Wissenschaft beständig weiterzuentwickeln. Die KUG stellt die für das Lehren und Lernen erforderliche Infrastruktur zur Verfügung, geprägt von nachhaltigkeits- und qualitätsorientierten Maßstäben.

Lehrende

Im Zentrum des Qualitätsverständnisses in der Lehre stehen laut Selbstbericht die Studierenden, die es im Sinne des lebensbegleitenden Lernens zu fördern gilt und die selbst Teil der Lehre sind und durch ihr Verhalten zu einer gelingenden Lehre beitragen. Demnach übernimmt die KUG die Verantwortung als Wegbereiterin ihrer Studierenden, aber auch für potenzielle zukünftige Studierende sowie für ihre Absolvent:innen.

Die Lehre, die Interaktion von Lehrenden und Studierenden, stellt laut Selbstbericht ein hochkomplexes Handlungsfeld dar, geprägt vom Profil der Universität und von der Kombination künstlerischer, pädagogischer und wissenschaftlicher Ausrichtung. Dies zieht spezifische Lehr- und Lernbedingungen (z. B. Einzel- und Kleinstgruppenunterricht) nach sich. Es liegt an den Lehrenden, neben ihren künstlerischen und wissenschaftlichen Aufgaben im

Sinne des PDCA-Zyklus, die Weiterentwicklung der eigenen Lehrqualität sicherzustellen. Die Lehrenden konzipieren und organisieren (PLAN), lehren, beurteilen, betreuen und begleiten (DO), evaluieren, reflektieren und lernen (CHECK), implementieren Gelungenes, initiieren Veränderungen und entwickeln damit Qualität (ACT). Die Universität gestaltet die Rahmenbedingungen (KUGonline, Lehrbetrauungsprozess) und bietet Unterstützungsmöglichkeiten an (Reflexions-, Informations- und Bildungsangebote). Um die dafür notwendige Lehr-Lernkultur weiterzuentwickeln wird ein Fokus auf Hochschuldidaktik im Umfeld einer künstlerischen Universität gelegt. Die Lehrenden werden durch (hochschuldidaktische) Fort- und Weiterbildung sowie Informationsmaterialien bei der Gestaltung von Lehr-, Lern- und Prüfungs-/Beurteilungsprozessen unterstützt. Eine neu eingerichtete Stabsabteilung für Hochschuldidaktik entwickelt maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungen und wirkt bei der Weiterentwicklung der Lehre auf vielfältige Weise mit.

Studierende

Die Universität setzt laut Selbstbericht nachhaltige Förderstrategien ein, um international herausragende Studierende für ein Studium in Graz zu gewinnen und regionalen bzw. nationalen Nachwuchs an ein künstlerisches Studium heranzuführen. Ausgehend von der damit einhergehenden Verantwortung für die Heranführung von Kindern und Jugendlichen an die Kunst/Pädagogik/Wissenschaft sowie die Universität und für die musikalische Ausbildung von Kindern und Jugendlichen in der Steiermark und im Burgenland werden Aktivitäten im Bereich Nachwuchsförderung (z. B. Hochbegabten- und Vorbereitungslehrgänge, Kooperationen mit Musikschulen und Konservatorien) initiiert. 2024 wurde eine neue Kooperationsvereinbarung mit dem Johann Joseph Fux Konservatorium getroffen, um gemeinsam eine Young Academy Styria (YAS) einzurichten, die sich an junge Talente ab 15 Jahren richtet.

Im Rahmen des Anliegen- und Beschwerdemanagements der KUG steht allen Angehörigen der Universität eine Vertrauensstelle zur Verfügung.

Das Zentrum für Genderforschung und Diversität (ZfGD) trägt als künstlerisch-wissenschaftliche OE dazu bei, notwendige Gender- und Diversitätskompetenzen zu vermitteln. Die KUG wird im Rahmen der bevorstehenden Curriculareform und gemäß EP bzw. aktuellem Entwurf der LeIV 2025-27 mit dem BMBWF ein Basismodul „Creative Citizenship“ entwickeln, das allen Studierenden an der KUG Raum geben soll, sich mit relevanten Fragen zu Gender, Diversität, Nachhaltigkeit, KI und Digitalisierung sowie dem Code of Conduct der KUG auseinanderzusetzen. Dabei wird unter anderem auf die Expertise der Lehrenden des ZfGD und der Mitglieder des Nachhaltigkeits-Team Slow KUG aufgebaut.

Das an den Bedürfnissen der Studierenden und Lehrenden ausgerichtete Bildungs-, Informations- und Beratungsangebot stellt ebenso Supportelemente für eine qualitätsvolle Lehre dar. Die Lehrenden werden durch das allgemeine Personal und umfassende Angebote (z. B. Dual Career, Kinderbetreuung, Wohnungssuche, Visa-Angelegenheiten) unterstützt und die Studierenden im gesamten „student life cycle“ durch ein Förderungs- und Stipendiensystem (z. B. aus eigenen Mitteln finanzierte Stipendien der KUG) sowie durch Informationen und Hilfestellungen von der Dienstleistungseinrichtung (DLE) Studiocenter und ihren Abteilungen begleitet. Vor dem Studium bietet das Welcome Center eine Anlaufstelle für Studieninteressierte und -bewerber:innen, um offene Fragen zu klären. Das Studien- und Prüfungsmanagement bietet Services für Studienanfänger:innen, Studierende, Lehrende und Angehörige der Verwaltung (Studierendeninformation, Zulassungsprüfungsverwaltung, Zulassung zum Studium bzw. Fortsetzung des Studiums, Studienplan- und Lehrveranstaltungsverwaltung, Prüfungsverwaltung, Organisation der akademischen Feier und Aktualisierung bestehender Programme). Das International Office (IO) unterstützt als Servicestelle administrativ und informativ begleitend die internationalen Mobilitätsbewegungen von Studierenden und Mitarbeitenden der KUG. Das IO ist Anlaufstelle für all jene, die beabsichtigen als Gäste an der KUG zu studieren, zu lehren oder zu lernen. Das Orchestermanagement organisiert die Orchester der Universität und serviert die Studierenden und Lehrenden bei Proben sowie Produktionen. Das Career Service Center (CSC) befähigt die Studierenden dazu, ihren beruflichen Pfad zu entwickeln. Extracurriculare Zusatzqualifikationen und Unterstützungsangebote beim Berufseinstieg helfen, die Berufschancen der Absolvent:innen zu verbessern und sie in einem flexibilisierten Umfeld durch Weiterbildung berufsfähig zu erhalten.

Ob das Ziel, international konkurrenzfähigen künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Nachwuchs durch Studium, Lehre und Weiterbildung zu fördern, erreicht werden kann, wird im Laufe des Studiums durch die Evaluierung der Lehre formativ festgestellt. Die tatsächliche Zielerreichung wird dann beim Übertritt in die Berufswelt abschließend überprüft werden.

Evaluierung der Lehre

Im Streben um Weiterentwicklung in der Lehre setzt die KUG seit 2003 auf die Evaluierung der Lehre. Seit dem Wintersemester 2016/17 erfolgt die Lehrveranstaltungsevaluierung regelmäßig an allen künstlerisch-wissenschaftlichen OE. In einem umfassenden partizipativen Projekt wurden Fragebögen erarbeitet, wobei universitätsspezifische, methodische und (inter-)nationale Erkenntnisse bzw. Entwicklungen berücksichtigt wurden. Die Fragen fokussieren auf die Kompetenzen von Lehrenden und Studierenden sowie die Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens (Handbuch). Die Ergebnisse der

Lehrveranstaltungsevaluierung (Report, Vergleichslinie) auf der Ebene einzelner Lehrender gehen als Feedback an diese selbst, um daraus eigenverantwortlich die Lehre weiterzuentwickeln. Lehrende sind angehalten mit ihren Studierenden über die Ergebnisse zu sprechen und gemeinsam Verbesserungen zu überlegen. Die auf Institutsebene zusammengefassten Rücklaufübersichten und Gesamtergebnisse der Evaluierung werden an den Instituten in sogenannten Entwicklungsworkshops aufgearbeitet und Maßnahmen auf Institutsebene abgeleitet, wobei Studierendenvertreter:innen ebenfalls einzubeziehen sind. Diese Entwicklungsworkshops wurden zur Schließung des Qualitätszirkels im Zuge der institutsweisen Lehrveranstaltungsevaluierung verpflichtend eingeführt. Ziel ist es, einen Austausch über die Erfahrungen und Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluierung am Institut unter Einbezug der Studierendenvertretung zu fördern.

Ausgehend von einer Metaevaluierung der in den jeweiligen Instituten durchgeführten Lehrveranstaltungsevaluierung nach dem ersten Zyklus wurden die Fragebögen 2020 überarbeitet und um einen Pool alternativer Feedbackmethoden für die Lehrentwicklung erweitert. Mit dem Evaluierungsportfolio EvaKUG+ bietet die KUG den Lehrenden unterschiedliche Möglichkeiten an, ob offenes Feedback oder strukturierte Evaluierung, Rückmeldungen von Studierenden oder Austausch mit Kolleg:innen, schriftlich am Papier sowie online oder mündlich. Lehrende setzen sich dadurch reflexiv mit verschiedenen Perspektiven zu Lehr- und Lernprozessen auseinander. Das bereits erprobte *Feedback to write*, ein schriftlicher Feedbackbogen mit offenen Antwortmöglichkeiten, und das moderierte Feedbackgespräch mit Studierenden stehen seit Sommersemester 2024 auch für die Lehrveranstaltungsevaluierung zur Verfügung. In den Entwicklungsperspektiven wird ein Einblick in geplante Veränderungen bei der Lehrveranstaltungsevaluierung gegeben.

Einen wichtigen Faktor von Studium und Lehre stellen die Leistungsbeurteilungen und Prüfungen dar, weshalb die Erfassung des Prüfungswesens durch das interne Qualitätssicherungssystem und die Reflexion der Prüfungskultur hier dargelegt werden. Zunächst wurden Anforderungen an die Qualitätssicherung in diesem Kontext recherchiert, wobei vor allem auf die ESG zu verweisen ist. Daraus wurden Verbesserungspotenziale in den folgenden Bereichen abgeleitet: Transparenz der Beurteilungskriterien, Feedback an die Studierenden und Stärkung der Kompetenz der Prüfenden durch Information und Personalentwicklung. Schritte zur Qualitätssicherung wurden entwickelt und eingesetzt (z. B. Aufnahme von Fragen zur Leistungsbeurteilung in diversen Studierendenbefragungen, Analysen bestehender Daten). Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beurteilungskriterien bilden die Grundlage bzw. die gesetzliche Mindestanforderung zur Gestaltung der Leistungsüberprüfung.

Eine unkomplizierte, unbürokratische und nachweisbare Möglichkeit, um Studierende über Beurteilungskriterien und -maßstäbe zu informieren bietet KUGonline. Die KUG setzt daher auf flächendeckende Angaben zum Beurteilungsschema in KUGonline, wobei partizipativ erarbeitete Informationen den Lehrenden als Unterstützung zur Verfügung stehen.

Monitoring von Absolvent:innen

Absolvent:innen der KUG finden laut Selbstbericht international studienadäquate Positionen beziehungsweise entsprechen der Breite und dem Wandel des Berufsfeldes in selbstständigen Beschäftigungsverhältnissen. Nach Einschätzung der KUG zeigen die Ergebnisse dieser Befragungen regelmäßig, dass sich die Karrieren der Absolvent:innen der KUG entsprechend der anvisierten Ziele der KUG auf hohem Niveau entwickeln. Die Ausbildung scheint den Absolvent:innen die Türen zu einer Vielzahl an künstlerischen bzw. pädagogischen oder wissenschaftlichen Tätigkeiten im nationalen und internationalen Kultur- und Wissenschaftsbetrieb zu öffnen.

Über die Erwerbstätigkeiten von Absolvent:innen gibt das Projekt „Absolvent:innen-Tracking“, kurz „ATRACK“, der Statistik Austria Auskunft. Es umfasst ein Monitoring von Absolvent:innen anhand von Indikatoren zur Erwerbstätigkeit. Es stellt den teilnehmenden Universitäten seit 2019 Absolvent:innen- und Studienabbrecher:innendaten im Rahmen eines sogenannten „Datenwürfels“ zur Verfügung. Das Projekt besteht aus Daten zur Erwerbstätigkeit und der Arbeitsmarktintegration von Absolvent:innen und Abbrecher:innen. Die Teilnahme an diesem Projekt ist für die KUG wichtig, um Einblick in oben genannte Bereiche zu bekommen.

Die folgende Graphik stellt die Qualitätssicherungsprozesse und -instrumente im Kernbereich Studium, Lehre und Weiterbildung und den unterstützenden sowie ermöglichenden Handlungsfeldern dar.

Studium, Lehre & Weiterbildung		
Evaluierung der Lehre		
Analysen der Karrieren der Absolvent*innen im nationalen und internationalen Kultur- und Wissenschaftsbetrieb		
Lehrende	Studierende	Curricula
- Personenbezogene Evaluierungen - Lehrbetreuung durch das Vizerektorat für Lehre	- Befragungen von Studienwerber*innen, Studienanfänger*innen, Studierenden und Absolvent*innen - Kennzahlenanalysen - Wettbewerbe	- Monitoring der Studierbarkeit - Befragung der Absolvent*innen, Studienwechsler*innen sowie Dropouts - Studie zur Prüfungsinaktivität - Feedback des QSR zu Curricula des Lehramtsstudiums
Gesellschaftliche Relevanz	Internationalisierung	Servicierung & Infrastruktur
- Monitoring der Meilensteine - Analysen ausgewählter Aspekte nach soziodemografischen Dimensionen	- Evaluierung der Mobilitäten von Incomings und Outgoings sowie der Unterstützung durch das International Office - Umfrage unter Lehrenden zur internationalen Zusammenarbeit	- Evaluierung der lehrunterstützenden Dienstleistungen
- Evaluierung der Lehrveranstaltungen zur Musik- und Theatervermittlung - Evaluierung der internen Weiterbildungen zum Thema Gender und Diversität	- Monitoring der Internationalität der KUG	- Anlassbezogene Befragungen (z. B. EDV, Klavierwartung) - Fragen zur Infrastruktur im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierung
- Evaluierung der Veranstaltungen des Career Service Center - Evaluierung Professuren §99		

Die KUG befragt laut Selbstbericht regelmäßig Studienbewerber:innen, Studienanfänger:innen, Studierende und Absolvent:innen systematisch ausgewählter Studienrichtungen, um die Erkenntnisse in Studium und Lehre einfließen zu lassen. Um die Maßnahmen der Studierendenakquise und -zulassung zu überprüfen, wurden mehrfach qualitative Befragungen von Studienbewerber:innen bzw. Studienanfänger:innen durchgeführt. So wurden Entscheidungswege vor dem Studienbeginn von 60 Instrumental- und IGP-Studierenden analysiert. Im Jahr 2023 wurde im Rahmen eines Vorhabens der LeiV 2022-2024 eine weitere Interview-Studie durchgeführt mit 30 aktiven Schauspiel-Studierenden und -Bewerber:innen, die nicht zum Studium zugelassen wurden, um in diesem speziellen Bereich mehr über die Entscheidungswege vor dem Studienbeginn zu erfahren und das Zulassungsverfahren auf mögliche Selektionsmechanismen im Hinblick auf Faktoren der sozialen Dimension zu überprüfen. Die laufend durchgeführte Absolvent:innen-, Studienwechsel- und Studienabbruchbefragung entspringt dem Bestreben, den Übergang von der Universität in die Berufswelt zu betrachten und daraus Rückschlüsse auf die Qualität der Lehre bzw. Studienprogramme zu ziehen. Darüber hinaus wird auf die Analyse vorhandener Kennzahlen gesetzt, die jährlich etwa in der Wissensbilanz oder im Gender- und Diversity-Bericht dargestellt werden.

Im künstlerischen Bereich – dem Ergebnis der künstlerischen Lehre – passiert die Qualitätssicherung vorwiegend durch Evaluierung der Praxis: sämtliche

künstlerischen Leistungen der Lehrenden und Auszeichnungen der Studierenden werden in der Leistungsdatenbank erfasst, welche regelmäßig im Rahmen unterschiedlicher Erhebungen (z. B. Wissensbilanz, Gender- und Diversity-Bericht, personenbezogene Evaluierungen) analysiert werden. Bei Wettbewerben und im Rahmen der beschriebenen Auftrittsmöglichkeiten haben die Studierenden die Möglichkeit, sich im Vergleich mit anderen zu messen sowie etwa durch hervorragende Platzierungen und Engagements ihre Qualität zu zeigen.

Die KUG verfügt laut eigener Darstellung über Instrumente zur Überprüfung der Studierbarkeit der Curricula an der KUG. Diese Instrumente sind demnach speziell auf die Bedürfnisse der Kunstuniversität zugeschnitten und werden laufend überprüft sowie weiterentwickelt.

Ein kontinuierliches Monitoring der Studierbarkeit in allen Studiengängen erfolgt laut Selbstbericht anhand eines Indikatorensets. Auf Basis von Daten, die semesterweise vom BMBWF über Prüfungsaktivitäten, belegte sowie abgeschlossene und abgebrochene Studien bereitgestellt werden, wurden in Kombination mit universitätsinternen Daten Indikatoren zur quantitativen Messung von Studierbarkeit entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Indikatorenset mit Einzeltabellen und Abbildungen zu Prüfungsaktivität, Studienabschlussquote und belegten Studien nach Studienrichtung, Studienart, Herkunft und Geschlecht. Seit dem Jahr 2020 findet eine jährliche Analyse der Daten mit anschließender Erstellung eines Berichts statt, so sollen Zeitreihen und Entwicklungen sichtbar werden, die den Verantwortlichen als Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen dienen.

Neben der Studierendenbefragung werden an der KUG Befragungen von Absolvent:innen, Studienwechsler:innen und Dropouts sowie weitere anlassbezogene oder projektspezifische Evaluierungen durchgeführt.

Inwiefern die gesetzten Maßnahmen, eine offene Universität für alle Studierenden zu sein, umgesetzt wurden, wird im Rahmen des Monitoring der Meilensteine im Rahmen der LeIV überprüft. Es werden Analysen ausgewählter Aspekte nach soziodemografischen Dimensionen durchgeführt (quantitative Analyse von Studienleistungen, qualitative Analyse der Selektionsmechanismen), die Einblick in die aktuelle Situation an der KUG geben.

Die Qualitätssicherungsprozesse der Angebote werden wie etwa im Career Service Center (CSC), im Welcome Center (Welcome Information Day, Welcome Week & Tag der offenen Tür) und in der Personalentwicklung durch eigene Evaluierungen oder im Rahmen diverser Evaluierungsprozesse mit erfasst, allen voran durch spezifische Fragen im Rahmen der Absolvent:innenbefragung sowie bei projektspezifischen Evaluierungen (z. B. Zentraler Informatikdienst, Klavierwartung).

Die aus den beschriebenen Qualitätssicherungsprozessen gewonnenen Erkenntnisse fließen laut Selbstbericht laufend in die Arbeit der KUG ein (ACT). Strategische Visionen im Bereich Studium, Lehre und Weiterbildung werden regelmäßig weiterentwickelt und implementiert. Diese fließen in die strategischen Planungsinstrumente der Universität (EP, LeiV, Zielvereinbarungen) ein, welche in einem dreijährigen Zyklus vom Rektorat in Abstimmung und Austausch mit unterschiedlichen Gremien (z. B. Universitätsrat, Senat) oder KUG-Angehörigen überarbeitet werden. Eine laufende Richtlinien- und Prozess(weiter)entwicklung wird demnach ebenfalls durchgeführt.

Weiterbildung an der KUG

Weiterbildung findet derzeit auf mehreren Ebenen der KUG statt:

- Im Rahmen der Postgradualen Lehrgänge
- Im Rahmen des Weiterbildungs-Portfolio des CSC
- Im Rahmen spezifischer Praxisfelder wie z. B. am Institut für Musikpädagogik
- Im Rahmen der Personalentwicklung für administratives und künstlerisch-wissenschaftliches Personal

An der KUG werden kostenpflichtige postgraduale Universitätslehrgänge angeboten, die der Weiterbildung nach einem abgeschlossenen Studium dienen. Diese ermöglichen es, die erforderlichen musikalisch-interpretatorischen Kompetenzen sowie technischen Fertigkeiten auf dem jeweiligen Instrument bzw. als Sänger:in, aufbauend auf den im Masterstudium erlangten Fähigkeiten, zu erweitern. Die Qualitätssicherung erfolgt im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluierung, die bereits beschrieben wurde.

Bis zum Ende des Jahres 2024 wurde laut Selbstbericht eine Weiterbildungsstrategie erarbeitet, die auf Ergebnissen der Absolvent:innenbefragungen sowie von Umfragen zum Weiterbildungsbedarf fußt und herausfiltern soll, in welchen Bereichen struktureller Bedarf an Weiterbildungsangeboten gegeben ist, auf den die KUG bislang noch nicht reagiert hat. Erste Analysen zeigen demnach erhöhten Bedarf in Kulturmanagement, Kulturvermittlung und Fragen der Diversität v. a. im Bereich von Musikschulen und allgemeinbildenden Schulen.

Qualitätsstrategie in der Entwicklung und Erschließung der Künste

Die Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) wird an der KUG als eigenständige Aufgabe der Verbindung der künstlerischen Praxis mit der Lehre

gefördert. Die Auflage des letzten Audits, eine Qualitätsstrategie für den Bereich EEK, wurde umgesetzt, indem strategische Ziele, Maßnahmen, Prozesse und Entwicklungsmaßnahmen formuliert wurden.

Zentrales strategisches Ziel ist eine internationale Sichtbarkeit der künstlerischen Qualität der Lehrenden der KUG und eine damit verbundene Sichtbarkeit von EEK für die Attraktivität der Universität.

Die individuelle EEK der Künstler:innen findet dabei meist außerhalb der KUG statt, wobei die internationale Sichtbarkeit dieser EEK traditionell – community-reviewed – auf hervorragender künstlerischer Qualität basiert und durch die Strahlkraft der künstlerischen Leistungen getragen wird. EEK wird an der KUG personenbezogen und strukturell gefördert. Alle Professor:innen betreiben laut Selbstbericht als künstlerische Veniaträger:innen jedenfalls EEK innerhalb und außerhalb der KUG als von der Lehre unabhängigen Teil ihrer Dienstpflicht. Sie bildet eine notwendige Basis universitärer künstlerischer Venia-Lehre. Ebenso soll Mittelbau-Lehrenden ermöglicht werden, EEK zu betreiben (abhängig vom Verwendungsbild), aber dies ist häufig kein Teil ihrer Dienstpflicht. Während die Angehörigen der KUG bei individueller EEK außerhalb der KUG meist auf ihre eigene Initiative hin mit anderen Künstler:innen kooperieren, wird der Aspekt der Kooperation bei EEK innerhalb der KUG explizit durch das Rektorat gefördert.

In intensiver Auseinandersetzung mit dem Ziel und der Definition wurden laut Selbstbericht folgende Leitlinien für EEK formuliert:

- EEK beruht auf informierter künstlerischer Praxis: der/die Künstler:in hat ein Bewusstsein für den Stand der Interpretation bzw. der Kunstproduktion im Fach und befasst sich ebenfalls mit den zugehörigen wissenschaftlichen Diskursen bzw. Quellen.
- EEK erfordert die kritische Reflexion der eigenen künstlerischen Praxis und der Praxis anderer.
- EEK umfasst die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer signifikanten Neugestaltung oder Neuinterpretation, künstlerischen Vertiefung oder Horizonterweiterung in der künstlerischen Praxis unter Integration der im ersten Punkt genannten Information und der kritischen Reflexion mit der eigenen künstlerischen Erfahrung.
- EEK zeigt sich an der genuinen Weiterentwicklung der Praxis sowie der eigenen künstlerischen Persönlichkeit; gewonnene Erkenntnisse müssen nicht wissenschaftlich aufbereitet werden.
- EEK umfasst die Fähigkeit zur Verbalisierung der eigenen Methode und der eigenen Reflexion, was als Basis für erschließungsgeleitete Lehre (von Professor:innen) verstanden wird.

- Durch die so geprägte EEK wird die Strahlkraft der Leistungen an der KUG in die internationale Community intendiert.

Die Qualitätssicherung der EEK findet im Wesentlichen über die Sichtbarkeit und Dokumentation der öffentlichen Veranstaltungen der Universität statt. Sämtliche künstlerischen Leistungen der Lehrenden werden in der Leistungsdatenbank (KUGonline) erfasst. Diese wird regelmäßig im Rahmen unterschiedlicher Erhebungen (z. B. Wissensbilanz, Gender- und Diversity-Bericht, personenbezogene Evaluierung) analysiert.

Hieraus werden die strategischen Visionen im Bereich EEK regelmäßig weiterentwickelt und implementiert. Die Definition von EEK sowie die geschärfte Qualitätsstrategie wurden lt. Selbstbericht im Entwicklungsplan und anderen Dokumenten (z. B. Ausschreibungstexte) aufgegriffen. Weitere wesentliche Entwicklungsprozesse in der EEK werden im Rektorat auf Basis der Ergebnisse der Qualitätssicherung in Rektoratsklausuren und -konferenzen diskutiert und angestoßen.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung

Die KUG hat auch im Bereich Forschung strategische Ziele definiert, Maßnahmen, Instrumente und einen Entwicklungsplan formuliert.

In der internationalen Community sichtbare Forschung ist demnach eines der sechs strategischen Ziele des Entwicklungsplans und das übergeordnete Ziel des Kernbereichs Forschung. *„Die wissenschaftliche und künstlerische Forschung an der KUG ist international sichtbar und konkurrenzfähig. Dies zeigt sich u. a. an Publikationen in führenden Verlagen, Buchreihen und Fachzeitschriften sowie an der Organisation von internationalen Fachkonferenzen und der Einbindung in transnationale Forschungsnetzwerke und -projekte“* (EP, Kap. 1.2.2, S. 14).

Weitere Zielsetzungen sind laut Selbstbericht Offenheit für neue und unterschiedliche Ansätze, Methodenvielfalt, Innovation, Interdisziplinarität und Diversität in der Forschung. Das Wechselspiel von Forschung und Kunst zeigt sich durch die Integration lebendiger künstlerischer Praxis in die Wissenschaft und umgekehrt der Erkenntnisse von Reflexion und Forschung in die Kunst.

Zur Umsetzung der Ziele wird laut Selbstbericht eine nachhaltige Stärkung und organische Weiterentwicklung des bestehenden Forschungsprofils durch die Grundfinanzierung gewährleistet. Diese erfolgt im Rahmen des Entwicklungsplanprozesses und findet ihren Niederschlag in der Leistungsvereinbarung und in den Zielvereinbarungen mit den künstlerisch-wissenschaftlichen Organisationseinheiten.

Forschungsprojekte werden an der KUG meist von den aus dem Gesamthaushalt finanzierten Forscher:innen im Rahmen ihres Dienstverhältnisses durchgeführt. Darüber hinaus wird Forschung laut Selbstbericht vermehrt in durch Drittmittel finanzierten Projekten betrieben, die oft von KUG-Forscher:innen geleitet werden und in deren Rahmen regelmäßig zusätzliche Projektmitarbeiter:innen angestellt werden. Die Drittmittelstrategie der KUG zielt demnach auf qualitativ hochwertige Projekte bei relevanten Fördergebern ab. Die bedeutendsten Förderinstitutionen für die KUG sind der Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) und die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), bei denen laut Aussage der Universität regelmäßig erfolgreich Drittmittel eingeworben werden. Eine weitere wichtige Quelle sind demnach Förderungen durch das Land Steiermark und die Stadt Graz. Die KUG verfolgt eine Extensivierung durch Ausweitung der Antragstätigkeit in bisher weniger aktiven Forschungsbereichen sowie Identifizierung und Erschließung neuer Drittmittelquellen. Die Universität stellt demnach finanzielle Mittel zur Verfügung (Anbahnungsfinanzierung), um den Forschenden die Einreichung von umfangreichen, qualitativ hochwertigen und konkurrenzfähigen Projektanträgen zu ermöglichen.

Die KUG setzt laut Selbstbericht auf Maßnahmen um die inter- und transdisziplinäre Kooperation zwischen wissenschaftlichen Fachgebieten ebenso wie zwischen Wissenschaft und Kunst zu fördern. So wird eine Verbindung von wissenschaftlichen Veranstaltungen und künstlerischen Projekten beispielsweise im Rahmen der Open Lectures ermöglicht.

Einen wesentlichen Aspekt der Qualitätssicherung stellt das Gremium der Forschungsbereichssprecher:innen dar. Dieses dient laut Selbstbericht als Top-Level-Beratungsinstanz für das Vizerektorat für Forschung oder im Rahmen der Aufteilung von Symposien- und Publikationszuschüssen. Die KUG legt demnach Wert auf die im internationalen Publikationswesen integralen Peer-Review-Prozesse des modernen Wissenschaftssystems durch eine internationale Forschungscommunity und integriert diese in ihre eigenen Prozesse. Die Qualitätssicherung der Drittmittelstrategie umfasst die Information, Beratung und Unterstützung durch das Forschungsservice, die Anbahnungsfinanzierung und Prämienregelung als Garant und Incentive für hochwertige Anträge. Bei den kompetitiven Anträgen sichern externe Peer Reviews zusätzlich die Qualität darüberhinaus in einem wettbewerblichen Verfahren. Die Zielerreichung im Forschungskontext zeigt sich laut Selbstbericht u. a. an Publikationen in führenden Verlagen, Buchreihen und Fachzeitschriften sowie an der Organisation von internationalen Fachkonferenzen und der Einbindung in transnationale Forschungsnetzwerke und -projekte. Die Dokumentation und Präsentation dieser wissenschaftlichen Leistungen (Publikati-

onen, Präsentationen, Vorträge, Projekte usw.) erfolgt in der auf CAMPUSonline basierenden Leistungsdatenbank KUGonline, in die Mitarbeitende der KUG ihre Leistungen eintragen und die die Basis für diverse Auswertungen im Rahmen von Qualitätssicherungsprozessen (z. B. Kennzahlen der Wissensbilanz, Mini-Wissensbilanz mit einer Zusammenstellung von relevanten Daten auf Institutsebene, personenbezogene Evaluierungen) sind.

Strategische Visionen im Bereich Forschung werden laut Selbstbericht regelmäßig weiterentwickelt und implementiert, auf der Ebene des Kernbereichs Forschung in den strategischen Planungsinstrumenten der Universität (Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarungen, Zielvereinbarungen), welche in dreijährigem Zyklus vom Rektorat erstellt bzw. verhandelt werden. Laut Selbstbericht wird eine fortlaufende Richtlinien- und Prozess(weiter)entwicklung durchgeführt.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

Internationalisierung stellt laut Selbstbericht an der KUG einen Querschnittsbereich in Studium, Lehre und Weiterbildung, EEK und Forschung dar. Darüber hinaus formuliert die KUG im Selbstbericht ein grundlegendes Verständnis der Internationalisierung. Jede Kunstuniversität mit überregionaler Ausstrahlung beansprucht demnach für sich, international zu sein, weil sie ein Abbild des internationalen Kulturbetriebs ist, in den die Absolvent:innen hineinwachsen. Die Studierenden der KUG kommen laut Selbstbericht zu 50 % aus dem Ausland, die Mitarbeiter:innen zu 35 % (Gender- und Diversity-Bericht). Viele grenzüberschreitende Kontakte werden laut Selbstbericht bereits während der Zeit des Studiums geknüpft, Ensembles gegründet, Wissens- und Forschungstransfer ins In- und Ausland ermöglicht.

Das Erasmus-Programm bildet einen der wesentlichen Grundpfeiler, um den Austausch von Studierenden und Lehrenden zu ermöglichen. Daneben arbeitet die KUG an einer umfassenderen Auseinandersetzung mit der Internationalisierung einer Kunstuniversität, nicht zuletzt vor dem Hintergrund gravierender geopolitischer Veränderungen und einer neuen gesellschaftspolitischen Bewertung der internationalen Reisetätigkeit von Künstler:innen und Wissenschaftler:innen.

Der Süd/Ost-Europa Schwerpunkt der KUG hat laut Selbstbericht eine jahrzehntelange Tradition, wurzelt in der österreichischen Geschichte und verortet Graz als wesentlichen Ausbildungsort für Studierende aus diesem geographischen Raum. Mehrere Stipendienprogramme unterstützen diese Strategie. Darüber hinaus werden Studierende ermutigt, Mobilitäten zu nutzen, um sich weiteren künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Input auf Ebene der Erasmus-Programme und in Ländern, die nicht Partner des

Erasmus-Programms sind, zu holen bzw. werden Studierende an die KUG eingeladen, um am Standort Graz und am Standort Oberschützen Lehrende kennenzulernen, die einen entscheidenden Impact für die weitere Entwicklung geben können.

Das International Office (IO) bildet für diese Reisetätigkeiten das organisatorische Rückgrat: hier werden die Erasmus-Mobilitäten begleitet und serviert, Reisekostenzuschüsse gegeben und verwaltet sowie Informationsveranstaltungen für die Institute geplant und durchgeführt. Die KUG hat laut Selbstbericht in allen Überarbeitungen der Curricula darauf geachtet, dass die Möglichkeit zum Erasmus-Austausch gegeben ist und zu diesem ermutigt wird. In der zukünftig das gesamte Haus umfassenden Curriculums-Reform soll dieser Fokus noch weiter ausgebaut werden.

Von 2020 bis 2023 hat die KUG federführend an der strategischen Erasmus-Partnerschaft PRIhME (Power Relations in Higher Music Education) teilgenommen. Dieses Projekt gab auf vielen Ebenen wertvolle Anregungen für die zukünftige Ausrichtung, was Machtverhältnisse und ihre Auswirkungen, Behinderung oder soziale Benachteiligung betrifft. In Bezug auf die internationale Entwicklung der KUG wird ein Folgeprojekt auf Erasmus-Mundus-Ebene angestrebt. Mit internationalen Musikhochschulen wird die Möglichkeit eines Joint Masters zu einem Leadership-orientierten Kulturmanagement-Studium konzipiert, das auf den Erkenntnissen des PRIhME-Projekts fußt.

Abseits der eng mit den Curricula verzahnten Aspekte der Internationalisierung pflegen laut Selbstbericht einzelne Institute langjährige Partnerschaften mit ausgewählten Institutionen wie bspw. mit der Schweiz im Rahmen des künstlerischen Doktoratsstudiums, mit Deutschland und Kroatien im Rahmen eines Erasmus-Projekts des Instituts für Musikpädagogik oder mit Israel im Rahmen einer internationalen Sommerakademie des Instituts für Alte Musik. Ein erstmalig initiiert Austausch zwischen dem KUG-Orchester und dem Orchester der Prager Musikhochschule und Konzerten in Graz und Prag im Frühjahr 2024 haben dazu geführt, eine kontinuierliche Partnerschaft ins Auge zu fassen. Auf einer strategischen Ebene fördert die KUG bilateralen Kontakte durch die Unterstützung bei Reisekosten und bewertet diese grenzüberschreitenden Perspektiven des künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Austauschs im Rahmen der Zielvereinbarungen mit den Instituten positiv und ermutigend, jedoch vor dem Hintergrund der aktuellen geopolitischen Lage und auf Basis einer Reiserichtlinie und Reisebetriebsvereinbarung, die nachhaltige Mobilität fördert.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Querschnittsbereiche Personal und Administration unterstützen an der KUG die Ziele in den Kernbereichen Studium, Lehre und Weiterbildung, EEK und Forschung. Strategische Kernaussagen, umgesetzte Maßnahmen, Qualitätssicherungsinstrumente und -prozesse sowie Aktivitäten zur Weiterentwicklung sind daher bereits in den Kernbereichen als Querschnittsmaterien bzw. Handlungsfelder enthalten.

Die Förderung der Diversität und Nutzung der individuellen Potentiale stellt laut Selbstbericht ein strategisches Ziel im Bereich Personal und Administration. Als Ausbildungsort und Arbeitgeberin versteht sich die KUG demnach als Teil einer offenen Gesellschaft und sieht in Kunst, Kultur und Wissenschaft ein besonderes Potential zu Veränderungen, die der Diversität der Gesellschaft in Geschlecht, Alter, Religion und Weltanschauung, Ethnizität, sexueller Orientierung und Behinderung Rechnung tragen. Diversität stellt aus Sicht der KUG ein Potential dar, das unbedingt genutzt werden muss und zugleich Verpflichtung und Chance zu einem institutionellen Kulturwandel ist. Der KUG ist es demnach ein wesentliches Anliegen, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in welchen alle Mitarbeiter:innen ihre Kreativität und ihre Potentiale direkt oder unterstützend zum Gedeihen von Kunst, Wissenschaft und Lehre einbringen können und wollen, was insbesondere in der Diversitätsstrategie sowie dem Frauenförderungs- und Gleichstellungsplan verankert ist. Aufbauend auf dem 2020 novellierten Frauenförderungsplan und dem im selben Jahr neu entwickelten und in Kraft getretenen Gleichstellungsplan, welche die aktuellen gesetzlichen Grundlagen und Richtlinien auf die Gegebenheiten der KUG zuschneiden, wurde 2021 als Ergebnis eines breit aufgestellten, partizipativen Konsultationsprozesses, zu dem alle relevanten Stakeholder:innen an der KUG eingeladen waren, eine Diversitätsstrategie entwickelt, vom Rektorat beschlossen und publiziert, welche die beiden existierenden Pläne in einen größeren Kontext stellt.

Ein weiteres strategisches Ziel ist die Schaffung eines Klimas der gegenseitigen Wertschätzung und Mitarbeiter:innen, die sich mit der KUG identifizieren. Durch einen respektvollen, wertschätzenden Umgang miteinander soll eine Atmosphäre entstehen, in der sich alle sicher und unterstützt fühlen können. Wenn es wie z. B. im Fall von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeiter:innen und Lehrenden gegenüber Studierenden um hierarchische Verhältnisse geht, wird demnach laut Selbstbericht mit besonderer Sensibilität gehandelt. Die gelebte Feedback-Kultur unterstützt laut Selbstbericht einen wertschätzenden und konstruktiven Austausch aller KUG-Angehörigen. Hierüber soll die Basis für ein starkes Zugehörigkeitsgefühl jeder einzelnen Person an der KUG geschaffen werden. Die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der KUG ist

laut Selbstbericht ein wichtiger Aspekt in allen Belangen der Personalentwicklung, der sowohl die Mitarbeiter:innen in Lehre, EEK und Forschung als auch das allgemeine Universitätspersonal umfasst. Die KUG will demnach eine Atmosphäre schaffen (z. B. Code of Conduct), in der sich alle Angehörigen motiviert, aktiv und gestaltend einbringen können, um gemeinsam die Institution beständig zu transformieren und maßgeblich zur Qualität beizutragen.

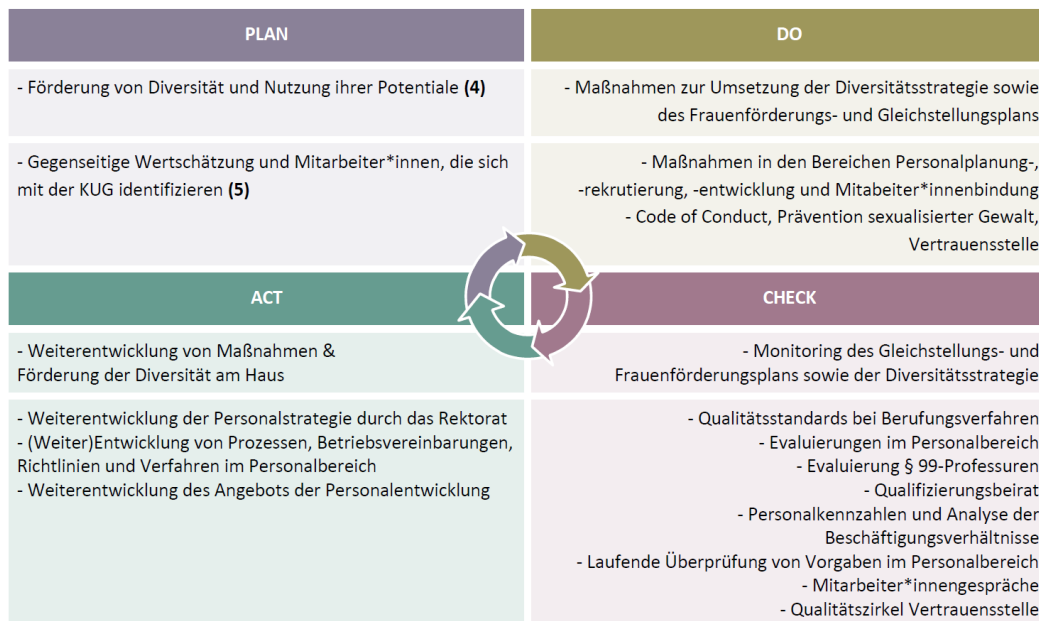


Abbildung: Qualitätsstrategie zu den strategischen Zielen im Bereich Personal

Zur Erreichung der Ziele im Querschnittsbereich Personal werden gezielt Maßnahmen zur Förderung der Diversität und Nutzung ihrer Potenziale, sowie in den Bereichen Personalplanung, -rekrutierung, -entwicklung und Mitarbeiter:innenbindung zur gegenseitigen Wertschätzung und Identifikation gesetzt (DO). Zur „Förderung von Diversität und Nutzung ihrer Potentiale“ wurden im Rahmen der Entwicklung der Diversitätsstrategie vier wesentliche Handlungsfelder identifiziert: Außenauftritt (Öffentlichkeitsarbeit, Website, Veranstaltungen), Infrastruktur, Lehre und Personal (Recruitment, Personalentwicklung). Spezielle Maßnahmen zur Förderung des Gender- und Diversitätsbewusstseins werden vor allem über das ZfGD organisiert und abgewickelt, darunter Leitfäden und Handreichungen, Stipendien, Workshops, Lehraufträge, Gastvorträge und ein neuer „Lehrpreis für Gender und Diversität“.

Um das strategische Ziel der „Gegenseitigen Wertschätzung und Mitarbeiter:innen, die sich mit der KUG identifizieren“, zu erreichen, werden an der KUG laut Selbstbericht vielfältige, im Folgenden näher beschriebene Maßnahmen zur Personalplanung, -rekrutierung, -entwicklung und -bindung und

zum Umgang miteinander ergriffen. In der Personalplanung achtet die KUG im künstlerisch-wissenschaftlichen Bereich auf die Ausrichtung am Profil der KUG, auf die Einrichtung innovativer Studienangebote und von Angeboten, welche Zusatzqualifikationen für Studierende bringen (Entwicklungsplan). Der langfristig abzudeckende Bedarf an Professor:innen im Lehr-, Kunst- und Forschungsbereich wird über Berufungsverfahren gemäß § 98 UG abgedeckt. An der KUG ist die Betreuung sämtlicher Personalauswahl-, Personalauswahl- und Besetzungsverfahren des gesamten Universitätspersonals einschließlich der Berufungsverfahren in der Abteilung Recruitment zentralisiert. Besonderes Augenmerk liegt laut Selbstbericht auf dem Prozess der Ausschreibung und Besetzung von Professuren (Berufungsprozess). Die vom Senat eingesetzte Berufungskommission erstellt unter Berücksichtigung der durch externe Expert:innen erstellten Gutachten einen Besetzungsvorschlag an den Rektor, die Regelungen dafür sind in einer Richtlinie detailliert festgehalten. In Berufungsverfahren für künstlerische Professuren und in Verfahren für wissenschaftliche Professuren gemäß § 98 UG finden im Rahmen der Präsentationen Lehrproben statt, im Zuge derer die Lehrkompetenz geprüft wird.

Das Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter:innen unterteilt sich in ein zentrales internes bedarfsorientiertes Jahresprogramm, das durch die Stabsabteilung Personalentwicklung organisiert wird, und ein dezentrales Weiterbildungsangebot, das von den künstlerisch-wissenschaftlichen und administrativen Organisationseinheiten in Abstimmung mit der Stabsabteilung Personalentwicklung geplant und budgetiert wird.

Es werden regelmäßig Mitarbeiter:innengespräche zwischen Führungskräften (Vorgesetzten) und ihren Mitarbeiter:innen geführt, wobei vorhandene Formulare einen Rahmen vorgeben. Die Gespräche werden intern in den Organisationseinheiten dokumentiert. Darüber hinaus erfolgt eine Dokumentation der Durchführung (Personalentwicklung und Personalverrechnung/-verwaltung) ohne persönliche Details.

Um den Stand der „Förderung von Diversität und Nutzung ihrer Potentiale“ zu evaluieren, werden verschiedene Qualitätssicherungsinstrumente eingesetzt. Die Umsetzung des Frauenförderungsplans und Gleichstellungsplans sowie der Diversitätsstrategie wird jährlich evaluiert: Die jährlichen Wissensbilanzen enthalten die statistischen Daten zu Geschlechterverhältnissen in allen erfassten Bereichen (u. a. Personal, Studierende, Lehre und Forschung, Mobilität etc.). Außerdem erstellt die KUG jährlich den Gender- und Diversity-Bericht, der aktuelle Entwicklungen im Bereich Diversität, Gleichstellung und Förderung der Chancengleichheit sichtbar macht. Dadurch liegen Daten und ihre Interpretationen vor, die Geschlechterverhältnisse und Diversitätsdi-

mensionen intersektional in unterschiedlichen künstlerischen, wissenschaftlichen sowie administrativen Bereichen und damit Gender Gaps sowie „Gläserne Decken“ leichter erkennbar machen. Auf dieser Basis ist es laut Selbstbericht möglich, spezifische gleichstellungspolitische Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die gezielt umgesetzt werden können. Der Bericht bietet demnach im Sinne eines Monitorings eine Grundlage, um Ziele (weiter) zu entwickeln und überprüfen zu können.

Für die ergriffenen Maßnahmen zur „Gegenseitigen Wertschätzung und Mitarbeiter:innen, die sich mit der KUG identifizieren“ gibt es folgende Qualitätssicherungsprozesse und -instrumente.

Die laufende Überprüfung der Personalplanung erfolgt durch das Monitoring von Personalkennzahlen (zweimal jährlich bei den Begleitgesprächen zur Leistungsvereinbarung mit dem BMBWF, jährlich in der Wissensbilanz). Die KUG setzt im Personalbereich zur Qualitätssicherung auf Evaluierungen. Für Stellen mit Qualifizierungsvereinbarung gibt es ein festgelegtes Evaluierungsprozedere.

Die Weiterentwicklung der Personalstrategie erfolgt durch das Rektorat im Zuge der Entwicklungsplanung und der darauf basierenden Erstellung der Leistungsvereinbarung in einem dreijährigen Rhythmus. Die Weiterentwicklung von Prozessen, Richtlinien und Verfahren im Personalbereich erfolgt laufend, beispielsweise ersichtlich an der Betriebsvereinbarung Reisen, Personalbögen, Neuanstellungslisten und bei Anträgen auf Mitarbeit. Mitarbeiter:innengespräche enthalten Anregungen zur Weiterentwicklung sowie zum künftigen Weiterbildungsbedarf. Das Angebot der Personalentwicklung wird darauf aufbauend bedarfsorientiert weiterentwickelt.

Die folgende Abbildung zeigt die Qualitätsstrategie im Bereich Verwaltung. Ausgehend von den Zielen der Verwaltung (PLAN), werden Maßnahmen zur Umsetzung (DO) dargestellt, weiters Überprüfungsprozesse (CHECK) und Weiterentwicklungen (ACT).

Als wesentliches Steuerungsinstrument für den gesamten Support durch die Verwaltung ist das Modell der Zielvereinbarung etabliert. Zielvereinbarungen werden jeweils auf der Ebene Rektorat und Direktor:innen der Dienstleistungseinheiten (DLE) sowie der Stabsabteilungen abgeschlossen. Sie bestehen aus Zielen, die aus dem Entwicklungsplan abgeleitet werden, und Maßnahmen zur Zielerreichung. Sie sind an den 3-jährigen Zyklus der Leistungsvereinbarung gekoppelt.

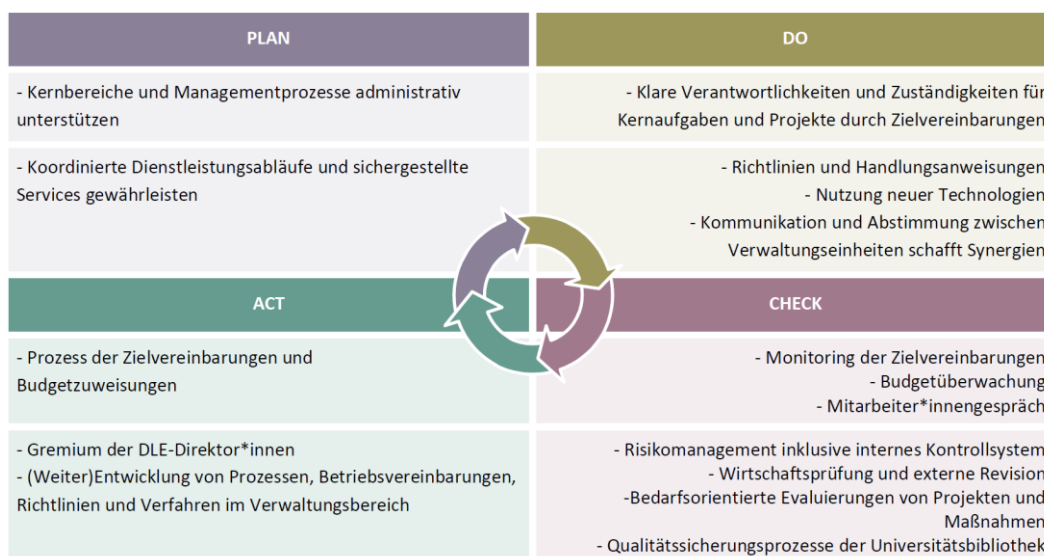


Abbildung: Qualitätsstrategie zu den strategischen Zielen im Bereich Verwaltung

Durch die Zielvereinbarungen mit den Führungskräften gibt es laut Selbstbericht klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Kernaufgaben und Projekte. Führungskräfte sind damit für die Umsetzung verantwortlich.

Die Umsetzung der Zielvereinbarungen unterliegt einem Monitoring. Die Zielvereinbarungen sind Inhalt des Mitarbeiter:innengesprächs. Das übergeordnete betriebliche Risikomanagement inklusive des internen Controllings wird von einer eigenen Stabsstelle überprüft. Die Überprüfung der Angemessenheit und Einhaltung des internen Kontrollsystems im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens (inklusive Beschaffung und Personal) erfolgt durch die jährliche Wirtschaftsprüfung. Die gesamte Gebarung der Universität unterliegt darüber hinaus der Kontrolle durch den Rechnungshof. Zusätzlich wird jährlich zumindest ein Themenbereich einer externen Revision laut Gebarungsrichtlinie unterzogen.

Bewertung und Empfehlungen

Qualitätsmanagement auf Hochschulebene

Die Gutachtenden konnten sich anhand der eingereichten Unterlagen sowie bei der Vor-Ort-Begehung von einem gut entwickelten und funktionierenden Qualitätsmanagementsystem an der KUG überzeugen, in welches alle Aufgabenfelder einbezogen sind. Die KUG hat Prozesse für alle gesetzlichen Aufgabenbereiche und für die unterstützenden Strukturen formuliert. Diese werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neuen Anforderungen angepasst. Auch die eingesetzten Instrumente zur Verifizierung der Zielerreichung

bewerten die Gutachter:innen als geeignet und wertschätzen die regelmäßige kritische Reflexion der einzelnen Prozessschritte. Die Instrumente und Prozesse sind dabei über geeignete Kommunikations- und Schnittstellenstrukturen verknüpft.

Die Gutachtenden zeigen sich beeindruckt vom Prozess der Erstellung des aktuellen Entwicklungsplans (EP). Dem Rektorat ist es aus Sicht der Gutachter:innen gelungen, über einen breit angelegten partizipativen Prozess allen Statusgruppen der KUG eine Beteiligung an den notwendigen Diskussionen zu ermöglichen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Partizipation der Statusgruppen auf allen Ebenen als bedeutsam wahrgenommen wurde.

Die KUG nutzt die gesetzlich vorgegebenen Planungsinstrumente effektiv auch für die interne Steuerung. Hierzu werden umfangreich qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt. Die damit verbundenen Prozesse sind schlüssig, zielführend und beinhalten alle Aufgabenfelder. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und die Kommunikationswege definiert. Dies wird insbesondere durch die starke Verankerung der Qualitätsentwicklung im Rektorat sichergestellt, indem das Qualitätsmanagement über den Vizerektor für Forschung und Qualitätsmanagement direkt vertreten wird.

Die Gutachtenden zeigen sich beeindruckt von der Komplexität der vorhandenen Prozesse. Dies führt aber aus Sicht der Gutachtenden zu der in manchen Gesprächen formulierten Herausforderung, diese Prozesse übersichtlich zu veranschaulichen, anwendungsbezogen zu dokumentieren und die erworbenen Erkenntnisse zu verarbeiten. Die für alle Bereiche vorliegenden Beschreibungen von Prozessen und Instrumenten scheinen bislang nur in Teilen zu einer größeren Prozessübersicht gebündelt zu sein. Die Gutachtenden empfehlen deshalb, Prozesse regelmäßig auf Möglichkeiten zur Reduktion von Komplexität und der Nutzung standardisierter Abläufe hin zu überprüfen. Den Gutachtenden erscheint es hilfreich, hierfür auch grafische Visualisierungen zu nutzen.

Insgesamt deuten alle geführten Gespräche nach Meinung der Gutachtenden auf eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit der KUG, auf deren ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein und somit auf eine etablierte und lebendige sowie kunstbezogene Qualitätskultur hin.

Qualitätsmanagement im Bereich Studium & Lehre

Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die KUG (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung nutzt und (ex-post) Instrumente einsetzt. Nach Ansicht der Gutachtenden wurde im Rahmen der Vor-Ort-Begehung

deutlich, dass insbesondere die Prozesse zur Weiterentwicklung der Studiengänge und Sicherstellung des Lehrbetriebs in enger Abstimmung der Curriculakommissionen und der Curriculakonferenz gut eingespielt sind und regelmäßig überprüft werden. Hervorzuheben sind auch themenspezifische Evaluierungen in einzelnen Studienbereichen, mit denen die Verantwortlichen konkrete Fragenstellungen angehen, um evidenzbasierte Entwicklungen anzustoßen.

Die Überprüfung der Lernbedingungen über die in festgelegten Zyklen durchgeführte Lehrveranstaltungsevaluation (LVE) ist aus Sicht der Gutachter:innen gut geeignet, wichtige Informationen zur Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen. Positiv heben sie hervor, dass die KUG die Methoden, wie studentisches Feedback eingeholt wird, an die vielfältigen Bedürfnisse der Beteiligten anpasst (EvaKUG+). Die neu eingeführten Entwicklungsworkshops sehen sie als guten Ansatz, wie die Erkenntnisse aus den Evaluierungen unmittelbar in die Diskussionen der Studienbereiche oder der Curriculumgremien einfließen können. Die Gutachtenden wurden in den Gesprächen aber auch Zeug:innen des Ringens aller Universitätsangehörigen um eine angemessene und zielgerichtete Verwertung der Daten. Hierdurch wurde deutlich, dass der Qualitätszirkel an dieser Stelle aktuell nicht geschlossen ist. Die Gutachtenden empfehlen der KUG deshalb, unter Beteiligung der betroffenen Statusgruppen, auf eine weitere Verbesserung der Wirkung des Instruments hinzuarbeiten, die Konsequenzen studentischer Feedbacks noch besser sichtbar zu machen und das Evaluierungswissen generell für die anstehende Studienreform zu nutzen. Auch scheint es notwendig zu sein, dass insbesondere die Gruppe der Studierenden noch stärker als bislang darüber informiert wird, was mit den Befragungsergebnissen passiert.

Die Gutachtenden empfehlen dringend, dass die KUG ein Konzept erarbeitet und mit allen betroffenen Statusgruppen abstimmt, wie die Ergebnisse der LVE für eine fundierte Weiterentwicklung von Lehrangeboten und der Weiterbildung von Lehrenden für alle in den Qualitätszirkel einbezogenen bzw. verantwortlichen Funktionen nutzbar gemacht werden kann.

Aus Sicht der Gutachter:innen hat die KUG im Bereich Studium & Lehre über die Nutzung des PDCA-Zyklus nachvollziehbare Ziele formuliert und Instrumente bereitgestellt, diese zu überprüfen. Durch die Organisation der Studienbereiche in Instituten, die direkt dem Rektorat unterstellt sind, können die genutzten Zielvereinbarungen aus Sicht der Gutachter:innen eng nachgehalten werden.

Dringende Empfehlung: Die Gutachtenden empfehlen dringend, dass die KUG ein Konzept erarbeitet und mit allen betroffenen Statusgruppen abstimmt, wie die Ergebnisse der LVE für eine fundierte Weiterentwicklung von Lehrangeboten und der Weiterbildung von Lehrenden nutzbar gemacht werden kann.

Qualitätsmanagement im Bereich Weiterbildung

Während der Begehung konnten sich die Gutachter:innen davon überzeugen, dass die KUG Weiterbildungen fördert und in ihr Qualitätsentwicklungssystem integriert. Die angebotenen Lehrgänge nutzen konkrete Opportunities und stellen eine sinnvolle Ergänzung des Lehrangebots dar. Die Gutachtenden konnten sich außerdem davon überzeugen, dass die KUG im Bereich Weiterbildung klare Ziele formuliert und in die Prozesse und Strukturen der Qualitätsentwicklung einbezogen hat. Auch im Bereich der Weiterbildung sind die Anforderungen und Verantwortlichkeiten transparent formuliert. Die Gutachtenden schätzen die Qualitätsentwicklung im Bereich Weiterbildung als funktionierend und stimmig ein.

Qualitätsmanagement im Bereich Forschung und Entwicklung

Im Bereich Forschung und Entwicklung konnten sich die Gutachtenden ein umfassendes Bild von der internen und externen Qualitätssicherung und -entwicklung machen. Sie konnten feststellen, dass die Forschung und Entwicklung an der KUG in sehr nachvollziehbarer Weise den strategischen Zielen verpflichtet ist. Unterstützt wird diese Entwicklung durch sehr gut funktionierende Supportstrukturen und definierte Prozesse. Die KUG war insbesondere im Bereich der künstlerischen Forschung in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich bei der Einwerbung von Drittmitteln, sowohl national als auch international, und sie ist entsprechend ihrem Profil tragfähige Forschungspartnerschaften eingegangen. Besonders positiv hervorzuheben ist die sehr gut funktionierende Struktur der Doktoratsschulen, die insbesondere im Bereich der künstlerisch-wissenschaftlichen Promotion Vorbildcharakter hat. Das betrifft nicht nur die enge Betreuung der Projekte, sondern auch die koordinierte und regelmäßige Präsentation der Abschlussprojekte und das hochkarätige Netzwerk an auswärtigen Berater:innen, die an den ambitionierten Promotionsprojekten beteiligt sind.

Durch eine hohe Freiheit im Bereich der künstlerischen und wissenschaftlichen Arbeit werden die Mitarbeitenden besonders motiviert. Die mit Universitätsangehörigen geführten Gespräche bestätigten für die Gutachtenden,

dass die KUG Forschung als wichtiges strategisches Ziel und wichtigen Beitrag zu gesellschaftlichen Fragestellungen betrachtet. Sie legt großen Wert auf eine Verbindung von künstlerischer Praxis und Forschung sowie auf die Einbindung von Studierenden in Forschungsprojekte und nimmt ihren Anspruch an eine forschungsgeleitete Lehre ernst. Dies wird durch die von Forschung unterschiedene Diskussion um das Thema der Entwicklung und Erschließung der Künste (s.u.) noch unterstrichen.

Die Gutachtenden schätzen die Qualitätsentwicklung im Bereich Forschung und Entwicklung deshalb als sehr gut ein.

Qualitätsmanagement im Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste

Die Gutachter:innen haben in den Gesprächen und aus dem Selbstbericht wahrgenommen, dass das Aufgabenfeld der Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) an der KUG einen hohen strategischen Stellenwert einnimmt und entsprechend gefördert wird. Die Gespräche vor Ort haben gezeigt, dass die konzeptuellen Entwicklungen gemäss Auflage im Audit von 2018 sichtbaren Niederschlag gefunden haben. Die Gutachter:innen begrüßen, dass eine fortlaufende künstlerische Praxis der Lehrenden Teil der Dienstverpflichtung von künstlerischen Venia-Träger:innen ist und diese über die interne und externe Kommunikation auch sichtbar gemacht wird.

In Abgrenzung zur künstlerischen Forschung interpretieren die Gutachter:innen in den im Selbstbericht zusammengefassten Leitlinien eine Nähe zum Konzept des *reflective practitioner* im Sinne der Förderung einer reflektierten künstlerischen Praxis. Dies wird insbesondere durch die Erwartung einer „informierten künstlerischen Praxis“ bzw. der „Fähigkeit zur Verbalisierung der eigenen Methode und der eigenen Reflexion“ deutlich gemacht. Hier sehen die Gutachter:innen noch Entwicklungsbedarf in dem Sinne, dass eine Reflexion über die Bedeutung künstlerischer Praxis für EEK oft dann nicht oder nur unzureichend geführt zu werden scheint, wenn es sich um eine Teilhabe der Lehrenden am allgemeinen Kulturschaffen der künstlerischen Leistungsträger:innen (z. B. international renommierte Orchester, Opernhäuser oder Kammermusikensembles) wegen der dabei anerkannten künstlerischen Exzellenz handelt. Im Sinne einer kommunizierten reflektierten Praxis regen die Gutachter:innen an, gemeinsam Formate zu entwickeln, über die insbesondere die Erschließung der künstlerischen Praxis für die Entwicklung der Studierenden im Besonderen und die Lehre der KUG im Allgemeinen diskursiv kommuniziert und dokumentiert werden können.

Die Gutachtenden schätzen die Qualitätsentwicklung im Bereich Entwicklung und Erschließung der Künste insgesamt als sehr gut ein.

Qualitätsmanagement im Bereich Internationalisierung

An der KUG sind nach Ansicht der Gutachter:innen klare Vorstellungen vorhanden, wie die Internationalisierung der Universität weiterentwickelt werden kann. Dies geschieht in einer fortlaufenden Ausbalancierung dezentraler, projektorientierter Aktivitäten und deren organisatorischen Verstetigung, also von der Universitätsleitung geförderte individuelle Aktivitäten, die bei Bedarf gebündelt werden können. Insbesondere der standortbezogene Süd-/Osteuropa-Schwerpunkt wird über die in dieser Region verankerten Lehrenden und Studierenden der KUG in meist persönlichen Kontakten gepflegt und weiterentwickelt.

Die Gutachtenden konnten sich im Laufe der Begehung davon überzeugen, dass die Internationalisierung in allen Bereichen der KUG gelebt wird, sei es durch Mobilitäten, durch einen hohen Anteil an internationalen Studierenden oder durch andere Maßnahmen. Eine große Rolle im Bereich der Internationalisierung spielen Promotionsprogramme mit internationalen Kooperationspartner:innen sowie die rege Teilnahme an den Aktivitäten internationaler Netzwerke.

Die Unterlagen und die Vor-Ort-Gespräche konnten die Gutachtenden davon überzeugen, dass die KUG im Bereich der Internationalisierung eine funktionierende Qualitätsentwicklung besitzt und sehr gut aufgestellt ist.

Qualitätsmanagement im Bereich Personal und Administration

Die Gutachter:innen konnten sich aus den vorgelegten Unterlagen und den vor Ort geführten Gesprächen ein umfassendes Bild zum Bereich Personal und Administration machen und sich davon überzeugen, dass die KUG geeignete Prozesse und Strukturen zur Qualitätsentwicklung im Bereich Personal und Administration geschaffen hat.

Insbesondere legt die KUG viel Wert auf eine regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter:innen und bietet in Kooperation mit der Universität Graz ein entsprechendes fortlaufendes Angebot an. Seit Beginn des Jahres hat die KUG eine eigene Stelle für Hochschuldidaktik, um die Besonderheiten der künstlerischen Lehre abdecken zu können.

Die Gutachter:innen bewerten auch die in diesem Bereich eingesetzten Instrumente zur Überprüfung der Zielerreichung als geeignet. Es wurde in den Gesprächen immer wieder deutlich, dass die dokumentierten Prozesse und Instrumente der Qualitätsentwicklung laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 2 (Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „gut entwickelt“ an.

V. Qualitätsentwicklung

Eckpunkt 3: Qualitätsentwicklung

Die Ergebnisse der Qualitätssicherung werden von der Hochschule 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 Hochschule 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.

Im Rahmen des Eckpunktes 3 werden die Prüfbereiche „Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule“ (§ 22 HS-QSG PB 1) und „Beteiligung von Interessensgruppen“ (§ 22 HS-QSG PB 4) geprüft.

Sachstand

Die KUG hat im Selbstbericht dargelegt, dass eine enge Verbindung zwischen der Gesamtstrategie der Universität und der Qualitätsstrategie besteht. Das QM ist demnach in die Steuerung der Universität integriert und liefert wesentliche Grundlagen für strategische Entscheidungs- und Steuerungsprozesse der KUG. Das Berichts- und Statistikwesen ist im QM angesiedelt, so dass die für Entscheidungen notwendigen Kennzahlen, Daten, Auswertungen und Berichte über das QM laufen und damit verbunden sind. Die Steuerungsentscheidungen werden sodann an den jeweils verantwortlichen Stellen getroffen.

Die zentrale Verantwortung für das QM und alle diesbezüglichen Entscheidungen liegt beim Rektorat. In der Geschäftsordnung des Rektorats ist die Ressortverteilung und damit die Zuständigkeit für das QM festgelegt und wurde im Mitteilungsblatt sowie auf der Website veröffentlicht.

Der Universitätsrat genehmigt den Entwicklungsplan (EP), den Organisationsplan, die Wissensbilanz, den Rechnungsabschluss und die Leistungsvereinbarung (LeiV), also die zentralen strategischen Dokumente. Weiters genehmigt er die Geschäftsordnung des Rektorats und schließt eine Zielvereinbarung mit dem Rektor bzw. dem Rektorat ab, deren Umsetzung jährlich in einem Bericht des Rektorats an den Universitätsrat dokumentiert wird.

Der Senat ist durch sein Recht auf Stellungnahme zum EP ebenfalls in die Strategieentwicklung eingebunden. Er erlässt auf Vorschlag des Rektorats die Satzung, die universitätsinterne Regelungen enthält, die z. B. qualitätsmanagementrelevante Themen wie Zielvereinbarung und Evaluierung betreffen. Der Senat ist zuständig für die Erlassung von Curricula und hat über die Einsetzung der Berufungs- und Habilitationskommissionen sowie die Gutachter:innenbestellung einen wesentlichen Einfluss auf die Personalrekrutierung.

Der Studiendekan nimmt die studienrechtlichen Aufgaben als „monokratisches Organ“ laut UG wahr.

Für die einzelnen Studienrichtungen sind entscheidungsbefugte Curricula-kommissionen (CuKos) zuständig, deren Vorsitzende in qualitätssichernde Maßnahmen, z. B. im Bereich Evaluierung, eingebunden sind. Die Curricula-konferenz unterstützt und berät die CuKos.

Die Institutsvorständ:innen (IVS) und Leiter:innen der Doktoratsschulen sowie des Zentrums für Genderforschung und Diversität (ZfGD) sind vom Rektorat auf Vorschlag der Institutsmitglieder bzw. Mitglieder der Einheiten bestellte Leiter:innen und damit Vorgesetzte der Mitglieder ihrer Einheit.

Die Stabsabteilung Qualitätsmanagement berät und unterstützt das Rektorat bei der Weiterentwicklung von QM-Prozessen und ist interne Anlauf-, Übersetzungs- und Vernetzungsstelle zur Beratung und Unterstützung aller Angehörigen der Universität bei der Durchführung von Aufgaben zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie der Implementierung der Qualitätsstrategie.

Insgesamt gibt es viele Mitwirkungsmöglichkeiten für Universitätsangehörige der KUG, etwa in Gremien, Projekten, Arbeits- und Steuerungsgruppen. Studierende bzw. die ÖH-KUG werden bei wesentlichen Projekten vom Rektorat bzw. dem Rektor eingeladen an Qualitätsentwicklungsprozessen mitzuwirken und Vorschläge einzubringen. Darüber hinaus findet zwischen dem Rektorat und den Studierenden bzw. der ÖH-KUG ein regelmäßiger Informationsaustausch statt.

Externe Stakeholder:innen werden zu bestimmten Themen von der KUG einbezogen und deren Expertise aus der Praxis für die Weiterentwicklung genutzt, z. B. wurden potentielle Arbeitgeber:innen für die Absolvent:innen der KUG im Prozess der Erstellung des EP einbezogen. Ein neues Format, ein Kamingespräch zum Thema „Music Career Check: Was braucht es für die Musikkarriere der Zukunft?“ mit KUG-Lehrenden, -Alumni und Expert:innen vom Zentrum für Angewandte Musikforschung der Universität für Weiterbildung Krems (UWK) sowie des österreichischen Musikinformationszentrums mica – music austria fand im Januar 2024 erstmals statt.

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Universitätsstrategie und der strategischen Ziele, die die Grundlage für die Qualitätsstrategie sind, erfolgt laut Selbstbericht im dreijährigen Rhythmus, im Zuge der Erstellung des EP, zuletzt des Entwicklungsplans 2025-2030. Als essentielle Neuerungen des EP wurden u. a. vereinbart: eine substantielle Reform der Curricula; die Weiterentwicklung der Individualisierung der Studienschwerpunkte; ein neuer Umgang mit Machtverhältnissen; neue fachliche Schwerpunktsetzungen durch die Widmung von Professuren.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Gutachtenden haben sich im Laufe der Begehung davon überzeugen können, dass die Verantwortlichkeiten für die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität an der KUG klar geregelt sind und auf allen Ebenen wahrgenommen werden. Der Selbstbericht und die Gespräche zeugen von der hohen Selbstreflexionsfähigkeit der Verantwortlichen. Insbesondere waren die Gutachter:innen von der offenen Diskussionskultur beeindruckt, die sich ausgehend vom Rektorat durch die in flachen Ebenen organisierte Struktur zieht. Hierdurch wird aus Sicht der Gutachter:innen gewährleistet, dass sowohl die Operationalisierung der Ziele und Entscheidungen auf allen Ebenen als auch der Informationsfluss in beide Richtungen funktioniert.

Am Beispiel des kurz vor dem Audit durchgeführten Prozesses zur Erstellung des Entwicklungsplans die offene, vom Rektorat gelebte Diskussionskultur anschaulich und konnte die Gutachter:innen überzeugen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass sich alle Angehörigen der Universität, insbesondere die Studierenden, eingeladen fühlten, sich an dem Prozess zu beteiligen. Durch eine klare Verteilung der Zuständigkeiten konnten die so verhandelten Argumente produktiv in den Prozess eingebracht werden.

Bei der Begehung wurde außerdem deutlich, dass die KUG einen offenen Austausch mit externen Stakeholder:innen in der Region pflegt und Anregungen gerne in die eigene Qualitätsentwicklung aufnimmt, der Umfang der externen Stakeholder aber ausbaufähig erscheint (siehe Bewertung zu strategischen Zielen).

Das Qualitätsmanagement hinsichtlich des Eckpunktes 3 (Qualitätsentwicklung) sehen die Gutachter:innen in allen Bereichen als „sehr gut entwickelt“ an.

VI. Gesamtbewertung

Im Rahmen des Audits des Qualitätsmanagements an der KUG konnten die Gutachtenden einen umfassenden Einblick in den Aufbau und die Funktionsweise des Qualitätsmanagementsystems der KUG erhalten. Sie stützen ihre Urteilsbildung auf umfangreiche und informative Unterlagen und auf konstruktiv geführte und angenehme Gespräche mit unterschiedlichen, sehr gut informierten und engagierten Gesprächspartner:innen der Universität im Rahmen der Begehung. Dafür möchten die Gutachter:innen der KUG danken.

Die KUG hat die im letzten Auditverfahren 2018 ausgesprochenen drei Auflagen erfolgreich umgesetzt und sich darüber hinaus fortlaufend mit der Verbesserung der dort angeregten Maßnahmen beschäftigt.

Das Gutachter:innen kommen zu dem Schluss, dass die KUG über ein in allen Bereichen (weitgehend) sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem verfügt, welches die Universität im Rahmen der Selbststeuerung bei der Erreichung der strategischen Ziele unterstützt. Die Gutachter:innen konnten sich davon überzeugen, dass die strategischen Ziele der KUG sehr gut mit dem Strategieentwicklungsprozess verbunden sind.

Insbesondere möchten die Gutachter:innen die Ansprüche und Maßnahmen der KUG um das strategische Ziel der gesellschaftlichen Relevanz (hier besonders die Förderung einer offenen Universität, das Berücksichtigen vielfältiger Berufsfelder, Laufbahnunterstützung, Nachwuchsförderung, Reform der Curricula hinsichtlich artistic citizenship und reflective practitioner, Netzwerke) würdigen.

Die Qualitätsentwicklung an der KUG basiert auf klaren Prozessen, einer stark ausgeprägten Diskussionskultur sowie einer hohen Eigenverantwortung von Akteur:innen auf allen Hierarchieebenen. Vor diesem Hintergrund haben die Gutachter:innen in den Gesprächen mit den Universitätsangehörigen den Eindruck gewonnen, dass die interne Kommunikation und die Partizipation sowohl formell als auch informell sehr gut funktioniert und dass es insbesondere dem Rektorat der KUG gelungen ist, eine hochschulweite Qualitätskultur mit klarem Bezug zu den Spezifika einer Kunstuniversität zu etablieren. Die gelebte Qualitätskultur und das deutliche Engagement der Universitätsangehörigen für die Weiterentwicklung der KUG waren für die Gutachter:innen deutlich erkennbar.

Die Gutachtenden nehmen wahr, dass die Institute der KUG über eine hohe organisatorische Selbstständigkeit verfügen. Der KUG gelingt es, über die vorhandenen flachen Strukturen die Umsetzung der universitären Ziele im Rahmen der Zielvereinbarungen in den Instituten zu verankern. Gleichwohl stellte sich für die Gutachtenden die Frage, ob die komplexe Qualitätskultur

angesichts der Vielzahl an Organisationseinheiten mittelfristig auch zu einer administrativen Überforderung führen kann.

In den Gesprächen bei der Vor-Ort-Begehung wurde den Gutachter:innen deutlich, dass die Stabstelle QM auf der einen Seite gut im Rektorat verankert ist und auf der anderen Seite von allen Angehörigen der Universität als Ansprechpartner:innen gesehen werden. Hierdurch wird die Schnittstellenfunktion des QM mit Leben gefüllt. Dank der stabilen personellen Ausstattung ist hier eine Kontinuität vorhanden. Insbesondere sehen die Gutachter:innen aber eine große Herausforderung darin, die umfangreich vorhandenen Prozesse in größere und übersichtlichere Strukturen zu überführen. Sie regen deshalb an, die vorhandenen Prozesse auf die Möglichkeit einer stärkeren Vereinheitlichung hin zu überprüfen und vor der Einführung neuer Prozesse die damit verbundenen Ziele mit dem zusätzlichen Aufwand abzugleichen.

An der KUG wird der Bereich der Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK) besonders intensiv diskutiert. Die Gutachtenden begrüßen, dass hierdurch die Idee des *reflective practitioner* verankert und diskursiv weitergeführt werden soll. Gleichzeitig nehmen sie wahr, dass an vielen Stellen die künstlerische Praxis an sich (ohne deren Wert als solches in Frage zu stellen) bereits als EEK geführt wird. Sie regen deshalb an, insbesondere die kommunikative Reflexion der künstlerischen Praxis im Hinblick auf EEK noch stärker in den Fokus zu rücken und ein gemeinsam getragenes Verständnis zu entwickeln

Die KUG hat aus Sicht der Gutachtenden ein sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre, welches auf vielen Ebenen Informationen über Studierbarkeit und Rahmenbedingungen erfasst und sichtbar macht. Insbesondere den Prozessen der Evaluation von Studium und Lehre gelingt es jedoch nicht, den PDCA-Zyklus vollständig zu schließen, um aus den erhobenen Daten und dem damit verbundenen Feedback an die Lehrenden und Studierenden Maßnahmen der Lehrentwicklung abzuleiten. Die Gutachtenden weisen diesbezüglich darauf hin, dass dies ein in der aktuellen Evaluationsforschung breit diskutiertes Problem darstellt. Im Rahmen der Gespräche bei der Vor-Ort-Begehung wurde deutlich, dass sich die KUG der Problematik bewusst ist und sie an Lösungen arbeitet. Die Gutachter:innen empfehlen, diesen Weg weiter gemeinsam mit allen Statusgruppen der KUG zu beschreiten, um sicherzustellen, dass alle in den PDCA-Zyklus eingebunden und dafür verantwortlichen Funktionen verlässlich mit Datenerhebungen und Ergebnissen arbeiten können.

Die Gutachter:innen möchten abschließend nochmals betonen, dass aus ihrer Sicht vom Rektorat eine offene und damit einladende Qualitätskultur gelebt wird, die Raum für individuelle Ziele lässt, ohne die übergeordneten Ziele aus den Augen zu verlieren.

VII. Stellungnahme der KUG

Stellungnahme zum Gutachten des Audits des Qualitätsmanagements an der
Kunstuniversität Graz

März 2025

Die Kunstuniversität Graz (KUG) dankt für die Übermittlung des Gutachtens zum Audit des Qualitätsmanagements und nimmt die Möglichkeit der Stellungnahme gerne wahr.

Zu aller erst möchte die KUG den Gutachter*innen sehr herzlich für ihre engagierte und kompetente Arbeit danken. Die stets auf Augenhöhe geführten Gespräche im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs wurden von allen Teilnehmer*innen seitens der Universität als konstruktiv und wertschätzend empfunden. Weiterer Dank gilt der Agentur evalag für die gute Betreuung und reibungslose Kommunikation während des gesamten Verfahrens.

Die KUG verfolgt mit ihrem Qualitätsmanagement seit jeher einen entwicklungsorientierten Ansatz und betrachtet das Audit daher als Chance zur Weiterentwicklung einerseits durch die interne Reflexion und Selbstanalyse in der Vorbereitung und andererseits durch den unbefangenen Blick externer Gutachter*innen, die als Critical Friends Anregungen zur Weiterentwicklung geben.

Die Einschätzung der Gutachter*innen, dass die Kunstuniversität Graz über ein „in allen Bereichen (weitgehend) sehr gut entwickeltes Qualitätsmanagementsystem verfügt, welches die Universität im Rahmen der Selbststeuerung bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele unterstützt,“ ist sehr erfreulich. Es zeigt, dass die KUG erfolgreich darin war, ihr Qualitätsmanagement seit dem letzten Audit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Weiters ist diese positive Beurteilung ein Indiz dafür, dass es weitgehend gelungen ist, eine Qualitätskultur im Haus zu etablieren, in der sich die Universitätsangehörigen durch vielfältige Kommunikationsformate und Partizipationsmöglichkeiten in die Weiterentwicklung der Universität und der Qualitätsstrategie eingebunden fühlen. Dass diese intern gefühlte Einschätzung auch für die externen Gutachter*innen spürbar war und in der Beurteilung hervorgehoben wurde, bestärkt die KUG darin, diesen Weg kontinuierlich weiterzugehen. Die KUG freut sich darüber hinaus generell über die vielen wertschätzenden Aussagen und positiven Bewertungen in den unterschiedlichen Prüfbereichen bzw. Abschnitten des Gutachtens.

Sehr dankbar nimmt die KUG aber auch alle Empfehlungen der Gutachter*innen, die sich zum Teil mit bereits selbst erkannten Schwachstellen und Entwicklungspotenzialen decken, an und möchte im Folgenden kurz auf die getroffenen Empfehlungen eingehen:

Die KUG ist sich bewusst, dass in den letzten Jahren viele Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements entwickelt, erprobt und eingesetzt wurden, sodass eine gewisse Komplexität der QM-Landkarte entstanden ist. Die Empfehlung zur Reduktion dieser Komplexität und der Nutzung von stärker standardisierten Abläufen wird daher für sinnvoll erachtet und ist auch notwendig, um mit den Personalressourcen im Qualitätsmanagement auszukommen. Die KUG wird sich daher um eine Konsolidierung im Bereich der Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements bemühen.

Die Thematik bzw. Problematik der Lehrveranstaltungsevaluierung beschäftigt die KUG seit Jahren, es wurden seit dem letzten Audit 2018 viele Weiterentwicklungen angestoßen und neue Ansätze eingeführt (Entwicklungsworkshops, EvaKUG+ usw.), die im Gutachten als positiv bewertet wurden. Das von den Gutachter*innen dennoch erkannte „Ringen der Universitätsangehörigen um eine angemessene und zielgerichtete Verwertung der Daten“ ist, wie der KUG bewusst ist, noch nicht zufriedenstellend gelöst. Daher deckt sich die Empfehlung der Gutachter*innen, „mit allen betroffenen Statusgruppen ein Konzept abzustimmen, wie die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluierung für eine fundierte Weiterentwicklung der Lehrangebote und der Weiterbildung von Lehrenden nutzbar gemacht werden können“, auch mit dem diesbezüglichen Bestreben der Universität. Gespräche zur Lösung der Problematik zwischen dem Rektorat, den Interessensvertretungen und der Stabsabteilung Qualitätsmanagement laufen bereits (wieder) und es ist zu hoffen, dass man rasch zu einer Vorgangsweise kommen wird, mit der alle Statusgruppen gut leben können.

Die KUG bemüht sich zunehmend externe Stakeholder in die Strategieentwicklung einzubinden, z.B. im Rahmen der Erstellung des letzten Entwicklungsplans. Es ist jedoch richtig, dass es derzeit keinen strukturierten Prozess für die Einbindung der Stakeholder gibt, wenngleich es bereits zwei Vorhaben der neuen Leistungsvereinbarung 2025-2027 gibt, die sich im Bereich Forschung der Etablierung eines strukturierten Austauschs mit Kooperationspartnern der Wirtschaft und anderen Stakeholdern widmen. Daher anerkennt die KUG die Empfehlung der Gutachter*innen, dass diese Bestrebungen noch ausbaufähig sind. Nicht ganz klar war jedoch, ob sich die Empfehlung auf externe Stakeholder aus dem direkten Umfeld der KUG (in Graz, der Steiermark und in Österreich) oder aus dem überregionalen Umfeld bezieht. Aber es ist jedenfalls als Hinweis zu verstehen, dass eine Analyse der wesentlichen

Stakeholder der KUG und anschließend eine gezielte Einbindung dieser sinnvoll wäre.

Ebenso zu danken ist den Gutachter*innen für den Hinweis auf den Entwicklungsbedarf, die Reflexion über die Bedeutung künstlerischer Praxis für EEK insbesondere auch dann gezielt zu führen, wenn es sich um eine Teilhabe der Lehrenden in Zusammenhängen anerkannter künstlerischer Exzellenz handelt. EEK kann eben nicht automatisch und ausschließlich aus dem Umstand der künstlerischen Exzellenz abgeleitet werden. Auch wenn davon auszugehen ist, dass diese Reflexion der Bedeutung solcher künstlerischer Teilhabe in der individuellen Begegnung mit Studierenden in den Lehrveranstaltungen vollzogen wird, bleibt es doch wünschenswert und sollte künftig gelingen, hier im Sinne einer kommunizierten reflektierten Praxis gemeinsam Formate zu entwickeln, über die die Bedeutung der Erschließung für die Entwicklung der Studierenden und die Lehre der KUG auch allgemein kommuniziert und dokumentiert werden können.

Abschließend möchte die KUG nochmals betonen, dass sie die von den Gutachter*innen festgestellten Ergebnisse und die abgegebenen Empfehlungen sehr gut nachvollziehen und mittragen kann und diese zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements nutzen wird.

VIII. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission beschließt einstimmig, das Qualitätsmanagement der Kunstuniversität Graz (KUG) mit einer Empfehlung für sieben Jahre zu zertifizieren. Folgende Empfehlung wird ausgesprochen:

Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

- E1 Die Gutachtenden empfehlen dringend, dass die KUG ein Konzept erarbeitet und mit allen betroffenen Statusgruppen abstimmt, wie die Ergebnisse der LVE für eine fundierte Weiterentwicklung von Lehrangeboten und der Weiterbildung von Lehrenden nutzbar gemacht werden kann.

Anhang 1: EVALAG-Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen in Österreich

(verabschiedet am 28. Oktober 2022)

Einleitung

EVALAG (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) hat mit einer auch international besetzten Expertenkommission 2007 Eckpunkte zur institutionellen Qualitätssicherung von Hochschulen 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 werden zudem stets an die geltende Gesetzesgrundlage angepasst.

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:innen 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 Hochschule als Ausgangs- und Ansatzpunkt für das Qualitätsmanagement. Eckpunkt 2 behandelt die Prozesse und Instrumente, die die Hochschule zur Gewährleistung und Überprüfung der Zielerreichung ihrer strategischen Ziele systematisch nutzt. Eckpunkt 3 fokussiert auf den Steuerungs- oder Führungsaspekt des Qualitätsmanagements und die systematische Nutzung von Informationen in Entscheidungsprozessen und zur Weiterentwicklung.

Auf der Grundlage der Eckpunkte hat EVALAG das Konzept eines (mehrstufigen) Audits entwickelt, mit dem eine Hochschule den Nachweis über den erreichten Stand der Implementierung ihres Qualitätsmanagements erbringen kann und das Impulse für die weitere Entwicklung geben soll.

Die im Folgenden dargestellten Eckpunkte sowie ihre Prüffelder und Kriterien ermöglichen es der Hochschule, ihr Qualitätsmanagement gemäß ihren (stra-

tegischen) Zielsetzungen, ihrem Qualitäts- und ihrem speziellen wissenschaftsbezogenen Selbstverständnis sowie ihrem Profil überprüfen zu lassen. Die den Eckpunkten beigefügten Erläuterungen präzisieren diese und geben zudem Hinweise zu ihrer Überprüfung im Rahmen eines Audits.

Zentrale Begriffe werden im Glossar erläutert.

Für die Anwendung der Eckpunkte des Qualitätsmanagements im Rahmen eines Audits zur Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems an österreichischen Hochschulen gemäß § 22 des Hochschul-Qualitätssicherungsgesetzes (HS-QSG) werden, sofern erforderlich, entsprechende Anmerkungen oder Ergänzungen vorgenommen.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Eckpunkte des Qualitätsmanagements den Prüfbereichen des Audits nach § 22 Abs. 2 HS-QSG zugeordnet.

EVALAG Eckpunkte	Prüfbereiche nach § 22 HS-QSG
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 (Angewandte) Forschung und Entwicklung oder wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung Erschließung der Künste Organisation und Administration und Personal Internationalisierung Informationssysteme Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung von Universitätslehrgängen gemäß § 56 UG Hochschullehrgänge gemäß § 9 FHG und/oder § 39 HG Strukturen und Verfahren der Qualitätssicherung gemäß § 14 Abs. 2 UG an Universitäten Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen durch öffentliche oder anerkannte private Pädagogische Hochschulen
Qualitätsentwicklung	Qualitätsstrategie und deren Integration in die Steuerungsinstrumente der Hochschule

	Beteiligung von Interessengruppen
--	-----------------------------------

Eckpunkt 1: Strategische Ziele der Hochschule

Die Hochschule 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 Hochschule interpretiert und operationalisiert.

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

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 1

1. Ziele

- 1.1. Für alle relevanten Aufgabenfelder einer Hochschule gibt es strategische Ziele (z. B. Studium und Lehre, Forschung, Verwaltung und Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Diversity, Gender, etc.).
- 1.2. Die strategischen Ziele stehen im Einklang mit dem Profil sowie dem Leitbild der Hochschule und berücksichtigen extern vorgegebene und gesellschaftliche Ziele (z. B. allgemeine Bildungsziele, politische Systemziele und ESG Teil 1).
- 1.3. Die Ziele sind operationalisiert.
- 1.4. Strategien zur Umsetzung der Ziele existieren.
- 1.5. Die Entwicklung der Ziele erfolgt in einem systematischen Verfahren unter Beteiligung relevanter Stakeholder:innen.
- 1.6. Die Ziele sind veröffentlicht.

Erläuterungen zu Eckpunkt 1

Die Formulierung von strategischen, d. h. mittel- bis langfristig ausgerichteten

(Entwicklungs-)Zielen der Hochschule 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, auch im Sinne der Wirksamkeitsüberprüfung, sind eindeutig beschrieben.

Ziele umfassen das Profil betreffende Institutionenziele (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 Hochschule 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 von oben nach unten (Top-down-Ansatz) als auch umgekehrt (Bottom-up-Ansatz) und wendet dabei verschiedene Verfahrensweisen wie beispielsweise eine SWOT-Analyse an. Es ist dabei wichtig, Ziele auch auf ihre Zweckmäßigkeit – als dem maßgeblichen Kriterium einer Qualitätsbewertung – zu hinterfragen. Zudem sind gleichzeitig auch inhaltliche Qualitätskriterien zur Bewertung der Ziele zu definieren, die als Entscheidungs- und Überprüfungsmaßstab dienen.

Die auf der Ebene der gesamten Hochschule formulierten strategischen Ziele werden in den einzelnen Einheiten (Fakultäten/Fachbereiche, Institute, Verwaltungs- und Serviceeinheiten) mit Bezug auf deren Stellung in der gesamten Hochschule, 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 Hochschule und den Strategien besteht. Im Aufgabenfeld Studium und Lehre bilden die Studiengangziele 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 Hochschule und zielt auf die Etablierung einer hochschulweiten Qualitätskultur. Das Qualitätsmanagement bezieht sich auf alle Aufgabenfelder der Hochschule 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.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 2

2. Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung

2.1. Die Hochschule nutzt (ex-ante) Prozesse zur Qualitätssicherung und setzt auch (ex-post) Instrumente zur Qualitätssicherung ein; diese können einen formalen oder auch informellen Charakter haben. Sie umfassen mindestens:

- Überprüfung der Lernbedingungen, der Lehre und der Studienorganisation (u. a. Studierendenzentrierung) sowie ihre Bewertung mit dem Ziel ihrer Optimierung
- Einrichtung und Weiterentwicklung von Studienangeboten
- Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Forschung
- Bewertung der Forschung
- Schaffung geeigneter Prozesse für die Gewinnung von wissenschaftlichem Personal
- Prozesse und Bewertungsinstrumente in anderen Bereichen, für die die Hochschule Ziele definiert hat

2.2. Die Zielerreichung wird mithilfe von Instrumenten bzw. Bewertungsverfahren überprüft; dies kann auch die Überprüfung der Eignung von Prozessen einbeziehen.

2.3. Es werden systematisch qualitative und quantitative Informationen aus internen und externen Informationsquellen genutzt.

2.4. Die Instrumente und Prozesse sind zielführend konzipiert und umgesetzt sowie über geeignete Kommunikationsstrukturen miteinander verknüpft.

- 2.5. Das Qualitätsmanagement ist in eine Qualitätskultur eingebettet.
- 2.6. Die Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements sind dokumentiert und Ergebnisse von Bewertungen sowie Maßnahmenpläne werden adäquat veröffentlicht.

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 Hochschule 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 Hochschule 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 Hochschule 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 Drittmittelinwerbung.

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 Hochschule, 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 Hochschule – 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(entwicklung) 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 Hochschule 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 Hochschule 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 müssen 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 Hochschule angemessener Führungsstil der Hochschulleitung (und der Fakultätsleitungen) einen zentralen Stellenwert. Das Qualitätsmanagement liegt einerseits zuallererst in der Verantwortung der Hochschulleitung und anderer zentraler Funktionsträger:innen und Gremien. Andererseits ist Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen nur zu erreichen, wenn sich zumindest der überwiegende Teil der Mitglieder der Hochschule mit den Zielen des Qualitätsmanagements identifiziert und dementsprechend handelt.

Die Mitglieder der Hochschule können am ehesten durch Kommunikation und Beteiligung gewonnen werden. Bei der Verankerung einer umfassenden Qualitätskultur sind auch Themenfelder wie Identifikation mit der Hochschule, 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 Hochschule (z. B. Fachkulturen), ihrer Größe und Struktur sowie der bisherigen Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen bestimmen. Dabei muss auch bedacht werden, dass Veränderungen 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 Hochschule regelmäßig und systematisch für eine qualitätsgeleitete Hochschulsteuerung verwendet und transparent gemacht. Relevante interne und externe Stakeholder:innen werden adäquat in die Vorbereitung, (Neu-)Gestaltung und Entscheidungsfindung eingebunden.

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zur (Weiter-)Entwicklung, Sicherung und Bewertung von Qualität in der Hochschule 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.

Prüffelder und Kriterien zu Eckpunkt 3

3. Qualitätsentwicklung

- 3.1. Die Informationen, die aus den Aktivitäten des Qualitätsmanagements resultieren, werden in Entscheidungsprozessen verwendet.
- 3.2. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden wahrgenommen.
- 3.3. Eine aktive Qualitätsentwicklung wird auf jeder zuständigen Ebene von der jeweiligen Leitung wahrgenommen.
- 3.4. Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden.
- 3.5. Das Funktionieren des Qualitätsmanagements wird kontinuierlich 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 Hochschule 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 Hochschule 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.

Anhang 2: Ablauf der Vor-Ort-Begehung

Ablauf der Vor-Ort-Begehung an der Kunstuniversität Graz | Audit des Qualitätsmanagements

Datum 29.-31. Oktober 2024

Ort der Begehung: Kunstuniversität Graz

evalag: Dr. Peter Mall, Dr. Aletta Hinsken

Stand: 24.09.2024

Datum	Programm	Teilnehmer:innen
29.10.2024		
Bis 14.00 Uhr	Anreise und Check-In	Gutachter:innengruppe und evalag
14.00 – 14.45 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe <i>Schwerpunkte: Identifizierung von offenen Fragen, ggf. Präzisierung des Fragenkatalogs bzw. des Referenzrahmens für die Gespräche während der Vor-Ort-Begehung</i>	Gutachter:innengruppe und evalag
14.45 – 16.15 Uhr	Strategie und Ziele der Hochschule, Governancestrukturen <i>Schwerpunkte: Profil der Universität, strategische Ziele und deren Umsetzung, Entwicklung des Qualitätsmanagements</i>	Gutachter:innengruppe und evalag Universitätsleitung und QM
16.15 – 16.30 Uhr	Kaffeepause	
16.30 – 17.30 Uhr	Überblick über das Qualitätsmanagement und Informationssysteme der Hochschule	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
17:30 – 18:00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innen	Gutachter:innengruppe und evalag
20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen Restaurant im Parkhotel	Gutachter:innengruppe und evalag Universitätsleitung und QM

Datum	Programm	Teilnehmer:innen
30.10.2024		
8.45 – 9.00 Uhr	Interne Besprechung der Gutachter:innengruppe	Gutachter:innengruppe und evalag
9.00 – 10.30 Uhr	Qualitätsmanagement aus Sicht der Studierenden	Gutachter:innengruppe und evalag - Studierende werden von der ÖH-KUG benannt - Absolvent:innen
10.30 – 10.45 Uhr	Kaffeepause	
10.45 – 12.00 Uhr	Fokusmeeting Studium und Lehre sowie Weiterbildung	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
12.00 – 12.15 Uhr	Kaffeepause	
12.15 – 13.00 Uhr	Fokusmeeting Entwicklung und Erschließung der Künste (EEK)	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
13.00 – 14.00 Uhr	Mittagspause	
14.00 – 15.30 Uhr	Campus-Rundgang Treffpunkt:	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
15.30 – 16.15 Uhr	Fokusmeeting Forschung	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
16.15 – 16.30 Uhr	Kaffeepause	
16.30 – 17.15 Uhr	Interne Abschlussbesprechung Gutachter:innengruppe inkl. Pause	Gutachter:innengruppe und evalag
19:00 Uhr	Abendessen	Gutachter:innengruppe und evalag

Datum	Programm	Teilnehmer:innen
31.10.2024		
09.00 – 09.15 Uhr	Interne Vorbesprechung der Gutachter:innengruppe	Gutachter:innengruppe und evalag
09.15 – 10.00 Uhr	Fokusmeeting Internationales	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
10.00 – 10.15 Uhr	Kaffeepause	
10.15 – 11.15 Uhr	Rolle der Lehrenden im Qualitätsmanagement	Gutachter:innengruppe und evalag Universität

11.15 – 12.00 Uhr	Fokusmeeting Verwaltung und Personal	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
12:00 – 13.00 Uhr	Mittagspause	
13.00 – 15.00 Uhr	Interne Gutachter:innenbesprechung inkl. Pause	Gutachter:innengruppe und evalag
14.00 – 14.30 Uhr	Möglichkeit der Rückfragen an die Universität – Optional	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
15.00 – 15.30 Uhr	Feedback an die Universität	Gutachter:innengruppe und evalag Universität
Ab 15:30 Uhr	Individuelle Abreise	