

# Systemakkreditierung am Beispiel der Hochschule der Medien Stuttgart

13. überregionales Netzwerktreffen „Qualitätsmanagement an Hochschulen“  
in Fulda am 25./26. März 2014

Dr. Luz-Maria Linder, Hochschule der Medien Stuttgart,  
Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement



- 1 Vorstellung der Hochschule der Medien (HdM)  
Zahlen und Fakten zur HdM
- 2 Kriterien des Akkreditierungsrats für die Systemakkreditierung  
Umsetzung der Kriterien an der HdM
- 3 Entwicklungsphasen  
Aufbau und Akkreditierung des QM-Systems der HdM

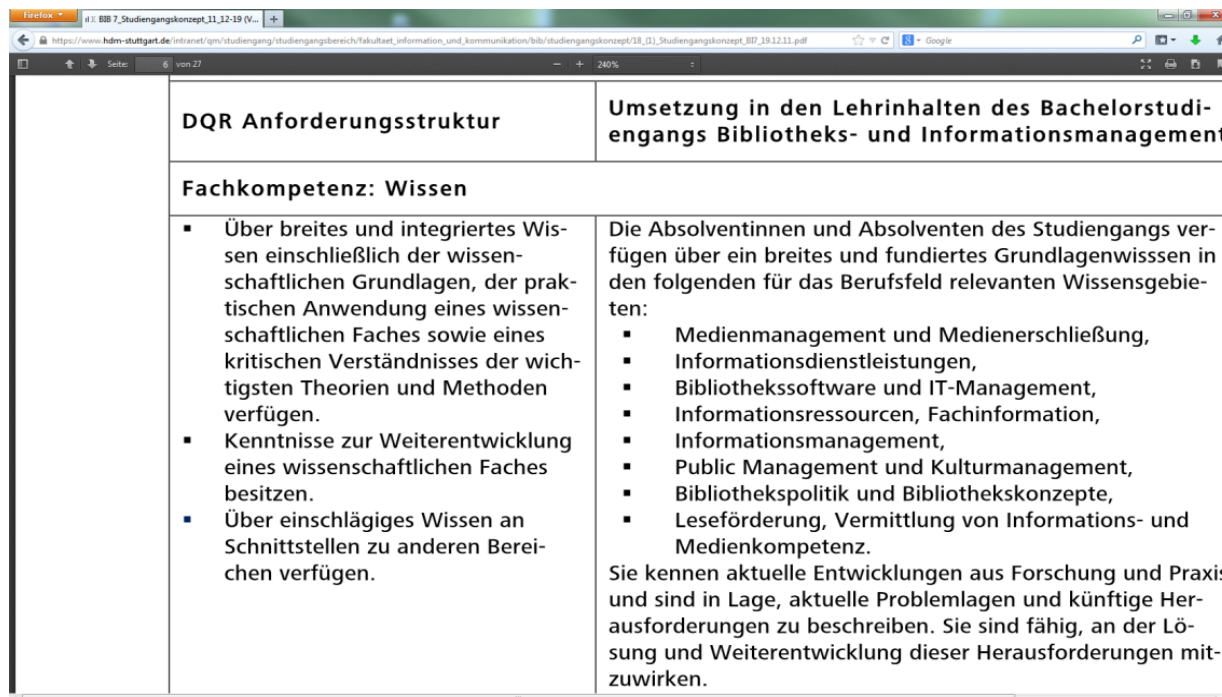
- Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg mit thematischem Fokus auf Medien
- Ausbildungsspektrum: Druck, Verlag, Verpackung, Informatik, Audiovisuelle Medien, Werbung, Bibliothek u.a.
- 4.500 Studierende
- 130 Professorinnen und Professoren
- 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 15 Bachelorstudiengänge, 7 Masterstudiengänge
- 23 Mio. € Jahresbudget



- Die HdM ist seit Juni 2013 als zwölfte Hochschule bundesweit bzw. zweite Hochschule für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg systemakkreditiert
- Systemakkreditierungsverfahren mit ACQUIN e.V.
- Verfahrensdauer: März 2011 bis Juni 2013
- Akkreditierungsfrist: Juni 2013 bis September 2019

### Hochschulweiter Standard zur Dokumentation der Qualifikationsziele

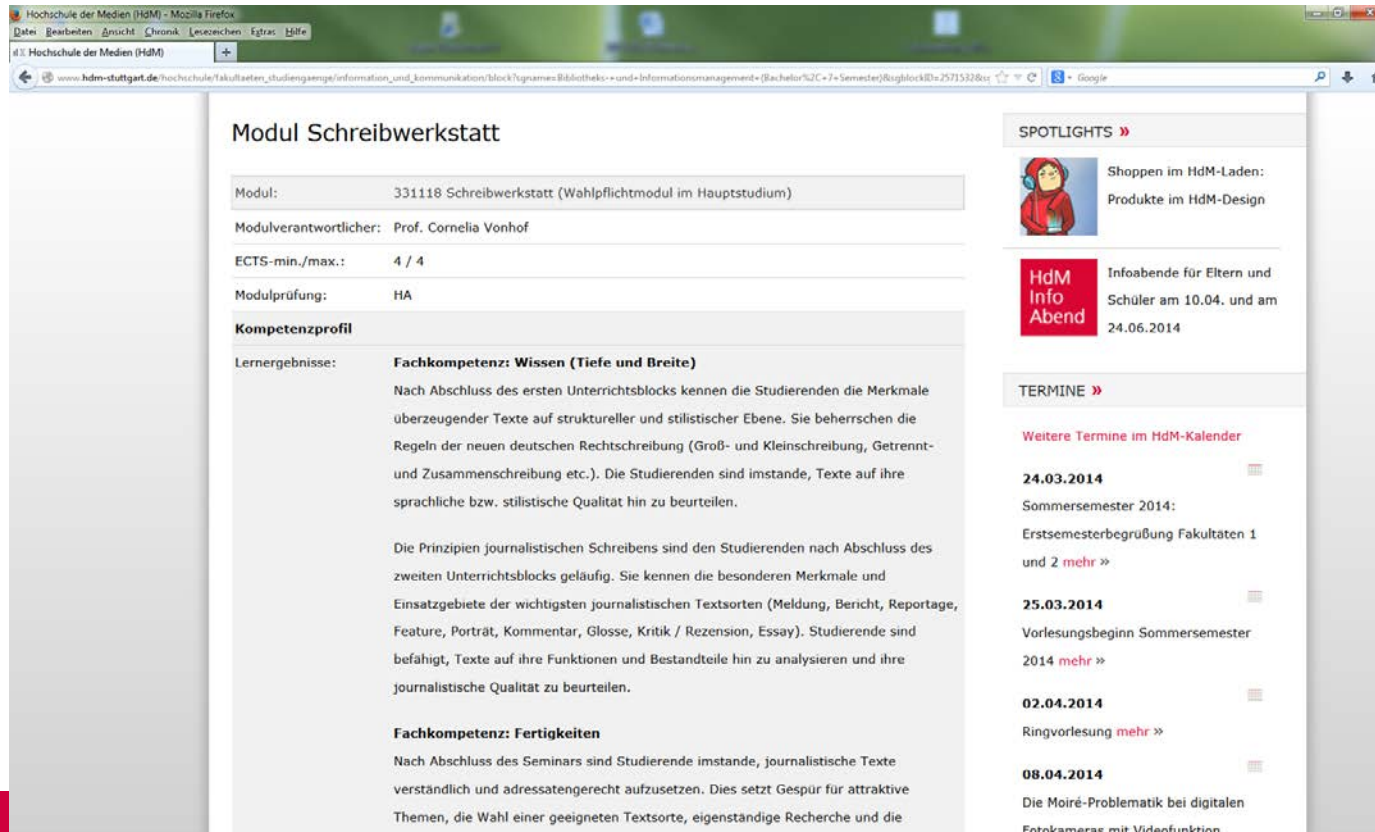
Einheitliche Dokumentation der Qualifikationsziele in den Studiengangskonzepten nach den Kompetenzkategorien des DQR (Wissen, Fertigkeiten, Selbstkompetenz, Sozialkompetenz)



DQR Anforderungsstruktur	Umsetzung in den Lehrinhalten des Bachelorstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement
<b>Fachkompetenz: Wissen</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Über breites und integriertes Wissen einschließlich der wissenschaftlichen Grundlagen, der praktischen Anwendung eines wissenschaftlichen Faches sowie eines kritischen Verständnisses der wichtigsten Theorien und Methoden verfügen.</li><li>Kenntnisse zur Weiterentwicklung eines wissenschaftlichen Faches besitzen.</li><li>Über einschlägiges Wissen an Schnittstellen zu anderen Bereichen verfügen.</li></ul>	<p>Die Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs verfügen über ein breites und fundiertes Grundlagenwissen in den folgenden für das Berufsfeld relevanten Wissensgebieten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Medienmanagement und Medienschließung,</li><li>Informationsdienstleistungen,</li><li>Bibliotheksoftware und IT-Management,</li><li>Informationsressourcen, Fachinformation,</li><li>Informationsmanagement,</li><li>Public Management und Kulturmanagement,</li><li>Bibliothekspolitik und Bibliothekskonzepte,</li><li>Leseförderung, Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz.</li></ul> <p>Sie kennen aktuelle Entwicklungen aus Forschung und Praxis und sind in Lage, aktuelle Problemlagen und künftige Herausforderungen zu beschreiben. Sie sind fähig, an der Lösung und Weiterentwicklung dieser Herausforderungen mitzuwirken.</p>

### Hochschulweiter Standard zur Dokumentation der Modulziele (1)

Einheitliche Dokumentation der Modulziele im Modulhandbuch:  
Beschreibung der Lernziele/Lernergebnisse (möglichst nach DQR-Schema)



**Modul Schreibwerkstatt**

Modul: 331118 Schreibwerkstatt (Wahlpflichtmodul im Hauptstudium)

Modulverantwortlicher: Prof. Cornelia Vonhof

ECTS-min./max.: 4 / 4

Modulprüfung: HA

**Kompetenzprofil**

Lernergebnisse:

**Fachkompetenz: Wissen (Tiefe und Breite)**


Nach Abschluss des ersten Unterrichtsblocks kennen die Studierenden die Merkmale überzeugender Texte auf struktureller und stilistischer Ebene. Sie beherrschen die Regeln der neuen deutschen Rechtschreibung (Groß- und Kleinschreibung, Getrennt- und Zusammenschreibung etc.). Die Studierenden sind instande, Texte auf ihre sprachliche bzw. stilistische Qualität hin zu beurteilen.


Die Prinzipien journalistischen Schreibens sind den Studierenden nach Abschluss des zweiten Unterrichtsblocks geläufig. Sie kennen die besonderen Merkmale und Einsatzgebiete der wichtigsten journalistischen Textsorten (Meldung, Bericht, Reportage, Feature, Porträt, Kommentar, Glosse, Kritik / Rezension, Essay). Studierende sind befähigt, Texte auf ihre Funktionen und Bestandteile hin zu analysieren und ihre journalistische Qualität zu beurteilen.

**Fachkompetenz: Fertigkeiten**

Nach Abschluss des Seminars sind Studierende instande, journalistische Texte verständlich und adressatengerecht aufzusetzen. Dies setzt Gespür für attraktive Themen, die Wahl einer geeigneten Textsorte, eigenständige Recherche und die


**SPOTLIGHTS »**


 Shoppen im HdM-Laden:  
Produkte im HdM-Design


 Infoabende für Eltern und  
Schüler am 10.04. und am  
24.06.2014


**TERMINE »**

Weitere Termine im HdM-Kalender

**24.03.2014**   
Sommersemester 2014:  
Erstsemesterbegrüßung Fakultäten 1  
und 2 [mehr »](#)

**25.03.2014**   
Vorlesungsbeginn Sommersemester  
2014 [mehr »](#)

**02.04.2014**   
Ringvorlesung [mehr »](#)

**08.04.2014**   
Die Moiré-Problematik bei digitalen  
Fotokameras mit Videofunktion

### Hochschulweiter Standard zur Dokumentation der Modulziele (2)

Einheitliche Dokumentation der Modulziele im Modulhandbuch:  
Beschreibung des Kompetenzprofils mit einer Taxonomie in Anlehnung an DQR und Bloom zur Klassifikation von Zielen und kognitiven Stufen

The screenshot shows a web page from hdm-stuttgart.de with a table of learning objectives and a list of events on the right. On the left, there are three grey boxes with white text:

- Klassifikation von Fach-Kompetenzen**  
... nach Ausbildungszielen
- ... nach kognitiven Stufen
- Klassifikation von personalen kompetenzen**

Ausbildungsziele des Moduls: ?	
Theoretische Grundlagen	50 %
Analyse	50 %
Konzeption	0 %
Realisierung	0 %

**Klassifikation der Lernergebnisse nach kognitiven Stufen/Schlüsselkompetenzen**

Fachkompetenzen (Wissen und Fertigkeiten): ?	
Stufe 1: wiedererkennen & wiedergeben	<input type="checkbox"/>
Stufe 2: verstehen & anwenden	<input checked="" type="checkbox"/>
Stufe 3: vergleichen & bewerten	<input type="checkbox"/>
Stufe 4: verknüpfen, vertiefen & entwickeln	<input type="checkbox"/>

Hinweis: Die Stufen bauen aufeinander auf und schließen die jeweils vorigen mit ein. In der Regel stehen Basismodule auf den niederen, weiterführende Module auf den höheren Stufen.

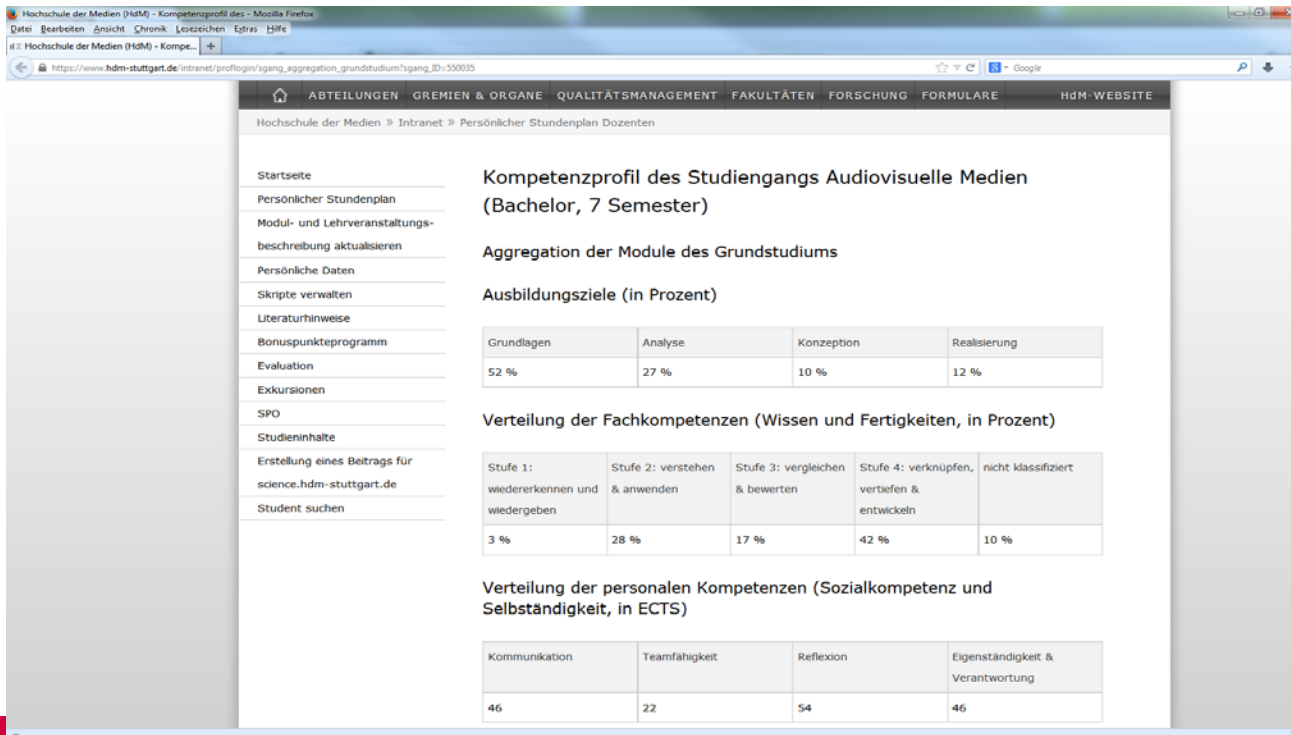
Personale Kompetenzen (Sozialkompetenz und Selbständigkeit): ?	
Kommunikation	<input type="checkbox"/>
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>
Reflexion	<input checked="" type="checkbox"/>
Eigenständigkeit & Verantwortung	<input checked="" type="checkbox"/>

On the right side of the screenshot, there is a list of events with dates and titles, such as 'HdM-Galerie: iPad-Paintings', '22.11.2013 Markupforum', and '27.11.2013 International Day'.



### Hochschulweiter Standard zur Überprüfung der Konformität von Qualifikations- und Modulzielen

Überprüfung der Konformität mit automatisierter Aggregationssicht zu den Kompetenzprofilen der Module



Hochschule der Medien (HdM) - Kompetenzprofil des ... Mozilla Firefox

https://www.hdm-stuttgart.de/intranet/proflogini/sgang\_aggregation\_grundstudium?sgang\_ID=550035

ABTEILUNGEN GREMIEN & ORGANE QUALITÄTSMANAGEMENT FAKULTÄTEN FORSCHUNG FORMULARE HdM-WEBSITE

Hochschule der Medien » Intranet » Persönlicher Stundenplan Dozenten

Startseite  
Persönlicher Stundenplan  
Modul- und Lehrveranstaltungsbeschreibung aktualisieren  
Persönliche Daten  
Skripte verwalten  
Literaturhinweise  
Bonuspunkteprogramm  
Evaluation  
Exkursionen  
SPO  
Studieninhalte  
Erstellung eines Beitrags für science.hdm-stuttgart.de  
Student suchen

### Kompetenzprofil des Studiengangs Audiovisuelle Medien (Bachelor, 7 Semester)

#### Aggregation der Module des Grundstudiums

#### Ausbildungsziele (in Prozent)

Grundlagen	Analyse	Konzeption	Realisierung
52 %	27 %	10 %	12 %

#### Verteilung der Fachkompetenzen (Wissen und Fertigkeiten, in Prozent)

Stufe 1: wiedererkennen und wiedergeben	Stufe 2: verstehen & anwenden	Stufe 3: vergleichen & bewerten	Stufe 4: verknüpfen, vertiefen & entwickeln	nicht klassifiziert
3 %	28 %	17 %	42 %	10 %

#### Verteilung der personalen Kompetenzen (Sozialkompetenz und Selbständigkeit, in ECTS)

Kommunikation	Teamfähigkeit	Reflexion	Eigenständigkeit & Verantwortung
46	22	54	46



## 2. Kriterium "System der Steuerung in Studium und Lehre" studierbare Studiengangskonzepte

### Hochschulweite Richtlinien für die Entwicklung von Studienkonzepten

- Modularisierungskonzept (Auslegung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz)
- Allgemeiner Teil der Studien- und Prüfungsordnung (Richtlinien zur Studien- und Prüfungsorganisation, Anerkennung von Prüfungsleistungen gemäß Lissabon-Konvention etc.)
- Satzungen zu Immatrikulation, Zulassung, Auswahl der Studienbewerber
- Handreichung „Kompetenzprofile von Studiengängen und Modulen“ (Erläuterungen zu den Prinzipien der Modularisierung und Kompetenzorientierung, praktische Anleitung zur Formulierung von Qualifikationszielen)

### Hochschulweite Richtlinien für die Qualitätssicherung

- Satzung zur studentischen Lehrveranstaltungskritik (Evaluationssatzung)
- Leitfaden zum internen Audit

## 2. Kriterium "System der Steuerung in Studium und Lehre" studierbare Studiengangskonzepte

### Hochschulweite Dokumente und Prozesse für die Entwicklung von Studienkonzepten

#### Studiengangskonzept

- Dokumentation zu den Qualifikationszielen, Studienstrukturen, Lehr- und Forschungsthemen, Kooperationen etc. von Studiengängen
- Aus- bzw. Überarbeitung fällig
  - vor Einführung eines neuen Studiengangs
  - bei wesentlichen strategischen Veränderungen

Teil A Strategische Ebene .....	3
1 Ausgangslage .....	3
2 Ziele .....	4
2.1 Ziele des Studiengangs .....	4
2.2 Anforderungsprofil für Studienbewerber .....	4
2.3 Fachliche und überfachliche Qualifikationsziele (learning outcomes).....	6
2.4 Angestrebte berufliche Tätigkeitsfelder .....	8
2.5 Internationale Ausrichtung .....	9
3 Positionierung .....	10
3.1 Beziehung zum Profil von Hochschule und Fakultät .....	10
3.2 Wettbewerbssituation auf dem Bildungsmarkt .....	11
3.3 Hochschulpolitische Rahmenbedingungen .....	12
4 Studienkonzept .....	13
4.1 Studienstruktur .....	13
4.2 Lehre .....	14
4.3 Forschung und Entwicklung.....	15
TEIL B Operative Ebene.....	17
5 Ressourcen .....	17
5.1 Materielle Ressourcen .....	17
5.2 Personelle Ressourcen .....	18
5.3 Ausstattung / Flächen .....	20

## 2. Kriterium "System der Steuerung in Studium und Lehre" studierbare Studiengangskonzepte

### Hochschulweite Dokumente und Prozesse für die Entwicklung von Studienkonzepten

#### *Semesterbericht der Studiengänge*

- Zusammenstellung von statistischen Daten
- Dokumentation der strategischen und operativen Veränderungen eines Studiengangs im Semester (= Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung)
- Basis für Feedback-Gespräch zwischen Dekan und Studiengangsführung

#### Inhaltsverzeichnis

1	Zahlen und Fakten .....	3
1.1	Basisdaten.....	3
1.2	Angaben zum Personal .....	3
1.3	Angaben zu den Studierenden .....	4
1.4	Angaben zur finanziellen Ausstattung .....	4
1.5	Angaben zu den Flächen.....	4
2	Konzept des Studiengangs .....	4
2.1	Aktuelles Konzept.....	4
2.2	Veränderungen gegenüber dem Vorsemester .....	4
3	Lehrangebot des Studiengangs .....	5
3.1	Module und Lehrveranstaltungen .....	5
3.2	Studien- und Prüfungsordnungen .....	5
4	Ergebnisse der zentralen Massnahmen zur Qualitätssicherung .....	5
4.1	Studentische Lehrevaluation .....	5
4.2	Absolventenumfragen.....	7
4.3	Hochschulrankings.....	10
4.4	Workload-Studien .....	11
5	Formalisierter Diskurs mit Statusgruppen .....	11
5.1	Diskurs mit Professoren und Mitarbeiter/innen.....	11
5.2	Diskurs mit Studierenden .....	11
5.3	Diskurs mit Alumni.....	12
5.4	Diskurs mit Vertretern der Berufspraxis .....	12
6	Veränderungen im Semester .....	12
6.1	Operative Veränderungen.....	12
6.2	Mittel- und langfristige Veränderungen.....	13

# Kriterien des AR-Rats für die Systemakkreditierung

## 3. Kriterium „Hochschulinterne Qualitätssicherung“

### Hochschulweiter Prozess zur Einrichtung eines neuen Studiengangs

#### *Konzeptaudit*

Peer Review zur Qualitätsprüfung und Genehmigung von neuen Studienkonzepten  
(Begutachtung durch Kommission auf Aktenlage)

Nr.	Kapitel	Status	Termin
3.1	<b>Antragsverfahren</b> Beteiligung von Professor/innen am Programm nicht von Senatsentscheidung abhängig, sondern von deren Zugehörigkeit zu Forschungs- leuchttürmen der HdM	Auflage	15.02.2014
3.2	<b>Klärung organisatorischer Fragen</b> (1) Fakultätszugehörigkeit (2) Sprecher/Studiendekan und Leitungsteam (3) Studienkommission (4) akademischer Mitarbeiter	Auflage	15.02.2014
3.3	<b>Beschreibung der fachspezifischen Inhalte</b> Modulziele und Modulinhalte (Modulhandbuch)	Auflage	15.02.2014

### Hochschulweiter Prozess zur Qualitätssicherung von bestehenden Studiengängen

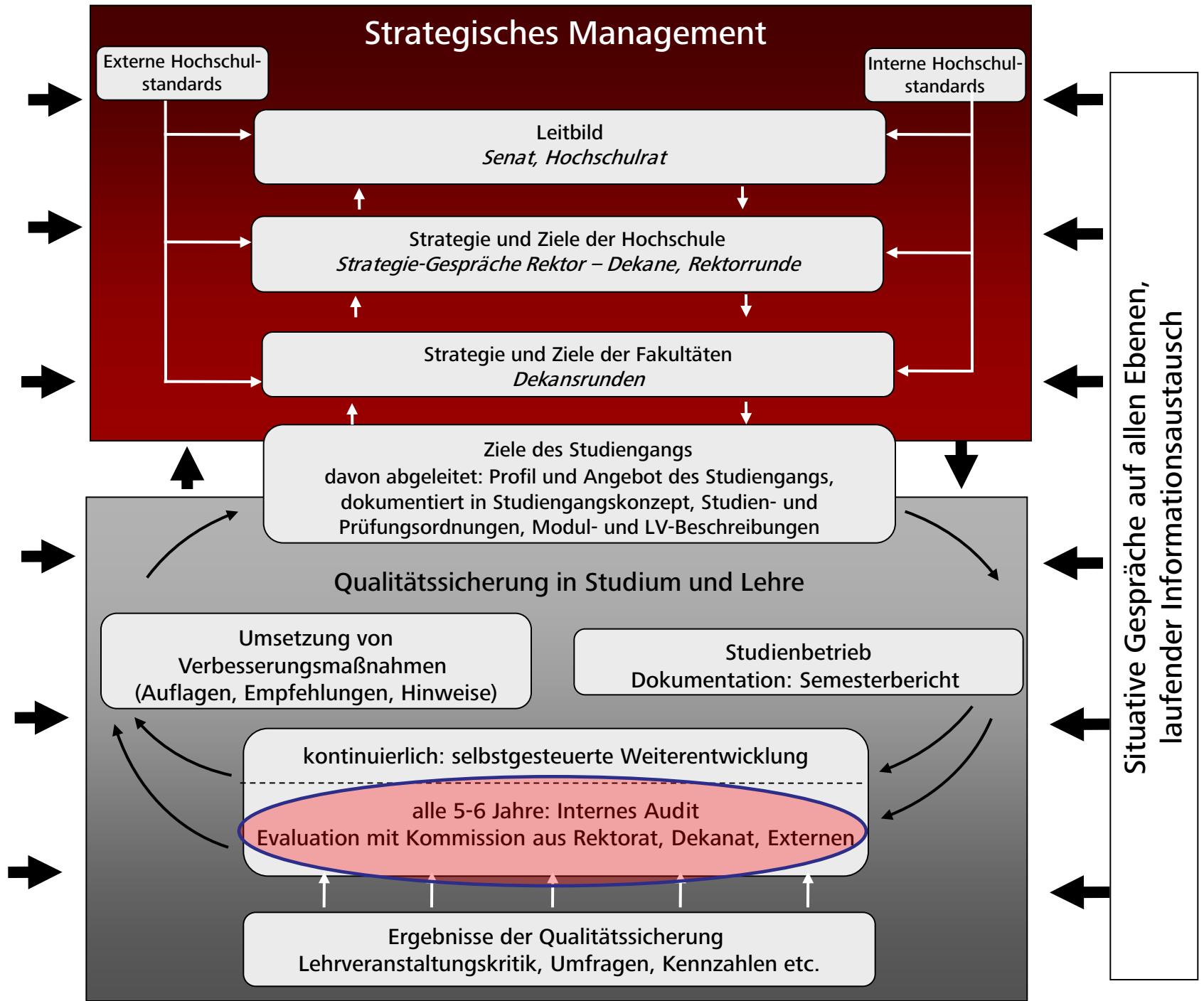
#### *Internes Audit*

Peer Review zur Qualitätsprüfung und Begleitung von bestehenden Studiengängen im 5-/6-jährigen Rhythmus (Begutachtung durch Kommission in Vor-Ort-Gesprächen)

### Weitere hochschulweite Instrumente zur Qualitätssicherung

- Lehrveranstaltungskritik
- Erfassung und Überprüfung der studentischen Workload
- Rückmeldungen aus der Berufspraxis (z.B. durch Industriebeirat, Betreuer von Praktikanten, Zweitkorrektoren von Bachelor-Thesen)
- Interne Personalentwicklung durch hochschuldidaktische Weiterbildungen
- Beteiligung an Rankings (CHE, Wirtschaftswoche etc.)

Einfluss innerer und äußerer Rahmenbedingungen



### Datenerhebung

HIS-System (SOS/POS), Management-Informationssystem für Studiendekane, statistische Daten aus der Verwaltung, Super X, Finanzsystem

### Berichtssystem

Struktur- und Entwicklungsplan, Fakultätskonzepte, Studiengangskonzepte, Modulhandbuch, Semesterberichte, Studien- und Prüfungsordnungen

### Prozessbeschreibungen

Steuerungsprozesse (u.a. „Mittelverteilung“, „Internes Audit“), Kernprozesse in Studium und Lehre (u.a. „Einrichtung eines Studiengangs“ und „Weiterentwicklung von Studienangeboten“), Dienstleistungs- und Hilfsprozesse



### Zuständigkeiten

Zahlreiche Dokumentationen, Richtlinien und Handreichungen auf dem QM-Portal, u.a. QM-Positionspapier, Organigramm, Funktionendiagramm, Prozessbeschreibungen

### Berichtssystem

Allgemeines Berichtssystem: Struktur- und Entwicklungsplan, Jahresberichte, Protokolle aus Elefantenrunde, Senat, Hochschulrat

QM-Berichtssystem: QM-Portal, QM-Newsletter

### Kooperationen

Deutsch-chinesische Studiengänge (Joint Degrees) mit TU Xi'an/China, Promotionskolleg mit Universitäten Stuttgart und Tübingen, zahlreiche anwendungsbezogene Lehr- und Forschungsprojekte mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft

### Aufbau des Qualitätsmanagementsystems

- Konzeption (ab WS 2008/2009)
- Implementierung (ab WS 2009/2010)

### Evaluation des Qualitätsmanagementsystems

- Audit zur institutionellen Qualitätssicherung mit evalag (SoSe 2009 bis SoSe 2010)

### Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems

- Entscheidung zugunsten der Systemakkreditierung (November 2009)
- Systemakkreditierung (Februar 2011 bis Juni 2013)

### Konsolidierung des Qualitätsmanagementsystems

- Stärkung der Tiefen- und Breitenwirkung (ab SoSe 2013)
- Weiterentwicklung (ab WS 2013/2014)

### Konzeption

- Verknüpfung und Erweiterung bestehender Instrumente zu einem konsistenten Qualitätsmanagementsystem
- Berücksichtigung der Kriterien der KMK und des Akkreditierungsrates durch
  - verbindliche hochschuleigene Rahmenkonzepte
  - Formulare und Online-Masken
- Verantwortung: Prorektor Lehre und zentrale QM-Stabsstelle

### Implementierung

- Informationskampagnen (Strategie-Tagungen, QM-Workshops etc. ab 2008)
- Pilotprojekte

### Funktionen

- Analyse des IST-Zustandes des QMS (Vorprüfung) bezüglich Akkreditierungsfähigkeit
  - Konsistenz und Reifegrad des Systems
  - Auslegung der Kriterien der KMK und des Akkreditierungsrats
  - Durchdringung des Qualitätsgedankens (Qualitätskultur)
- Empfehlungen zum weiteren Ausbau
- Ergebnis: positiver Bescheid bezüglich Akkreditierungsfähigkeit

### Follow-up

- Information der Hochschulöffentlichkeit und der Gremien
- Aufarbeitung von Defiziten nach Relevanz für Systemakkreditierung

### Grundsatzentscheidung der Gremien

- Senat (November 2009) und Hochschulrat (November 2010)

### Kriterien zur Entscheidungsfindung

- ideelle Prinzipien
  - höhere Autonomie
  - dauerhafte und nachhaltige Qualitätsentwicklung
- verfahrensspezifische Erfahrungen mit der Programmakkreditierung
  - rein punktuelle Betrachtung von Qualitätsstandards
  - von eigener Hochschulerfahrung geprägte Sicht der Gutachter, unberechtigte Auflagen
- Kostenfaktor: Auslaufen aller Programmakkreditierungen im Jahr 2011

### Anmeldung zur Systemakkreditierung

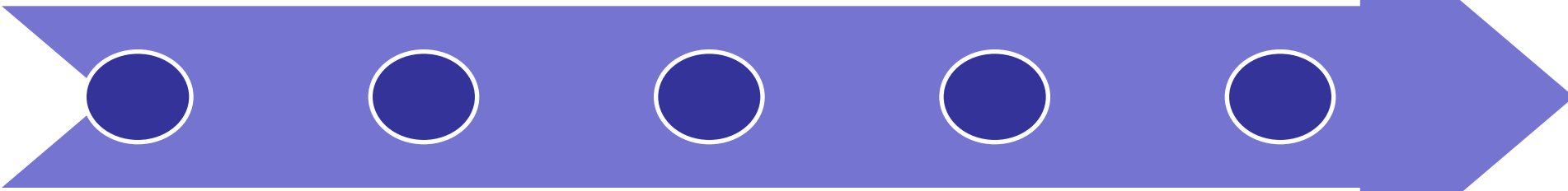
- Vergleich verschiedener Agenturen: Auslegung AR-Kriterien, Zeitrahmen, Kosten
- Antrag auf Zulassung bei ACQUIN (Februar 2011)

Entscheidungs-  
findung

Zulassungsver-  
fahren ACQUIN

Dokumen-  
tation

Erste  
Begehung



Juli 2010

Februar 2011

März 2011

Juli 2011

7./8. Februar  
2012

**Abschluss Audit  
mit evalag**

**Anmeldung  
bei ACQUIN  
(nach  
damaligen  
AR-Regeln)**

**Zulassung**

**Einreichung  
Selbst- und  
Statusbericht  
für erste  
Begehung;  
Januar 2012  
Update**

**Begehung mit  
ACQUIN-  
Gutachter-  
gruppe**

**Ziehung der  
Merkmale**





### Dokumentation zu Merkmalen

- Studienorganisation und –koordination
- Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem
- Studentische Arbeitsbelastung

### Erfahrungen bei der Ausarbeitung der Dokumentation

- hoher Arbeitsaufwand, angesiedelt beim Prorektor Lehre und der QM-Stabsstelle
- Form der Darstellung, Gliederung und Umfang nach eigenem Ermessen
- Zusammentragen weiterer Informationen durch Umfragen, Einzelgespräche mit Professoren etc.
- zum Teil Verschriftlichung impliziten Wissens, Einführung neuer Definitionen
- kritische Durchsicht und Schlussredaktion innerhalb der Projektgruppe
- Beispiele anderer Hochschulen wenig hilfreich

- Selbstdokumentation und Informationen zur SysAkkred auf QM-Portal
- Vorbereitende Gespräche mit Professoren und Mitarbeitern
  - Kurzfassung zum QMS der HdM
  - Kurzfassung zu Nachreichungen und Merkmalsdokumentationen
  - Informationen über Verfahrensablauf
  - Übersicht zu potentiellen Fragen
- Simulation mit Frau Dr. Jakobowicz von der evalag
  - Fallstricke:
    - Ungenügendes Verständnis der Lehrenden über Funktionsweise des QMS
    - vorausgesetztes Wissen zu Hochschulstrukturen und -prozessen
    - Auftreten als Repräsentanten einzelner Fakultäten/Studiengänge
    - Unstrukturiertes Erzählen über Alltagserfahrungen
- Information der Studierenden über Verfahrensablauf

- Funktion der Begehungen
  - 1. Begehung: Betrachtung des QMS in der Breite
  - 2. Begehung: vertiefte Analyse des QMS, Betrachtung einzelner Merkmale
- Rollenverteilung
  - Beschreibung des Systems durch Rektorat, Dekane, QM-Verantwortliche
  - Kontrolle der Umsetzung durch Lehrende und Studierende
  - Nachhaken bei Lehrenden zu studentischen Kritikpunkten
- Probleme
  - 1. Begehung: viele Themen kurz abgehandelt, wenig Vertiefung
  - 2. Begehung: Nachreichungen nicht angesprochen, Merkmale nur sporadisch
  - Ausgangspunkt der Gutachter ist eigene (subjektive) Hochschulerfahrung
  - Behandlung von Steckenpferden
- Zwischenberichte nach beiden Begehungen (Entscheidung der Gutachter)

### Wirkungsvolle Maßnahme zur Organisationsentwicklung

- Stärkung der Qualitätskultur, u.a. durch höhere Identifikation mit der Hochschule und stärkeres Involvement an der Basis

### Impulse zur Weiterentwicklung des QM-Systems

- Einbindung externer Wissenschaftsvertreter in Qualitätssicherung
- Kompetenzorientierte Gestaltung der Prüfungsformen
- Explizite Konzepte für die Ausbildung von Soft Skills

### Aufbereitung

- Aufbereitung und Weitergabe der Erfahrungen im Rahmen des Verbundprojekts „Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung“ mit der Hochschule Furtwangen  
<http://systemakkreditierung-bw.hs-furtwangen.de/index.php?id=projekt>

## Stärkung der Tiefen- und Breitenwirkung

- Workshops und Einzelcoachings zum Qualitätsmanagement
- intensivere Begleitung der Studiengänge beim internen Audit
- intensivere Hilfestellung/Prüfung der Studiengangsdokumente

## Weiterentwicklung des QM-Systems

- Konzeptaudit: Peer Review für neue Studienkonzeptionen
- Curriculumwerkstatt: Hilfestellung bei Entwicklungsprozessen

## Einrichtung eines Hochschuldidaktikzentrums

- Unterstützung der Lehrenden bei Einführung neuer Lehr- und Prüfungsformen
- Begleitung/Entlastung von Innovatoren durch Fellowships
- Beratung und Begleitung von Studierenden

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Luz-Maria Linder

Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement  
der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart

<http://www.hdm-stuttgart.de/hochschule/profil/qm/startseite>

Tel.: (0711) 8923 2006  
Mail: [linder@hdm-stuttgart.de](mailto:linder@hdm-stuttgart.de)