

=====

## **Beschluss zur Akkreditierung des Studiengangs „Kulturmanagement“ (M.A.) an der Hochschule Bremen**

**Auf der Basis des Berichts der Gutachtergruppe und der Beratungen der Akkreditierungskommission in der 68. Sitzung vom 28./29.08.2017 spricht die Akkreditierungskommission folgende Entscheidung aus:**

1. Der Studiengang „**Kulturmanagement**“ mit dem Abschluss „**Master of Arts**“ an der **Hochschule Bremen** wird unter Berücksichtigung der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013) ohne Auflagen akkreditiert, da die darin genannten Qualitätsanforderungen für die Akkreditierung von Studiengängen erfüllt sind.

Der Studiengang entspricht den Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen, den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz, den landesspezifischen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse in der aktuell gültigen Fassung.

2. Es handelt sich um einen **weiterbildenden** Masterstudiengang.
3. Die Akkreditierung wird für eine **Dauer von sieben Jahren** (unter Berücksichtigung des vollen zuletzt betroffenen Studienjahres) ausgesprochen und ist **gültig bis zum 30.09.2024**.

Zur Weiterentwicklung des Studiengangs wird die folgende **Empfehlung** gegeben:

Das Curriculum sollte unter folgenden Aspekten fortentwickelt werden:

- a) Das Thema „Kulturpolitik“ sollte deutlicher verankert werden.
- b) Der Themenbereich „Partizipation, Wandel des Kulturpublikums“ sollte aufgenommen werden.
- c) Es sollte eine stärkere Öffnung in Richtung Unterhaltungskultur erfolgen.

Zur weiteren Begründung dieser Entscheidung verweist die Akkreditierungskommission auf das Gutachten, das diesem Beschluss als Anlage beiliegt.



## **Präambel**

---

Gegenstand des Akkreditierungsverfahrens sind Bachelor- und Masterstudiengänge an staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulen. Die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen wird in den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz verbindlich vorgeschrieben und in den einzelnen Hochschulgesetzen der Länder auf unterschiedliche Weise als Voraussetzung für die staatliche Genehmigung eingefordert.

Die Begutachtung der Studiengänge erfolgte unter Berücksichtigung der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ in der Fassung vom 20.02.2013.

## **I. Ablauf des Verfahrens**

---

Die Hochschule Bremen beantragt die Akkreditierung des Studiengangs „Kulturmanagement“ mit dem Abschluss „Master of Arts“. Es handelt sich um eine Reakkreditierung.

Das Akkreditierungsverfahren wurde am 20./21.02.2017 durch die zuständige Akkreditierungskommission von AQAS eröffnet. Am 28./29.05.2017 fand die Begehung am Hochschulstandort Bremen durch die oben angeführte Gutachtergruppe statt. Dabei erfolgten unter anderem getrennte Gespräche mit der Hochschulleitung, den Lehrenden und Studierenden.

Das vorliegende Gutachten der Gutachtergruppe basiert auf den schriftlichen Antragsunterlagen der Hochschule und den Ergebnissen der Begehung. Insbesondere beziehen sich die deskriptiven Teile des Gutachtens auf den vorgelegten Antrag.

## **II. Bewertung des Studiengangs**

---

### **1. Allgemeine Informationen**

Übergeordnetes Ziel der Hochschule Bremen ist es, hochqualifizierte Absolventinnen und Absolventen auszubilden, die die Anforderungen des regionalen, nationalen und internationalen Arbeitsmarktes erfüllen. Auf unterschiedliche Bildungsbiographien ausgerichtet, hält die Hochschule nach eigenen Angaben verschiedene Studienangebote sowie Angebote im Bereich des lebenslangen Lernens vor. Es werden über 60 Studiengänge angeboten, in denen über 8000 Studierende eingeschrieben sind.

Als weiteres Ziel hat sich die Hochschule gemäß Selbstbericht der Internationalisierung verschrieben, so dass die Hälfte der Studienangebote einen obligatorischen Auslandsaufenthalt vorsieht, viele fremdsprachliche Anteile in den Curricula verortet sind, umfangreiche Austauschprogramme bestehen sowie einige Studiengänge einen Doppelabschluss vorsehen.

Der zur Akkreditierung vorliegende Studiengang ist am International Graduate Center (IGC) angesiedelt, welches mit der Durchführung aller weiterbildenden Studiengänge an der Hochschule Bremen beauftragt ist. Die akademische Verantwortung liegt bei der Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

### **2. Profil und Ziele**

Der Studiengang „Kulturmanagement“ ist als berufsbegleitendes Teilzeitangebot angelegt. In fünf Semestern Regelstudienzeit werden 90 CP erworben. Eine ursprünglich vorhandene 60 CP-Variante des Studiengangs wird nicht mehr angeboten.

Ziel des Studiums ist eine Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent/inn/en, die selbständige Tätigkeit und Unternehmensgründung mit einschließt und sich damit an der Arbeitssituation im Bereich des Kulturmanagements orientiert. Die Studierenden sollen in einer wissenschaftlichen Weiterbildung professionelle Kompetenzen in den Bereichen Strategie, Steuerung und Führung für Kulturinstitutionen erwerben. Diese Managementkompetenzen beziehen sich auf öffentliche Kulturinstitutionen, gemeinnützige private Organisationen und gewinnorientierte Privatunternehmen entsprechend dem Drei-Sektoren-Modell. Die Ausrichtung des Studienprogramms soll über den Untertitel „Management von Kulturinstitutionen, Kulturevents und Kulturwirtschaft“ kommuniziert werden.

Neben fachlichen sollen auch Schlüsselkompetenzen vermittelt werden. Dazu gehören unter anderem die Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten und zur Teamarbeit und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Akteuren in Kunst, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Dadurch sollen auch die Persönlichkeitsentwicklung und die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement begünstigt werden. Die Lehrmethoden, zu denen Case Studies und der Einsatz von Fallbeispielen gehören, sind nach Darstellung im Antrag darauf ausgelegt, dass die Studierenden ihre beruflichen Erfahrungen in das Studium einbringen können.

Der Studiengang richtet sich an Bewerber/innen aus unterschiedlichen Fachrichtungen, die eine Tätigkeit im Kulturbereich anstreben. Die Heterogenität der Vorkenntnisse ist nach Darstellung im Antrag ein bewusstes Prinzip. Zugangsvoraussetzungen sind ein erster berufsqualifizierender Abschluss auf Bachelorniveau, verbunden mit 210 CP, und eine qualifizierte berufliche Tätigkeit von mindestens einem Jahr Dauer. Bewerber/innen, die nur 180 CP aus dem Bachelorstudium mitbringen, haben verschiedene Möglichkeiten, die fehlenden 30 CP nachzuholen (z.B. durch das Absolvieren zusätzlicher Module oder eines Praktikums). Die Anerkennung entsprechender Leistungen ist in der Zugangs- und Zulassungsordnung der Hochschule für weiterbildende Masterstudiengänge geregelt, die durch einen „Leitfaden zur Anerkennung außerhochschulisch und beruflich erworbener Kompetenzen“ ergänzt wird.

Die Hochschule Bremen verfügt über Konzepte zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit. Diese sehen unter anderem eine zentrale Frauenbeauftragte sowie dezentrale Frauenbeauftragte vor, die auch als Ansprechpartnerinnen agieren. Die Hochschule ist weiterhin als „familiengerechte Hochschule“ auditiert.

## **Bewertung**

Das Profil des Studiengangs ist eindeutig wirtschaftswissenschaftlich angelegt und greift auf ein übergreifendes Konzept von Management zurück. Es erfolgt eine Orientierung an den Qualifikationszielen, die von der Hochschule definiert und regelmäßig überprüft werden. Das Studienprogramm, das über eine beachtliche thematische Breite verfügt, befähigt eindeutig zu einer Tätigkeit in der Organisation bzw. Administration von Kulturinstitutionen bzw. zu einer selbständigen Tätigkeit im Kulturbereich. Im Hinblick auf die starke Verflechtung von öffentlichem, privatem und intermediärem Kultursektor wäre eine stärkere Verankerung von Kulturpolitik, eventuell als ein eigenständiges Modul, zu überlegen **[Monitum 1]**.

Das Studienprogramm fördert über die praxisrelevanten Module und die Kontakte mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Feld die Persönlichkeitsentwicklung und befähigt eindeutig zu Tätigkeit und Engagement in privaten, staatlichen und intermediären Bereichen.

Studienerfolg und Absolventenverbleib finden Berücksichtigung in der Studiengangsplanung. Anzumerken ist lediglich, dass bei der Planung von Wochenendseminaren auf eine größere Flexibilität geachtet werden sollte, da in der Vergangenheit die Belastung teilweise etwas zu hoch erschien. Nach Aussage der Verantwortlichen wurde jedoch zum Teil schon auf die Anregungen der Studierenden eingegangen (vgl. Kap. 4).

Die Zugangsvoraussetzungen sind transparent formuliert, dokumentiert und veröffentlicht. Der formale Aufbau des Studiums ist so geregelt, dass die Studierenden die Anforderungen, die im Studienprogramm gestellt werden, erfüllen können. Eine mindestens einjährige, qualifizierte Berufstätigkeit ist elementare Zugangsvoraussetzung für den Studiengang „Kulturmanagement“.

Durch die Konzepte der Hochschule werden Geschlechtergerechtigkeit und die Förderung der Chancengleichheit von Studierenden innerhalb des Studienprogrammes verwirklicht. Eine Einbindung in das Qualitätsmanagement der Hochschule erfolgt.

### **3. Qualität des Curriculums**

Das Curriculum des Masterstudiengangs umfasst 90 CP, die auf fünf Semester verteilt sind, von denen das letzte der Masterarbeit vorbehalten ist. Es gliedert sich in die drei Lernbereiche „Strategie“, „Steuerung“ und „Führung“, die in einer für das Kulturmanagement spezifischen Weise angeboten werden sollen.

Im ersten Bereich soll unter dem Oberthema „Strategie – Zukunftsfähigkeit durch Governance und strategisches Management“ in den ersten drei Semestern eine solide Wissensbasis vermittelt werden, bei der die Rahmenbedingungen für das Management von Kultur, Instrumente der Strategieentwicklung, die operative Umsetzung und die öffentlichkeitswirksame Vermittlung im Vordergrund stehen. Im zweiten Bereich werden in den ersten drei Semestern unter dem Oberthema „Steuerung – Zukunftsfähigkeit durch Effektivität und Effizienz von Prozessen und Strukturen“ konkrete Anwendungen betriebswirtschaftlicher Konzepte vermittelt, etwa in den Bereichen Finanzierung, Rechnungswesen und quantitative Methoden. Im dritten Bereich sind unter dem Oberthema „Führung – Zukunftsfähigkeit durch Entwicklung der Ressourcen von Mitarbeitern und Partnern“ ebenfalls drei Module in den ersten drei Semestern vorgesehen, die auf Kompetenzentwicklung von Mitarbeiter/inne/n, Mitarbeiterführung und das Management kooperativer Netzwerke ausgerichtet sind.

In allen drei Bereichen ist nach Darstellung im Antrag eine Kombination theoriebezogener Seminare mit praxisorientierten Workshops vorgesehen. Im vierten Semester werden die drei Bereiche zusammengeführt unter der übergreifenden Fragestellung nach der Zukunftsfähigkeit eines Kulturbetriebs. Dazu werden Themen wie Innovationsmanagement oder Change Management in Praxisprojekten vermittelt. Das Curriculum beinhaltet über die genannten Lehrformen hinaus auch Elemente wie Exkursionen oder ein Businessplanspiel. Als Prüfungsformen sind unter anderem Klausuren, Präsentationen und Hausarbeiten vorgesehen.

Auch wenn Auslandsaufenthalte angesichts der Berufstätigkeit der Studierenden schwierig sind, bietet sich eine Gelegenheit dafür im fünften Semester; zudem können im August und September jeweils kürzere Praxisaufenthalte im Ausland realisiert werden. Darüber hinaus werden am IGC gemeinsame Veranstaltungen mit den internationalen Studierenden organisiert.

Seit der letzten Akkreditierung wurden verschiedene Änderungen am Curriculum vorgenommen. So wurde unter anderem die Masterarbeit auf 24 CP erweitert, da sich das ursprüngliche Konzept mit 18 CP als vom Umfang her zu knapp bemessen erwiesen hat. Zudem wurden zum Beispiel Inhalte neueren Entwicklungen angepasst und Prüfungsformen noch stärker kompetenzorientiert ausgestaltet.

#### **Bewertung**

Der Studiengang „Kulturmanagement“ richtet sich als weiterbildender Studiengang an berufserfahrene Studierende und soll diesen berufsbezogene wissenschaftliche Kompetenzen vermitteln. Als Ziel wird angegeben, dass die Absolvent/inn/en für den Arbeitsmarkt im Bereich Kulturmanagement qualifiziert werden sollen.

Ein weiteres Ziel der Hochschule Bremen stellt die Internationalisierung der Studienangebote dar, die in der Internationalisierungsstrategie der Hochschule beschrieben wird. Die Verantwortlichen für den Masterstudiengang „Kulturmanagement“ geben an, dass dieser auf Grund der beruflichen Verpflichtungen der Studierenden in berufsbegleitender Form durchgeführt wird und demzufolge ein Auslandsaufenthalt zumindest schwierig zu gestalten ist. Der Punkt Internationalisierung wird deshalb in Form von dreimal jährlich stattfindenden gemeinsamen Veranstaltungen mit Studierenden internationaler Masterstudiengänge organisiert, bei denen Kontakte zu internationalen Studierenden geknüpft werden können. Auch ist der Besuch von Veranstaltungen an Partnerhochschulen möglich, deren dort erworbene Credits anerkannt werden können. Es kann auch festgestellt werden, dass der Einsatz einer Vielzahl von Lehrbeauftragten dazu führen kann, den Blick auf international agierende Kulturbetriebe und -projekte zu richten. Auf Grund der Besonderheit dieses Masterstudiengangs kann das Ziel der Internationalisierung als erfüllt betrachtet werden.

Die Analyse des Studiengangsaufbaus unter Berücksichtigung des „Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse“ zeigt, dass in der Studiengangsdokumentation das Qualifikationsprofil der Absolventinnen und Absolventen dargestellt ist. Der Masterstudiengang orientiert die Studierenden bezüglich der zu vermittelnden Inhalte, der Lehrformen und des Abstraktionsgrades in den Veranstaltungen auf ein Verständnis, das dem späteren Arbeitsgebiet im Management von Kulturbetrieben mit Führungsaufgaben entspricht. Das stellt auch Anforderungen an ein entsprechend ausgeprägtes Selbststudium. Der Studiengang ist auf Grund seiner berufsbegleitenden Konzeption in Blockveranstaltungen gegliedert.

Die Einschätzung der formalen Aspekte bei der Betrachtung des Curriculums des zu akkreditierenden Masterstudiengangs führt zur Feststellung, dass auf Grund der Erfahrungen bezüglich der Bewerber/innen Änderungen im curricularen Aufbau vorgenommen werden mussten. Insgesamt werden jetzt in fünf Semestern 90 Credits erworben, nicht mehr 60, wie in der vorherigen Konzeption als Option vorgesehen. Es ist nachvollziehbar, dass auf Grund der Voraussetzungen, über die die Bewerber/innen verfügten, diese Änderung vorgenommen werden musste. Bei der Betrachtung der formalen Aspekte entspricht der Studiengang dem Masterniveau.

Um Wissen zu vermitteln und Lerneffekte zu erzielen, muss einerseits die Bereitschaft der Studierenden zum Wissenserwerb vorhanden sein, andererseits müssen aber auch Methoden der Vermittlung angewendet werden, die die Studierenden animieren sollen, sich dem Selbststudium zu stellen. Voraussetzung, damit Fachwissen und fachübergreifendes Wissen vermittelt und Kompetenzen entwickelt werden können, ist eigenes Wollen und Tun. Das bedeutet, dass auch auf Seiten der Studierenden der Wille vorhanden sein muss, nicht nur den zweiten akademischen Grad anzustreben, sondern Wissen und Handwerkszeug erwerben zu wollen. Wissensvermittlung durch den Einsatz verschiedener Lehr- und Lernformen führt zur Kompetenzentwicklung. Festgestellt werden kann, dass entsprechendes Wissen vermittelt wird und damit Kompetenzen ausgebildet werden, die das Berufsbild des Kulturmanagers bzw. der Kulturmanagerin charakterisieren. Die Seminare zum Selbstmanagement werden dazu beitragen, dass auch fachübergreifendes Wissen erworben werden kann.

Ziel eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs ist Qualifikationsentwicklung, d. h. die Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen des Individuums, die nötig sind, um bestimmte Aufgaben im Beruf und vor allen Dingen auch Führungsaufgaben erfüllen zu können, also ein in diesem Sinne entwickeltes Arbeitsvermögen der Persönlichkeit. Qualifikationserwerb soll der Ausprägung der Kompetenzen dienen, die im Zusammenhang mit der späteren Berufsausübung stehen. Dabei muss das Fachwissen vermittelt werden, das mit der inhaltlichen Aufgabenrealisierung in Kulturinstitutionen und Projekten zu tun hat. Es muss aber immer auch die Möglichkeit geboten werden, soziale Kompetenzen auszuprägen. Qualifikation hat Bildung zur Basis. Konsequenterweise ist im Curriculum in jeder einzelnen Modulbeschreibung formuliert, welche Lernziele erreicht und welche Kompetenzen entwickelt werden sollen.

Damit ist im Prinzip die Frage zu beantworten, welche Anforderungen die *zukünftige* Berufswelt an die in ihr agierenden Personen stellt. Es sind vor allen Dingen Kompetenzen zu entwickeln, die die Persönlichkeit in die Lage versetzen, sich den Anforderungen an lebenslanges Lernen zu stellen. Das wiederum erfordert eigenes Tun, d. h. die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen, d. h. Fähigkeiten, um sich Veränderungen anzupassen. Im Curriculum sind die angestrebten Lernergebnisse für jedes einzelne Modul formuliert und die Kompetenzen und Fertigkeiten, über die die Absolvent/inn/en verfügen sollten, beschrieben, wenn alle Prüfungen bestanden und das Studium erfolgreich absolviert wurde. Sehr gut und übersichtlich gelingt dabei die Darstellung der Kompetenzziele bezogen auf die entsprechenden Module.

Der Aufbau des Curriculums ist logisch und gut strukturiert. Sehr positiv ist der Versuch zu werten, die Zuordnung von Modulen zu den Lernbereichen Strategie, Steuerung und Führung vorzunehmen, die gleichzeitig Managementaufgaben bezeichnen, d. h., dass somit auch sichtbar ist, dass die Absolventinnen und Absolventen in die Lage versetzt werden sollen, den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden. In der Studiengangsdokumentation ist das Qualifikationsprofil noch einmal deutlich beschrieben.

Es kann festgestellt werden, dass der Aufbau des Curriculums dem Anspruch, für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren, folgt und die inhaltliche Ausrichtung der Module auf Kompetenzen und Wissen orientiert, die zur Berufsausübung benötigt werden. Allerdings muss betont werden, dass der Kulturbereich und dessen Institutionen speziellen Kriterien und Anforderungen folgt. Die Berücksichtigung dieser Spezifik wird durch die inhaltliche Ausrichtung der Module berücksichtigt.

Mit dem Studiengang wird, wie oben angesprochen, auch die Fähigkeit zur Unternehmensgründung angestrebt. Dass sich der Gedanke des Entrepreneurship das gesamte Curriculum durchzieht, ist ausdrücklich hervorzuheben. Auch die Abfolge der Module in den einzelnen Semestern ist logisch und kann bei entsprechendem Selbststudium die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen fördern. Insgesamt kann konstatiert werden, dass das Curriculum so aufgebaut ist, dass davon ausgegangen werden kann, dass die Absolventinnen und Absolventen gut auf den Arbeitsmarkt im Berufsfeld vorbereitet werden.

Alle Module sind vollständig im Modulhandbuch dokumentiert. Das Handbuch ist den Studierenden zugänglich. Da auf Grund der Ausrichtung des Studiengangs als weiterbildende Teilzeitvariante davon auszugehen ist, dass Studierende einer Berufstätigkeit nachgehen, ist im Curriculum das Modul 11 als Wahlpflichtmodul gestaltet. Es besteht die Möglichkeit, zwischen „Schlüsselkompetenzen für das Kulturmanagement“ und einem begleitenden Kurzpraktikum zu wählen. Beide Varianten sind im Modulhandbuch entsprechend dokumentiert. Im Gespräch mit der Studiengangsbildung konnte auch festgestellt werden, dass die Aktualisierung des Modulhandbuchs gegeben ist, da in den Modulbeschreibungen lediglich die Eckpunkte der Lehrinhalte dargelegt sind, so dass Modifizierungen möglich sind, ohne dass das Handbuch geändert werden müsste.

Prinzipiell orientieren die Module in ihrer inhaltlichen Ausrichtung auf die klassischen Kulturbetriebe der Hochkultur wie Theater, Museen, Konzerte etc. Aus den Gesprächen mit den Studierenden ergab sich der Wunsch, die Inhalte künftig mehr auch in die Bereiche der Unterhaltungskultur auszudehnen **[Monitum 3]**.

Wissensvermittlung erfolgt im Masterstudiengang „Kulturmanagement“ hauptsächlich durch die Lehrform „Seminaristischer Unterricht“. Das ist gleichzeitig die beste Lehrmethode bei überschaubaren Studierendengruppen, wie sie in diesem Masterstudiengang anzutreffen sind. Diese Form wird ergänzt durch Selbstreflexion im Rahmen von Monitoring und Coaching sowie Präsentationen der Studierenden und Projektarbeit im Team. Das vorgesehene Planspiel bzw. die Fallstudien – Modul 5 – verstärken das Verständnis für Probleme der Kulturmanagementpraxis.

Qualifikation, d. h. berufsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten, können abgeprüft werden. Bezüglich der Arten kommen alle Prüfungsformen wie Klausur, mündliche Prüfung, Hausarbeit, Re-

ferate zum Einsatz. Lehr-, Lern- und Prüfungsformen entsprechen dem Qualifikationsrahmen eines Masterstudiengangs. Im Curriculum sind die entsprechenden Prüfungsformen jedem einzelnen Modul zugeordnet. Die Kriterien bezüglich Lehr-, Lern- und Prüfungsformen können damit als erfüllt angesehen werden.

Insgesamt betrachtet sollte ein Masterstudiengang so ausgerichtet sein, dass der Aufbau des Curriculums, die Lehre der Inhalte der einzelnen Module und ein entsprechendes Selbststudium die Absolventinnen und Absolventen in die Lage versetzen, Qualifikationen und Kompetenzen zu erwerben, die eine Beschäftigungsfähigkeit zur Folge haben kann. Qualifikationsziel eines Masterstudiengangs ist dann die weitere Ausprägung beruflicher Flexibilität und damit auch Mobilität. In diesem Sinne gehören Qualifikation und Kompetenzen zusammen, d. h. Kompetenzausbildung zum Handeln, d. h. Entscheidungen zu treffen. Kompetenz umfasst dann Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Das Curriculum entspricht im Aufbau und den Modulbeschreibungen dem Masterniveau.

#### **4. Studierbarkeit**

Die akademische Verantwortung für den Studiengang liegt bei der Fakultät Wirtschaftswissenschaften, die auch eine Studiengangskommission einsetzt und eine Studiengangsleitung wählt. Die Studiengänge an der Fakultät sind einem von drei Arbeitsbereichen zugeordnet, für die jeweils ein Studiendekan zuständig ist. Die Organisation des Studiums obliegt dem IGC, das neben einem Vorstand, der für Strategie, Qualitätssicherung und Durchführung der dort angesiedelten Programme zuständig ist, eine Verwaltung mit verschiedenen Services aufweist. Für den zu akkreditierenden Studiengang gibt es eine Programmkoordinatorin und eine Office-Managerin. Die Modulverantwortung wird jeweils von hauptamtlichen Professor/inn/en übernommen.

Information und Beratung werden zum einen über den Internetauftritt des IGC geleistet, zum anderen durch den Studiengangsleiter und die Programmmanagerin. Zudem können hochschulweite Einrichtungen wie der HSB Career Service genutzt werden.

Die Präsenzveranstaltungen im Studium finden Freitagabend und Samstag statt, damit der Studiengang berufs begleitend studiert werden kann. Die Pflichtveranstaltungen sind überschneidungsfrei organisiert. Prüfungen finden – je nach Form – nach Abschluss des Moduls oder modulbegleitend statt. Wiederholungsprüfungen werden nach Darstellung im Antrag so angeboten, dass sie in der Regelstudienzeit abgelegt werden können.

Der Nachteilsausgleich ist in § 11 der Prüfungsordnung geregelt, die Anrechnung von Leistungen in § 18. Letztere orientieren sich nach Angaben der Hochschule an den Vorgaben der Lissabon-Konvention und sehen auch Möglichkeiten für die Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen vor. Die Prüfungsordnung wurde gemäß Bestätigung der Hochschulleitung einer Rechtsprüfung unterzogen und ist veröffentlicht. Die Hochschule hat Studierendenstatistiken vorgelegt, die u. a. Angaben zu Studienzeiten und Verbleibsquoten enthalten, und die Anzahl der Absolventinnen und Absolventen sowie die durchschnittlichen Abschlussnoten dokumentiert.

#### **Bewertung**

Der Studiengang überzeugt durch seine kontinuierlich weiterentwickelte und sehr ausgereifte Struktur sowie durch die intensive Betreuung während des Studienverlaufs. Neben den allgemeinen Einführungsveranstaltungen werden zusätzlich individuelle Beratungen durch persönliche Gespräche mit dem Studiengangsleiter durchgeführt. Weiterhin gibt es spezielle Beratungsangebote für Studierende mit Behinderung und für Studierende in besonderen Lebenssituationen. Es gibt neben den persönlichen Beratungen ausreichend Angebote zur Information und Orientierung, wie zum Beispiel die Homepage und Broschüren. Positiv hervorzuheben sind die teambildenden

Maßnahmen, um die Kommunikation und die Zusammenarbeit unter den Studierenden zu fördern.

Die Verantwortlichkeiten für die Studienprogramme sind für die Studierenden transparent geregelt. Es ist durch die Programmkoordinatorin und die Office-Managerin sichergestellt, dass die Lehrangebote inhaltlich und organisatorisch aufeinander abgestimmt werden. Grundsätzlich zeigt sich, dass seitens der Studiengangsorganisation stets versucht wird, die individuellen Belange der Studierenden zu berücksichtigen. Bei Problemen werden individuelle oder kohortenspezifische Lösungen gesucht. So wird beispielsweise auf studentische Eltern durch Einhalten der Sommerferien besonders Rücksicht genommen.

Der angesetzte studentische Workload ist plausibel, die Studierenden haben auch ein Bewusstsein für die zeitintensive Doppelbelastung durch Studium und Erwerbsarbeit. Die im Studiengang fakultativ vorgesehenen Praxiselemente sind mit Leistungspunkten versehen. Die Anerkennungsregelungen für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen entsprechen der Lissabon-Konvention. Regelungen für außerhalb der Hochschule erbrachte Leistungen sind vorhanden. Die Prüfungsdichte und -organisation sind angemessen. Der hohe Anteil von Dozierenden aus der Berufspraxis und die Projektorientierung werden als große Stärke des Studienganges angesehen. Es werden unterschiedliche Prüfungsformen angeboten, die dem Kompetenzerwerb angemessen sind. Im Rahmen der Prüfungsorganisation ist ein Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung vorgesehen. Die Prüfungsordnung wurde einer Rechtsprüfung unterzogen und ist veröffentlicht.

## **5. Berufsfeldorientierung**

Der Studiengang soll auf eine Tätigkeit im Kulturmanagement vorbereiten, sei es in Angestelltenpositionen, freiberuflich und als Unternehmer/in. Unternehmensgründung ist explizit Thema im Curriculum. Damit soll auf die aktuellen Entwicklungen im Kulturmanagement eingegangen werden, die nach Darstellung im Antrag durch die Auflösung traditioneller Grenzen zwischen Sparten, Fächern und gesellschaftlichen Teilsystemen gekennzeichnet sind. Aufmerksamkeit soll neben den traditionellen, öffentlich geförderten Kulturinstitutionen und deren Wandel vor allem auch auf den neuen Netzwerken liegen, in denen Kulturakteure unternehmerisch tätig werden oder gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

Neben der Studierendenzentrierung, die sich unter anderem in der Förderung des eigenständigen Lernens manifestieren soll, stellt die Praxisorientierung nach den Ausführungen der Hochschule ein Profilelement des Studiengangs dar. Die Studierenden sollen in diesem Zusammenhang systematisch dabei unterstützt werden, ihr Studium mit individuellen Fragestellungen aus ihrer beruflichen Tätigkeit in Verbindung zu bringen und Prüfungsleistungen als wissenschaftlich fundierte Lösung ihrer jeweiligen berufspraktischen Probleme zu begreifen.

Die aktuelle Alumni-Befragung hat ergeben, dass sich bei zwei Drittel der Befragten die berufliche Position nach Absolvieren des Studiengangs verbessert hat.

### **Bewertung**

Der Studiengang erfüllt das gesetzte Ziel der Befähigung zur Aufnahme einer qualifizierten Erwerbstätigkeit. Da es sich um einen weiterbildenden Studiengang handelt, bringen die Studierenden Berufserfahrung mit, was sich positiv auf die Lehre auswirkt, und können zugleich aktuelle Lehrinhalte in ihrem beruflichen Umfeld einbringen, bis hin zu Ergebnissen der eigenen Masterthesis. Der Anspruch an die Studierenden wird bereits vor der Immatrikulation deutlich, denn ein persönliches Bewerbungsgespräch ist Zugangsvoraussetzung.

Das Themenportfolio des Studiengangs deckt die relevanten Aufgabenstellungen ab, die in den kulturmanagerialen Feldern Strategie, Steuerung und Führung für Kulturinstitutionen zu bearbei-

ten sind. Dabei ist die hohe Relevanz, die den berufspraktischen Lehrinhalten zukommt, entscheidend. Dank eines großen Pools von Lehrbeauftragten sind die meisten Kultursparten vertreten. Berufspraktiker bereichern mit ihrer Innensicht und ihrer Expertise die Themen des Hochschulpersonals und erweitern die Lehrinhalte. Die verhältnismäßig kleinen Kohorten ermöglichen einen intensiven Austausch unter den Studierenden und mit den Lehrenden, so dass eine sehr positive Gesamtstimmung herrscht.

Anders als in anderen, konsekutiven Masterstudiengängen spielt das Praktikum eine untergeordnete Rolle. Seine Inhalte und Strukturen sind in Praktikumsleitfäden festgehalten, aber die bereits berufstätigen Studierenden bringen vielfach Praxiserfahrung mit. Folglich können auch berufliche Phasen als Praktikum eingebracht werden, was sinnvoll erscheint. Nur bei Quereinsteiger/innen ist ein eigenständiges Praktikum Pflicht.

Inhaltlich fehlen nur wenige Themen. Zu den möglichen Berufsfeldern von Kulturmanagerinnen und -managern zählen auch die Bereiche von U-Kultur, Kulturtourismus und Serious Gaming. Hierfür sollten vermehrt Lehrangebote eingeführt werden (vgl. Kap. 3 mit Monitum 3). Die von einem sich wandelnden Kulturpublikum verstärkt eingeforderte Teilhabe verlangt in den Kultureinrichtungen nach veränderten Steuerungsmodellen. Daher sollten partizipative Ansätze auch in der Lehre zu Methoden des Kulturmanagements eine Rolle spielen **[Monitum 2]**.

Der Vernetzungsgrad des Studiengangs mit dem Career Center ist schwach, aber die Aufgaben dieser Beratungseinrichtung liegen auch eher im Bereich der Bachelorstudiengänge. Über eine intensivere Kommunikationspolitik, die in das Marketing des IGC eingebettet sein sollte, ließe sich die Kenntnis des Studienangebots und damit auch der Absolventenschaft noch besser in Kulturinstitutionen hineinragen.

Insgesamt ist die Berufsfeldorientierung des Bremer Studiengangs „Kulturmanagement“ vorbildlich.

## **6. Personelle und sächliche Ressourcen**

Am vorliegenden Studiengang sind neun Professor/innen und zwei wissenschaftliche Mitarbeiter/innen der Hochschule Bremen beteiligt, hinzukommen drei Honorarprofessoren und verschiedene Lehrbeauftragte. Die Lehre in den weiterbildenden Studiengängen erfolgt im Nebenamt und ist nicht kapazitätswirksam. Die für das Studiengangsmanagement und Services wie Marketing zuständigen Mitarbeiter/innen sind am IGC angesiedelt. Der Studiengang ist gebührenpflichtig. Nach Darstellung im Antrag wird die Finanzierung der Studienangebote am IGC so geplant, dass der Studiengang kostendeckend angeboten werden kann.

Die innerhalb der Hochschule angesiedelte Koordinierungsstelle für Weiterbildung bietet gemäß Selbstbericht verschiedene Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung an. Für neuberufene Professorinnen und Professoren sind spezielle Programme vorgesehen. Außerdem können sich die Lehrenden auf Tagungen und Seminaren didaktisch weiterbilden.

Am IGC stehen Räumlichkeiten zur Verfügung, die auf die Bedürfnisse der Weiterbildungsstudiengänge ausgerichtet sind und unter anderem Gruppenarbeit und Begegnung unterstützen sollen. Zudem gibt es Computerarbeitsplätze und eine Präsenzbibliothek. Darüber hinaus können die Studierenden auf die Angebote des Bremer Bibliothekssystems gebührenfrei zurückgreifen.

### **Bewertung**

Die personellen Ressourcen, auch durch Verflechtungen mit anderen Studiengängen, dürfen als ausgezeichnet bezeichnet werden. Inhaltliche Doppelungen in der Lehre werden durch eindeutige personelle Zuständigkeiten bei den Grundlagenfächern vermieden. Der Praxisbezug erfolgt durch eine große Anzahl an Lehrbeauftragten, die zudem regelmäßig evaluiert werden.

Die Maßnahmen der Hochschule zur Personalentwicklung und -qualifizierung dürfen durch das Modell der parallelen Berufung (Neuberufungen erfolgen noch vor der Emeritierungsphase) als beispielhaft bezeichnet werden. Eine Kontinuität im Studienprogramm wird personalpolitisch verwirklicht.

Die sächliche und räumliche Ausstattung für eine adäquate Lehre ist in jeder Hinsicht, nicht zuletzt durch ein eigenes Weiterbildungszentrum, gewährleistet. Hinzu kommt die Nutzung der wissenschaftlichen Struktur in Bremen (z. B. wissenschaftliche Bibliotheken), so dass hervorragende Rahmenbedingungen geboten werden können. Angesichts des raschen Berufseinstiegs erscheint das Studienangebot ausreichend nachhaltig.

## **7. Qualitätssicherung**

Im Zentrum der Qualitätssicherung steht gemäß Selbstbericht ein strukturfunktionales Modell, welches Fragestellungen auf der Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene im Rahmen von qualitätssichernden Verfahren und Maßnahmen systematisiert.

Das seit Ende 2014 initialisierte Projekt „Studienerfolgsmanagement an der Hochschule Bremen“ (STEM) soll dem Auf- und Ausbau von systemischen Verfahren zur Qualitätsentwicklung und -sicherung von Studium und Lehre dienen. Es ist unterteilt in die Arbeitsfelder „Planung und Entwicklung von Studienangeboten“, „Organisation und Betrieb von Studienangeboten“ und „Studierendenservice“, die jeweils eine Reihe von Maßnahmen und Prozesse beinhalten, die mit dem Ziel eines systematischen Qualitätsmanagements reflektiert und bei Bedarf verändert werden.

Die aktuell praktizierten Maßnahmen zur Evaluation basieren auf der zum Wintersemester 2008/2009 eingeführten Evaluationsordnung, die interne und externe Evaluationen festschreibt, wie zum Beispiel Lehrveranstaltungsevaluationen oder Absolventenbefragungen. Außerdem sind regelmäßige Treffen der Studiengangsleitungen mit den Dekanaten vorgesehen, moderierte Feedbackrunden sowie Diskussionen in der Studienkommission.

### **Bewertung**

Der Studiengang befindet sich aufgrund langjähriger Erfahrungen auf einem soliden Qualitätsniveau, das nunmehr keine größeren Nachjustierungen verlangt, sondern ein beständiges Aufrechterhalten der erarbeiteten hohen Standards. Die große Stärke des Studiengangs ist der intensive kommunikative Austausch zwischen den Akteur/inn/en auf der Verantwortungsebene und den Studierenden sowie auch innerhalb der jeweiligen Kohorten.

Die vorgesehenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind dazu geeignet, den Studiengang weiterzuentwickeln. Der vorhandene Pool aus hochschulweiten quantitativen standardisierten Verfahren, die als Evaluation des Studiengangs und als Absolventenbefragung durchgeführt werden, wird durch qualitative Verfahren ergänzt. Die Studierenden bestätigten die durchgehend guten Erfahrungen mit individuellen Problemlösungen und direkter Kommunikation. Hinzu kommt die strukturelle Verankerung einer regelmäßigen Rückkopplung als Semesterabschlussgespräch.

## **8. Zusammenfassung der Monita**

### **Monita:**

1. Das Thema „Kulturpolitik“ sollte im Curriculum deutlicher verankert werden.
2. Der Themenbereich „Partizipation, Wandel des Kulturpublikums“ sollte in das Curriculum aufgenommen werden.
3. Im Curriculum sollte eine stärkere Öffnung in Richtung Unterhaltungskultur erfolgen.

### III. Beschlussempfehlung

---

#### Kriterium 2.1: Qualifikationsziele des Studiengangskonzepts

*Das Studiengangskonzept orientiert sich an Qualifikationszielen. Diese umfassen fachliche und überfachliche Aspekte und beziehen sich insbesondere auf die Bereiche*

- *wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,*
- *Befähigung, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen,*
- *Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement*
- *und Persönlichkeitsentwicklung.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

#### Kriterium 2.2: Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem

*Der Studiengang entspricht*

*(1) den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse vom 21.04.2005 in der jeweils gültigen Fassung,*

*(2) den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 in der jeweils gültigen Fassung,*

*(3) landesspezifischen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen,*

*(4) der verbindlichen Auslegung und Zusammenfassung von (1) bis (3) durch den Akkreditierungsrat.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

#### Kriterium 2.3: Studiengangskonzept

*Das Studiengangskonzept umfasst die Vermittlung von Fachwissen und fachübergreifendem Wissen sowie von fachlichen, methodischen und generischen Kompetenzen.*

*Es ist in der Kombination der einzelnen Module stimmig im Hinblick auf formulierte Qualifikationsziele aufgebaut und sieht adäquate Lehr- und Lernformen vor. Gegebenenfalls vorgesehene Praxisanteile werden so ausgestaltet, dass Leistungspunkte (ECTS) erworben werden können.*

*Es legt die Zugangsvoraussetzungen und gegebenenfalls ein adäquates Auswahlverfahren fest sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen. Dabei werden Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung getroffen. Gegebenenfalls vorgesehene Mobilitätsfenster werden curricular eingebunden.*

*Die Studienorganisation gewährleistet die Umsetzung des Studiengangskonzepts.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

#### Kriterium 2.4: Studierbarkeit

*Die Studierbarkeit des Studiengangs wird gewährleistet durch:*

- *die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen,*
- *eine geeignete Studienplangestaltung*
- *die auf Plausibilität hin überprüfte (bzw. im Falle der Erstakkreditierung nach Erfahrungswerten geschätzte) Angabe der studentischen Arbeitsbelastung,*
- *eine adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation,*
- *entsprechende Betreuungsangebote sowie*
- *fachliche und überfachliche Studienberatung.*

*Die Belange von Studierenden mit Behinderung werden berücksichtigt.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.5: Prüfungssystem**

*Die Prüfungen dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Sie sind modulbezogen sowie wissens- und kompetenzorientiert. Jedes Modul schließt in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen ist sichergestellt. Die Prüfungsordnung wurde einer Rechtsprüfung unterzogen.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.6: Studiengangsbezogene Kooperationen**

*Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs, gewährleistet sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzepts. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und sonstigen Einrichtungen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert.*

Das Kriterium entfällt.

### **Kriterium 2.7: Ausstattung**

*Die adäquate Durchführung des Studiengangs ist hinsichtlich der qualitativen und quantitativen personellen, sächlichen und räumlichen Ausstattung gesichert. Dabei werden Verflechtungen mit anderen Studiengängen berücksichtigt. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sind vorhanden.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.8: Transparenz und Dokumentation**

*Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen einschließlich der Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderung sind dokumentiert und veröffentlicht.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.9: Qualitätssicherung und Weiterentwicklung**

*Ergebnisse des hochschulinternen Qualitätsmanagements werden bei den Weiterentwicklungen des Studienganges berücksichtigt. Dabei berücksichtigt die Hochschule Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolgs und des Absolventenverbleibs.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.10: Studiengänge mit besonderem Profilspruch**

*Studiengänge mit besonderem Profilspruch entsprechen besonderen Anforderungen. Die vorgenannten Kriterien und Verfahrensregeln sind unter Berücksichtigung dieser Anforderungen anzuwenden.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

### **Kriterium 2.11: Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

*Auf der Ebene des Studiengangs werden die Konzepte der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen wie beispielsweise Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten umgesetzt.*

Auf Grundlage der obigen Bewertung wird das Kriterium als erfüllt angesehen.

Zur Weiterentwicklung des Studiengangs gibt die Gutachtergruppe folgende Empfehlungen:

- Das Thema „Kulturpolitik“ sollte im Curriculum deutlicher verankert werden.
- Der Themenbereich „Partizipation, Wandel des Kulturpublikums“ sollte in das Curriculum aufgenommen werden.
- Im Curriculum sollte eine stärkere Öffnung in Richtung Unterhaltungskultur erfolgen.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Akkreditierungskommission von AQAS, den Studiengang „**Kulturmanagement**“ an der **Hochschule Bremen** mit dem Abschluss „**Master of Arts**“ ohne Auflagen zu akkreditieren.