

Gutachterbericht und Akkreditierungsvorschlag

Systemakkreditierungsverfahren

Hochschule der Medien Stuttgart

I. Ablauf des Systemakkreditierungsverfahrens

Vorbereitendes Gespräch: 15. Juli 2008 / 4. November 2010

Einreichung des Zulassungsantrags: 2. März 2011

Feststellung der Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen durch die Akkreditierungskommission: 29. März 2011

Eingang der Dokumentation: 15. Juli 2011

Datum der 1. Begehung: 6./7. Februar 2012

Eingang der Nachreichungen: 10. September 2012

Datum der 2. Begehung: 28.-30. Oktober 2012

Merkmalsstichprobe:

- Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung
- Studienorganisation und -koordination
- Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber

Programmstichprobe:

- Druck- und Medientechnologie (B.Eng.)
- Wirtschaftsinformatik und digitale Medien (B.Sc.)
- Elektronische Medien (M.A.)

Beschlussfassung durch die Akkreditierungskommission vorgesehen am: 26. Juni 2013

Fachausschuss: Systemakkreditierung

Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN: Stephanie Bernhardt, Dorit Gerkens

Mitglieder der Gutachtergruppe:

- **Anja Henningsmeyer**
Geschäftsführerin, hessische Film- und Medienakademie (hFMA), Offenbach am Main
- **Professor Dr. M.Sc. Christiane Jost**
Vizepräsidentin Studium und Lehre an der Hochschule RheinMain, Wiesbaden
- **Florian Pranghe**
Studierender der Chemie, Universität zu Köln

- **Professor Dr. Karl Wilbers**

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

- **Professor Dr. Rolf Zaugg**

ehemaliger Leiter der Qualitätssicherung und Koordinator der Arbeitsgruppe International Office, Fachhochschule Nordwestschweiz

Als Vorsitzende der Gutachtergruppe wurde Frau Professor Dr. Christiane Jost benannt.

Der Antragssteller wird das vorläufige Gutachten in seinen Teilen I. - III. zur Stellungnahme erhalten (Teil IV. „Empfehlungen an die Akkreditierungskommission“ erhalten nur der Fachausschuss sowie die Akkreditierungskommission).

Im vorliegenden Bericht sind Frauen und Männer mit allen Funktionsbezeichnungen in gleicher Weise gemeint und die männliche und weibliche Schreibweise daher nicht nebeneinander aufgeführt. Personenbezogene Aussagen, Amts-, Status-, Funktions- und Berufsbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer. Eine sprachliche Differenzierung wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht vorgenommen.

II. Ausgangslage

1. **Kurzporträt der Hochschule**

Die Hochschule der Medien (HdM) entstand am 1. September 2001 durch den Zusammenschluss der Stuttgarter Hochschulen für Bibliotheks- und Informationswesen (HBI) sowie für Druck und Medien (HDM). Die HBI, vor 60 Jahren zunächst als Ausbildungsstätte für öffentliche Bibliotheken in Süddeutschland gegründet, baute ihr Fächer- und Aufgabenspektrum aus und entwickelte sich zur größten Nachwuchsschmiede für das Bibliotheks- und Informationswesen in Deutschland. Die Wurzeln der HDM in der Ausbildung rund um den Druck und die Medien reichen bis ins Jahr 1853 zurück. 1903 bildeten die Fachschule für Buchdruckgewerbe und die Städtische Gewerbeschule Fachkräfte im Buchdruck aus. 50 Jahre später entstand die Höhere Fachschule für das Graphische Gewerbe, an der ein Vollstudium der Druckereitechnik möglich war. 1972 wurde die Fachhochschule für Druck gegründet, die 1979 mit der Ausbildung der ersten Medientechnik-Ingenieure begann. Damit stellte sie die Weichen für die Erweiterung ihres Studienangebots.

Die Hochschule der Medien versteht sich als Full-Service-Hochschule für die Medienindustrie. Sie qualifiziert junge Fach- und Führungskräfte für die gesamte Medienbranche und das Berufsfeld der Bibliotheken und Informationseinrichtungen, ferner für medienrelevante Tätigkeiten in anderen Wirtschafts- und Kulturbereichen. Sie deckt mit ihrem Fächerspektrum sämtliche Berufsfelder von der Druck-, Verlags- und Verpackungsbranche über die audiovisuellen Medien bis hin zur Medien- und Werbewirtschaft, der Informatik und der Bibliotheks- und Informationsbranche ab. 17 Studiengänge spiegeln diese Inhalte wider. Der Vorlesungsbetrieb der HdM findet an zwei Standorten statt. Der Hauptsitz der Medienhochschule befindet sich in Stuttgart-Vaihingen (Standort Nobelstraße). Dort finden Vorlesungen und Veranstaltungen der Fakultäten Druck und Medien sowie Electronic Media statt. Am Standort Wolframstraße werden die Studiengänge der Fakultät Information und Kommunikation angeboten. Zum Wintersemester 2004/2005 führte die Hochschule flächendeckend Bachelor- und Masterstudiengänge ein. Aufgrund des neuen Landeshochschulgesetzes änderte die Hochschule im Jahr 2005 ihren Namen in Hochschule der Medien Stuttgart.

Zurzeit sind ca. 4200 Studierende an der Hochschule eingeschrieben.

2. **Von der Hochschule angebotene Studiengänge**

Bachelorstudiengänge

- Audiovisuelle Medien (B.Eng.)
- Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.)
- Deutsch-Chinesischer Studiengang Druck- und Medientechnologie (B.Eng.)
- Deutsch-Chinesischer Studiengang Verpackungstechnik (B.Eng.)
- Druck- und Medientechnologie (B.Eng.)
- Informationsdesign (B.A.)
- Medieninformatik (B.Sc.)
- Mediapublishing (B.Sc.)
- Medienwirtschaft (B.A.)

- Mobile Medien (B.Sc.)
- Online-Medien-Management (B.Sc., ehem. E-Services)
- Print-Media-Management (B.Sc.)
- Verpackungstechnik (B.Eng.)
- Werbung und Marktkommunikation (B.A.)
- Wirtschaftsinformatik und digitale Medien (B.Sc.)

Masterstudiengänge

- Bibliotheks- und Informationsmanagement (M.A.)
- Computer Science and Media (M.Sc.)
- Deutsch-Chinesischer Studiengang Drucktechnologie und Management (M.Eng.)
- Elektronische Medien (M. A.) mit den Schwerpunkten: Mediengestaltung, Medientechnik, Medienwirtschaft, Unternehmenskommunikation
- International Business (berufsbegleitend, M.B.A.)
- Packaging, Design & Marketing (M.Sc.)
- Print & Publishing (M.Sc.)

3. Geltende rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Die Hochschule der Medien Stuttgart unterliegt im Bereich Studium und Lehre dem „Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg“ (Landeshochschulgesetz – LHG), dem „Gesetz über die Zulassung zum Hochschulstudium in Baden-Württemberg“, der „Verordnung des Wissenschaftsministeriums über die Vergabe von Studienplätzen in zulassungsbeschränkten Studiengängen durch die Hochschulen“, der „Verordnung des Wissenschaftsministeriums über den Zugang beruflich Qualifizierter zu einem Studium“ sowie der Verwaltungsvorschrift „Zuerkennung von Studienberechtigungen.“¹ Für die Akkreditierung werden die jeweils aktuellen Beschlüsse des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz zugrunde gelegt, die auch in das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule integriert sind.

¹ Siehe hierzu folgenden Link: <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/service/recht/studium-und-lehre/> (03.01.2013)

III. **Bewertung**

1. **Qualitätspolitik (Ziele und Strategie)**

Leitbild und Strategie

Die Qualitätspolitik als Anforderung an die Qualitätssicherung im Sinne der Systemakkreditierung ist Teil des strategischen Entwicklungskonzepts der Hochschule und stellt die Einbeziehung des Qualitätsgedankens in die Entscheidungen der Hochschule sicher.

Die HdM verfügt über ein auf ihrer Website veröffentlichtes *Leitbild* (Anhang 8 des Selbstberichts). Wichtige Eckwerte des Leitbildes sind die Qualifikation von Medienspezialisten, die Persönlichkeitsentwicklung, die Anwendungsorientierung, die Vermittlung wissenschaftlicher Kompetenz und die Fach- und Methodenkompetenz, die Internationalität sowie das Selbstverständnis als Katalysator für Innovation.

Das Leitbild wurde „nach intensiver Diskussion mit den Fakultätsvorständen, im Senat und Hochschulrat“ (Selbstbericht, S. 27) im Oktober 2008 verabschiedet und wird an der HdM als Teil des strategischen Managements begriffen. Während der ersten Begehung wurde deutlich, dass der Rektor das Leitbild entworfen und in den Diskussionsprozess eingebracht hat. Eine systematische Partizipation aller Statusgruppen, insbesondere der Studierenden und aller Dozierenden, wurde im Selbstbericht und während der ersten Begehung nicht hinreichend deutlich. Daher wurden von den Gutachtern entsprechende Nachreichungen der HdM erbeten und ein Fokus auf die Aufklärung dieses Sachverhaltes in der zweiten Begehung gelegt. Zu den Nachreichungen gehörten insbesondere die Beschreibung der Kommunikationsstrukturen (Nr. 1), die Erläuterung des Zusammenhangs zwischen dem Leitbild der Hochschule und den Qualifikationszielen der Studiengänge (Nr. 5) sowie die Beschreibung des Hochschulprofils (Nr. 6). Nach diesen Nachreichungen sowie den Besprechungen mit den verschiedenen Statusgruppen wurde deutlich, dass bezüglich des Leitbildes ein hinreichender Partizipationsprozess stattgefunden hat und das Leitbild, insbesondere in Verbindung mit den strategischen Zielen der Hochschule, breit in der Hochschule verankert ist.

Der Gedanke der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements wurde ebenso wie die Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau nicht im Leitbild aufgenommen. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die verschiedenen Statusgruppen, d. h. das Rektorat, die Verwaltung, die Dekane, Studiendekane und Lehrenden sowie die Studierenden, der Qualitätspolitik der Hochschule verpflichtet fühlen.

Das Leitbild der HdM wird substantiiert durch eine ausgewiesene *HdM-Strategie* (Anlage 9 des Selbstberichts). Insbesondere aus der Beschreibung des Hochschulprofils (Nachreichung Nr. 6) und der Analyse der Kommunikationsstrukturen (Nachreichung Nr. 2) sowie aus den Interviews mit den verschiedenen Statusgruppen, vor allem den Studiendekanen und Lehrenden, wurde deutlich, dass diese strategischen Leitplanken in vielfältiger Weise im Hochschulentwicklungsprozess richtungsweisend sind.

Das HdM-Leitbild und die HdM-Strategie ergeben zusammen eine klare Vorstellung vom zukünftigen und angestrebten Profil der HdM. Die strategische Neuorientierung – insbesondere nach der Übernahme des Rektorats durch den jetzigen Rektor Ende 2006 sowie den Impuls des Hochschulrates aus 2007 – geht gut einher mit der Etablierung des Qualitätsmanagements der Lehre.

Die HdM-Strategie wird zurzeit ergänzt durch den aktuellen *HdM-Struktur- und Entwicklungsplan 2012-2017* (digital verteilt während der zweiten Begehung). Dieser ist auf der Website der HdM veröffentlicht und korrespondiert strukturell gut mit den strategischen Zielen der HdM,

wengleich der Gleichstellungsaspekt – im Gegensatz zum Leitbild und den strategischen Zielen – stark gewichtet wird. Hier wurde jedoch in der zweiten Begehung deutlich, dass dies auf ministerielle Vorstellungen zurückgeht und diese Inkongruenz nicht mangelhafter strategischer Arbeit der HdM anzulasten ist. Die Gutachter sehen hier jedoch, wie auch der Rektor, einen wichtigen Handlungsbereich der Hochschule. Auch die Hochschule hat hier bereits Anstrengungen unternommen. So wird diese Perspektive beispielsweise konsequent in die internen Audits integriert, d. h. in einem der zentralen Qualitätssicherungsinstrumente der HdM. Die Gutachter raten diesen Aspekt in den strategischen Zielen – über die familiengerechte Hochschule hinausgehend – zu berücksichtigen.

Qualifikationsziele

Das HdM-Leitbild und die HdM-Strategie werden auf die einzelnen Fakultäten heruntergebrochen. Dies dokumentiert sich in den *Fakultätskonzepten*. Im Fakultätskonzept werden sowohl die Ziele der Fakultät als auch die Ausbildungsziele beschrieben. Der zentrale, den Gutachtern anfänglich nicht ganz transparente Transmissionsriemen zu den Fakultäten sind – neben den formellen Strukturen – die *Strategiegespräche*. Diese Strategiegespräche haben sich in der letzten Zeit – in positiver Weise – aus den Jahresgesprächen entwickelt. Während in der Vergangenheit die Jahresgespräche sich vor allem auf Finanzen, Personal und große Investitionen konzentrierten, werden diese Jahresgespräche inzwischen erweitert zu strategischen Gesprächen, die weitergehende strategische Herausforderungen aufgreifen. Zwei zentrale HdM-Herausforderungen des letzten Jahres, nämlich eine strategiekonforme Mittelverteilung sowie eine strategiekonforme Gestaltung der Masterprogramme, bildeten die Schwerpunkte der Strategiegespräche. Für die Strategiegespräche werden keine Protokolle geschrieben, was die Überprüfung der Funktionsweise der Strategiegespräche durch die Gutachter zunächst erschwerte. In den Gesprächen mit verschiedenen Statusgruppen wurde den Gutachtern jedoch deutlich, dass diese Strategiegespräche als Transmissionsriemen funktionieren.

Die – systematische – Reflexion und Kommunikation der strategischen Ziele sowie der damit verbundenen Umsetzungsmaßnahmen erkennt die Hochschule, wie in den Gesprächen mit mehreren Statusgruppen deutlich wurde, als Vorteil des Systemakkreditierungsverfahrens. In den Gesprächen wurde den Gutachtern deutlich, dass das Leitbild und die strategischen Ziele keineswegs nur der Leitungsebene bekannt sind und dort die Arbeiten normativ ausrichten. Insbesondere die befragten Studiendekane zeigten deutlich auf, dass die strategischen Ziele sie unmittelbar in ihrer Arbeit beeinflussen. Dabei wurden vor allem die Funktionsbeschreibung (s.o.) – ein wichtiges Instrument bei der Berufung von Professoren an der HdM – sowie die Mittelverteilung erwähnt. Die interviewten Lehrenden zeigten deutlich auf, dass die strategische Diskussion nicht nur breit geführt wird, sondern von den Lehrenden auch geschätzt wird.

Die *Fakultätsziele* werden ergänzt durch *Qualifikationsziele* in Form von Studiengangsziele. Die Ausarbeitung der Studiengangsziele der HdM-Studiengänge „liegt in den Händen der Studiendekane bzw. der Mitglieder des Studiengangs“ (Selbstbericht, S. 27) und wird im Studiengangskonzept dokumentiert. Die Studiengangsziele werden bei der Einrichtung der Studiengänge entwickelt und im Rahmen der Qualitätssicherung, vor allem den internen Audits, einer kritischen Überprüfung unterzogen. Es wurde, vor allem in den Gesprächen mit der Hochschulleitung und den Studiendekanen, deutlich, dass die Qualifikationsziele mit einem klaren Ausbildungsprofil verbunden und strategisch eingebettet sind. Exemplarisch sei die Diskussion um die strategische Ausrichtung der Studiengänge genannt.

Die Qualifikationsziele werden im Konzept des Studiengangs (Anlage 3 und exemplarisch Anlage 4 des Selbstberichts) sowie im Modulhandbuch (siehe Anhang zur Dokumentation „Prüfungssystem“) dokumentiert. Die Struktur des Modulhandbuchs wurde zur Verankerung einer stärkeren Outputorientierung neu strukturiert. In den Modulbeschreibungen wurde die bereits früher bestehende Rubrik „Lernziele/Kompetenzen“ ergänzt durch „Ausbildungsziel“ und „Kompetenzprofil“. Sowohl in den Studiengangskonzepten (Studiengangsebene) als auch im Modulhandbuch (Modulebene) werden fachliche und überfachliche Qualifikationsziele festgehalten. Die Struktur der Dokumentation richtet sich dabei nach der Struktur der Dimensionen des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (DQR) und nicht nach den Dimensionen des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse der HRK, KMK und des BMBF. Die Kriterien des Akkreditierungsrates (Nr. 5.4.2) sehen zwar eine Orientierung am letztgenannten Qualifikationsrahmen vor. Angesichts der Verflechtung beider Rahmen und der Tatsache, dass sich die Studiengangs- und Modulentwicklung der HdM sehr gut am DQR ausrichtet, sahen die Gutachter die Abweichung von diesem Kriterium des Akkreditierungsrates als unproblematisch an. Die Orientierung an einem Qualifikationsrahmen wird gut unterstützt durch ein Modularisierungskonzept (Anlage der Dokumentation zum Merkmal „Prüfungssystem“) sowie den Leitfaden „Kompetenzprofile von Studiengängen und Modulen“ (Anlage zur Dokumentation zum Merkmal „Prüfungssystem“). Der Leitfaden berücksichtigt die aktuellen Vorgaben und führt gut in die Kompetenzanforderungen der Niveaustufe 6 und 7 ein. Durch die Arbeit mit Taxonomien für Lernziele wird die Orientierung am DQR sinnvoll erweitert. Die Umsetzung einer konsequenten Kompetenzorientierung ist in den einzelnen Studiengängen noch nicht vollständig abgeschlossen. Die angelegten Strukturen und Prozesse im Qualitätsmanagement lassen jedoch erwarten, dass dieser tiefgreifende Transformationsprozess systematisch bearbeitet wird.

Qualitätsverständnis

In den verschiedenen Dokumenten zeigt sich ein recht klares Qualitätsverständnis der HdM. Diese wurden im Rahmen der Nachreichung der Erläuterung des Zusammenhangs zwischen dem Leitbild der Hochschule und den Qualifikationszielen der Studiengänge (Nr. 5) sowie den Interviews in den Statusgruppen besonders erhellt. Auf der Ebene der Studiengänge werden klare Kriterien genannt, die den Lehrenden bewusst sind und die – mit den unten genannten Einschränkungen – auch in die internen Audits eingebracht werden. Auch für die Realisierung von Lehrangeboten werden klare Erwartungen formuliert, die gut mit der Lehrveranstaltungskritik verbunden sind. An einigen Stellen wurde deutlich, dass im Qualitätsverständnis die spezifischen Stärken der Hochschulen für angewandte Wissenschaften nicht vollständig ausgespielt werden.

Die Qualität der Lehre spielt in der Berufung eine bedeutende Rolle. Der Berufungsprozess ist im QM-Portal modelliert. Als vorteilhaft wird aus Sicht der Gutachter gesehen, dass dieser Prozess nicht nur modelliert, sondern mit dem Ministerium abgestimmt ist. Der stellvertretende Verwaltungsleiter zeigte, dass durch die Modellierung die Prozess- und Ergebnisqualität der Berufung neuer Professoren der HdM gestiegen ist. Der Berufungsprozess erscheint klar strukturiert und wird durch entsprechende Leitfäden und andere Hilfen für die Berufungskommission unterstützt. Ein zentrales Dokument ist das Funktionsdiagramm, das in den Gesprächen mit verschiedenen Statusgruppen immer wieder erwähnt wurde und im Rahmen der Berufung ein wichtiges Dokument zu Verlinkung von strategischen Zielen und Berufung ist. Die Hochschule hat eine „detaillierte Erwartungshaltung“ (Rektor im Gespräch) bezüglich der Lehrleistungen der potentiellen neuen Professoren. Die entsprechenden Formulare unterstützen diese Aussage. Die Rolle der Lehre wird mithin bei der Berufung von Professoren berücksichtigt, insbesondere auch durch

die Probevorlesungen. Bei der Beurteilung der Probevorlesung spielen studentische Voten eine große Rolle. Die Qualität der Lehre wird auch sichergestellt durch hochschuldidaktische Fortbildungen, die Hochschule befindet sich hier im Moment in der Erarbeitung eines umfangreichen Konzeptes, federführend sind die QM-Stabsstelle und der Senatsbeauftragte für Hochschuldidaktik. Auch Forschungsfreiemester werden ermöglicht. Zur Förderung von guter Lehre, von Publikationen und von Gremienarbeit gibt es eine Reihe von Anreizmechanismen. Die Gutachter halten die Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung für angemessen. Die Durchführung der Studiengänge sehen die Gutachter sowohl qualitativ als auch quantitativ (ersichtlich aus dem Jahresbericht) als gewährleistet an.

System der Steuerung in Studium und Lehre

Das System zur Steuerung in Studium und Lehre ist durch das Prozessmanagement der HdM gekennzeichnet. Die studiengangsbezogenen Kernprozesse (Einrichtung, Durchführung und Weiterentwicklung) sind als solche auf der QM-Plattform dokumentiert. Sie werden zusammen mit den Dienstleistungsprozessen nochmals detailliert in der Dokumentation zum Merkmal „Studienorganisation und -koordination“ beschrieben.

Informationen über die gesetzlichen Rahmenbedingungen – Verordnungen und Erlasse des MWK, Vorgaben der KMK und des AR sowie Empfehlungen der HRK – werden sowohl über primäre Quellen wie z.B. regelmäßigen Dienstbesprechungen zwischen den Rektoren, Prorektoren Lehre und Verwaltungsleitern mit dem MWK und Sitzungen mit den Rektoren, Prorektoren Lehre und Kanzlern der weiteren baden-württembergischen HAWs und der Zusendung aktueller Erlasse durch das MWK eingeholt, als auch über sekundäre Informationsquellen wie dem Newsletter der HRK und dem regelmäßigen Kontakt zu Akkreditierungsagenturen.

Der Zentrale Prüfungsausschuss stellt sicher, dass in den Studien- und Prüfungsordnungen die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die fakultäts- und studiengangsübergreifenden Aspekte berücksichtigt werden. Der Ausschuss für Studium und Lehre (beratender und beschließender Ausschuss des Senats – Senatskommission) stellt die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die einzelnen Studiengänge sicher und berät über grundlegende Fragen in Studium und Lehre. Die Beratungen und Beschlüsse erfolgen auf Grundlage vorangegangener Beschlussfassungen durch den Fakultätsrat und die jeweilige Studienkommission.

Die Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen werden in besonderer Weise bei der Einrichtung und der Weiterentwicklung der Studiengänge relevant. Die Verantwortung wird dabei klar den Studiendekanen zugeordnet. Dabei spielen die weiter unten dargestellte Lehrveranstaltungskritik sowie die internen Audits eine zentrale Rolle. Insgesamt entstand bei den Gutachtern – mit den noch auszuführenden Einwendungen bei der Lehrveranstaltungsevaluation, den internen Audits sowie der Partizipation – der Eindruck, dass das System zur Steuerung in Studium und Lehre in der Lage ist, die Kriterien zur Akkreditierung von Studiengängen abzubilden und damit die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge zu gewährleisten.

Fazit zur Qualitätspolitik

Das Qualitätsmanagement der HdM berücksichtigt die Lehre in allen Stufen und in allen Bereichen der Hochschule. Auch die Verwaltung ist in das Qualitätsmanagement integriert, und die Verwaltungsspitze ist ein wichtiger Treiber des Qualitätsmanagements. Diese Integration des

Supportbereichs stellt einen Gewinn dar und wird von den HdM-Angehörigen auch so verstanden.

2. Qualitätssicherungsprozesse

Instrumente

Die HdM hat ein evaluationsorientiertes Qualitätsmanagementsystem mit Monitoring-Charakter etabliert. Dabei kommen folgende Instrumente der Qualitätssicherung zum Einsatz: Studentische Lehrveranstaltungskritik (Evaluation), Absolventenumfragen, Rankings, wissenschaftliche und Industrie-Beiräte, Kennzahlen aus HIS und Workload-Erhebung. Zu erwähnen ist, dass das Aufnahmeverfahren ebenfalls ein erstklassiges Instrument der Qualitätssicherung darstellt mit seinem konkreten Anforderungsprofil an die Bewerberinnen und Bewerber wie natürlich auch die Studien- und Prüfungsordnung, die klare Qualitätsstandards für die Leistungskontrollen festlegt. Die HdM hat das Glück, ihre Studierenden aus einer großen Zahl von Bewerbern auswählen zu können.

Dokumentation

Die HdM hat die wichtigsten Kernprozesse nicht nur im Bereich Studium und Lehre internetbasiert beschrieben, wobei auch die notwendigen Formulare im Qualitätsmanagement-Portal hinterlegt sind – eine wichtige Maßnahme der Qualitätssicherung im „Tagesgeschäft“. Unter den zentralen Prozessen von Studium und Lehre finden sich auch die detaillierten Beschreibungen der Prozesse zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen. Hierunter fällt auch die Bereitstellung der personellen Ressourcen. Die Personal- und Betreuungssituation wird seitens der Verwaltung erhoben und ist im Jahresbericht dokumentiert.

Evaluationsverfahren

Gemäß Evaluationsatzung der HdM findet einmal im Semester eine hochschulweit durchgeführte Online-Evaluation aller Lehrveranstaltungen statt (SD, S. 44). Der Fragebogen der Lehrveranstaltungskritik ist seit der ersten Begehung überarbeitet und mit gezielt ausgewählten sinnvollen Fragen zum gesamten Studiengang ergänzt worden. Die dem Gutachterteam für die zweite Begehung nachgereichten Fragebögen der einzelnen Fakultäten zur Lehrveranstaltungsevaluation (Kurs- und Modulevaluation) samt je einem anonymisierten Auswertungsbeispiel belegen ein effizientes, schlankes und zielführendes Evaluationsinstrument, mit welchem die üblichen Items überprüft werden: „Eingehen auf Fragen - Kompetenz der Lehrenden - Aktualität der Inhalte - Vorbereitung der Veranstaltung durch die Lehrenden - Angemessenheit der Anforderungen an die Studierenden - Praxisbezug der Inhalte - Arbeitsatmosphäre - Erklärung schwieriger Sachverhalte - Struktur der Lehrveranstaltung - subjektiv wahrgenommener Lernerfolg.“

Im Unterschied zum bisherigen linearen Evaluationsverfahren fokussiert das neue Modell der Lehrveranstaltungskritik (ab 12.12.2011 im Einsatz) auf besondere Stärken und Schwächen. „Anstatt jede Veranstaltung in jeder Dimension zu evaluieren, können die studentischen Teilnehmer lediglich markieren, in welchen Dimensionen ihnen eine Veranstaltung extrem positiv oder extrem negativ aufgefallen ist. Mit dieser Konzentration auf explizite Stärken und besonde-

re Defizite soll das neue Verfahren den Charakter der Evaluation als Impuls für eine Qualitätsdebatte in den Lehrveranstaltungen und Studiengängen betonen.“ (SD, S. 45)

Die aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes recht abstrakt aggregierten Ergebnisse der Unterrichtsevaluation werden den Studierenden im QM-Portal zur Kenntnis gebracht und den Dozierenden für ihre Kurse im Detail ausgehändigt. Diese Ergebnisse sind von den Dozierenden mit den Studierenden zu besprechen. Eine Anleitung oder Mindestvorschriften für diese Besprechung existieren nicht; die Studierenden, aber auch die Dekane fordern situativ diese Besprechung bei den Dozierenden ein, wenn sie nicht durchgeführt wird. Eine Besprechung der Ergebnisse mit den Dozierenden durch eine vorgesetzte Stelle ist nicht vorgesehen; ein solches Gespräch erfolgt erst notgedrungen bei wiederholt sehr ungenügenden Evaluationsergebnissen und kann im Extremfall mit der Nichterneuerung eines Lehrauftrages enden. Angesichts der vielfachen Kontaktmöglichkeiten in den übersichtlichen Räumlichkeiten der HdM und einer offenen Gesprächskultur scheinen institutionalisierte Gespräche, wie sie zwischen Hochschulleitung und Dekanen etabliert sind, zwischen Dekanen und Dozierenden nicht notwendig: „Die Türen sind immer offen!“ Dennoch empfiehlt die Gutachtergruppe, dass verbindliche Kriterien/Kennzahlen definiert werden, nach denen bei negativer Beurteilung durch die Studierenden entsprechende Rückmeldungen an die betroffenen Dozierenden erfolgen. In diesem Zusammenhang sollte der Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation verbindlich beschrieben werden, wobei der Qualitätsregelkreis bei Dozierenden mit wiederholt negativer Beurteilung in geeigneter Weise und in Anlehnung an die Evaluationssatzung, insbesondere § 2, geschlossen wird. Im Gespräch mit den Dozierenden ergibt sich, dass auch kein systematisches Jahresgespräch zwischen Verantwortlichen und Dozierenden stattfindet, in welchem beispielweise Aufträge und Ziele für das kommende Jahr festgelegt und im Rückblick die geleistete Arbeit besprochen würde.

Erstmals ist nun auch parallel zur Unterrichtsevaluation der studentische Workload und dessen Abbildung mit ECTS-Punkten erhoben worden. Diese Erhebung zeigt im 3./4. Fachsemester eine erhebliche Überlast für die Studierenden, weil diese bewusst Studienleistungen des 6./7. Fachsemesters vorziehen, um sich verstärkt auf die Abschlussarbeit konzentrieren zu können. Da die Bachelorarbeit meist in Zusammenarbeit mit einer Firma entsteht, scheint der Workload meist viel höher auszufallen, als die dafür vergebenen ECTS-Punkte ausweisen. Die Verantwortlichen sind sich des Problems bewusst, aber sehen die „Schuld“ vor allem bei den Studierenden. Diese hinwiederum betrachten ihre Abschlussarbeit als ihre Visitenkarte für Bewerbungen auf dem Arbeitsmarkt und möchten natürlich ein ausgezeichnetes Ergebnis vorlegen können. In den Studienkommissionen ist das Thema bereits aufgenommen.

Absolventenverbleib

Für die Absolventenumfragen stützt sich die HdM auf die Erhebungen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg ab, die aufgeschlüsselt auf die verschiedenen Studiengänge erstaunlich präzise Erkenntnisse über die Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium, ihre Situation auf dem Arbeitsmarkt, aber auch detailliertes Verbesserungspotenzial für die einzelnen Studiengänge und die HdM insgesamt ausweisen.

Inwiefern die Teilnahme der HdM am CHE-Ranking einen konkreten Beitrag zur Qualitätssicherung und -verbesserung leistet, wäre noch zu belegen; immerhin stärkt ein gutes Ranking natürlich das Selbstbewusstsein und den Ruf einer Institution erheblich.

Prozesse zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen

Das interne Audit ist der „Königsweg“ der Qualitätssicherung der HdM, welche die interne Akkreditierung der einzelnen Studiengänge sicherstellen soll. Das interne Audit hat die Aufgabe, „externe Sichtweise in den Studiengang hineinzubringen“. Es dient der „kollegialen Überprüfung“. Ein Leitfaden für Gutachter und Studiengangsmitglieder „Struktur des Internen Audits“ vom 16. Februar 2012 (nachgereicht bei der 2. Vor-Ort-Begehung) regelt die Details des Verfahrens. Allerdings haben die Gutachter in den Gesprächen vor Ort den Eindruck gewonnen, dass in den internen Audits eher inhaltliche Fragestellungen und solche zum Aufbau im Mittelpunkt stehen und die Überprüfung der gesetzlichen Vorgaben eher eine reduzierte Rolle spielt. Sie empfehlen deshalb, dass in den internen Audits mittels geeigneter Maßnahmen sichergestellt wird, dass die Überprüfung der Umsetzung der länderübergreifenden und landesspezifischen Vorgaben sowie der Kriterien des Akkreditierungsrates in den Studiengängen erfolgt. Zudem zeigt das Ergebnis der Programmstichprobe „Wirtschaftsinformatik und digitale Medien“ (B.Sc.) das der systematischen Überprüfung zwischen den Zielen, dem Studiengangstitel und dem Konzept eines Studiengangs im Rahmen der internen Audits noch nicht ausreichend Raum gegeben wird. Hier wäre eine Ergänzung des Dokuments „Struktur des internen Audits – Ein Leitfaden für GutachterInnen und Studiengangsmitglieder“ zu empfehlen.

Das Gremium für die jeweiligen Audits wird für den zu begutachtenden Studiengang individuell zusammengestellt. Vorschläge für beteiligte Personen kommen vom Rektorat und sind Fakultätsvorstandsmitglieder; die Studierendenvertreter sind meist die Semestersprecher (vom AS-tA/US-tA benannt). Aus logistischen und finanziellen Gründen sind Mitglieder anderer Hochschulen bisher nicht beteiligt gewesen, jedoch externe Vertreter der Berufspraxis. Die Wissenschaftsvertreter setzen sich zusammen aus einem Mitglied des zuständigen Dekanats sowie einem Dozenten aus einer anderen Fakultät oder Hochschule. Der Rektor bestimmt den Kommissionsvorsitzenden, dieser ist immer ein Mitglied des Rektorats. Im Sinne der Sicherstellung von Unabhängigkeit bei den Qualitätsbewertungen wäre perspektivisch die Rolle der Mitglieder des Rektorats in den Audit-Kommissionen zu überdenken.

Es können Auflagen und/oder Empfehlungen ausgesprochen werden, die beide verbindlich bis zu bestimmten Terminen umzusetzen sind. Ebenso können Hinweise ausgesprochen werden, die jedoch keinen Verbindlichkeitscharakter haben. Bei gravierenden Abweichungen ist auch die Einberufung eines direkt anschließenden Folgeaudits im folgenden Semester möglich (SD, S. 39). Geregelt ist auch der Konfliktfall, dass ein betroffener Studiengang ein negatives Ergebnis des internen Audits nicht akzeptieren will, nämlich mit der Anordnung einer externen Programmakkreditierung.

Das Gutachterteam setzt ein Fragezeichen zur mit Ausnahme des Berufspraxisvertreters ausschließlich HdM-internen Zusammensetzung des internen Audit-Gremiums, welches dann die gewünschte externe Sichtweise erarbeiten muss. Es empfiehlt deshalb, dass die Gutachtergruppen für die internen Audits um einen externen Wissenschaftsvertreter erweitert werden.

Die folgenden Studiengänge haben das interne Audit-Verfahren bereits ein erstes Mal erfolgreich durchlaufen, die Kurzfassung der Ergebnisse ist im QM-Portal abrufbar:

- Wirtschaftsinformatik und digitale Medien (B.Sc.)/ Online-Medien-Management (B.Sc.)
- Medieninformatik (B.Sc.)/ Mobile Medien (B.Sc.)
- Werbung und Marktkommunikation (B.A.)
- Verpackungstechnik (B.Eng.)/ Packaging, Design & Marketing (M.Sc.)

- Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.)

Joint Programmes

Die Hochschule der Medien verfügt auch über drei deutsch-chinesische Studiengänge (Druck- und Medientechnologie (B. Eng.), Verpackungstechnik (B. Eng.), Drucktechnologie und Management (M.Eng.)), die gemeinsam mit der chinesischen Technischen Universität Xi'an (TUX) angeboten werden. Die Bachelorstudiengänge haben eine Regelstudienzeit von 7 Semestern, von denen das 5. und 6. Semester an der TUX studiert werden, wobei das 5. Semester einem Praktikum in einem chinesischen Betrieb gilt. Der Masterstudiengang baut auf fundierten Kenntnissen in der Druck- und Medientechnologie auf. Das Studium setzt chinesische Sprachkenntnisse voraus, da es keinerlei Sprachkurse während des Studiums anbietet. Von den vier Semestern werden das zweite und dritte an der TUX studiert. Im Masterstudiengang steht die selbstständige Projektarbeit im Mittelpunkt.

Alle drei deutsch-chinesischen Studiengänge gehören der Fakultät Druck und Medien an und sind in ihre Gremien und Entscheidungsstruktur integriert, zudem steht ihnen ein gemeinsamer Studiendekan vor. Dieser trägt die Verantwortung für die Organisation und Sicherstellung des Lehrbetriebes. Die Qualität der an der TUX angebotenen Komponenten gemäß den Kriterien des Akkreditierungsrates wird durch eine Reihe von Maßnahmen sichergestellt. So sind an beiden Partnerhochschulen seit Bestehen der Studiengänge spezielle Koordinationsstellen eingerichtet, mit fest angestellten, zweisprachigen Mitarbeitern. Darüber hinaus finden mindestens einmal jährlich Kontaktbesuche bei der Partnerhochschule statt. Es besteht ebenso ein regelmäßiger Austausch auf Dozentenebene. Die Studien- und Prüfungsordnungen werden miteinander abgestimmt, so dass ein homogenes Studium in der jeweiligen Fachrichtung an beiden Hochschulen möglich ist. Die Abschlussarbeiten werden sowohl von einem deutschen als auch einem chinesischen Dozenten bewertet. Die Gutachter halten die ergriffenen Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität der an der Partnerhochschule angebotenen Komponenten entsprechend den Kriterien des Akkreditierungsrates für geeignet.

Fazit

Es kann festgestellt werden, dass die Hochschule in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre besetzt, die den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügen.

3. Information und Kommunikation

Dokumentation

Die systematische Steuerung von Studium und Lehre und der zugeordneten Dienstleistungsprozesse in der HdM ist in ihrem Prozessmanagement abgebildet. Die Wissensbasis dafür ist das QM-Portal, integriert in die HdM-Website; ein Großteil der QM-basierten Kommunikationslast liegt damit im digitalen Raum. Das QM-Portal ist umfangreich, die dort hinterlegten Dokumentationen sind detailliert, gut zugänglich und verständlich. In den Leitfäden für den Berufungsprozess, das interne Audit, (erweiterte) Modulbeschreibungen u.v.m. wird das Qualitätsverständnis der HdM deutlich. Verbessern könnte man diese QM-Instrumente lediglich um Dokumente, die

den Überblick ermöglichen, wie z.B. ein zusammenfassendes Funktionendiagramm. Hier empfiehlt die Gutachtergruppe, dass in einer Übersicht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Qualität von Studium und Lehre der Gremien und Personen klar dargestellt werden.

Ein Beispiel für gute Informationsmaßnahmen im virtuellen Bereich sind der „Persönliche Stundenplan“ für registrierte Studierende, ein Kommunikationskanal, der Zugriff auf Lehrmaterial des Moduls ermöglicht und auf die Bewertungskriterien der Lehrenden, die dort bei Beginn der Vorlesung hinterlegt werden.

Informationsmaßnahmen

Die heutige HdM ist vor zehn Jahren durch die Fusion dezentraler Strukturen entstanden und besteht heute aus unterschiedlich großen, heterogenen Fachbereichen. Entsprechend ist der Kommunikationsflow nicht einheitlich, sondern entspricht den unterschiedlichen Ansprüchen der Fakultäten.

Fakultäts- und hochschulübergreifende Kommunikationsprozesse werden u.a. gefördert durch:

- den Tag der Lehre, an dem ein Austausch der Lehrenden stattfindet,
- Strategie-Vorträge des Rektors, die Diskussionen in den Fakultäten initiieren,
- dem Austausch im Netzwerk ‚Hochschulföderation Südwest‘, im Rahmen dessen zusammen mit sechs anderen Hochschulen das Instrumentarium für die Systemakkreditierung weiterentwickelt werden soll. So wurde für die Gliederungspunkte im Struktur- und Entwicklungsplan der HdM eine gleiche Machart zugunsten einer hochschulübergreifenden Vergleichbarkeit vereinbart.

Im Rahmen der Struktur- und Entwicklungsplanung entwickelte die HdM ein ‚On-Boarding‘-Programm, das eine Institutionalisierung der Annäherungsphase für neue Kollegen darstellt – und als Teil einer systematisierten und gesicherten Hochschulkommunikation überzeugt.

Insgesamt wurde im Gespräch mit den Gutachtern deutlich, dass das QM durch verschiedene Gremien feinverastelt in die Hochschule hineingetragen wurde. Auch die befragten Studierenden bestätigen zahlreiche Diskussionen im Senat und Fakultätsräten.

Zuständigkeiten

Das QM-System der HdM ist auf der Leitungsebene klar gewollt, Kommunikationsprozesse werden von dort organisiert und zusammengehalten. Es wäre anzuraten, dass die QM-Stabsstelle dabei auch künftig als übergeordnete Instanz Kommunikationsprozesse im Blick behält. Dass auch die Verwaltungsleitung ins QM integriert ist, ist ein weiteres Indiz für die Implementierung des QMs in alle relevanten Hochschulbereiche.

Strategiegespräche zwischen Rektor und Dekanen finden das ganze Jahr über zu hochschulstrategischen Fragen statt („3 Tenöre“; ohne Protokolle). Dies sind *geschlossene Runden*, wie auch die sog. ‚Elefantenrunde‘ (Rektorat, Dekanate, QM-Stabsstelle, Verwaltungsleitung) mit „Mittwochrundenprotokoll“ (welches an den AstA kommuniziert wird), sowie jährlich im Wintersemester stattfindende Jahresgespräche über Budgetbelange. Diese Gesprächsrunden – sowie die mit externen Beiräten – werden als Inkubatoren für grundsätzliche Ideen zu Regelkreisen gesehen. Bisher sind die diese Strategie- bzw. Jahresgespräche in der QM-Dokumentation terminologisch noch nicht einwandfrei einsortiert.

Die Weiterentwicklung der Didaktik – lt. dem Rektor ein „Schwerpunktthema“ – wird bewusst an die Fakultäten delegiert. Auch auf dieser Ebene finden in unterschiedlicher Frequenz Strategie-Tagungen statt, bei denen z.B. in der Fakultät Information und Kommunikation einmal im Semester die Abstimmung von Zielen des nächsten Semesters erfolgt.

Einrichtung und Weiterentwicklung der Studiengänge, sowie der Einbezug studentischer Lehrveranstaltungskritik liegt in Verantwortung der Studiendekane; SPO-Änderungen werden von Studiendekanen angestoßen.

Neue Regulierungen der KMK werden vom Zentralen Prüfungsausschuss gesichtet und von dort in die Hochschule gegeben oder als Arbeitsaufträge an Fakultäten adressiert. Beide Gremien – Zentraler Prüfungsausschuss & Ausschuss für Studium und Lehre – wurden in den letzten Jahren umgebaut, um koordinatorische Arbeiten zu übernehmen.

In *offenen Runden* erfolgt zumeist Ergebniskommunikation: In der Vollversammlung und auf dem HdM-Webportal.

Gremien

Der Kommunikationsflow in der HdM und die Gremiensitzungen entsprechen dem unterschiedlichen Bedarf der Fakultäten.

Es gibt wenig strukturell angelegte Entwicklungskommunikation, die von der Basis (den Leistungsempfängern) ausgeht und nach oben in die Hochschulleitung reicht. Ausnahme ist ein Workshop mit AStA, Pro-Rektor Lehre und Evaluations-Beauftragtem einmal pro Semester, in dem Ergebnisse und Probleme erörtert werden.

Wichtige Gremien für das QM von Studium und Lehre sind im Folgenden aufgeführt:

Die *Studienkommission* (in jedem Studiengang vorhanden), tagt zweimal pro Semester, die in Protokollen formulierten Anliegen werden durch die Dozenten weitergetragen, ggf. im Fakultätsrat diskutiert bzw. auf der Vollversammlung als Ergebnisse verkündet. Dieses Gremium hat auch Mitsprache-Recht beim Management einer Semester-Überlast (Workload). Gegenüber den Gutachtern wurde die Studienkommission auch „als Wächter“ beschrieben, die prüfen ob die turnunsmäßig vorgeschriebenen Evaluationsgespräche zwischen Lehrenden und Studierenden erfolgen.

So hervorgehoben die Funktion der Studienkommission innerhalb des QMs eingeordnet ist, konnten befragte Teilnehmer im QM-Portal weder die Protokolle noch die personelle Zusammensetzung der Studienkommission auffinden. Daraus wird deutlich, dass die Einbindung der Studierenden nicht so deutlich kommuniziert wird, wie dies bei anderen Gremien und Prozessen der Fall ist. In dieser Informations-Lücke bietet sich der AStA als direkter Ansprechpartner der Studierenden an.

Ähnlich unklar blieb den Gutachtern die Wahl der *Semestersprecher* und an welcher Stelle des Prozessdokumentation sie dargestellt sind. Wenn Semestersprecher eine Funktion im QM und in den Studienkommissionen haben, wäre es sinnvoll, wenn sie über das QM-Portal ansprechbar sind.

Der *Studiendekan* ist laut HdM-Selbstbericht für Einrichtung und Weiterentwicklung der Studiengänge verantwortlich. Im Landeshochschulgesetz sind Studiendekane lediglich auf Fakultäts-ebene vorgesehen, in der HdM erfüllen sie aber auf Studiengangsebene wichtige Funktionen. Es wäre daher zu überlegen, die Studiendekane in der Grundordnung der HdM zu verankern.

Studiendekane haben, analog zu den Fakultäten, uneinheitliche Sitzungsfrequenzen: In Fakultät 2 (Electronic Media) finden wöchentliche Runden sämtlicher Studiendekane statt; in Fakultät 1 (Druck und Medien) ist die Studiendekansrunde Teil der monatlichen Fakultäts-Sitzungen; in Fakultät 3 (Information und Kommunikation) haben Studiengangssitzungen eine uneinheitliche Frequenz.

Sicherstellung der Kommunikation/Partizipation der Studierenden

Die Einbindung der Studierenden *im Bereich der informellen Kommunikation* erfolgt in den Augen der Gutachter nicht systematisch und konsequent. Zum Thema Lehre sind Studierende durch Studiengangsgespräche eingebunden; bei Finanzthemen hingegen sind sie nicht bzw. erst auf der Beschlussebene eingebunden (vgl. Entwicklung des neuen Mittelverteilungsmodells der HdM lt. Nachreichung Nr.1, S.12/15).

Die im Gutachtergespräch hervorgehobenen Beteiligungen der Studierenden am QM-Kommunikationsprozess sind:

- Besprechung von Evaluations-Ergebnissen auf Studiengangsebene im laufenden Semester;
- Regelmäßige Semestersprechertreffen (Erörterung operativer Themen aus dem Bereich Lehre);
- Vollversammlungen (Dialog mit Studierenden ausgehend von Evaluations-Ergebnissen);
- Direkte Adressierung von Studierenden an den Dekan
- Protokolle der ‚Elefantenrunde‘ an den AstA
- Beteiligung an Gremien wie Studienkommission / Senatskommission.

Es scheint, dass die Studierenden keinen Anspruch auf Partizipation im Bereich der informellen Kommunikation haben und vielfach nur auf Beschlussebene eingebunden sind. Die Gutachter empfehlen daher, dass jede Fakultät ein ca. einseitiges Partizipationskonzept erstellt, in dem jeder Bereich für sich definiert, an welcher Stelle die Studierenden mit welcher Frequenz beteiligt werden sollen.

Fazit

Die den Gutachtern glaubhaft geschilderten Auswirkungen der QM-Einführung auf die hochschulinterne Kommunikation beschreiben eine Zusammenführung diverser Tätigkeitsgruppen. Durch die Beschäftigung mit dem verbindenden Thema QM wurde Verständnis für den jeweiligen anderen Bereich (Lehre, Forschung, Verwaltung) gewonnen, was auch zu präziserer Kommunikation führte. Das entstandene größere Verständnis für die Lehre seitens der Verwaltung hat den positiven Effekt, dass sich die Verwaltung als Dienstleister nicht von der Lehre entfernt. Die Systematisierung und Vereinheitlichung der Prozesse wurden als konstruktiv empfunden, da dadurch „alle gleich behandelt werden“, wie eine der Befragten es ausdrückte. Die dokumentierten Prozesse bieten Strukturen, an denen entlang gearbeitet werden kann, d.h. sie erleichtern auch bei Personalwechsel die Einarbeitung.

Das QM der HdM birgt eine hohe Kommunikationslast quer durch verschiedene Gremien. Es ist fraglich, ob die Komplexität der Kommunikation dauerhaft aufrechterhalten werden kann oder

ein Prozess der Verschlankeung möglich ist. Die HdM setzt dabei zunächst auf die technische Unterstützung von Prozessen wie der Entwicklung von Webapplikationen zum Hochladen von Protokollen und deren Verschlagwortung, technische Schnittstellen zum Reporting und eine Automatisierung des Semesterberichts, um die Arbeit der Studiendekane zu erleichtern.

Die Gutachter regen den Zusammenschluss von formellen und informellen Strukturen an sowie deren gesetzliche Absicherung.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Hochschule ihre Gremien, Träger und die Öffentlichkeit in angemessener Weise über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre informiert und die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definiert und hochschulweit veröffentlicht sind.

4. Qualitätsregelkreis/Überprüfung und Weiterentwicklung

Vorbemerkung

Die Systemakkreditierung bescheinigt der Hochschule, dass „ihr Qualitätssicherungssystem im Bereich von Studium und Lehre geeignet ist, das Erreichen der Qualifikationsziele und die Qualitätsstandards ihrer Studiengänge zu gewährleisten“ (AR, Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung, AR 25/2012, S. 23). Neben Zielen, Prozessen und deren Kommunikation gehören hierzu auch institutionalisierte Lernprozesse, die den Regelkreis schließen, sowie die Überprüfung und Weiterentwicklung des Systems. Zudem sollte das Qualitätssicherungssystem nachhaltig implementiert sein (vgl. AR, Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung, AR 25/2012, S. 25).

Ressourcen

Im Rahmen der Nachhaltigkeit muss beurteilt werden, ob die personellen und sächlichen Ressourcen ausreichen, um das interne Qualitätssicherungssystem funktionierend aufrecht zu erhalten. Die erstmalige Implementierung eines Qualitätssicherungssystems erfordert aufgrund des Innovationsgrades eine über das Normalmaß hinausgehende Kommunikation und Abstimmung zwischen allen Einheiten der Hochschule und aufgrund der notwendigen konzeptionellen Arbeiten einen erheblichen Ressourceneinsatz, der mit der Etablierung des Systems zunächst rückläufig ist. Die Hochschule der Medien hat die sehr hohe Erstinvestition gestemmt. Dabei wurden sehr komplexe Strukturen formeller und informeller Entscheidungswege und -gremien aufgebaut, die miteinander verschränkt sind. Sie erfordern Ressourcen in einem erheblichen Maß, so dass sich für die Gutachter die Frage stellte, ob diese Anstrengung auch kontinuierlich aufrechterhalten werden kann. In den Gesprächen mit der Geschäftsleitung und den Lehrenden konnten sich die Gutachter jedoch davon überzeugen, dass diese Strukturen dem Aufbau und der Novität des Systems geschuldet sind. Die innere Logik und die Notwendigkeit der vielfältigen informellen Gremien zum jetzigen Zeitpunkt wurden von der Hochschule der Medien überzeugend dargelegt. Es wurde aber auch deutlich, dass die Verantwortlichen die Ressourceninanspruchnahme im Blick haben. So wurden bereits Maßnahmen ergriffen, um das System zu verschlanken. Deshalb wurde beispielsweise in der Fakultät Electronic Media die Zusatzfunktion eines Qualitätsbeauftragten abgeschafft, da seine wesentlichen Funktionen nach der Einführungsphase von den Studiendekanen übernommen werden konnten. Auch das teilweise „Zusammenschieben“ von

formellen und informellen Gremien, das sich aufgrund der Beschreibung aus Sicht der Gutachter beispielsweise bei Studiengangssitzung und Studienkommission durchaus anbieten könnte, ist für eine spätere Phase im Blick der Verantwortlichen. Da sich die Lehrenden zudem mit dem Qualitätsmanagementsystem positiv identifizieren und die Hochschulleitung geschlossen das Qualitätsmanagementsystem befürwortet und stützt, erscheint den Gutachtern die Nachhaltigkeit des im jetzigen Aufbaustandes vor allem im informellen Bereich ressourcenintensiven Systems überzeugend gesichert. Die Gutachter empfehlen, dass die Hochschule kontinuierlich überprüft, ob die bestehenden und im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagements neu gebildeten Strukturen verschlankt werden bzw. zusammengeführt werden können.

Das Budget der einzelnen Fakultäten sowie eine Übersicht über die Kostenarten sind dem jährlichen Finanzbericht und den Kennzahlen aus der Kosten- und Leistungsrechnung zu entnehmen. Eine Aufbereitung für die Studiengänge bzw. eine explizite, detaillierte Zuordnung zu den Lernmitteln ist nicht ersichtlich. Dies stellt für Hochschulen eine große Herausforderung dar, da hierzu letztlich zwischen der kameralistischen Betrachtungsweise und der Doppik getrennt werden muss, und die Daten in dieser Form erst aufbereitet werden müssen. Die Hochschule verfolgt jedoch ein schlüssiges, in die Strategie eingebundenes System der Mittelverteilung.

Berichtssystem: Zuständigkeiten, Dokumentation

Zum nachhaltigen Funktionieren des Qualitätsmanagementsystems gehört auch die Definition, Dokumentation und hochschulweite Veröffentlichung der Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Hier hat die Hochschule der Medien in ihrem QM-Portal, das hochschulöffentlich zugänglich ist, eine umfangreiche und von den Mitgliedern der Hochschule als sehr hilfreich eingeschätzte Dokumentensammlung angelegt. Unter anderem sind dort alle formellen Gremien und ihre Funktion im Rahmen des Qualitätsmanagements, die Beschreibung der Kernprozesse in Lehre und Studium sowie Dokumente zum rechtlichen Rahmen jeweils aktuell zu finden. Lediglich Kompetenzen und Verantwortung der Studiendekane, die im Rahmen des Qualitätsmanagements eine zentrale Funktion haben, sind nicht schriftlich dokumentiert. Das von den Gutachtern angeregte Funktionendiagramm könnte diese Lücke einfach schließen (vgl. Kap. 3 „Information und Kommunikation“, Unterpunkt „Dokumentation“). Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Studienkommissionen und, soweit vorhanden, der Semestersprecher für die Partizipation im Rahmen des Qualitätsmanagements regen die Gutachter an, dass die Kontaktdaten der studentischen Mitglieder der Studienkommission sowie der Semestersprecher ebenfalls veröffentlicht werden. Insgesamt sehen die Gutachter die klare Definition, Dokumentation und Veröffentlichung der Zuständigkeiten als gegeben an.

Überprüfung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen

Im Rahmen des geschlossenen Qualitätsregelkreises sind nach der Umsetzung zielführender Maßnahmen diese auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen. Dabei ist die intendierte Wirkung (Soll) mit der tatsächlichen Wirkung (Ist) abzugleichen, es sind die Abweichungen zu analysieren, und aus dieser Erkenntnis sind weitere Maßnahmen abzuleiten. Zu diesem Zweck sollen die Hochschulen relevante Informationen sammeln. Dazu gehören zumindest Informationen über Studienverlauf und Studienerfolg, Employability der Absolventen, Zufriedenheit der Studierenden, Effektivität der Lehrkräfte, Profil der Studierenden, verfügbare Lernmittel und ihre Kosten sowie die Leistungsindikatoren der Hochschule selbst (vgl. ENQA, Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, S. 28f.). Die HdM verweist im Zusammenhang

mit den gesammelten Informationen auf die Jahresberichte, die Semesterberichte der Studiengänge (Ergänzungen vom 12.01.2012 zum Dokumentationskonzept, S. 4) sowie auf die erhobenen Daten (vgl. ebenda, S. 7).

Das Qualitätsmanagementsystem der HdM wird an unterschiedlichen Stellen reflektiert. Hierzu gehören die internen Audits, die Jahresgespräche und die Strategiegelgespräche. Werden Verbesserungspotenziale oder Probleme erkannt, wie beispielsweise beim Umgang mit den Workloadberechnungen (vgl. Merkmalsstichprobe), wird darauf reagiert. Es werden Maßnahmen eingeleitet, um die erkannten Potenziale zu nutzen. Ein formaler, systematischer Überprüfungsprozess findet bisher nicht statt. Allerdings konnte die Gutachtergruppe den Eindruck gewinnen, dass die bisherige eher fallweise Reflektion durchaus geeignet war, das Qualitätsmanagementsystem positiv zu beeinflussen. Ob bei Normalbetrieb eine systematische Überprüfung besser wäre, wird zu beobachten sein.

Die Priorisierung notwendiger Maßnahmen erfolgt in den Strategiegelgesprächen und in der sogenannten „Elefantenrunde“.

Datenerhebung

Gut gewählte und mit den Zielen abgestimmte Kennzahlen können einen wichtigen Beitrag zur Positionsbestimmung liefern, da sie der Objektivierung und Rationalitätssicherung dienen. Sie bilden an einer Hochschule im Idealfall die Basis für strategische Gespräche zwischen den Akteuren. Nach der ersten Begehung war den Gutachtern der Umgang mit Kennzahlen an der HdM noch nicht hinreichend klar. In Nachreichung 4 (Vorlage eines Konzepts, welches den Abgleich zwischen Ist- und Soll-Vorgaben darstellt und wie dieser erfolgen soll) machte die HdM dann sehr deutlich, dass sie Kennzahlen als Grundlage für „einen faktenbasierten Dialog bzw. eine faktenbasierte Entwicklung der Hochschule und ihrer Studiengänge“ (S. 2) einsetzt. Sinnvollerweise unterscheidet sie dabei zwischen Kennzahlen mit der eben beschriebenen Steuerungsfunktion und solchen mit reiner Berichtsfunktion.

Von den Verwaltungsmitgliedern werden regelmäßig Daten zu Haushalt, Personal, Anzahl der Studierenden etc. erfasst, die ebenso über das interne QM-Portal für die Studiengangsmitglieder ersichtlich sind, aber auch für die Öffentlichkeit aus dem Jahresbericht.

Bezüglich der Daten zu Studienerfolg und Studienverlauf sind Erhebungen über das QM-Portal zugänglich. Es sind dies die Anzahl der Bewerber, die Anzahl der Absolventen, der Studierendenzahlen und die Berechnung der ECTS-Grade der Kohorten. Gemäß Selbstbericht der HdM wird auch SuperX eingesetzt (Ergänzungen vom 12.01.2012 zum QM-Positionspapier, S. 7), jedoch nur für die Kennzahlen an das Ministerium, von denen die HdM sagt, dass sie nur teilweise identisch mit den von der Hochschule eingeführten Parametern sind. Im Antrag für das Bundesprogramm „Qualität in der Lehre“ der HdM finden sich darüber hinaus Daten zu Studienabbrüchen.

Bezüglich der Employability erhält die HdM ausführliche Informationen über die Erhebungen des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg, die sie auswertet. Hier ist es vorteilhaft, dass die landesweiten Vergleichszahlen herangezogen werden können. Zudem gibt es für einige Studiengänge einen Beirat, so dass hier weitere Erkenntnisse durch Feedback gesammelt werden können. Da sich die Beiräte als „gewinnbringendes Instrument“ erwiesen haben, hat der Senat der Hochschule der Medien beschlossen, dass bis Ende des Sommersemesters 2013 an allen Studiengängen ein Beirat eingesetzt werden soll (vgl. Nachreichung 3a, S. 7). Die Gutachter be-

grüßen dies und wünschen sich auch verstärkt den externen akademischen Blick auf die Studiengänge (vgl. hierzu auch Kap. 2 „Qualitätssicherungsprozesse“, Unterpunkt „Prozesse zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen“).

Evaluationen

Die Zufriedenheit der Studierenden wird durch regelmäßige Veranstaltungsevaluationen festgestellt, die online durchgeführt werden und ergänzend auch Fragen zu Studiengang und Hochschule beinhalten (vgl. Qualitätsmanagement-Portal der Hochschule). Aus der Analyse der Umfrageergebnisse fertigt der Evaluationsbeauftragte einen Bericht über die wesentlichen Erkenntnisse für den Senat, der auch allen Hochschulmitgliedern im QM-Portal zugänglich ist. Die detaillierten Ergebnisse werden in den Studienkommissionen gezeigt und diskutiert. Sie sollen von den Lehrenden mit den Studierenden auch in ihrer Veranstaltung besprochen werden. Nach Auskunft der Studierenden tut dies eine Mehrheit der Lehrenden, wobei sich dieses Feedback nicht in der Abbildung „Das Qualitätsmanagement der HdM“ wiederfindet. Da die Gutachterkommission das Feedback der Lehrenden an die Studierenden sowie den Umgang mit den Ergebnissen der Evaluation für zentral hält, hat sie in ihren Gesprächen ausführlich dieses Thema angesprochen. Dabei wurde deutlich, dass das Feedback vorgesehen ist, aber unterschiedlich gehandhabt wird. Wenn Kollegen kein Feedback an die Studierenden geben oder die Evaluation ignorieren, so reagieren die Dekane und Studiendekane je nach Fakultät und Einschätzung unterschiedlich und auf unterschiedliche Signale. Systematisches, positives Feedback gibt es ebenfalls auf individueller Basis. Zum Schließen des Qualitätsregelkreises regt die Gutachtergruppe daher an, transparente und verbindliche Feedback-Mechanismen zu festzulegen (vgl. Kap. 2 „Qualitätssicherungsprozesse“, Unterpunkt „Evaluationsverfahren“).

Fazit

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Hochschule über ein internes Berichtssystem verfügt, dass die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung und Durchführung von Studiengängen sowie die Strukturen, Prozesse und Maßnahmen der Qualitätssicherung, ihre Ergebnisse und Wirkungen dokumentiert. Durch einen geschlossenen Qualitätsregelkreis ist es der Hochschule möglich, die Qualität in Studium und Lehre sicherzustellen. Die Ressourcen für die funktionierende Aufrechterhaltung des internen Qualitätssicherungssystems sind vorhanden.

5. Bewertung der Merkmalsstichprobe

Als Merkmale wurden ausgewählt (ein Merkmal ausgewählt, zwei durch Losverfahren ermittelt):

- Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung
- Studienorganisation und -koordination
- Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber

Die HdM hat der Gutachtergruppe ausführliche Unterlagen zu den drei Merkmalstichproben vorgelegt. Die Auswertung dieser Unterlagen wird im Folgenden vorgenommen.

Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung

Zur Dokumentation des Merkmales „Studentische Arbeitsbelastung (Workload)“ hat die HdM den Regelkreis zur „Definition, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung der studentischen Arbeitsbelastung“ vorgelegt.

Bei der Konzeption von Modulen unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsordnung und dem Modularisierungskonzept wird ein Workload vorausberechnet. Nach der Umsetzung des Moduls wird durch ein Monitoring der tatsächliche Workload ermittelt. Hierzu werden als Hauptinstrumente zum einem in der Lehrevaluation die Studierenden direkt zur Arbeitsbelastung befragt, und zum anderem geben die Studierenden über die formalen und informellen Gremien Rückmeldung zur Arbeitsbelastung.

Bei Abweichungen der realen Arbeitsbelastung von der vorausgerechneten Arbeitsbelastung sind Prozesse vorgesehen, die reale Arbeitsbelastung und die entsprechenden ECTS-Punkten anzugleichen.

Anhand von Beispielen konnte die HdM den Gutachtern nachweisen, dass der Regelkreis funktioniert und die Instrumente den Prozess unterstützen. Die HdM hat sich Gedanken gemacht, wie die Arbeitsbelastung für die Studierenden gleichmäßig über das gesamte Studium verteilt werden kann und unterstützt hier die Studierenden, ihr Studium gut durchzuführen.

Einzig die in den Gesprächen gemachte Feststellung, dass einige Studierende durch eine späte Anmeldung der Bachelorarbeit eine längere Bearbeitungszeit erwirken und dadurch eine höhere Arbeitsbelastung haben, erfordert noch Handlungsbedarf. Hier wäre der HdM anzuraten, die Studierenden zu ermutigen, die Bachelorarbeit frühzeitig anzumelden, um zum einem einen frühen Studienabschluss zu haben und zum anderem nicht als günstige Arbeitskräfte in den Unternehmen arbeiten.

Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber

Zur Dokumentation des Merkmals „Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Informationen hierüber“ legte die Hochschule zum einem die hochschulweiten Richtlinien vor, den Nachweis wie dokumentiert wird, dass die Richtlinien in den einzelnen Fächern umgesetzt wird und eine Übersicht über die betreffen Regelkreise.

Die hochschulweiten Richtlinien umfassen ein Modularisierungskonzept, die Studien- und Prüfungsordnung (Teil A) und einen Leitfaden zur Beschreibung der Qualifikationsziele.

Das Modularisierungskonzept berücksichtigt die ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz und legt darüber hinaus hochschulweite Regelungen für die Modularisierung fest. Das Modularisierungskonzept findet Berücksichtigung in der Studien- und Prüfungsordnung (Teil A), die neben der Modularisierung auch den Prüfungsaufbau, den Studienaufbau, den Studienumfang und die Formen der Studienleistungen regelt. Beide Dokumente sind zentraler Bestandteil der Restrukturierung der Bachelor- und Masterstudiengänge in den letzten Jahren an der HdM.

Zusätzlich wurde vor kurzem eine neue Version des Leitfadens zur Beschreibung der Qualifikationsziele zur Verfügung gestellt. In diesem Leitfaden erhalten die Studiendekane eine Handrei-

chung zur Durchführung von kompetenzorientierten Lehre und kompetenzorientierten Prüfungen.

Die Dokumentation erfolgt über die Studiengangskonzepte, die Modulbeschreibungen und die Studien- und Prüfungsordnung (Teil B). Über die Studiengangskonzepte werden u.a. die fachlichen und überfachlichen Qualifikationsziele des Studiengangs und über die Modulbeschreibungen die Qualifikationsziele eines jeden Moduls definiert. Über die Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) wird schlussendlich die Prüfungsform der Prüfungen dokumentiert.

Die Regelkreise, die hier Anwendung finden, sind zum einem der Regelkreis auf Studiengangsebene und zum anderem die Regelkreise auf Modul- und Lehrveranstaltungsebene.

Die Gutachter sehen die getroffenen Maßnahmen zur Sicherstellung eines modulbezogenen und kompetenzorientierten Prüfungssystem als sinnvoll und als sehr gut entwickelt an und begrüßen die fortwährende Weiterentwicklung der Dokumente. Die Gutachter begrüßen insbesondere das neueingerichtete Didaktik-Zentrum zur Weiterbildung der Lehrenden. Ein Angebot im Bereich der kompetenzorientierten Lehre und Prüfungen würde hier sicherlich die Impulse des Rektorats und der Stabstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement unterstützen.

Die Gutachter raten der HdM, sich einen Überblick über die Verteilung der verschiedenen Prüfungsformen zu verschaffen, um einen Anhaltspunkt zu erhalten ob es Prüfungsformen gibt, die besonders häufig/selten genutzt werden und um kritisch zu reflektieren, ob diese Prüfungsformen auch den Kompetenzen entsprechen. Auch könnte geprüft werden, ob eine Koordination in den Studiengängen eingerichtet wird, die die Diversität der Prüfungsformen überwacht.

Studienorganisation und -koordination

Zur Dokumentation des Merkmals „Studiengangsorganisation und -koordination“ legte die HdM eine sehr umfangreiche Beschreibung über die Prozesse und die Zuständigkeiten der Studiengangsorganisation und -koordination vor. Diese umfasst sowohl Kernprozesse in Studium und Lehre, Dienstleistungsprozesse wie Studierendenverwaltung und Prüfungswesen, als auch Hilfsprozesse und Genehmigungsprozesse. Die Prozessbeschreibungen können über das QM-Portal der HdM abgerufen werden.

Die Gutachter sehen, dass die Prozesse ausführlich und umfänglich beschrieben sind. Die Zuständigkeiten sind klar geregelt. Einzig im Bereich der Anerkennung gibt es Nachholbedarf. Hier muss die HdM die Lissabon-Konvention in ihre Prozesse umsetzen. In den Gesprächen mit der Hochschulleitung wurde aber zugesichert, dass dies mit der Verabschiedung der nächsten Studien- und Prüfungsordnung geschehen wird. Die Gutachter sehen keinen Grund, dies zu bezweifeln und begrüßen die Flexibilität der HdM in der Fortentwicklung ihrer Prozesse.

6. Zusammenfassende Bewertung der Programmstichproben

Die Studiengänge „Druck- und Medientechnologie“ (B.Eng.), „Wirtschaftsinformatik und digitale Medien“ (B.Sc.) und „Elektronische Medien“ (M.A.), mit den Schwerpunkten Mediengestaltung, Medientechnik, Medienwirtschaft und Unternehmenskommunikation wurden im Wintersemester 2012/13 begutachtet.

Aus Sicht der Gutachter verdeutlichen die Berichte der Programmstichproben, dass das Qualitätsmanagementsystem in den Studiengängen etabliert ist und von den Beteiligten insgesamt gut akzeptiert wird. Die Berichte der Programmstichproben zeigen die Stärken und Schwächen der Studiengänge an der HdM gut auf.

Zwei Aspekte finden sich in allen drei Berichten der Studiengänge:

- Die Regelungen zur Anerkennung von Kompetenzen sind in den Prüfungsordnungen der Bachelor- bzw. Masterstudiengänge noch nicht vollumfänglich gemäß der Lissabon Konvention umgesetzt. Die Umsetzung ist aber bei allen Studiengängen in Planung.
- In allen drei Studiengängen wird zum Ausdruck gebracht, dass die Fachbeiräte noch nicht in vollem Umfang funktionsfähig sind.

Der Bericht des Studiengangs „Druck- und Medientechnologie“ (B.Eng.) fokussiert auf folgende Aspekte:

- Der Studiengang verfügt über eine hohe Abbrecherquote, deren Gründe und Maßnahmen zur Behebung während des Vor-Ort-Besuchs ausführlich diskutiert wurden.
- Die Prüfungsform Klausur dominiert in diesem Studiengang, es wäre hinsichtlich der Kompetenzorientierung zu fragen, ob sich in einigen Modulen auch andere Prüfungsformen anbieten würden.
- Die Gutachter regen neben der bereits etablierten Absolventenbefragung auch eine Arbeitgeberbefragung an.

Der Bericht des Studiengangs „Wirtschaftsinformatik und digitale Medien“ (B.Sc.) setzt folgende Schwerpunkte:

- Die Gutachter hinterfragen die Zielorientierung in Hinblick auf das Konzept und den Studiengangstitel kritisch; hier wäre zu überlegen inwieweit solche Diskussionen auch im Rahmen der internen Audits geführt werden können und hieraus Maßnahmen zur Weiterentwicklung (z. B. Änderungen des Titel oder der Konzeption) ergeben könnten.
- Für den Studiengang wird zudem empfohlen die Modulbeschreibungen kompetenzorientierter zu formulieren.
- Bei den Semesterberichten fiel den Gutachtern zudem auf, dass die Ergebnisse der Workload-Erhebung nur spärlich in dem Semesterbericht dargestellt wurden.

Im Interesse einer kompetenzorientierter Ausbildung wird von den Gutachtergruppen der Studiengänge „Druck- und Medientechnologie“ (B.Eng.) und „Wirtschaftsinformatik und digitale Medien“ (B.Sc.) angeregt, explizite Konzepte bzw. Module für die Ausbildung von „Soft Skills“ einzurichten und durchzuführen.

Der Masterstudiengang „Elektronische Medien“ (M.A.) wurde noch in seiner ursprünglichen, viersemestrigen Struktur begutachtet. Die Umstellung auf ein dreisemestriges Programm soll in den folgenden Semestern erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass der Studiengang noch über Module verfügt die weniger als i.d.R. 5 ECTS-Punkte umfassen und auch die Prüfungsbelastung dementsprechend noch nicht angepasst wurde.

Insgesamt hat die Programmstichprobe den grundsätzlich positiven Eindruck der Gutachtergruppe bestätigt. Die Gutachten zeigen zudem, dass aufgezeigte Schwachstellen bereits aufgegriffen und systematisch bearbeitet werden.

7. Resümee

Die HdM hat breite Informationen zur gutachterlichen Bewertung des hochschulinternen Qualitätssicherungssystems vorgelegt und auch in den beiden Vor-Ort-Begehungen ausführliche Auskünfte gegeben. Die Gutachtergruppe hat die Gespräche vor Ort als sehr offen und konstruktiv empfunden und war beeindruckt von dem Engagement, das sich über alle Ebenen der HdM erstreckt. Die vertrauensvolle Kommunikation zwischen den Beteiligten, insbesondere auch zwischen Studierenden und Lehrenden war deutlich spürbar und für die Arbeit der Gutachtergruppe sehr hilfreich.

IV. Empfehlungen an die Akkreditierungskommission von ACQUIN

(diesen Teil des Gutachtens erhält die Hochschule NICHT)

1. Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung“

Qualifikationsziele

Die Hochschule hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil als Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes definiert und veröffentlicht. Sie besitzt und nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.

Das Kriterium ist erfüllt.

System der Steuerung in Studium und Lehre

Die Hochschule verfügt und nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem. Dieses sichert unter Berücksichtigung der *Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen* in der aktuellen Fassung die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge. Die Qualifikationsziele umfassen fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere wissenschaftliche Befähigung, die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen, die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. Das System gewährleistet

- die Umsetzung der Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse in Studiengangskonzepte, die studierbar sind und das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus und Qualifikationsprofils gewährleisten. Hierzu gehören die realistische Einschätzung und Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung, Anwendung des ECTS, sachgemäße Modularisierung, adäquate Prüfungsorganisation, Beratungs- und Betreuungsangebote, Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit und der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierenden mit Kindern, von ausländischen Studierenden, Studierenden mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten und sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen, ggf. gemäß der Lissabon Konvention;
- die adäquate Durchführung der Studiengänge auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung;
- die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem *Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse* und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben und gegebenenfalls bestehenden Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten;
- die Beteiligung bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge von Lehrenden und Studierenden, von Absolventinnen und Absolventen und externen Expertinnen und Experten sowie von Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Expertinnen und Experten zu beteiligen.

Das Kriterium ist erfüllt.*Verfahren der internen Qualitätssicherung*

Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre, die den Anforderungen der *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education* genügen.

Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.

Es umfasst im Einzelnen

- die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,
- die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,
- die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung,
- die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen,
- verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem.

Es gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventinnen und Absolventen und Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis und stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.

Das Kriterium ist erfüllt.*Berichtssystem und Datenerhebung*

Die Hochschule verfügt über ein internes Berichtssystem, das die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung und Durchführung von Studiengängen sowie die Strukturen, Prozesse und Maßnahmen der Qualitätssicherung, ihre Ergebnisse und Wirkungen dokumentiert.

Das Kriterium ist erfüllt.*Zuständigkeiten*

Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.

Das Kriterium ist erfüllt.

Dokumentation

Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien und darüber hinaus in geeigneter Weise die Öffentlichkeit sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.

Das Kriterium ist erfüllt.

Joint Programmes

Die Hochschule stellt sicher, dass an den Partnerhochschulen, die gemeinsam mit ihr Joint Programmes durchführen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der dort angebotenen Komponenten der Joint Programmes entsprechend den Kriterien 5.4.1 bis 5.4.6 sicherzustellen.

Das Kriterium ist erfüllt.

2. Akkreditierungsvorschlag

Die Gutachterkommission empfiehlt die Systemakkreditierung ohne Auflagen.

Folgende Empfehlungen werden zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems ausgesprochen:

1. Es sollten verbindliche Kriterien/Kennzahlen definiert werden, nach denen bei negativer Beurteilung durch die Studierenden entsprechende Rückmeldungen an die betroffenen Dozierenden erfolgen. In diesem Zusammenhang sollte der Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation verbindlich beschrieben werden, wobei der Qualitätsregelkreis bei Dozierenden mit wiederholt negativer Beurteilung in geeigneter Weise und in Anlehnung an die Evaluationsatzung, insbesondere § 2, geschlossen wird.
2. In den internen Audits sollte mittels geeigneter Maßnahmen sichergestellt werden, dass die Überprüfung der Umsetzung der länderübergreifenden und landesspezifischen Vorgaben sowie der Kriterien des Akkreditierungsrates in den Studiengängen erfolgt. Zudem sollte der Aspekt „Zielorientierung in Hinblick auf das Konzept und den Studiengangstitel“ in die internen Audits integriert werden.
3. Die Kommissionen für die internen Audits sollten um einen externen Wissenschaftsvertreter erweitert werden.
4. Die Hochschule der Medien sollte in einer Übersicht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Qualität von Studium und Lehre der Gremien und Personen klar darstellen.
5. Die Partizipations- und Informationsmöglichkeiten der Studierenden für die Qualität in Studium und Lehre sollten für die Studierenden transparent gemacht werden. Es sollte für die jeweilige Fakultät deutlich aufgezeigt werden, in welchen Gremien sich die Studierenden einbringen können bzw. wie sie Informationen erhalten können. Studierende sollten zur innovativen (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen und -inhalten nach Möglichkeit nicht nur auf Entscheidungsebenen, sondern auch im Vorfeld auf Diskussionssebenen eingebunden werden.
6. Die Hochschule sollte kontinuierlich überprüfen, ob die bestehenden und im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagements neu gebildeten Strukturen verschlankt werden bzw. zusammengeführt werden können.

Folgende Anregungen werden gegeben:

1. Die Hochschule sollte eine Übersicht über die Prüfungsformen in den Studiengängen erarbeiten. Hieran ließe sich ggf. ablesen, bei welchen Modulen sich die Prüfungen noch kompetenzorientierter gestalten ließen und in welchen Studiengängen die Prüfungsformen vielfältiger sein könnten.
2. Es sollte überdacht werden, im Interesse kompetenzorientierter Ausbildung explizite Konzepte bzw. Module für die Ausbildung von „Soft Skills“ einzurichten und durchzuführen.
3. Es sollte überdacht werden, ob die Rolle des Studiendekans in der Grundordnung hinterlegt werden könnte.
4. In den für die Studiengänge eingerichteten Beiräten sollten neben Vertretern der Berufspraxis ggf. auch externe Wissenschaftsvertreter vertreten sein.

5. Die Ergebnisse der Workload-Erhebung könnten noch ausführlicher in den Semesterberichten dokumentiert werden. Zudem könnte bei der Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung ein Methodenwechsel die Möglichkeit bieten, die gewonnenen Ergebnisse gegenzuprüfen.
6. Perspektivisch sollte die Rolle der Mitglieder des Rektorats in den Audit-Kommissionen im Sinne der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertungen überdacht werden.