



Folkwang
Universität der Künste

Leitfaden
Qualitätsarbeit

IMPRESSUM

Herausgeber:

Folkwang Universität der Künste,
KdöR, vertreten durch ihren Rektor
Prof. Dr. Andreas Jacob,
Klemensborn 39, 45239 Essen

Tel. +49 (0)201-4903-0
info@folkwang-uni.de
www.folkwang-uni.de/qm
www.facebook.com/folkwang

Redaktion:

Stabsstelle Hochschulentwicklung
Vera Timmerberg | Leitung
Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung
Dr. Barbara Jesse
Pascale Ruhrmann

Gestaltung:

Franziska Barth
Design-Vorlage:
loewentreu visual concepts
Stand:
Mai 2022

INHALT

1.	WARUM gibt es den »Leitfaden Qualitätsarbeit«?	4
2.	WIE kann Qualitätsarbeit gelingen und WIE funktioniert sie?	6
3.	WAS ist die Grundlage für Qualitätsarbeit an Folkwang?	10
4	WOZU dient Qualitätsarbeit an Folkwang?	20
4.1.	Hochschulweite Befragungen und Feedbackerhebungen	21
4.2.	Analyse statistischer Daten	26
4.3.	Institutionelle Evaluation	29
4.4.	Studiengang- und Modulevaluation	32
4.5.	Dialogorientierte Lehrevaluation (qualitativ)	35
4.6.	Fragenbogenbasierte Lehrevaluation (quantitativ)	38
5.	Merkmale von Qualität an Kunst- und Musik- hochschulen - erste Überlegungen	40

1. WARUM GIBT ES DIESEN »LEITFADEN QUALITÄTSARBEIT«?

»Hochschulen leben von der Partizipation ihrer Angehörigen, die verschiedene Aspekte, Sichtweisen und Schwerpunkte einbringen. Hört man auf diese, kommt man zu guten Entscheidungen.«

Susanne Meyer

Erste Vizepräsidentin der Hochschule für Wirtschaft und Recht

An der Folkwang Universität der Künste konnte, unterstützt vom BMBF-Qualitätspakt Lehre (2013-2020), ein umfassendes System der professionellen fachlichen und persönlichen Beratung für Studieninteressierte, Studierende, Lehrende und Mitarbeitende etabliert und gleichzeitig eine damit verknüpfte dialogorientierte Qualitätsarbeit entwickelt und implementiert werden, die auf die besonderen Bedingungen dieser Hochschule ausgerichtet ist.

In diesem vorliegenden »Leitfaden Qualitätsarbeit« werden die strategische Ausrichtung und die zentralen Instrumente und Verfahren der dialogorientierten Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste beschrieben. Abschließend stellt der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung mögliche Qualitätsdimensionen für Studium und Lehre zur hochschulweiten Diskussion.

Mit diesem »Leitfaden Qualitätsarbeit« ist das Bestreben des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung verbunden, alle Hochschulangehörigen über die Ausrichtung der Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste zu informieren und in die weitere Entwicklung der dialogorientierten Qualitätsarbeit einzubeziehen. Wir freuen uns nicht nur über jede Einmischung in unsere Arbeit, wir sind sogar darauf angewiesen!

Darüber hinaus kann dieser »Leitfaden Qualitätsarbeit« der Folkwang Universität der Künste auch dazu dienen, Kunst- und Musikhochschulen in Nordrhein-Westfalen und auch bundesweit beim Aufbau von Qualitätsarbeit zu unterstützen – wobei die Individualität der einzelnen Hochschule in ihren Anforderungen und Zielen immer Grundlage für die Ausrichtung von Qualitätsarbeit sein muss.

Ihre Ansprechpersonen für Qualitätsarbeit an Folkwang:

Stabsstelle Hochschulentwicklung
Vera Timmerberg
timmerberg@folkwang-uni.de
Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung
Dr. Barbra Jesse
jesse@folkwang-uni.de
Pascale Ruhrmann
ruhrmann@folkwang-uni.de

Zum Weiterlesen für Interessierte:

Jesse, Barbara:
Vorgehensmodell für die Entwicklung und Implementierung von Qualitätsarbeit an Kunst- und Musikhochschulen, in: Handbuch Qualität in Studium und Lehre, S.77-100, Berlin: DUZ 2021, hier S. 77.

2. WIE KANN QUALITÄTSARBEIT ÜBERHAUPT GELINGEN UND WIE FUNKTIONIERT SIE?

»Es kommt nicht darauf an, Maßstäbe zu haben und die Kunst an ihnen zu überprüfen; es kommt darauf an, Kunst zu haben und die Maßstäbe ständig neu an ihr zu orientieren.«

Joachim-Ernst Berendt
Musikjournalist und -produzent

Während es für Universitäten und Fachhochschulen bereits eine enorme Herausforderung darstellt, einzelne Instrumente und Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem zu verbinden, wirken sich in den vergleichsweise kleinen Kunst- und Musikhochschulen die organisationalen Rahmenbedingungen von Universitäten, wie z. B. der »lose gekoppelten Systeme«, noch direkter auf die Chancen und Möglichkeiten der Umsetzung von Qualitätsarbeit aus.¹ **Es muss daher immer eine zentrale Aufgabe der hochschulischen Qualitätsentwicklung sein, die besonderen organisationalen Merkmale und Besonderheiten von Kunst- und Musikhochschulen zu erfassen und zu verstehen.**

An dieser Stelle wird versucht, diese Merkmale und Besonderheiten kurz zusammenzufassen, um damit den Hintergrund für die Entwicklung und Implementierung der Qualitätsarbeit aufzuspannen:

Akteur*innen an Kunst- und Musikhochschulen fühlen sich zumeist einer künstlerischen oder musikalischen Qualität im Sinne eines Ideals verpflichtet, welches ohnehin ohne Unterlass angestrebt aber niemals vollkommen erreicht wird (vgl. Bisschop Boele 2007). Sie sehen daher nicht die institutionelle Notwendigkeit oder individuelle Anforderung, externalisierte Leistungs- oder Qualitätsziele, wie sie beispielsweise im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems üblicherweise formuliert werden, anzustreben. Bei der Konzeptionierung von Qualitätsarbeit für Kunst- und Musikhochschulen ist deshalb davon auszugehen, dass es nicht gelingen kann, die bestehenden lose gekoppelten Einflussgruppen (z. B. die zahlreichen künstlerischen Lehrbeauftragten für den Einzelunterricht oder Bewertungskommissionen in der künstlerischen Eignungsprüfung), welche Qualität für sich höchst individuell und aus künstlerischer Perspektive bewerten, zentral zu steuern oder konsequent zu integrieren. **Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zu einem ausgeprägten horizontalen Dialog zwischen Hochschulleitung, Professor*innen, Lehrbeauftragten, Fachbereichen und Fachgruppen sowie Qualitätsverantwortlichen, der nicht dem »sequentiellen Muster von Planung, Implementierung und Controlling« (Zechlin 2019, S. 28), wie es im klassischen Qualitätsmanagement verankert ist, folgt.** Diese Erkenntnis führt zu (mindestens) zwei Implikationen, die für die Entwicklung einer Folkwang spezifischen - im Sinne einer kunst- und musikhochschulspezifischen - Qualitätsarbeit zu berücksichtigen sind:

Spezifika von Kunst- und Musikhochschulen

¹ Vgl. zur organisationstheoretischen Einordnung von Hochschulen u.a.: Clark 1983, Jesse 2007, Mintzberg 1983, Weick 1976 & 2009.

Besondere Steuerungs- herausforderungen

Geringere Passung
etablierter Leistungs-
indikatoren

Die erste Implikation betrifft, wie bereits angedeutet, die Herausforderungen bei der Bewertung von Qualität und der Messbarkeit einer Leistung: Es ist bisher nicht gelungen, eine erstrebenswerte ›gute‹ Leistung als Ergebnis des Handelns als Lehrende*r, Wissenschaft-ler*in oder Studierende*r an einer Kunst- und Musikhochschule allgemeingültig zu definieren und in Worte zu fassen. Vielmehr ist es in der Regel so, dass jede*r Akteur*in eine eigene individuelle Agenda der Leistungsorientierung verfolgt, die einem besonderen künstlerischen Orientierungsmaßstab folgt.

Leistungsindikatoren wie sie beispielsweise in Akkreditierungsverfahren zum Einsatz kommen (z. B. Höhe der Drittmittel in einem Fach, Anzahl der Publikationen einzelner Wissenschaftler*innen, Aufwand für betreute Promotionen) sind für Kunst- und Musikhochschulen nicht geeignet, um eine ›gute‹, im Falle der Folkwang Universität der Künste sogar eine ›exzellente‹ Leistung (vgl. Leitbild der Folkwang Universität der Künste) zu erkennen. Das Unbehagen gegenüber den üblicherweise eingesetzten Instrumenten und Verfahren des hochschulischen Qualitätsmanagements wird umso stärker, je deutlicher die Messbarkeit von Leistungen anhand von Kennzahlen (wie z. B. die Einhaltung der Regelstudienzeit) in den Blick genommen wird:

Für Bildungsangebote, die auf eine berufliche Tätigkeit als Künstler zielen, taugen die üblichen Kriterien schon allein deshalb nicht, weil die kreative Offenheit gegenüber der Festlegung auf Richtwerte und normierte Erwartungen per se ein allem anderen übergeordnetes Qualitätsmerkmal ist.

(Gies 2011: 101)

Kunst- und Musikhoch-
schulen als spontane,
auf Versuch angelegte
und durch Akteurs-
wechsel geprägte Orte

Die zweite Implikation betrifft organisationstheoretische institutionelle Merkmale der ›Universität, die in Kunst- und Musikhochschulen im Hinblick auf die folgenden drei Besonderheiten eine enorme Wirkung entfalten:

- In einer Kunst- und Musikhochschule ist es traditionell anerkannt und üblich, anstelle von strukturierten Entscheidungsprozessen spontane künstlerische Ideen zur Problemlösung einzusetzen.

- Zudem wird in Kunst- und Musikhochschulen eher der kreative Raum eröffnet, anstelle von oder parallel zu strategisch begründbaren Entscheidungen das ›Trial-and-Error-Verfahren‹ (immer wieder) anzuwenden.
- Merkmal der sich ständig verändernden Beteiligungen: Dieses Merkmal zeigt sich an Kunst- und Musikhochschulen besonders deutlich, weil das projektbezogene künstlerische Handeln bereits darauf angelegt ist, Zuständigkeiten für bestimmte Problemlösungsprozesse nicht dauerhaft, sondern stattdessen variabel, in Abhängigkeit von persönlichem Engagement, zeitlicher Verfügbarkeit oder Wahlentscheidungen, zuzuweisen. Dieses Merkmal verstärkt das vorgenannte, weil durch den Wechsel der Zuständigkeit für einen Prozess das ›Trial-and-Error-Verfahren‹ häufig auch mehrmals hintereinander zur Lösung des gleichen Problems angewendet werden kann.

Unter Beachtung dieser Rahmenbedingungen wurde an der Folkwang Universität der Künste eine dialogorientierte Qualitätsarbeit entwickelt und implementiert, die explizit nicht mit dem Versuch der Quantifizierung von künstlerischen Leistungen und einem damit möglicherweise einhergehenden Wettbewerb unter Kolleg*innen und Studierenden in Verbindung gebracht wird.

Es hat sich während der Erprobungs- und Implementierungsphasen immer wieder bestätigt, dass an Folkwang jede Form der ›Welterzeugung durch Zahlen‹ (Mau 2018: 61) nicht nur methodisch korrekt, sondern vor allem auch komplexitätsgerecht, im Hinblick auf die individuelle künstlerische Qualitätswahrnehmung erfolgen muss. Die dialogorientierte Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste kann dazu dienen, qualitative Veränderungen in Studium und Lehre zu erreichen – ausdrücklich ohne dabei quantitative Ungleichheiten definieren zu wollen oder zu müssen.

Prämisse des Verzichts
auf die Betrachtung
quantitativer Diffe-
renzen

3. WAS IST DIE GRUNDLAGE FÜR QUALITÄTSARBEIT AN FOLKWANG?

»Veränderung geschieht immer und überall. Der einfache lösungsfokussierte Weg zum Umgang mit Veränderung besteht darin, unter all den Veränderungen, die geschehen, die besonders nützlichen Veränderungen zu bemerken und diese zu erweitern.«

Martina Scheinecker & Peter Röhrig
Organisationsberater*in und Mediator*in

Strategisches Fundament für die Entwicklung der kunst- und musikhochschulspezifischen dialogorientierten Qualitätsarbeit der Folkwang Universität der Künste war die Erarbeitung von Qualitätszielen – die explizit NICHT die Frage beantworten, was Qualität in der Kunst ist und wie deren Nachweis erfolgt. Die Formulierung der Qualitätsziele folgte vielmehr dem Bedürfnis, sich auf »Leitlinien der Qualitätsarbeit« zu verständigen.

Bei der hochschulinternen Vorbereitung der Beratungen über diese Leitlinien hat sich gezeigt, dass die Strukturierung und Vereinbarung am besten gelingen kann, wenn zunächst »nur über die Prozessarchitektur der Organisation »Folkwang Universität der Künste« kommuniziert wird. Es war für die an den Beratungen beteiligten Akteur*innen einleuchtend, dass zur Qualitätsentwicklung letztlich die guten Abläufe und der regelmäßige selbstkritische Blick auf die inhaltliche und formale Ausrichtung jedes einzelnen Arbeitsablaufs der Organisation notwendig sind. Ein gedanklicher Schritt, der an Folkwang deshalb hilfreich war, weil die prozessorientierte Sicht² auf die gesamte Organisation noch nicht so gut etabliert war, wie es häufiger an technischen Hochschulen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften oder auch an einigen kleineren Spezialuniversitäten zu finden ist. **Für die konkrete Entwicklung und Vereinbarung eines Systems von Folkwang Qualitätszielen wurden die formulierten »Leitlinien der Qualitätsarbeit« in der Prozessarchitektur bei den Kernprozessen hinterlegt.** Zur Verdeutlichung wird hier die Prozessarchitektur der Folkwang Universität der Künste abgebildet (mit einem zusätzlichen Kasten, welcher die Leitlinien der drei Kernprozesse umrahmt). [Abb. 1, S.13]

Die entwickelte und schließlich vereinbarte Systematik der Qualitätsziele der Folkwang Universität der Künste basiert somit auf der Prozessarchitektur und den darin formulierten »Leitlinien dialogorientierter Qualitätsarbeit«:

- **Leitlinie für den Kernprozess Studium und Lehre: »Von Studienbewerber*innen zu individuellen Persönlichkeiten mit künstlerischer Exzellenz«**
- **Leitlinie für den Kernprozess Kommunikation, Veranstaltungen und Kooperationen: »Vom interdisziplinären Folkwang Gedanken zum*zur gesellschaftspolitischen Akteur*in«**

Verbindung von
Qualitätszielen und
Prozessarchitektur

² Unter der »prozessorientierten Sicht« ist hier das Bewusstsein dafür zu verstehen, dass zentrale leistungsbestimmende Aufgaben einer Hochschule nicht in einzelnen Abteilungen oder Dezernaten, sondern in verschiedenen Verwaltungsbereichen über Schnittstellen hinweg erfüllt werden und auch Ressourcen im akademischen Bereich benötigen.

Prozessleitlinien

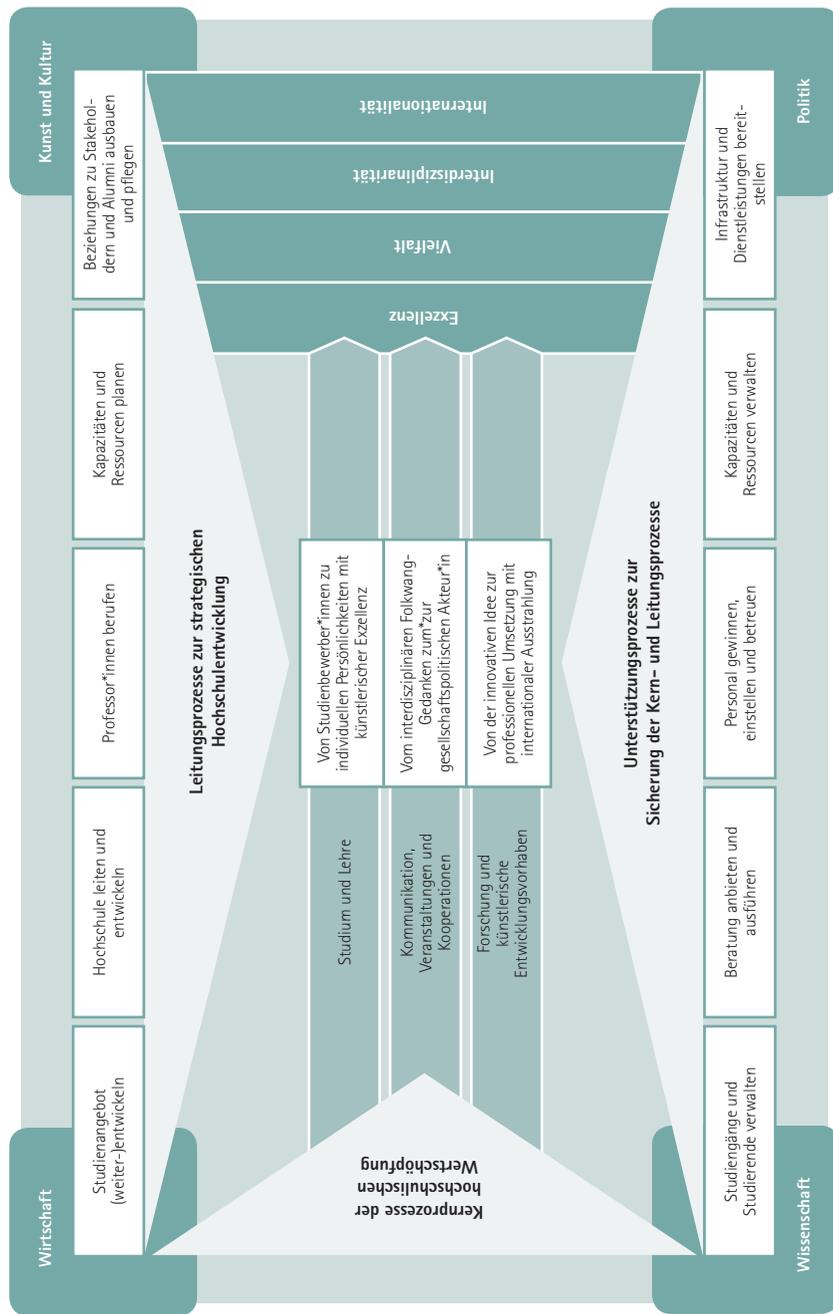


Abb. 1: Prozessarchitektur der Folkwang Universität der Künste

- **Leitlinie für den Kernprozess Forschung und künstlerische Entwicklungsvorhaben: »Von der innovativen Idee zur professionellen Umsetzung mit internationaler Ausstrahlung«**

Das System der Qualitätsziele gliedert sich nun nach dem klassischen Muster: Aus der übergeordneten Leitlinie des Kernprozesses leiten sich strategische Ziele ab. Die strategischen Ziele werden operationalisiert und mit Verfahren und Instrumenten sowie konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung kombiniert. Bisher ist es gelungen, strategische und operative Qualitätsziele für zwei Kernprozesse der Folkwang Universität der Künste zu formulieren.

Zur Verdeutlichung des strategischen Fundaments der Qualitätsarbeit wird hier beispielhaft die Ziel-Systematik für den Kernprozess »Studium und Lehre« näher beleuchtet. **Hier gibt es vier strategische Ziele:**

- **Die besten Studierenden auswählen, binden und fördern**
- **Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln**
- **Die Persönlichkeit von Studierenden und Lehrenden entwickeln**
- **Die künstlerische Exzellenz der Studierenden und der Lehrenden ermöglichen und fördern**

Für das strategische Ziel »Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln« im Kernprozess Studium und Lehre sieht dies folgendermaßen aus (siehe Abb. 2, S. 14-15).

Die strategischen Qualitätsziele und die dazugehörigen Operationalisierungen wurden im Verlauf des Qualitätspaktprojektes »Exzellente beraten« vom Rektorat der Folkwang Universität der Künste beraten und beschlossen und können somit als institutionalisierte Grundlagen in die weitere Entwicklung und Implementierung der dialogorientierten Qualitätsarbeit einfließen.³

Auf Basis der oben dargestellten strategischen Fundierung konnte die konkrete dialogorientierte Qualitätsarbeit für die Folkwang Universität der Künste sukzessive entwickelt werden. Dabei wurden prozessorientierte und evaluationsorientierte Verfahren und Instrumente der Qualitätsarbeit zu einer »dialogorientierten Qualitätsarbeit« verbunden. Die Prozessorientierung wurde von

Strategisches System der Qualitätsziele

³ Hierfür erhält Folkwang seit 01.01.2021 finanzielle Mittel des Zukunftsvertrages zwischen dem NRW Ministerium für Kultur und Wissenschaft und der Hochschule.

Dialogorientierte Qualitätsarbeit

QUALITÄTSZIELE ENTLANG DER LEITLINIE: »VON STUDIENBEWERBER*INNEN ZU INDIVIDUELLEN PERSÖNLICHKEITEN MIT KÜNSTLERISCHER EXZELLENZ

Strategisches Qualitätsziel	Operatives Qualitätsziel	Verfahren/Instrumente/Maßnahmen zur Zielerreichung		
		vorhanden	vorhanden, aber nicht verstetigt/finanziert*	nicht vorhanden, aber wünschenswert*
Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln	Profil des Studienangebots an Folkwang schärfen und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • »Studienerfolg« für künstl./wissenschaftl. Studiengänge definieren • Prozess zur Studiengangentwicklung verbindlich festlegen, umsetzen und weiterentwickeln • Studiengang- und Modulevaluationen zur Studiengangentwicklung anbieten, durchführen und weiterentwickeln • Befragungen durchführen, fachgruppen-/studiengangbezogen auswerten, in die Fachbereiche/Studiengänge einbringen und ggf. bei der Ableitung von Maßnahmen unterstützen • Prozessentwicklung für Evaluationsverfahren und Befragungen stetig betreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationen und Befragungen institutionalisiert durchführen • externen Blick in die Studiengangentwicklung einbeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsziele und -kriterien für alle Studiengänge formulieren • Prozessmanagement-Software etablieren, Prozesse digitalisieren
	Statusübergreifende und interdisziplinäre Kommunikation über Lehre stärken und Feedbackkultur fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Studierende in in Lehr- und Studiengangentwicklungsprozesse einbinden und dies über qualitative Feedbackerhebung stärken • Fachbereiche/Studiengangverantwortliche, Lehrende und Studierende im Prozess der Studiengangentwicklung unterstützen • Austauschforen zwischen Fachbereichen/Dekanaten, Lehrenden Studierenden und Verwaltung etablieren und fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • (interaktive/digitale) Lehrinnovationen entwickeln und in die Lehre integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiertes Beschwerdemanagement/Klärungsstelle auf den inhaltlichen Bereich von Studium und Lehre ausweiten • »Leitbild Lehre« erarbeiten und kommunizieren • »Evaluationsordnung« zur »Ordnung für Qualitätsarbeit« weiterentwickeln und stetig überprüfen
	fachliche Kompetenzentwicklung (Wissensvermittlung und künstlerisch-handwerkliches Können) fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungen zu Feedbackverfahren durchführen • Studierenden durch kompetenzorientierte Prüfungen die Reflexion des eigenen Lernerfolgs ermöglichen • Heterogenität, Erwartungen und Motivationen der Lerngruppe bei der inhaltlichen Konzeption der Lehrveranstaltung berücksichtigen • »Leitfaden Studiengangsentwicklung« erstellen, kommunizieren und stetig weiterentwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Lernziele und Lehrinhalte auf Modul- und Lehrveranstaltungsebene klar definieren • Angebote hochschuldidaktischer Weiterbildung erweitern (u.a. zum kompetenzorientierten Prüfen, zum studierendenzentrierten Lehren, zur Steigerung der digitalen Medienkompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • »Leitbild Lehre« erarbeiten und kommunizieren • »Evaluationsordnung« zur »Ordnung für Qualitätsarbeit« weiterentwickeln und stetig überprüfen
	Qualität der Lehrveranstaltungen sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogorientierte Lehrveranstaltungsevaluationen/Feedbackverfahren durchführen • Fragebogenbasierte Lehrveranstaltungsevaluationen durchführen • »Leitfaden Lehre« stetig weiterentwickeln und kommunizieren • LABs (interdisziplinäre und statusübergreifende künstlerische (Lehr-)Projekte) unterstützen • Fachberatung durch Lehrende ermöglichen und unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> • (interaktive/digitale) Lehrinnovationen entwickeln und in die Lehre integrieren • Angebote hochschuldidaktischer Weiterbildung erweitern (u.a. zum studierendenzentrierten Lehren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung von Lehrenden als Fachberater*innen ermöglichen • »Leitbild Lehre« erarbeiten und kommunizieren • »Evaluationsordnung« zur »Ordnung für Qualitätsarbeit« weiterentwickeln und stetig überprüfen

Abb. 2: Qualitätsziele am Beispiel des strategischen Ziels »Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln« (IST-Stand der Zielsystematik: Mai 2022)

Beginn an sowohl als integraler Bestandteil der Qualitätsarbeit sowie als Aufgabe des hochschulischen Changemanagements verstanden und wird seither an Folkwang als Schnittstellen-Aufgabe zwischen Qualitätsentwicklung und Digitalisierungsanforderungen an der Folkwang Universität der Künste aufgebaut. Auf diesen Arbeitsbereich soll in diesem »Leitfaden Qualitätsarbeit«, über die oben bereits dargestellte strategische Fundierung hinaus, nicht detaillierter eingegangen werden, da es sich um ein eigenständiges Thema handelt. **Im Folgenden werden die evaluationsorientierten Instrumente und Verfahren detailliert beschrieben und zur Diskussion gestellt (Abb. 3).**

Die Darstellung der dialogorientierten Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste beschränkt sich in diesem Leitfaden auf diejenigen evaluationsorientierten Verfahren und Instrumente, die zum Zeitpunkt der Erstellung bereits durch Rektoratsbeschlüsse institutionalisiert werden konnten (Abb. 4: Folkwang spezifische Instrumente und Verfahren der Qualitätsarbeit im Student Life Cycle s.S. 18/19). **Es ist an dieser Stelle wichtig, darauf hinzuweisen, dass die inhaltliche Ausrichtung der dialogorientierten Qualitätsarbeit, wie sie für die Folkwang Universität der Künste vorliegt, eng mit dem Folkwang »Beratungsnetzwerk« verknüpft ist.** Dadurch können jederzeit die Akteur*innen des Beratungsnetzwerkes in Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung der dialogorientierten Qualitätsarbeit eingebunden werden. Auch vor dem Hintergrund der abschließend zur Diskussion gestellten Qualitätsdimensionen ist dies ein bedeutsamer Aspekt für die inhaltliche Ausrichtung der nachfolgend dargestellten evaluationsorientierten Verfahren und Instrumente.

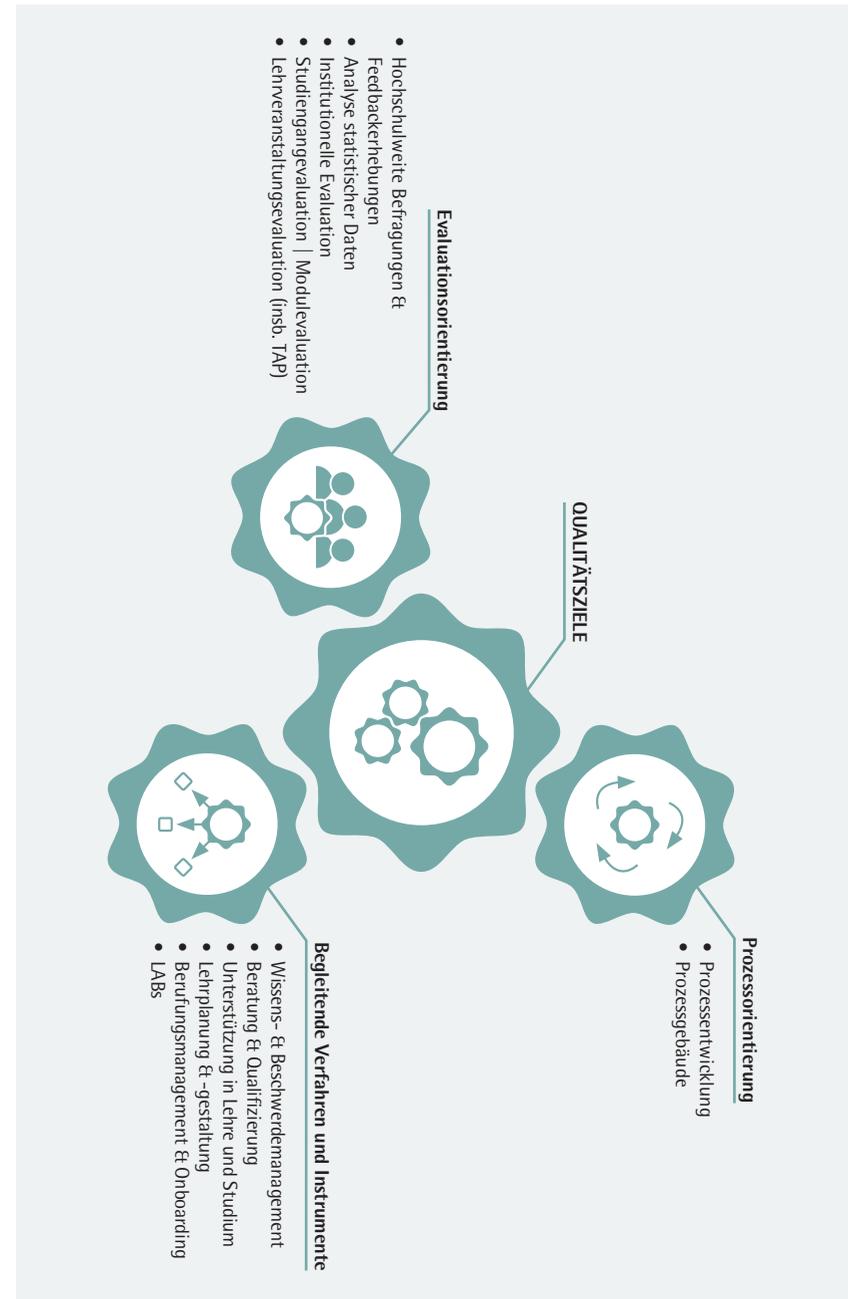


Abb. 3: Dialogorientierte Qualitätsarbeit

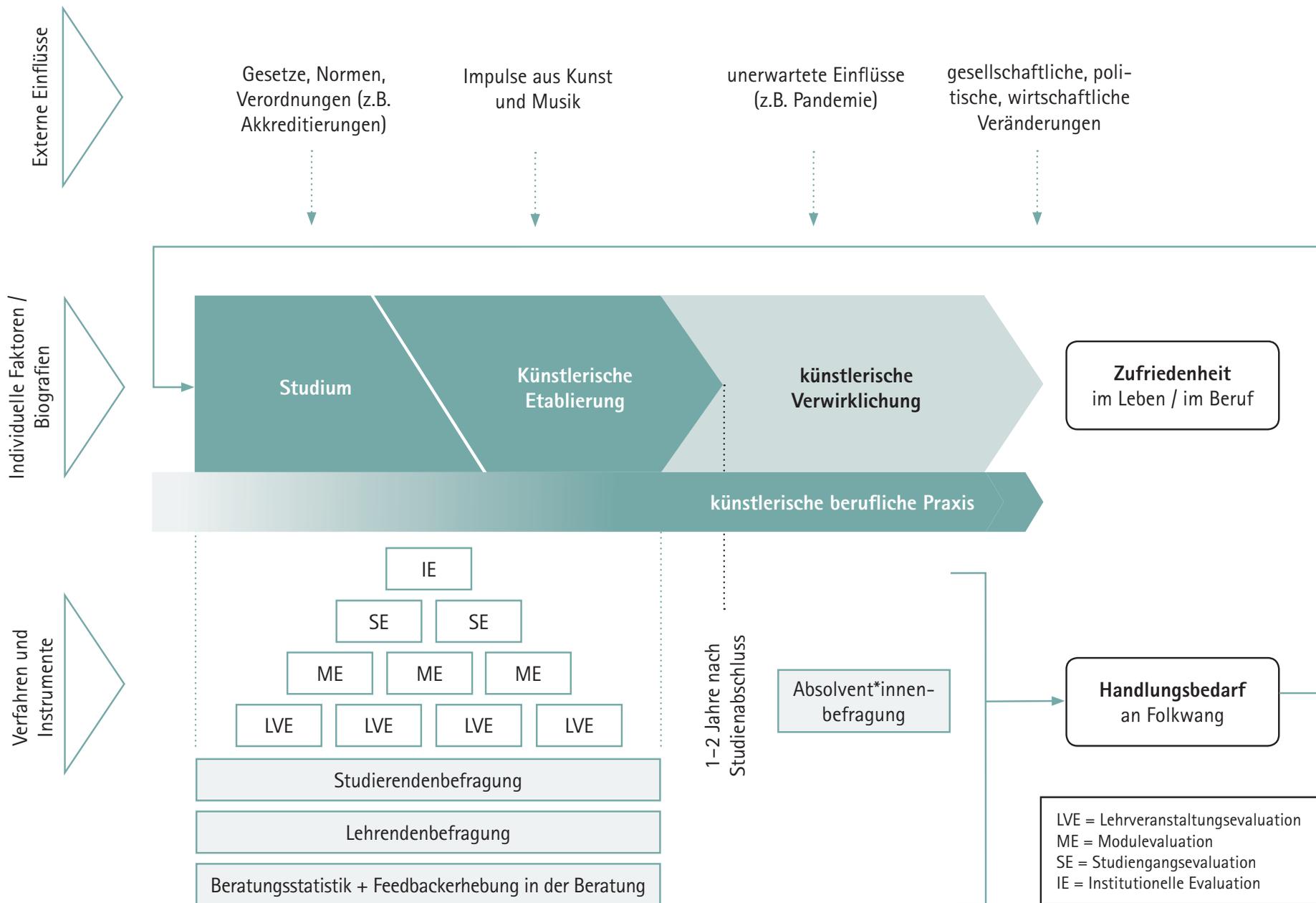


Abb. 4: Folkwang-spezifische Instrumente und Verfahren der Qualitätsarbeit im Student Life Cycle

4. WOZU DIENT QUALITÄTS- ARBEIT AN FOLKWANG

»Echte Wirkung kann das Qualitätsmanagement nur entfalten, wenn es gelingt, individuelle Lernprozesse zu initiieren und diese – soweit möglich – auf gemeinsam angestrebte Veränderungsziele auszurichten.«

Annika Boentert

Professorin für Hochschul- und Qualitätsmanagement

4.1. HOCHSCHULWEITE BEFRAGUNGEN

An Folkwang wurden bisher zwei Absolvent*innenbefragungen abschließend durchgeführt: im Rahmen des Kooperationsprojektes Absolvent*innenstudien (KOAB) 2016 wurde die Befragung der Prüfungsjahrgänge 2010 bis 2016 durchgeführt; im Rahmen des Absolventenpanels (AP) 2017 wurde der Prüfungsjahrgang 2017 befragt.⁴ Zuvor war keine strukturierte Befragung der Absolvent*innen der Folkwang Universität der Künste durchgeführt worden. Somit existierten für diese Befragungen weder ein geeignetes Instrument (Fragebogen) noch ein passendes Verfahren für eine Kunst- und Musikhochschule. Aus diesem Grund wurde in Kooperation mit dem ISTAT⁵ zunächst eine kunst- und musikhochschulspezifische Fragebogenvariante für Absolvent*innenbefragungen entwickelt (s. dazu auch die untenstehenden Ausführungen zum »Konstrukt für künstlerischen Erfolg« unter dem Punkt »Qualitätsdimensionen«). Diese Fragebogenvariante wurde in beiden Befragungen der Folkwang Absolvent*innen eingesetzt und steht seitdem als validiertes Instrument allen Kunst- und Musikhochschulen zur Durchführung von Absolvent*innenbefragungen im KOAB zur Verfügung. Die Daten des AP 2017 wurden mit den Daten des KOAB 2016 gematcht und ausgewertet. Sie liegen in einem Gesamtbericht und fachgruppenspezifischen Zusammenfassungen vor. **Die Befragung von Absolvent*innen wird im Rahmen des KOAB mit dem Folkwang-Prüfungsjahrgang 2020 fortgeführt und kann als erprobtes Instrument der Qualitätsarbeit für Kunst- und Musikhochschulen betrachtet werden.**

Der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung der Stabsstelle Hochschulentwicklung führte im Sommersemester 2021 eine hochschulweite Befragung zur Studiensituation an der Folkwang Universität der Künste unter den Vorzeichen der Pandemie durch. Die Studierendenbefragung mit dem Titel »Studieren in Zeiten der Pandemie – ein Feedback von Studierenden« fand online statt.⁶ Der Erhebungszeitraum umfasste insgesamt vier Wochen im Juni 2021. Eingeladen waren alle Studierende, die zum Zeitpunkt der Erhebung in einem grundständigen oder weiterführenden Studiengang immatrikuliert waren. Bei der Konzeption der Studierendenbefragung standen diese Fragestellungen im Vordergrund:

Absolvent*innen-
befragungen

⁴ Weitere Infos zum Kooperationsprojekt Absolvent*innenstudien (KOAB) und zum Absolvent*innenpanel (AP) unter: www.istat.de/de/koab_hochschulen.html bzw. <https://istat.de/de/ap2017.html> (Zugriff am 26.02.2021).

⁵ Weitere Infos zum Institut für angewandte Statistik (ISTAT): <https://istat.de/> (Zugriff am 26.02.2021).

Hochschulweite
Studierendenbefragung

⁶ An der zeitgleichen bundesweiten Studierendenbefragung des DZHW (www.die-studierendenbefragung.de) »eine für alle« hat sich Folkwang zugunsten der hochschulindividuellen Befragung nicht beteiligt.

- **Wie bewerten Folkwang Studierende die aktuelle Studiensituation?**
- **Welche Fragen und Ängste prägen ihren Studienalltag? Inwiefern unterscheiden sich diese nach Fachbereich, Abschlussniveau?**
- **Wie hoch ist an Folkwang der Anteil der Studierenden, die einen Studienabbruch ernsthaft in Erwägung ziehen? Welche Beweggründe liegen dem ggf. zugrunde?**
- **Welche Herausforderungen und Chancen sind mit der Online-Lehre verbunden?**

Die Ergebnisse der Studierendenbefragung des Sommersemesters 2021 liegen in einem detaillierten Gesamtbericht und als Management Summary vor. Über die Ableitung von Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen für das Studium an der Folkwang Universität der Künste wird seit dem Wintersemester 2021/22 sowohl auf Hochschulebene als auch auf Fachbereichs- und Fächergruppen-ebene beraten.

Auch in der ersten Phase des Qualitätspaktes Lehre war 2015 bereits eine hochschulweite Studierendenbefragung mit dem Themenschwerpunkt »Beratung« durchgeführt worden. Die Ergebnisse wurden in Qualitätszirkeln beraten und in Maßnahmen überführt.

Eine fragebogenbasierte Online-Befragung von Studierenden zur Eiholung eines Stimmungsbildes zu ausgewählten Themenbereichen kann als erprobtes Instrument der Qualitätsarbeit für Kunst- und Musikhochschulen angesehen werden.

Seit dem Wintersemester 2019/20 steht an der Folkwang Universität der Künste ein Feedbackinstrument für die Ratsuchenden der Zentralen Studienberatung zur Verfügung. Das Instrument wurde im Qualitätspakt-Projekt »Exzellente beraten« entwickelt und folgt der dialogischen Ausrichtung der Qualitätsarbeit: Der Erhebungsbogen bietet den Ratsuchenden ein schnelles und einfaches Verfahren zur Übermittlung von Feedback zu den erlebten Beratungen. Die Folkwang Universität der Künste gewinnt durch die Feedbackerhebung weitergehende Informationen über das Beratungsgeschehen, die über die reine Beratungsstatistik (s. u.) hinaus gehen. Die Auswertung der Feedbackerhebung kann perspektivisch dazu dienen, die Professionalität der Beratung noch weiter zu steigern, spezifische Weiterbildungen für Beratende im Kunst- und Musikhochschul Umfeld zu entwickeln und anzubieten sowie als Hochschule inhaltlich besser

auf bestimmte Beratungssituationen und Anliegen vorbereitet zu sein. Jede*r Beratende wird individuell darin unterstützt, ihr bzw. sein Beratungshandeln optimal am Bedarf zu orientieren. Der Einsatz des entwickelten Feedbackinstruments in weiteren Beratungsstellen der Folkwang Universität der Künste ist jederzeit möglich.

Bei der konkreten Entwicklung des Befragungsinstrumentes für die Folkwang Universität der Künste wurden diese Fragen von besonderem Interesse berücksichtigt:

- **Wer kommt in die Beratung?**
- **Wann und in welcher Form fand die (letzte) Beratung statt?**
- **Wie werden Ratsuchende auf das Angebot der Beratung aufmerksam?**
- **Wie zufrieden sind die Ratsuchenden mit der Klärung ihrer Beratungsanliegen?**
- **Sind den Ratsuchenden nach der Beratung die nächsten Schritte bezüglich ihrer Beratungsanliegen deutlich geworden?**
- **Worin sehen Ratsuchende Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale der Beratung?**

Zum Einsatz kam bisher ein teilstandardisiertes Befragungsinstrument, das einerseits Bewertungen standardisierter Aussagen (mithilfe geschlossener Fragen) ermöglicht, aber vor allem auch qualitative Daten durch offene Fragen erhebt. Der Feedbackbogen wurde über die hochschuleigene Software EvaSys online eingesetzt.⁷ Das Instrument und das Verfahren der Feedbackerhebung in der Beratung und die daraus resultierenden Möglichkeiten für die Qualitätsarbeit können jederzeit im Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung thematisiert werden.

Die Feedbackerhebung kann als Pilotverfahren für die Qualitätsarbeit an Kunst- und Musikhochschulen betrachtet werden.

Für die Qualitätsentwicklung an der Folkwang Universität der Künste – dies gilt sicher für die meisten Kunst- und Musikhochschulen ebenfalls – können quantitative Befragungsergebnisse aufgrund der kleinen Grundgesamtheiten nur bedingt belastbare Daten liefern. Für hochschulspezifische Befragungen liegen in der Regel keine externen Vergleichsdaten vor, so dass oft (nur) hochschulintern auf Ebene der Fachbereiche, Fachgruppen oder Stu-

⁷ Bei der Umsetzung der Folkwang-Feedbackerhebung wurde bewusst das im GiBeT-Arbeitskreis »QM in der Studienberatung« entwickelte Befragungsinstrument NICHT eingesetzt, da es vollständig standardisiert und auf systemisch angelegte, persönliche Beratungsgespräche ausgerichtet ist (Vgl.: GiBeT e.V. 2018)

diengänge verglichen und bewertet werden kann. Hilfreich wäre auch bei dem internen Vergleich, Befragungen über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig durchführen zu können (Längsschnittstudien). Hierbei ist jedoch zu beachten, dass während der zeitlichen Abstände Veränderungen in Studiengängen stattfinden, die bei einem Datenvergleich zu berücksichtigen sind. **Die Integration in größere Befragungsprojekte (wie z. B. KOAB / AP) kann auch für Kunst- und Musikhochschulen sinnvolle fachspezifische Vergleichsdaten liefern und damit die Interpretation und Nutzbarkeit der eigenen Daten verbessern.** Die kunst- und musikhochschulspezifische Fragebogenvariante des KOAB bietet die Möglichkeit, besondere Aspekte der künstlerischen Entwicklung im Studium und im Berufsleben zu erfassen und daraus Rückschlüsse auf die Hochschulentwicklung zu ziehen. Grundsätzlich werden damit Absolvent*innenbefragungen für Kunst- und Musikhochschulen zu einem sinnvoll nutzbaren Instrument der Hochschulentwicklung.

Die Durchführung und Auswertung von Befragungen mit hochschul- bzw. themenspezifischen Fragebögen kann aufgrund der Entwicklungs- und Implementierungsarbeit im QPL-Projekt »Exzellente beraten« heute als erprobtes Instrument der Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste angesehen werden. Bei bundesweiten Befragungen ist im Sinne einer datengestützten Qualitätsarbeit eine breitere Beteiligung weiterer Kunst- und Musikhochschulen anzustreben.

Die Durchführung und Auswertung von hochschulweiten Befragungen unterstützt an der Folkwang Universität der Künste die Erreichung folgender Qualitätsziele im Kernprozess Studium und Lehre:

Einordnung in das System der Qualitätsziele

Strategisches Ziel	Operative/s Qualitätsziel/e
Die besten Studierenden auswählen, binden und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Studienorientierung unterstützen • Studieneingangsphase und Studienverlauf unterstützen
Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Studienorientierung unterstützen • Studieneingangsphase und Studienverlauf unterstützen
Die Persönlichkeit der Studierenden und Lehrenden entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation Hochschule stärken • Berufsfähigkeit der Studierenden stärken und den Übergang der Studierenden in Berufsfelder unterstützen

4.2. ANALYSE STATISTISCHER DATEN

An der Folkwang Universität der Künste wurden statistische Daten im Rahmen der Qualitätsarbeit bisher nur selten erhoben. Daten, die für die Hochschulstatistik des Landes benötigt werden, werden durch das Verbundrechenzentrum der Kunst- und Musikhochschulen bereitgestellt. Durch den Anspruch, eine dialogorientierte Qualitätsarbeit zu etablieren, liegt der inhaltliche Arbeitsschwerpunkt des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung eher auf der Entwicklung und Erprobung von qualitativen Methoden. Dennoch zeichneten sich in der Vergangenheit Arbeitsbereiche ab, in denen eine Erhebung und Einbindung statistischer Daten die Erreichung der zwischenzeitlich vereinbarten Qualitätsziele unterstützen konnte.

Absolvent*innenstatistik

Beispielsweise wurde im Zusammenhang mit der Durchführung der ersten Absolvent*innenbefragung an der Folkwang Universität der Künste (s. o.) deutlich, dass die systematische Erfassung der Folkwang-Absolvent*innen ein Desiderat in der Hochschulstatistik darstellte. Es wurde daher eine Absolvent*innenstatistik für die Folkwang Universität der Künste entwickelt und gemeinsam mit dem Verbundrechenzentrum der Kunst- und Musikhochschulen in Detmold installiert. Auf die detaillierte Beschreibung der Umsetzung und Implementierung dieses Verfahrens wird an dieser Stelle verzichtet, da es sich um eine rein formale statistische Erfassung der Folkwang-Absolvent*innen handelt. Detaillierte Informationen stehen bei Bedarf jederzeit im Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung zur Verfügung.

Beratungsstatistik

Interessanter im Zusammenhang mit dem Aufbau einer dialogorientierten Qualitätsarbeit ist, dass im Rahmen des Qualitätspakt-Projektes »Exzellente beraten« seit 2018 eine Vereinfachung und Systematisierung der Erfassung und Analyse des Beratungsgeschehens an der Folkwang Universität der Künste angestrebt wurde. Diesem Bestreben lagen folgende zentrale Fragestellungen zugrunde:

- **Welche Beratungsformate werden in welcher Häufigkeit und zu welchen Zeitpunkten im Semester genutzt?**
- **Wer (Studienphase? Studiengang?) sucht mit welchen Themen die Beratung auf?**

Fragestellungen bei der Entwicklung der Beratungsstatistik

- **Wie werden Ratsuchende auf die Beratung aufmerksam und wohin werden sie im Anschluss verwiesen?**

Die technische Umsetzung der statistischen Erfassung des Beratungsgeschehens wurde durch die an der Hochschule eingesetzte Evaluationssoftware EvaSys ermöglicht und das hierfür entwickelte Formular wurde mit den beteiligten Beratungsstellen erprobt. Eine erste Betrachtung der deskriptiven Auswertung bestätigte, dass die erhobenen Kategorien weitgehend trennscharf sind und perspektivisch Aussagen über den Beratungsbedarf an der Folkwang Universität der Künste ermöglichen. Die Einführung des überarbeiteten Formulars zum WiSe 2019/2020 lieferte, durch die systematische Erfassung der Beratungsanfragen in der Zentralen Studienberatung, einen weiteren Grundstein für die systematische Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium an der Folkwang Universität der Künste.⁸

Perspektivisch versetzt das entwickelte Erfassungsinstrument die Beratungsstellen an der Folkwang Universität der Künste in die Lage, das Beratungsgeschehen anonymisiert zu dokumentieren, systematisch zu analysieren und ihre Beratungsangebote optimal an den hochschulweiten Bedarf anzupassen. Die jeweiligen Beratenden können belastbare Erkenntnisse unter anderem zu ihrem Beratungsaufkommen, den erforderlichen Beratungsumfängen und spezifischen Beratungsbedarfen gewinnen. Daraus lassen sich ggf. Rückschlüsse für eine Weiterentwicklung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Beratungsangebote und anderer Bereiche an der Folkwang Universität der Künste ziehen. Das Verfahren zur Erhebung und Auswertung von statistischen Daten der Beratung und die daraus resultierenden Möglichkeiten für die dialogorientierte Qualitätsarbeit befindet sich zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Leitfadens, ebenso wie die oben dargestellte Feedbackerhebung in der Beratung, noch in der Weiterentwicklung und kann daher als Pilotverfahren für die Qualitätsarbeit an Kunst- und Musikhochschulen betrachtet werden. Das Erhebungsinstrument kann, insbesondere aufgrund der Zusammenarbeit im GIBeT-Arbeitskreis als erprobt angesehen werden.

Die Durchführung und Auswertung von statistischen Erhebungen unterstützt an der Folkwang Universität der Künste die Erreichung folgender Qualitätsziele im Kernprozess Studium und Lehre:

Inhaltlich-methodische Überlegungen zur Beratungsstatistik

⁸ Zur »Beratungsstatistik« wurde im GIBeT-Arbeitskreis »QM in der Studienberatung« der Praxisbericht »Statistische Erfassung in der Studienberatung – Nur Mittel zum Zweck oder wichtiges Qualitätsinstrument?« erstellt und veröffentlicht (<https://gibet.org/fachthemen/arbeitskreise/ak-qualitaetsmanagement/>), vgl. auch Lorz & Lückert 2021.

Einordnung in das System der Qualitätsziele

Strategisches Ziel	Operative/s Qualitätsziel/e
Die besten Studierenden auswählen, binden und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Studienorientierung unterstützen • Studieneingangsphase und Studienverlauf unterstützen

4.3. INSTITUTIONELLE EVALUATION

Das Verfahren der institutionellen Evaluation wurde an der Folkwang Universität der Künste bereits für zwei Organisationseinheiten bzw. Institutionen⁹ angepasst und vollumfänglich durchgeführt.

Es kann somit als erprobtes Verfahren der Qualitätsarbeit an Kunst- und Musikhochschulen angesehen werden.

Das Verfahren nimmt eine Organisationseinheit bzw. Institution als Ganzes in den Blick und dient der Beantwortung ausgewählter zentraler Fragestellungen, die sich aus dem aktuellen Entwicklungsstand und den strategischen Planungen der zu evaluierenden Einheit ergeben. Neben der Einbindung der internen Sicht durch die Leitung dieser Organisationseinheit, der Lehrenden und der Studierenden/Absolvent*innen, ist die Einbeziehung der externen Sicht über ein Peer-Review ein zentraler Bestandteil des institutionellen Evaluationsverfahrens an der Folkwang Universität der Künste. Auf der Basis der Ergebnisse eines Selbstberichtes, einer internen Studiengangevaluation und der Gespräche und Eindrücke während des Peer-Reviews werden die Einschätzungen und Empfehlungen der externen Peers in einem Gutachten zusammengefasst. Die sich anschließende Zusammenführung der unterschiedlichen Perspektiven interner Akteur*innen und externer Gutachter*innen zu einem Gesamtbild der zu begutachtenden Einrichtung ist das Ziel des mehrstufigen Evaluationsverfahrens.

Auf Grundlage aller Ergebnisse aus interner und externer Evaluation leitet die zu evaluierende Einheit eigenverantwortlich Vorschläge für Veränderungs-/Verbesserungsmaßnahmen im Hinblick auf die Ziele der Einheit ab, die schließlich im Einvernehmen mit allen beteiligten Leitungsgremien umgesetzt werden. Die Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung haben das Verfahren in den beiden oben genannten organisatorischen Einheiten begleitet, moderiert und somit deren formale Qualität gesichert. Für die Sicherung und Verbindlichkeit des Prozessablaufs wurde sowohl eine übersichtliche Grafik zum Ablauf der institutionellen Evaluation an der Folkwang Universität der Künste als auch ein ausführliches Prozessmodell entwickelt.

Fragestellungen der institutionellen Evaluation

⁹ Das Verfahren wurde auf Initiative des Institutsrates im Institut für Populäre Musik und im Orchesterzentrum|NRW, hier im Auftrag des Vorstands und in Zusammenarbeit mit dem QM-Verantwortlichen der Robert-Schumann-Hochschule Düsseldorf, durchgeführt.

** Sie wünschen sich eine institutionelle Evaluation für Ihrer Organisationseinheit oder Ihrer Institution? Der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung berät Sie gern – auch vertraulich. Erste Informationen zur Institutionellen Evaluation finden Sie unter www.folkwang-uni.de/qm.*

Die institutionelle Evaluation bietet die Möglichkeit, einzelne organisatorische Einheiten einer Kunst- und Musikhochschule – oder auch gemeinsame Einrichtungen von mehreren Hochschulen, wie zum Beispiel im Fall des Orchesterzentrums – nach Bedarf vertieft zu betrachten und fundierte Entwicklungsimpulse in einem Maßnahmenplan zusammenzubinden. Das Verfahren bezieht interne und externe Akteur*innen ein und erreicht dadurch eine hohe Akzeptanz bei den meisten Beteiligten.* Die Verwendbarkeit der inhaltlichen Ergebnisse sowie die Akzeptanz des Maßnahmenplans hängen, gerade an Kunst- und Musikhochschulen, besonders von der Zusammensetzung und der atmosphärischen Funktionalität der Gutachter*innengruppe ab. **Hier zeigt sich, dass eine Qualitätsbewertung an einer Kunst- und Musikhochschule besonders (oder nur) dann akzeptiert wird, wenn sie durch eine Gruppe ebenbürtiger Kolleg*innen, die auch als hervorragende Künstler*innen anerkannt sind, erfolgt: »Musikalische Qualität wird [...] in bzw. durch eine intersubjektive Debatte formuliert« (Bisschop Boele 2007, S. 8). Daher sollte auf der Auswahl und Bestellung der externen Peers ein besonderes Augenmerk im Verfahren liegen.**

Die Durchführung institutioneller Evaluationen unterstützt an der Folkwang Universität der Künste die Erreichung folgender Qualitätsziele im Kernprozess Studium und Lehre:

Strategisches Ziel	Operative/s Qualitätsziel/e
Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Profil des Folkwang-Studienangebotes schärfen und weiterentwickeln
Die Persönlichkeit der Studierenden und der Lehrenden entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation Hochschule stärken • Berufsfähigkeit der Studierenden stärken und den Übergang der Studierenden in Berufsfelder unterstützen
Die künstlerische Exzellenz der Studierenden und der Lehrenden ermöglichen und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • In Studiengängen Raum für künstlerische Kreativität und Exzellenz ermöglichen und fördern

4.4. STUDIENGANG- UND MODULEVALUATION

Verfahren der internen Studiengang- und Modulevaluation

Das Verfahren der internen Studiengangevaluation wurde als integraler Bestandteil der institutionellen Evaluation (s. o.) an der Folkwang Universität der Künste bereits zweimal vollumfänglich durchgeführt und kann somit als erprobtes Verfahren für Kunst- und Musikstudiengänge angesehen werden.

Das Verfahren der Modulevaluation wurde an der Folkwang Universität der Künste im Grundlagenmodul eines gestalterischen Studiengangs als Pilot-Verfahren durchgeführt. Gemäß der geltenden Evaluationsordnung wurde unter Beteiligung aller Statusgruppen eine Evaluationskommission gebildet, die alle Verfahrensschritte begleitet hat.

Beide Verfahren (Studiengang- und Modulevaluation) können an Folkwang im Rahmen einer institutionellen Evaluation durchgeführt oder anlassbezogen (wie z.B. nach Einführung einer neuen Prüfungsordnung oder beim Wechsel von Professor*innen eines Fachs, das den Studiengang bzw. das Modul maßgeblich bestimmt) geplant und umgesetzt werden.

Fragestellungen bei der internen Studiengang- und Modulevaluation

Die konkrete Durchführung der Verfahren orientiert sich an den Zielen und Fragestellungen der zu evaluierenden Einheit (Studiengang bzw. Modul).

Im folkwangspezifischen Verfahren der Studiengang- bzw. Modulevaluation moderieren Mitarbeiter*innen des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung eine leitfadengestützte Gruppendiskussion mit Studierenden, Lehrenden und gegebenenfalls auch mit Absolvent*innen oder Abbrecher*innen des Moduls beziehungsweise Studiengangs. Diese Gruppendiskussion kann in der Mitte oder am Ende des Semesters, je nach Fragestellung der Evaluation, stattfinden. Die Rückmeldungen der Beteiligten müssen, auch bei kleinen Gruppen, so aufbereitet werden, dass Rückschlüsse auf die jeweiligen Feedbackgeber*innen nicht möglich sind. Die Ergebnisse der internen Studiengang- bzw. Modulevaluation werden in Abstimmung mit der*em Studiengangleiter*in bzw. der*em Modulverantwortlichen verwendet, um Maßnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Studiengangs bzw. Moduls abzuleiten. Zur Erfassung quantitativer Daten oder bei besonders sensiblen Fragestellungen können beide Verfahren

durch den Einsatz von Fragebögen ergänzt werden. Hierbei kann der Fragebogen z.B. im Vorfeld der Gruppendiskussion eingesetzt und ausgewertet werden, um im Gespräch oder zeitnah im Nachgang des Gesprächs ausgewählte Ergebnisse der Erhebung zu hinterfragen. Die Berichte zu Modul-/Studiengangevaluationen werden vom Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung erstellt und für die jeweiligen Zielgruppen (z.B. Fachgruppe, Fachbereichsrat, Institutsrat) aufbereitet.*

An eine erste interne Studiengang- bzw. Modulevaluation sollten sich nach Möglichkeit weitere Evaluationen anschließen, um Verbesserungen bzw. Veränderungen im Studiengang bzw. Modul zuverlässig erkennen zu können (Monitoring). Falls beispielsweise eine Modulevaluation der erste Einsatz von evaluationsorientierten Verfahren in einem künstlerischen Studiengang sein sollte, empfiehlt sich – im Sinne der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung – die Evaluation hinführender bzw. darauf aufbauender Module sowie einzelner Lehrveranstaltungen sukzessive mit geeigneten Verfahren durchzuführen. Für das Verfahren der Modulevaluation ist zu beachten, dass hiermit zentrale Fragestellungen auf Modulebene – nicht auf Lehrveranstaltungs- und nicht auf Studiengangebene – betrachtet werden. Feedback zu einzelnen Modulteilern bzw. Lehrveranstaltungen im Modul werden bei der Modulevaluation nicht primär in den Blick genommen, fließen aber dennoch mit ein. Als konkrete Fragestellungen für ein Verfahren der Studiengang- oder Modulevaluation könnten z.B. die Aktualität, Qualifikationsziele, die inhaltliche Konsistenz des Moduls oder der Umfang des Workloads festgelegt werden. Die Ausrichtung der Evaluation auf ein künstlerisches oder interdisziplinäres, nicht rein wissenschaftliches Modul stellt in der Vorbereitung des Verfahrens eine besondere kommunikative und inhaltliche Anforderung dar. Häufig kommen die Beteiligten immer wieder auf die Lehrveranstaltungsebene oder auf den gesamten Studiengang zurück. Die Ergänzung des Verfahrens durch lehrveranstaltungsbezogene Evaluationen, wie z. B. das TAP-Verfahren, ist daher möglicherweise mitzudenken.¹⁰

Die Verfahren der Studiengang- und Modulevaluation unterstützen an der Folkwang Universität der Künste die Erreichung folgender Qualitätsziele im Kernprozess Studium & Lehre:

Inhaltlich-methodische Überlegungen zur Studiengang- und Modulevaluationen

** Sie wünschen sich eine Studiengang- oder Modulevaluation für Ihren Studiengang oder Ihr Modul? Der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung berät Sie gern – auch vertraulich. Erste Informationen zur Studiengang- und Modulevaluation finden Sie unter www.folkwang-uni.de/qm.*

¹⁰ Vgl. zur Anwendung von qualitativer formativer Studiengangevaluation an Musikhochschulen auch Mall (2021)

Einordnung in das System der Qualitätsziele

Strategisches Ziel	Operative/s Qualitätsziel/e
Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Profil des Folkwang-Studienangebotes schärfen und weiterentwickeln • Fachliche Kompetenzentwicklung (Wissensvermittlung und künstlerisch handwerkliches Können) fördern
Die Persönlichkeit der Studierenden und der Lehrenden entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesshafte Persönlichkeitsentwicklung und die Stärkung der sozialen Kompetenzen der Studierenden ermöglichen • Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation Hochschule stärken • Personalentwicklung für Lehrende stärken • Berufsfähigkeit der Studierenden stärken und den Übergang der Studierenden in Berufsfelder unterstützen
Die künstlerische Exzellenz der Studierenden und der Lehrenden ermöglichen und fördern	<ul style="list-style-type: none"> • In Studiengängen Raum für künstlerische Kreativität und Exzellenz ermöglichen und fördern

4.5. DIALOGORIENTIERTE LEHREVALUATION (QUALITATIV)

Das qualitative dialogorientierte Verfahren »Teaching Analysis Poll« (TAP) wurde für die spezifischen Bedarfe der Lehrenden und Studierenden an der Folkwang Universität der Künste angepasst. Es wird seit dem Wintersemester 2017/18 in verschiedenen Lehrveranstaltungen durchgeführt. Es wurde auch bereits in sehr kleinen Lerngruppen (min. 5 Teilnehmende) sowie mit Teilnehmenden im Einzelunterricht (zusammengefasst zu einer Gruppe) erfolgreich umgesetzt. **Es kann somit als erprobtes Verfahren der Qualitätsentwicklung für Kunst- und Musikhochschulen angesehen werden.**

Beim TAP-Verfahren handelt es sich um ein freiwilliges qualitätsentwickelndes Angebot, welches an der Folkwang Universität der Künste von Lehrenden oder Studierenden angeregt werden kann.¹¹ Der TAP bindet Studierende verantwortlich und gestaltend in die Evaluation der Lehrveranstaltung ein und fördert den Austausch über Lehr- und Lernprozesse. Er findet in der Regel zur Mitte des Semesters statt. Somit können die Lehrenden Verbesserungsvorschläge gegebenenfalls noch in der laufenden Lehrveranstaltung beachten, was den feedbackgebenden Studierenden unmittelbar zu Gute kommt – nicht erst der nächsten »Studierendengeneration«. Manchmal kann ein TAP auch zum Ende des Semesters sinnvoll sein (z.B. bei mehrsemestrigen Lehrveranstaltungen). Durch den gegenseitigen Austausch der Studierenden bei der Erarbeitung der Rückmeldungen gewinnen die Verbesserungsvorschläge an Substanz und spiegeln eine qualitative Mehrheitsmeinung wider. Die Rückmeldungen im Rahmen des TAP sind vertraulich. Außer der*dem Lehrenden sieht nur der*die Mitarbeiter*in des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung, die*der den TAP begleitet und moderiert, die Ergebnisse. Während eines TAP beantworten die Studierenden, wenn möglich in Kleingruppen, die drei zentralen Fragen:

- **Wodurch lernen Sie in dieser Veranstaltung am meisten?**
- **Was erschwert Ihr Lernen?**
- **Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?**

Verfahren der Lehrveranstaltungsevaluation:
Teaching Analysis Poll

¹¹ Ein von Studierenden angeregter TAP wird an Folkwang nur durchgeführt, wenn die*der Lehrende damit einverstanden ist.

Fragestellungen der Lehrveranstaltungsevaluation mit dem TAP-Verfahren

**Sie wünschen sich als Lehrende*r oder Studierende*r eine Lehrveranstaltungsevaluation? Der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung berät Sie gern – auch vertraulich. Erste Informationen zur Lehrveranstaltungsevaluation und zum TAP-Verfahren finden Sie unter www.folkwang-uni.de/qm.*

Inhaltlich-methodische Überlegungen zum TAP-Verfahren

Einordnung in das System der Qualitätsziele

Lehrende der Folkwang Universität der Künste erhalten kurzfristig per Mail oder in einem persönlichen Gespräch die Auswertung des TAP und entscheiden selbst, wie sie ihre Lehrveranstaltung gegebenenfalls anders gestalten möchten und welche Themen sie in der nächsten Lehrveranstaltung mit ihren Studierenden besprechen möchten.

An Folkwang wurden bereits zwei zusammenfassende Ergebnisberichte zum TAP in das Rektorat der Folkwang Universität der Künste eingebracht und beraten. Für die Sicherung und Verbindlichkeit des Prozessablaufs wurde im QPL-Projekt sowohl eine übersichtliche Grafik zum Ablauf des TAP als auch ein ausführliches Prozessmodell entwickelt. Auf der Homepage des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung ist auch das Dokument »Weitere Informationen und Schritte zum TAP« sowie ein digitales Anmeldeformular hinterlegt, so dass Lehrende und Studierende bei Interesse alle Informationen an einem Ort vorfinden.*

Die bisherigen Erfahrungen des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung zeigen, dass Studierende – gerade auch im Einzelunterricht – sehr motiviert am TAP mitarbeiten und konstruktive Rückmeldungen geben. Für einen TAP melden sich bisher eher diejenigen Lehrenden freiwillig an, die eine positive Rückmeldung ihrer Studierenden erwarten. Dies könnte damit zusammenhängen, dass an Kunst- und Musikhochschulen die Selbstwahrnehmung als Künstler*in nicht selten der Rolle als Lehrende*r entgegen steht. Bei den Studierenden fördert das TAP-Verfahren die individuellen Feedbackkompetenzen und regt die Reflexion über die Gelingensbedingungen von Unterricht an. Die Möglichkeit zur Anmeldung eines TAP wird von Studierenden an Kunst- und Musikhochschulen jedoch bisher nur selten genutzt. Hier sind sicherlich intensivere direkte Kommunikation an die Zielgruppe sowie, vermutlich, die Stärkung einer selbstbewussten Position im Lernprozess gegenüber der*m jeweiligen Lehrenden notwendig.

Das TAP-Verfahren unterstützt an der Folkwang Universität der Künste die Erreichung folgender Qualitätsziele im Kernprozess Studium & Lehre:

Strategisches Ziel	Operative/s Qualitätsziel/e
Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Lehrveranstaltungen sichern und weiterentwickeln
Die Persönlichkeit der Studierenden und der Lehrenden entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesshafte Persönlichkeitsentwicklung und die Stärkung der sozialen Kompetenzen der Studierenden ermöglichen • Feedback- und Fehlerkultur in der Organisation Hochschule stärken • Personalentwicklung für Lehrende stärken

4.6. FRAGEBOGENBASIERTE LEHREVALUATION (QUANTITATIV)

Verfahren
fragebogenbasierter
Lehrevaluation

Fragebogenbasierte Evaluationen wurden an der Folkwang Universität der Künste bisher im Zusammenhang mit den institutionalisierten Evaluationsverfahren, wie zum Beispiel der Studiengang-/Modulevaluation oder der Befragung von Studierenden oder Lehrenden eines ausgewählten Fachs erprobt. Sie dienen dabei als unterstützendes, ergänzendes oder eigenständiges Instrument, um bestimmte Fragestellungen der Evaluation inhaltlich vorbereiten zu können, ein Feedback zu ausgewählten Themen (z. B. Online-Lehre) zu erhalten oder auch, um abwesenden Personen die Beteiligung an der Evaluation beziehungsweise dem Feedbackverfahren zu ermöglichen. **Als unterstützendes oder ergänzendes Instrument im Rahmen einer institutionellen Evaluation oder einer Studiengang-/Modulevaluation können Fragebögen als erprobtes Instrument für die Qualitätsarbeit an Kunst- und Musikhochschulen angesehen werden.**

Im coronabedingten »Kreativsemester« (SoSe 2020) wurde zudem kurzfristig vom Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung ein Fragebogen entwickelt, der Lehrenden ermöglicht, eine strukturierte Rückmeldung ihrer Studierenden zur onlinebasierten Lehre zu erhalten. Dieser Fragebogen wurde im Verlauf des »Kreativsemesters« und des folgenden coronabedingten »Onlinesemesters« (WiSe 2020/21) bereits mehrfach für einzelne Lehrveranstaltungen oder auch für neue Lehrformen, in denen Studierende unterschiedlicher Studiengänge gemeinsam in Online-Lehrformaten unterrichtet wurden, eingesetzt. Die Erfahrungen mit den fragebogenbasierten Instrumenten zur Online-Lehre im künstlerischen Umfeld sind zum Zeitpunkt der Erstellung des Leitfadens noch nicht valide ausgewertet. Diese Aufgabe wird im Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung an der Folkwang Universität der Künste weitergeführt.*

Vor dem Hintergrund des hohen Anteils internationaler Studierender an Kunst- und Musikhochschulen ist beim Einsatz von (teil)standardisierten Fragebögen immer zu berücksichtigen, dass mangelnde Sprachkenntnisse das Verständnis und die Beantwortung der Fragen erschweren und (offene) Fragen deshalb häufiger nicht beantwortet werden (können) beziehungsweise die Antworten inhaltlich nicht richtig verstanden werden. Eigenständige

fragebogenbasierte Evaluationen wurden in der Lehre an der Folkwang Universität der Künste auch deshalb bisher noch nicht regelmäßig eingesetzt, weil die kleinen Grundgesamtheiten in den Evaluationsverfahren den Aufwand für die Entwicklung eines eigenständigen validierten Fragebogens - und dessen Übersetzung in weitere Sprachen - nicht gerechtfertigt hätten. Das Feedback der beteiligten Personen in Organisationseinheiten, Studiengängen, Modulen oder Lehrveranstaltungen konnte über dialogorientierte Verfahren bisher gut aufgenommen und rückgekoppelt werden. Mittelfristig ist die (Weiter-)Entwicklung bestehender Fragebögen und die Gestaltung neuer fragebogenbasierter Verfahren sowie dessen Umsetzung und Auswertung mithilfe der Evaluationssoftware EvaSys für die Sicherung und Entwicklung der (Online-)Lehrqualität auf Lehrveranstaltungsebene einzelner Fachbereiche an der Folkwang Universität der Künste vorgesehen und wird vom Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung vorangebracht.

** Sie wünschen sich als Lehrende*r oder Studierende*r eine fragebogenbasierte Lehrevaluation? Der Arbeitsbereich Qualitätsentwicklung berät Sie gern - auch vertraulich.*

Inhaltlich-methodische Überlegungen zu fragebogenbasierten Lehrevaluationen an Kunst- und Musikhochschulen

5. WELCHE MERKMALE HAT QUALITÄT AN KUNST- UND MUSIKHOCHSCHULEN - ERSTE ÜBERLEGUNGEN

»Daten und Fakten [aus Studium und Lehre] sind aussagekräftig, dies allerdings nur, wenn Sie selektiv vorgehen und sie mit Ihren wichtigsten Zielen in Beziehung bringen, wenn Sie Ziele aufstellen und Ihre eigenen Ergebnisse mit diesen vergleichen, wenn Sie anschließend entsprechende Maßnahmen ergreifen und kontrollieren, ob diese etwas bewirken. Wenn eines dieser Elemente fehlt, werden Ihre Daten niemals mehr als Daten sein: klare Fakten ohne Bedeutung.«

Qualitätskriterien für Studium und Lehre, die für andere Hochschularten gelten, lassen sich oft nicht für Kunst- und Musikhochschulen anwenden. Zum Beispiel lässt schon die einfache Frage danach, wie viele Studierende ihr Studium anfangen und wie viele wann mit welcher Note abschließen keinerlei Aussage über den Erfolg der künstlerischen Ausbildung sowie der beruflichen Entwicklung und Etablierung von Künstler*innen zu und ermöglicht daher auch im Umkehrschluss nicht die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Qualitätsarbeit der Folkwang Universität der Künste lässt es erfahrungsbasiert zu, erste Überlegungen darüber zu teilen, wie sich das Qualitätsprofil einer Kunst- und Musikhochschule - zunächst für den Kernprozess Studium und Lehre - zeichnen lässt. Dazu werden schlaglichtartig einzelne Aspekte beleuchtet, die, orientiert an der Qualitätsarbeit der Folkwang Universität, besonders bedeutsam erscheinen. **Dabei kann keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden.**

Im Hinblick auf das strategische Ziel »Die besten Studierenden auswählen, binden und fördern« (s. S. 13) ist zunächst festzuhalten, dass die sorgfältige Auswahl der Studierenden über elaborierte Bewerbungsverfahren und verschiedene Formen der künstlerischen Eignungsprüfung ausdrücklicher traditioneller Anspruch aller Kunst- und Musikhochschulen ist und die Qualität der Lehre unmittelbar beeinflusst. Demgegenüber spielt die zeitlich zumeist vorgeschaltete Unterstützung von Studieninteressierten bei der Studienorientierung zwar eine wichtige, aber grundlegend andere Rolle als an Universitäten und Hochschulen, die nicht künstlerisch ausgerichtet sind. Die Herausforderung, vor der Volluniversitäten oder nicht-künstlerische Hochschulen stehen, besteht zu einem großen Teil darin, vielfach begabte Schulabgänger*innen bei der Auswahl eines individuell passenden Studiengangs zu beraten.¹²

Für Studieninteressierte der Folkwang Universität der Künste, und dies gilt sicherlich weitgehend für alle Kunst- und Musikhochschulen, bestehen in der Phase der Studienorientierung andere Herausforderungen: Aufgrund des herausragenden »Könnens«, das bereits Voraussetzung für die Teilnahme an der künstlerischen Eignungsprüfung für einen bestimmten Studiengang ist, besteht bei Bewerber*innen in der Regel große Klarheit darüber, welcher Studiengang für die individuelle Begabung der passende ist. Die Daten der Absolvent*innenbefragungen der Folkwang Universität der Kün-

Spezifisches Qualitätsverständnis an Kunst- und Musikhochschulen

¹² Dabei werden in der Regel die Begabungsdimensionen des »Könnens« (Wissen und Fertigkeiten) und des »Wollens« (Motivation und Interessen) sowie die Einflüsse der Umwelt (Möglichkeiten und Resonanz) berücksichtigt und für eine persönliche Potenzialanalyse genutzt. Vgl. dazu auch das »10-Schritte Modell« und die weiteren Ausführungen von Grüneberg (2019).

Bedeutung des Auswahlprozesses

Kaum Beratungsbedarf bei der Fachwahl, aber zu jeweiligen Hochschulen und Lehrenden

te zeigen, dass für mehr als 90% der befragten Absolvent*innen, neben dem reinen »Interesse am Fach«, die Faktoren »Wunsch nach persönlicher Entfaltung« und die jeweils bestehenden »persönlichen Begabungen und Kompetenzen« ausschlaggebend für die Auswahl des Studienganges waren.

Unterstützung bei der Studienorientierung als qualitatives Merkmal der Hochschule bedeutet daher, durch Beratung auszuloten, inwieweit eine Bewerbung an der jeweiligen Hochschule erfolgversprechend ist und welche Erwartungen im Hinblick auf die gewünschte Instrumental- oder Gesangs-Klasse, ggf. sogar im Hinblick auf das Studium bei einer*in bestimmten Lehrer*in zu erfüllen sind. Die Studienangebote in Kunst und Musik sind durch eine persönliche Studienatmosphäre in kleinen Lerngruppen/Klassen geprägt. **Somit könnten das Vorhandensein von Beratungsangeboten oder -formaten, die das persönliche Kennenlernen von Lehrenden und Studieninteressierten ermöglichen, sowie deren inhaltliche und strukturelle Qualität das Qualitätsprofil von Kunst- und Musikhochschulen maßgeblich prägen.**

Die oben beschriebene Leitlinie der Qualitätsarbeit (s.S. 11) formuliert nun für die Folkwang Universität der Künste das Ziel, unter den Bewerber*innen für alle Studiengänge diejenigen zu erkennen, die das Potential haben, sich zu »individuellen Persönlichkeiten mit künstlerischer Exzellenz« zu entwickeln. Dafür benötigt die Hochschule einen elaborierten Auswahlprozess, der inhaltlich, strukturell und prozessoral optimal ausgerichtet sein sollte.¹³ **Das Vorhandensein entsprechender Verfahren der Prozessentwicklung, die gleichzeitig die regelmäßige inhaltliche Selbstvergewisserung über die Auswahlkriterien sowie die strukturelle Absicherung des Auswahlverfahrens gewährleisten, könnte somit einen erheblichen Einfluss auf das Qualitätsprofil der Hochschule haben.**

Dieser Gedanke lässt sich insoweit weiterführen, als dass die geglückte Auswahl der besten (im Sinne von »der passenden«) Studierenden für die Hochschule auch dazu führt, dass diese Studierenden im Hinblick auf die Begabungsdimensionen des »Wollens« und der »Umwelt« bessere Ausgangsbedingungen haben. Somit unterstützt eine gut gelungene Auswahl der Studierenden auch gleichzeitig die Phasen des Studieneingangs und des Studienverlaufs. Dieser Zusammenhang gilt sicherlich für alle Hochschulen, wobei für Kunst- und Musikhochschulen eine besondere Herausforderung

darin besteht, einen vergleichsweise hohen Anteil internationaler Studierender, auch aus außereuropäischen Herkunftsländern, in die Hochschule und die umgebende Umwelt zu integrieren.¹⁴ **Die Existenz spezifischer Maßnahmen zur Unterstützung des Studieneingangs und des -verlaufs, wie z. B. ein Orientierungsmentoring, ein Buddy-Programm oder ein umfassendes Stipendien- und Förderungssystem, sind deshalb Aspekte, die das Qualitätsprofil einer Kunst- und Musikhochschule maßgeblich bestimmen könnten.**

Im Hinblick auf das zweite für den Kernprozess »Studium und Lehre« vereinbarte strategische Ziel »Die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiterentwickeln« sollte es einer Kunst- und Musikhochschule nun gelingen, ihre – mit erheblichem Ressourceneinsatz ausgewählten – Studierenden an der Hochschule zu binden und erfolgreich zu unterrichten und auszubilden. Die Daten der Absolvent*innenbefragungen an Folkwang zeigen, dass im Verlauf des Studiums vergleichsweise selten ein Studienabbruch erwogen wird: Die Befragten der Jahrgänge 2016 und 2017 gaben an, einen Studienabbruch in Erwägung gezogen zu haben. Als Qualitätskriterium für Studium und Lehre könnte daher eine geringe Anzahl von Studienabbrecher*innen herangezogen werden. Andererseits zeigt sich in den durchgeführten institutionellen Evaluationsverfahren der Folkwang Universität der Künste (s.o.), beispielhaft für die evaluierten Masterstudiengänge »Populäre Musik« und »Orchesterspiel«, dass der vorzeitige Übergang vom Studium in die Berufstätigkeit – auch ohne Studienabschluss – eher ein Kriterium für einen besonderen Studienerfolg sein kann. **Diejenigen Studierenden, die besonders erfolgreich zum Beispiel bei in den Studienverlauf integrierten Probespielen agieren, erhalten bereits aus dem Studium heraus exzellente Angebote für Engagements, die sie dann in der Regel auch annehmen.**

In Bezug auf die bekannten Qualitätskennzahlen »Regelstudienzeit« oder »Studienabbruch« kann aufgrund der Ergebnisse der zwei institutionellen Evaluationen, die an Folkwang bereits im Rahmen des QPL-Projektes »Exzellente beraten« durchgeführt wurden, davon ausgegangen werden, dass (zumindest für künstlerische Masterstudiengänge im Bereich der Musik) sogar eine Umpolung der Datenbewertung erfolgen müsste: Je häufiger ein Abbruch des Studiums erfolgt ist, desto erfolgreicher verläuft

¹⁴ An Folkwang betrug der Anteil der internationalen Studierenden (Studierende die ihre HZB im Ausland erworben haben) im SoSe 2021 39,5%.

Studienabbruch und Studienzeit sind keine angemessenen Studienerfolgskriterien

Elaborierter und aufwändiger Auswahlprozess

¹³ An der Folkwang Universität der Künste haben sich zwischen dem WiSe 2015 und WiSe 2017 insgesamt 8.733 Bewerber*innen beworben. Eine Erhebung im Rahmen der 5 Eignungsprüfungsverfahren der Fachbereiche 1 und 2 zeigt, dass die beteiligten Lehrenden mehr als 294.000 Minuten (ca. 612 Arbeitstage) für die Durchführung der Eignungsprüfungen aufgewendet haben (es wurden die Anzahl der Prüfungen und Dauer der Prüfungen lt. Prüfungsordnung zugrunde gelegt).

die künstlerische Karriere der (ehemaligen) Studierenden oder je deutlicher die Regelstudienzeit überschritten wird, desto höher wird die künstlerische Qualität der Studierenden eingeschätzt.

Im Gegensatz zu Universitäten und Fachhochschulen kann somit die Dauer des Studiums, beispielsweise gemessen anhand der Anzahl der Abschlüsse innerhalb der Regelstudienzeit, für Kunst- und Musikhochschulen nicht als unkritisches Kriterium für den Studienerfolg dienen. Ergebnisse der Absolvent*innenbefragungen deuten vielmehr darauf hin, dass ein länger andauerndes künstlerisches Studium, verbunden mit einem fließenden Übergang in das künstlerische Berufsleben, als Erfolg wahrgenommen wird:

Wenn man im Studiengang künstlerische Ausbildung gut mit seinem Lehrer arbeiten kann, gibt es keinen Grund frühzeitig einen Abschluss zu machen. Das wichtigste ist die Arbeit mit dem Lehrer und nicht der Abschluss. Mit einer guten Abschlussnote kann man sich nicht bei einem Orchester bewerben, sondern nur mit einem guten musikalischen Vortrag.

(Zitat BA-Absolvent*in)

Alternatives
Studienerfolgsmodell

Als Qualitätskriterien für Studium und Lehre an Kunst- und Musikhochschulen müssen daher andere als die üblichen an Universitäten und Fachhochschulen verwendeten Aspekte gefunden werden. **Im Rahmen der Entwicklung einer Qualitätsarbeit an der Folkwang Universität der Künste hat sich gezeigt, dass es hilfreich ist, »Studienerfolg« an Kunst- und Musikhochschulen zu definieren und überprüfbar zu machen – um darauf aufbauend das Profil des Studienangebotes und die Studieninhalte ausrichten zu können.** Diese Diskussion wurde an der Folkwang Universität in Zusammenhang mit dem Einstieg in das Kooperationsprojekt Absolventenstudien (KOAB) geführt und es ist gelungen, unter anderem ein qualitatives Konstrukt von künstlerischem Erfolg zu entwickeln und bei Absolvent*innen abzufragen.

Die Ergebnisse der Absolvent*innenbefragungen können seither zur Sicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge eingesetzt werden und dabei unterstützen, den so definierten Studienerfolg zu sichern. Für das Qualitätsprofil einer Kunst- und Musikhochschule könnte es daher auf Ebene des Studienangebo-

tes schon bestimmend sein, inwieweit eine Definition von Studienerfolg abgestimmt wurde und diese durch Befragungsdaten validiert werden kann.

Auf der Ebene der einzelnen Lehrveranstaltungen muss es an Kunst- und Musikhochschulen hauptsächlich darum gehen, die beteiligten Akteure (Lehrende und Studierende) bei der gemeinsamen Gestaltung ihres Einzelunterrichts und des Unterrichts in Kleingruppen zu unterstützen. Aufgrund des besonders hohen Anteils dieser Unterrichtsformen und der insgesamt vergleichsweise geringen Größe von Kunst- und Musikhochschulen bieten sich dazu vornehmlich dialogorientierte Verfahren der Lehrevaluation an. Flächendeckende fragebogenbasierte und damit standardisierte Lehrevaluationen sind aus verschiedenen Gründen an Kunst- und Musikhochschulen oftmals nicht sinnvoll einsetzbar.¹⁵

Zur Entwicklung entsprechender dialogorientierter Verfahren ist es allerdings unabdingbar, die inhaltlichen, strukturellen und prozessoralen Qualitätsdimensionen für Lehre an der eigenen Hochschule zu definieren. An der Folkwang Universität ist dies bisher in Form einer »Ordnung für Grundbedingungen für die Qualität der Lehre« sowie in Impulsen zu »Grundsätzen guter Lehre« geschehen. Während die Ordnung die strukturellen und formalen Grundbedingungen des Unterrichts regelt, formulieren die Grundsätze inhaltliche und kontextabhängige Anforderungen an gute Lehre. Beide Papiere sind in die Formulierung der Qualitätsziele für Studium und Lehre eingeflossen. Sie sind damit, neben der »Evaluationsordnung«, Grundlagen für die inhaltliche und strukturelle Entwicklung aller Evaluationsverfahren. Perspektivisch ist die Zusammenführung zu einer »Ordnung für Qualitätsarbeit« (Arbeitstitel) ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer institutionalisierten Qualitätsarbeit.

Für das Qualitätsprofil einer Kunst- und Musikhochschule kann es daher als maßgeblich angesehen werden, ob es gelingt einen Konsens über Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Studium und gute Lehre zu vereinbaren. Ist dies vereinbart und transparent, so besteht auch an Kunst- und Musikhochschulen in der Qualitätsarbeit die Möglichkeit, mit inhaltlich ausgerichteten dialogischen Verfahren, wie etwa dem TAP oder institutionellen Evaluationen (s. o.), Lehrende und Studierende bei der Gestaltung des individuellen Lehr- und Lernprozesses zu unterstützen. Diese grundlegende Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung

Primat
dialogorientierter
Lehrevaluation

¹⁵ vgl. dazu auch die »Stellungnahme des Arbeitskreises Evaluation der NRW-Universitäten zur Zukunft der Lehrveranstaltungsevaluation«, an der die Vertreter*innen der Folkwang Universität der Künste und der Robert Schumann Hochschule maßgeblich mitgearbeitet haben.

Konsens über Qualitätskriterien erzielen

Entwicklung der
Persönlichkeit und
künstlerischer Exzellenz
gesellschaftlich er-
wartet, aber kaum mit
Ressourcen hinterlegt

gilt nicht nur für Kunst- und Musikhochschulen. Unter Berücksichtigung der besonderen organisationstheoretischen Merkmale (s.S.8 ff.) ist es jedoch für diese Hochschulform eine ganz besonders wichtige Voraussetzung, die geschaffen sein muss, um die Hürden der »losen Kopplung« zu überwinden und gemeinsam Qualitätsentwicklung zu ermöglichen.

Im Hinblick auf die weiteren Folkwang-Leitlinien der Qualitätsarbeit »Persönlichkeitsentwicklung« und »künstlerische Exzellenz« der Studierenden und Lehrenden (s. o.) stellt sich für die Qualitätsarbeit die Aufgabe, abstrakte, unzweifelhaft positive Ansinnen in konkrete operative Qualitätsziele zu portionieren, greifbar zu machen und die hochschulischen Akteure bei der Umsetzung und Erreichung der Ziele zu unterstützen. Dabei bestehen Hindernisse außerhalb und innerhalb der Organisation, die es durch professionalisierte Qualitätsarbeit zu überwinden gilt:

Zunächst ist eine Diskrepanz zwischen der allgemein anerkannten hohen gesellschaftspolitischen Bedeutung der künstlerischen Hochschulbildung und dem Engagement der politischen Kräfte zu konstatieren. Bildung, insbesondere künstlerische Bildung, wird zwar häufig als »Passepartout für gesellschaftliche Problemlagen fast jeglicher Art« (Nolte 2006: 84) herangezogen, gleichzeitig werden die Hochschulen aber immer stärker aus der staatlichen Steuerung entlassen und sind aufgefordert sich autonom und eigenverantwortlich zu entwickeln. Dies zeigt sich ganz konkret an der Diskrepanz zwischen den Verpflichtungen im Bereich der Qualitätssicherung, denen die Kunst- und Musikhochschulen in NRW durch das KunstHG¹⁶, unterliegen und der Tatsache, dass den Hochschulen zur Erfüllung dieser Verpflichtung bislang nur wenig dauerhafte Ressourcen des Staates zur Verfügung gestellt wurden. Die Entwicklung der Persönlichkeit und der künstlerischen Exzellenz der Studierenden und Lehrenden wird von Gesellschaft und Staat als inhärenter Effekt ihrer Existenz betrachtet. Es handelt sich - von außen betrachtet - um ein Qualitätsziel, das quasi schon automatisch dadurch erfüllt wird, dass es diese Hochschulen gibt.

Innerhalb der Hochschule besteht die Herausforderung, denjenigen Personen, die sich mit Themen der Qualitätsarbeit, Hochschuldidaktik, Beratung und weiteren konzeptionellen Aufgaben im Leistungsbereich von Studium und Lehre und insbesondere der Persönlichkeitsentwicklung befassen, einen gemeinsamen Arbeitsraum zu schaffen. Häufig sind diese Arbeitsbereiche, sofern sie an

Kunst- und Musikhochschule überhaupt vorhanden sind, voneinander getrennt und es besteht die Gefahr einer »Versäulung« und »Atomisierung« der vielfältigen Aktivitäten (Pohlentz et al. 2017).

Für das Qualitätsprofil der Folkwang Universität ist es daher als prägend anzusehen, dass es durch das QPL-Projekt »Exzellente beraten« und durch die verstetigte Verankerung des Arbeitsbereichs Qualitätsentwicklung in der Stabsstelle Hochschulentwicklung gelingen konnte, durch eine produktive Nutzung von Schnittstellen und durch die Stärkung der Feedbackkultur eine Wirksamkeit für die abstrakten Ziele der Persönlichkeitsentwicklung und der Förderung und Ermöglichung künstlerischer Exzellenz zu entfalten.

Das gemeinsame Wirken von Evaluationen und Befragungen, Beratung, Hochschuldidaktik und Lehrentwicklung konnte an der Hochschule erreichen, dass Lehrende und Studierende von didaktischer Expertise, optimierten Prozessen, relevanten Befragungsdaten und Evaluationsergebnissen sowie umfassender Beratung profitieren konnten. Dadurch wurden auf der einen Seite die prozesshafte Persönlichkeitsentwicklung und die Stärkung der sozialen Kompetenzen der Studierenden und auf der anderen Seite die Personalentwicklung für Lehrende gestärkt. Zudem wurde mit der Durchführung der Absolvent*innenbefragungen an Folkwang das Bewusstsein für die Berufsfähigkeit der Studierenden und eine intensivere Vorbereitung auf den Übergang in Berufsfelder oder die »Freie Szene« geschärft. Auch dieser Effekt ist vor dem Hintergrund der beiden hier behandelten strategischen Qualitätsziele für das Qualitätsprofil einer Kunst- und Musikhochschule hoch bedeutsam, weil er klarmacht, dass die Zielerreichung eben nicht durch die bloße Existenz der Hochschule gelingt. **Qualitätsprofil bedeutet an dieser Stelle, auch die organisationale Fähigkeit zur Entwicklung von operativen Verfahren und Instrumenten und zur Ableitung von Maßnahmen, die zur Verfolgung von abstrakten strategischen Zielen geeignet sind.**

¹⁶ vgl. §7 Qualitätssicherung – Kunst-
hochschulgesetz NRW:
<https://recht.nrw.de>
(Zugriff am 17.05.2021).

LITERATUR

Bisschop Boele, E. (2007):

Handbuch Interne Qualitätssicherung in der höheren Musikausbildung, Publikation der Association Européenne Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC), Utrecht: https://issuu.com/aec1/docs/hb_interne_qualit__tssicherung_in_d (Zugriff am 01.06.2021).

Clark, B.R. (1983):

The Higher Education System. Academic Organizations in Cross National Perspective, Berkeley.

Gesellschaft für Information, Beratung und Therapie an Hochschulen (GIBeT e.V., Hrsg., 2018):

Praxisbericht »Evaluation in Beratungsstellen«, Download unter <https://gibet.org/fachthemen/arbeitskreise/ak-qualitaetsmanagement/> (Zugriff am 08.02.2021).

Gies, S. (2011):

Akkreditierung und Qualitätssicherung an Musikhochschulen. In: *HRK*, 2011: Die deutschen Musikhochschulen – Positionen und Dokumente (Beiträge zur Hochschulpolitik 3/2011), Bonn, S. 97-110, verfügbar: https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-10-Publikationsdatenbank/Beitr-2011-03_Die_deutschen_Musikhochschulen.pdf, (Zugriff am 30.04.2021).

Grüneberg, T. (2019):

Mit den richtigen Fragen zum richtigen Studium: Selbsteinschätzung rund um die Studienwahl, Berlin.

Jesse, B. (2007):

Hochschulen im Wettbewerb - Imageanalyse als Voraussetzung für Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen am Beispiel der Universität Deutsche Sporthochschule Köln, Diss., Köln.

Lorz, F.; Lückert, W. (2021):

Statistische Erfassung in der Studienberatung – Nur Mittel zum Zweck oder wichtiges Qualitätsinstrument?! Ein Baukasten zur Erhebung von Beratungsdaten, in: *Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)* 1+2/2021, S. 35-39.

Lückert, W.; Wilhelm, D. (2018):

Ein GIBeT-Fragebogen zur Evaluation von Beratungsgesprächen – Bericht zu Entwicklung und ersten Testphasen, in: *Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)* 3+4/2018, S. 93-97, 1+2/2021) von Lorz / Lückert veröffentlicht, S. 35-39.

Mall, P. (2021):

Qualitative formative Studiengangevaluation an Musikhochschulen: kreative Optionen für kleinere (künstlerische) Studiengänge?, in: *Qualität in der Wissenschaft (QIW)* 1/2021, S. 10-12.

Mau, S. (2018):

Das metrische Wir: über die Quantifizierung des Sozialen, 3. Aufl. Frankfurt/M.

Mintzberg, H. (1983):

Power in and around organizations, Englewood Cliffs.

Nolte, P (2006):

Baustelle Bildung. Unterfinanziert und dennoch als Allheilmittel empfohlen, in: *Internationale Politik – Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e. V.*, 4 April 2006, S. 84-85.

Pohlentz, P; Harris-Huemmert S.; Mitterauer, L. (Hsg. 2017):

Third Space revisited – Jeder für sich oder alle für ein Ziel?, Bielefeld.

LITERATUR

Weick, K. E. (1976):

Educational organizations as loosely coupled systems, in:
Administrative Science Quarterly 21, S.1-19.

Weick, K. E. (2009):

Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme, in: Koch,
S.; Schemmann, M (Hrsg.): *Neo-Institutionalismus in der
Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische
Studien*, Wiesbaden, S. 85-109.

Zechlin, L. (2019):

Die Erfassung der Universität als institutionalisierte Organi-
sation und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement.
In: Mitterauer, L.; Pohlenz, P.; Harris-Huermann, S. (Hrsg.):
Systeme im Wandel – Hochschulen auf neuen Wegen, Müns-
ter, S. 13-30.

