ALTERNATIVES VERFAHREN
Akkreditierungsrat

HOCHSCHULE
DER MEDIEN

Das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule der Medien

Strukturen, Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Impressum
Herausgeber
Hochschule der Medien
Rektor
Prof. Dr. Alexander W. Roos
Nobelstraße 10
70569 Stuttgart

www.hdm-stuttgart.de

Redaktion
Dr. Luz-Maria Linder, Beauftragte für Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung,
Center for Learning & Development
Prof. Dr. Mathias Hinkelmann, Prorektor Lehre und Qualitätsmanagement

Foto Titel
Hochschule der Medien Stuttgart

Stand
4. überarbeitete Fassung vom 16.05.2025

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 6

Profil der Hochschule der Medien 7

1 PRINZIPIEN UND ELEMENTE DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS 8

1.1. Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems 8

1.2. Merkmale des Qualitätsmanagementsystems 9

1.3. Qualitätsregelkreise 9

1.4. System zur internen Akkreditierung von Studiengängen 11

1.5. Systemische Ableitung des Qualitätsmanagements 12

2 VERANTWORTLICHKEITEN IM QUALITÄTSMANAGEMENT 14

2.1. Rektorat 14

2.2. Akkreditierungskommissionen 14

2.3. Senat 15

2.4. Hochschulrat 15

2.5. Zentraler Prüfungsausschuss 15

2.6. Fakultäten und Studiengänge 15

2.7. Verwaltung und zentrale Bereiche 18

2.8. Senatsbeauftragte 19

3 KOMMUNIKATIONSWEGE 20

4 QUALITÄTSMANAGEMENT UND HOCHSCHULSTEUERUNG 22

4.1. Definition und Monitoring von strategischen Zielen 22

4.2 Struktur- und Entwicklungsplanung 23

4.3 Ressourcenverteilung 23

4.3.1 Mittelvergabe des Landes Baden-Württemberg 23

4.3.2 Interne Mittelverteilung 24

5 HOCHSCHULWEIT VERBINDLICHE RICHTLINIEN 26

5.1 Qualitätsstandard, Qualitätskriterien und Leitbild Lehre 26

5.2 Statistische Daten/Kennzahlen und Zielkorridore 26

5.3 Konzepte, Satzungen, Ordnungen 27

6 STEUERUNG VON LEHRE UND STUDIUM 28

6.1 Prozesse zur Steuerung auf Fakultätsebene 28

6.2 Prozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen ... 28
6.3 Prozesse zur grundsätzlichen und weitreichenden Überarbeitung von Studiengängen ... 32
6.4 Prozesse zur Einstellung von Studiengängen ... 33
6.5 Prozesse zur außerplanmäßigen Überprüfung von Studiengängen ... 33
6.6 Zusammenspiel der Prozesse auf Studiengangsebene ... 34
6.7 Grundsatz- und Einrichtungsbeschlüsse ... 35
6.8 Studiengangsdokumente ... 35
6.8.1 Info-Blätter zum Studiengang ... 36
6.8.2 Studiengangkonzepte ... 36
6.8.3 Studien- und Prüfungsordnungen ... 36
6.8.4 Modulbeschreibungen bzw. Modulhandbuch ... 37
6.9 Semesterberichte ... 37
6.10 Jahresgespräche ... 38
6.11 Fach-, Industrie- und wissenschaftliche Beiräte ... 38

7 INTERNE AKKREDITIERUNG VON STUDIENGÄNGEN AUF BASIS VON AUDITS ... 38

7.1 Grundlegende Prinzipien ... 38
7.2 Bestandteile und Begutachtungskriterien ... 40
7.3 Grundsatzgespräche und Grundsatzbeschlüsse ... 41
7.4 Zusammenstellung der Audit-Kommission ... 41
7.5 Studiengangsdokumentation ... 42
7.6 Durchführung der Audits ... 42
7.6.1 Vorbereitung (Vorprüfung) ... 42
7.6.2 Vor-Ort-Gespräche (Hauptprüfung) ... 43
7.6.3 Abschlussberichte und Abschlussgespräche ... 43
7.7 Interne Akkreditierung ... 44
7.8 Follow-up und Monitoring ... 44
7.9 Eskalationsmechanismen ... 44
7.9.1 Verlängerung des Audits ... 44
7.9.2 Aussetzen des Audits ... 44
7.9.3 Stellungnahme und Mediationsgespräch ... 45
7.9.4 Programmakkreditierung ... 45

8 EVALUATION UND BEFRAGUNGEN ... 45

8.1 Evaluation zu Lehre und Studienbedingungen ... 45
8.2 Weitere Befragungen von Studierenden und Absolventen ... 47

9 KOMPETENZORIENTIERTES LEHREN UND LERNEN 50

9.1 Curriculare Elemente 50

9.2 Lernwelt Hochschule 50

9.3 Maßnahmen zur Förderung kompetenzorientierter Lehre 50

10 PROZESS- UND BESCHWERDEMANAGEMENT 52

10.1 Prozessmanagement 52

10.2 Beschwerdemanagement 53

11 ANHANG 54

11.1 Studiengänge der Hochschule der Medien (Stand: Mai 2025) 54

11.2 Organigramm der Hochschule der Medien (Stand: März 2025) 56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Elemente des Qualitätsmanagements der HdM in Anlehnung an ISO 9001 8
Abbildung 2 Strategische und operative Qualitätsregelkreise in Studium und Lehre 10
Abbildung 3 Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement 17
Abbildung 4 Interne Kommunikation an der HdM 21
Abbildung 5 Verzahnung von Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement 22
Abbildung 6 Strategische Prozesse an der HdM 23
Abbildung 7 Struktur der Finanzverteilung in der HdM 25
Abbildung 8 Hauptprozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie deren Teilprozesse 30
Abbildung 9: Hauptprozess zur Einstellung von Studiengängen 31
Abbildung 10: Teilprozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen gemäß PDCA-Zyklus 35
Abbildung 11 Zentral durchgeführte Befragungen von Studierenden und Absolventinnen und Absolventen 48
Abbildung 12 Prozesslandkarte der HdM 52

Einleitung

Unter der Verantwortung der Hochschulleitung hat die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart ein hochschulweites Qualitätsmanagementsystem mit Schwerpunkt in Lehre und Studium eingeführt. Das System wird seit über zehn Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Anforderungen angepasst. Das vorliegende Konzept beschreibt die wesentlichen Strukturen, Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements in verdichteter Form.

Ein erfolgreich implementiertes Qualitätsmanagementsystem ist Voraussetzung für eine zielorientierte Hochschulentwicklung. Mit der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems hat sich die Leitung der HdM das Ziel gesetzt, die Qualitätsentwicklung ihrer Studienangebote nachhaltig voranzubringen, einen einheitlichen Qualitätsstandard in Lehre und Studium zu etablieren, Effektivität und Effizienz in der Studienverwaltung zu stärken, die Sichtbarkeit der Institution innerhalb der Bildungslandschaft zu erhöhen, Kommunikation, Transparenz und Partizipation unter den Hochschulangehörigen zu fördern, gemeinsame Prinzipien und Werte zu entwickeln sowie Fehl- und Blindleistungen zu reduzieren.

Das Qualitätsmanagementsystem der HdM greift die strukturellen Besonderheiten der Hochschule und die Qualitätsansprüche der Hochschulangehörigen auf. Hochschulleitung, Fakultäten, Studiengänge, Verwaltung, zentrale Einrichtungen und Studierende sind sich ihrer gemeinsamen Verantwortung bewusst und bestrebt, ihr in ihrer jeweiligen Rolle gerecht zu werden.

Die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems der HdM wurde im Rahmen einer Systemakkreditierung überprüft und bestätigt. Im Juni 2013 erhielt die Hochschule das Gütesiegel des Akkreditierungsrats. Seitdem ist die HdM berechtigt, ihre Studiengänge intern zu akkreditieren. Im Jahr 2021 führte sie ein alternatives systembezogenes Akkreditierungsverfahren nach dem Qualitätsbeiratsmodell ein.

Aufgrund der Veränderungen in der Institution, der gesamten Bildungslandschaft, der Hochschulpolitik und im Wissenschaftsmanagement muss auch das Qualitätsmanagement der HdM kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden. Daher achtet die HdM auf die Balance zwischen Innovation und Flexibilität auf der einen sowie Struktur, Systematik und Nachhaltigkeit auf der anderen Seite.

Profil der Hochschule der Medien

Die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften mit Sitz in Baden-Württemberg. Sie bildet Generalist:innen und Spezialist:innen für medienrelevante Tätigkeiten in allen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors aus. Als einzige staatliche Hochschule in Europa deckt sie alle Medienbereiche ab. Die HdM verfügt über drei Fakultäten: Druck und Medien, Electronic Media und Information und Kommunikation. 2025 waren rund 5.500 Studierende in insgesamt 32 Studienangeboten eingeschrieben, davon 19 Bachelorstudiengänge, neun konsekutive und vier berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge.

Die Lehre ist ein zentrales Anliegen der Hochschule der Medien. Auf ihre Fahnen geschrieben hat sie sich eine kontinuierliche und zielorientiere Weiterentwicklung ihrer Studienangebote. Berücksichtigt werden müssen dabei wissenschaftliche, gesellschaftliche und technische Entwicklungen, die aktuelle Markt- und Bewerbersituation sowie zeitgemäße Anforderungen an Studienorganisation und Hochschuldidaktik. Die Weiterentwicklung muss sich an den strategischen Zielen der Hochschule bzw. der Fakultäten sowie an Kriterien wie Studierbarkeit, Arbeitsmarktorientierung und Attraktivität orientieren.

Auf dem Gebiet der Forschung, Entwicklung und des Transfers konnte die Hochschule der Medien ihre Leistungen in den letzten Jahren signifikant steigern. In relevanten Bereichen, etwa User Experience, Animation, gedruckte Elektronik, ist sie inzwischen ein fester Teil der *scientific community*. Das Institut für angewandte Forschung bündelt die Forschungsaktivitäten der Hochschule. Es verfügt derzeit über Schwerpunkte in folgenden Bereichen: Innovative Anwendungen der Drucktechnologie, Metadatenmanagement, Creative Industries & Media Society, Information Experience & Design Research, Interaction Design & User Experience, Responsive Media Experience, Digital Media.

Auch auf dem Feld der Weiterbildung ist die Hochschule der Medien aktiv. Seit 2011 konnten vier berufsbegleitende Masterstudiengänge etabliert werden: Data Science, Business Management, Intra- und Entrepreneurship (Joint-Degree mit der Universität Stuttgart) sowie Bibliotheks- und Informationsmanagement. Außerdem werden berufsbegleitende Kontaktstudien als flexible Möglichkeiten der Weiterbildung auf den Gebieten Digital Innovation, Data Science & Business Analytics sowie Bibliotheks- und Informationsmanagement angeboten. Die HdM will sich als Anbieter von Weiterbildungsstudiengängen und Zertifikatskursen vor allem auf dem Gebiet der Medien klar auf dem Bildungsmarkt positionieren.

Die Hochschule der Medien verfügt über vielfältige Partnerschaften mit Hochschulen im Ausland sowie über zahlreiche Initiativen und Projekte zur Förderung der Internationalisierung. Knapp ein Drittel der Studierenden eines Jahrgangs ist in der Lage, internationale Erfahrungen zu sammeln. Deutschlandweit belegt die Hochschule der Medien in den Statistiken des DAADs einen Platz unter den besten zehn Hochschulen. Seit 2013 verfügen nahezu alle Bachelorstudiengänge über Mobilitätsfenster und englischsprachige Minor-Programme. Der erste englischsprachige Studiengang, Print Media Technologies, ist im Frühjahr 2018 an den Start gegangen. Konzentrierte „multi-level“ Partnerschaften sollen in den nächsten Jahren etabliert werden, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben.

Intra- und Entrepreneurship ist ein weiterer Schwerpunkt der Hochschule der Medien. Mit dem Generator wurde in den letzten Jahren ein erfolgreiches Gründerzentrum aufgebaut. Der überwiegende Teil der Mittel wird durch Drittmittel akquiriert. Daneben existieren zahlreiche andere Projekte, etwa das STARTEC-Projekt zur Schaffung eines Akzelerators in Stuttgart, die Startup-Weekends, der Entrepreneurs‘ Day, das Generation Media Startup, der International Entrepreneurship Education Summit und die Veranstaltung Business Unplugged mit jährlich etwa 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Die Hochschule der Medien hat sich das Ziel gesetzt, unternehmerisches Handeln, interdisziplinäres Denken und Entrepreneurship gezielt zu fördern.

1 Prinzipien und Elemente des Qualitätsmanagementsystems

1.1. Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems

Die HdM strebt ein integriertes Qualitätsmanagementsystem an, das alle Leistungsbereiche der Hochschule umfasst. Mithilfe des Qualitätsmanagements soll ein System der kontinuierlichen Verbesserung etabliert werden, in das Lehrende, Studierende, wissenschaftliche Mitarbeitende, Verwaltungspersonal, Absolventinnen und Absolventen sowie externe Wissenschafts- und Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter eingebunden sind. Die Definition, Messung, Analyse und Verbesserung von Qualität erfolgt in strukturierten Dialogen unter Einbindung dieser Statusgruppen.

Das Qualitätsmanagement der HdM berücksichtigt die Prinzipien der Wissenschaftsfreiheit sowie die gesetzlichen Vorgaben zur Akkreditierung. Es operationalisiert Vorgaben aus folgenden Gesetzestexten:

- Studienakkreditierungsstaatsvertrag (in Kraft getreten am 01.01.2018)
- Novellierte Musterrechtsverordnung vom 21.11.2024
- Studienakkreditierungsverordnung (StAkkrVO) Baden-Württembergs
- Landeshochschulrecht Baden-Württemberg in der Fassung vom 23.11.2024
- European Standards and Guidelines (ESG)

Das Qualitätsmanagementsystem der HdM sieht Maßnahmen zur Gewährleistung von Führungs-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität vor. Dazu gehören klare Zieldefinitionen, adäquate Strukturen und Ressourcen, definierte Prozesse und geeignete Mechanismen zur Messung, Analyse und Verbesserung der Ergebnisse. Abbildung 1 zeigt dieses Zusammenspiel und die Eingliederung wesentlicher Instrumente und Prozesse in das Gesamtsystem.

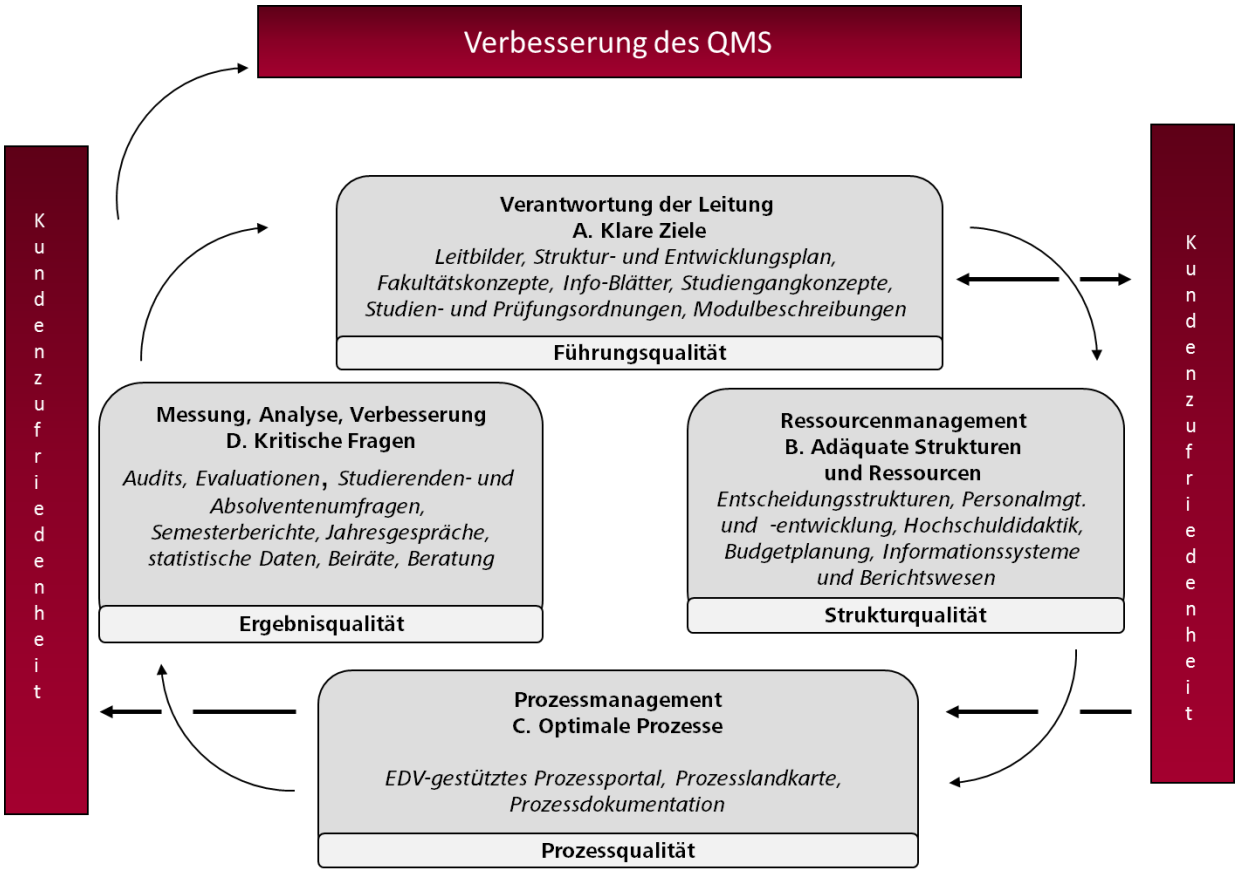

Abbildung 1 Elemente des Qualitätsmanagements der HdM in Anlehnung an ISO 9001

1.2. Merkmale des Qualitätsmanagementsystems

Als Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) begreift die HdM Lehre und Studium als zentrale Aufgabenbereiche. Ihr Qualitätsmanagement stellt diese Felder in den Mittelpunkt, bezieht aber auch die für Studium und Lehre unmittelbar relevanten angrenzenden Leistungsbereiche mit ein, etwa Studienberatung, Bewerbungs-, Zugangs- und Zulassungsverfahren, Prüfungsverwaltung, Lehre einschließlich eventueller Kooperationen, Prüfungswesen, Studierendenservices, Personalentwicklung, hochschuldidaktische Weiterbildung. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement sowie für die Mehrzahl der angrenzenden Aufgaben hat der Prorektor für Lehre und Qualitätsmanagement inne.

Mit dem Fokus auf evidenzbasierten Dialog und kollegiale Beratung zählt das Qualitätsmanagementsystem der HdM zu den evaluationsorientierten Qualitätsmanagementsystemen von Hochschulen. Damit grenzt es sich von den prozess- oder kennzahlenorientierten Systemen anderer Hochschulen ab. Die Hauptprozesse zur Einrichtung, Überprüfung, Weiterentwicklung und internen Akkreditierung von Studiengängen basieren mehrheitlich auf dialogorientierten und evidenzbasierten Formen der Evaluation, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

An der HdM sind wesentliche Elemente des Qualitätsmanagements in der Verantwortung der Zentrale verankert. Dazu zählen die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebenen Prozesse zur Akkreditierung und Reakkreditierung von Studiengängen, die Richtlinien für die Konzeption und Modularisierung von Studienangeboten, die Prozesse zur Evaluation von Studiengängen und Lehrveranstaltungen, die Prozesse zur Weiterentwicklung von Satzungen und Studien- und Prüfungsordnungen, die Formate zur Dokumentation von Studienprogrammen, Studien- und Prüfungsordnungen, Modulen und Lehrveranstaltungen und vieles mehr.

Der zentrale QM-Ansatz korrespondiert mit der hochschulweit einheitlichen Verortung wichtiger Verwaltungsprozesse, etwa zur Immatrikulation, Zulassung und Exmatrikulation von Studierenden. Diese Prozesse werden von der zentralen, für alle Fakultäten zuständigen Studien- und Prüfungsverwaltung gesteuert.

1.3. Qualitätsregelkreise

Aufgrund der klassischen Aufbauorganisation adressiert das Qualitätsmanagement der HdM insgesamt vier Ebenen: die Hochschul-, die Fakultäts-, die Studiengangs- und die Modul- bzw. Lehrveranstaltungsebene. Auf allen Ebenen sind Qualitätsregelkreise angesetzt, die nach dem PDCA-Schema funktionieren (Zielvorgabe > Durchführung und Umsetzung > Monitoring der Zielerreichung > Festlegung von Maßnahmen bei Differenzen zwischen Zielvorgabe und -erreichung > Dokumentation).

Für jede Ebene sind Verantwortliche und Steuerungskreise bzw. Gremien, Formate zur Dokumentation, Prozesse zur Selbstevaluation auf Evidenzbasis sowie zur dialogorientierten Fremdevaluation definiert worden. Die Ergebnisse der Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung werden jeweils auf der eigenen Ebene verwertet (operative Qualitätsregelkreise) und an die nächst höheren Ebene zu Steuerungszwecken weitergegeben (strategische Regelkreise).

Abbildung 2 zeigt, welche Verantwortliche und Gremien, Berichte und Dokumentationsformate sowie welche Instrumente zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der HdM auf den jeweiligen Ebenen angesetzt sind. Operative Regelkreise werden jeweils auf der gleichen Ebene geschlossen, strategische Regelkreise durch Top-down-Information und Bottom-up-Reporting auf die jeweils höhere bzw. untere Ebene.

Gemäß den Prinzipien der Subsidiarität und Partizipation findet der Dialog auf den vier Ebenen kontinuierlich und selbstgesteuert statt. Ergebnisse der Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung fließen in Verbesserungsprozesse ein.

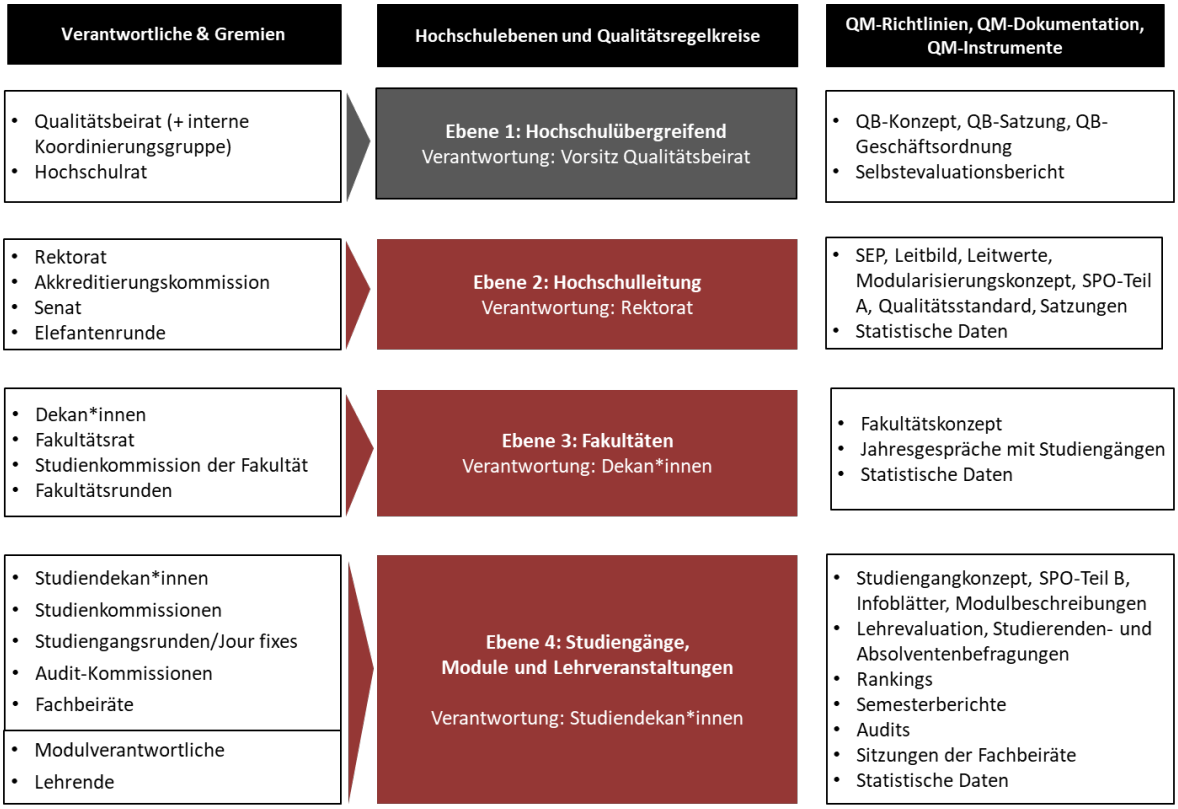

Abbildung 2 Strategische und operative Qualitätsregelkreise in Studium und Lehre

Auf der ersten Ebene sind die **hochschulübergreifenden Regelkreise** angesiedelt. Hier sind der Qualitätsbeirat und der Hochschulrat angesiedelt. Für den Qualitätsbeirat liegen ein Konzept, eine Satzung und eine Geschäftsordnung vor.

Die **Regelkreise auf Ebene der Hochschulleitung** (Ebene 2) werden vom Rektorat verantwortet. Über die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der gesamten Hochschule wird einerseits in den formalen Gremien (Senat und Hochschulrat), andererseits in informellen Gesprächsrunden diskutiert. Als Instrumente für die Steuerung in Lehre und Studium liegen aggregierte statistische Daten und Ergebnisse aus den Audits und Evaluationen der Studiengänge und Module vor. Dokumentiert wird das Profil der Hochschule im Struktur- und Entwicklungsplan und in den beiden Leitbildern. Normativen Charakter haben die hochschulweit gültigen Strukturvorgaben, d.h. die Kennzahlen, Satzungen, Richtlinien etc., die die Hochschule für die Steuerung von Lehre und Studium verabschiedet hat.

Die **Regelkreise auf Fakultätsebene** (Ebene 3) werden von der Fakultätsleitung verantwortet. Über die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Fakultät wird einerseits in den formalen Gremien (Fakultätsrat), andererseits in informellen Gesprächsrunden diskutiert. Als Instrumente für die Steuerung der Fakultät liegen aggregierte statistische Daten und Ergebnisse aus den Audits und Evaluationen der Studiengänge und Module vor. Dokumentiert wird das Profil der Fakultät im Fakultätskonzept. Normativen Charakter haben fakultätsspezifische Satzungen und Richtlinien, etwa die Prinzipien der Fakultät Information und Kommunikation für die Gestaltung der Transformativen Fakultät.

Die **Regelkreise auf Studiengangsebene** (Ebene 4) werden von den Angehörigen der Studiengänge verantwortet. Über die fachliche, didaktische und organisatorische Weiterentwicklung der Studiengänge wird in den Studienkommissionen und Studiengangsrunden diskutiert. Als Instrumente für die Selbstevaluation liegen statistische Daten, Studierenden- und Absolventenumfragen sowie Workload-Studien vor. Zudem existieren dialogorientierte Formate, und zwar die Jahresgespräche mit der Fakultätsleitung und die Audits mit intern und extern besetzten Kommissionen. Dokumentiert wird das Studienangebot auf dem Info-Blatt, dem Studiengangkonzept sowie in der Studien- und Prüfungsordnung (Teil B).

Die **Regelkreise auf Modul- bzw. Lehrveranstaltungsebene** werden von den Modulbeauftragten bzw. den Lehrenden verantwortet. Über die Weiterentwicklung der Module bzw. Lehrveranstaltungen reflektieren die Modulbeauftragten und Lehrenden entweder individuell oder in nicht institutionalisierten Gesprächsrunden. Als Instrumente für die Selbstevaluation liegen die Ergebnisse der studentischen Lehrevaluation sowie Workload-Studien vor. In den Audits werden modul- bzw. lehrveranstaltungsbezogene Fragen am Rande miterörtert. Dokumentiert werden die Module bzw. Lehrveranstaltungen in den Modul- bzw. Lehrveranstaltungsbeschreibungen im elektronischen Vorlesungsverzeichnis.

1.4. System zur internen Akkreditierung von Studiengängen

Die HdM verfügt über ein dauerhaft und nachhaltig etabliertes System zur internen Akkreditierung von Studiengängen. Es gewährleistet die systematische Umsetzung und Überprüfung der in §§ 3-16 der StAkkrVO festgelegten formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien für Studiengänge (vgl. Anforderungen gemäß § 17 Abs. 1 Satz 3 StAkkrVO) und ermöglicht deren regelmäßige Bewertung (vgl. Anforderungen gemäß § 18 Abs. 1-4 StAkkrVO). Die Bewertung der Studiengänge erfolgt darüber hinaus durch Evaluationen und andere Maßnahmen zur Qualitätssicherung (vgl. Kapitel 9).

An der HdM geschieht die Überprüfung und interne Akkreditierung bzw. Reakkreditierung von Studiengängen auf der Basis zentral organisierter Audits sowie einer abschließenden Beschlussfassung durch eine Akkreditierungskommission. Sie setzt sich aus gewählten Senatsmitgliedern sowie ggf. weiteren hauptamtlichen Lehrenden zusammen, die anstelle befangener Senatsmitglieder in der Akkreditierungskommission mitwirken. Das System setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen (für eine detailliertere Darstellung siehe Kapitel 8):

- Neu einzurichtende Studiengänge werden vor den Einrichtungsbeschlüssen der Gremien auf der Basis von Audits überprüft und erstmalig akkreditiert. Bestehende Studiengänge werden ebenfalls auf der Basis von Audits alle acht Jahre turnusmäßig überprüft und reakkreditiert. Bei wesentlichen inhaltlichen oder strukturellen Veränderungen werden bestehende Studiengänge noch vor Ablauf der Akkreditierungsfrist vorzeitig reauditiert bzw. reakkreditiert. Die Kriterien der StAkkrVO für Studiengänge werden an der HdM auf folgende Weise geprüft:

    - Die formalen Kriterien nach §§ 3-6 StAkkrVO, dokumentiert in den Info-Blättern der Studiengänge, sind Gegenstand der Grundsatzbeschlüsse der Gremien zur Einführung von Studiengängen und bleiben danach überwiegend stabil.

    - Die Kriterien für die Modularisierung und das Leistungspunktesystem (§§ 7-8 StAkkrVO), dokumentiert in den Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge, werden bei neu einzurichtenden Studiengängen im Rahmen der Vorprüfung zu den Audits, bei laufenden Studiengängen im Rahmen der hochschulinternen Verfahren zur Änderung der Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge geprüft.

    - Die fachlich-inhaltlichen Kriterien für Studiengänge (§§ 11-15 StAkkrVO), dokumentiert in den Studiengangkonzepten der Studiengänge, werden innerhalb der Audits durch Audit-Kommissionen überprüft. In diesem Zug wird auch die Richtigkeit der zuvor geprüften formalen Kriterien gemäß §§ 3-8 StAkkrVO bestätigt.

  Nicht für die HdM relevant sind die Kriterien gemäß § 9 StAkkrVO (Kooperationen mit nichthochschulischen Einrichtungen), § 10 StAkkrVO (Sonderregelungen für Joint-Degree-Programme) und § 16 StAkkrVO (Sonderregelungen für Joint-Degree-Programme).

- Die Audit-Kommissionen setzen sich zusammen aus Mitgliedern des Rektorats, Lehrenden aus anderen Fakultäten, externen Vertreterinnen und Vertretern von Wissenschaft und Wirtschaft, internen und externen Studierenden sowie der Gleichstellungsbeauftragten. Ein Mitglied des zuständigen Dekanats ist als beratendes

Mitglied dabei. Das Qualitätsmanagementsystem sichert so die Beteiligung aller Statusgruppen an der regelmäßigen Bewertung der Studiengänge (vgl. § 18 Abs. 1 Satz 1 StAkkrVO).

- Nach Abschluss des Audits verfassen die Kommissionsmitglieder einen Abschlussbericht, der eine Bewertung des Studiengangs, Stellungnahmen zur Einhaltung der StAkkrVO sowie hochschulinterner Kriterien für Studiengänge, Auflagen und verbindliche Arbeitsaufträge und/oder Empfehlungen und Hinweise zur Weiterentwicklung enthält.

- Auf Grundlage einer Qualitätsbewertung durch die Audit-Kommission – dokumentiert im Abschlussbericht zum Audit – bestätigt die jeweilige interne Akkreditierungskommission des Senats die Erfüllung der Kriterien der StAkkrVO für Studiengänge und empfiehlt die interne Akkreditierung. Die Akkreditierungskommission setzt sich aus Senatsmitgliedern sowie ggf. weiteren hauptamtlichen Lehrenden zusammen, die anstelle befangener Senatsmitglieder mitwirken. Bei der Beschlussfassung werden die Unbefangenheitsregeln berücksichtigt. Die interne Akkreditierung wird vom Rektor als Vorsitzenden des Senats und der Akkreditierungskommission des Senats für die Dauer von in der Regel acht Jahren ausgesprochen. Im Fall von Auflagen erfolgt eine vorläufige interne Akkreditierung bis zum Ende der Frist zur Auflagenerfüllung.

- Die Studiengänge sind verpflichtet, die in den Abschlussberichten aufgeführten Maßnahmen zur Behebung von Defiziten zu erfüllen sowie sich mit gegebenen Impulsen auseinanderzusetzen (vgl. Anforderungen gemäß § 18 Abs. 1 Satz 2 StAkkrVO). Die Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement überprüfen die Umsetzung der Maßnahmen und legen die Ergebnisse der internen Akkreditierungskommission zur Entscheidung vor.

- Die HdM dokumentiert die Ergebnisse der internen Akkreditierungen auf der Webseite der Hochschule und in der Datenbank ELIAS des Akkreditierungsrats.

1.5. Systemische Ableitung des Qualitätsmanagements

Die systemische Ableitung des Qualitätsmanagements aus den strategischen Zielen der HdM sowie unter Berücksichtigung externer Anforderungen lässt sich anhand des nachfolgenden Kaskadenmodells erläutern: Aus den externen Vorgaben und den internen (strategischen) Anforderungen und wird ein hochschulspezifischer Qualitätsstandard für Lehre und Studium abgeleitet. Dieser umfasst fachlich-inhaltliche, strukturelle, formale und hochschuldidaktische Aspekte. Er wird in Qualitätskriterien für Lehre und Studium heruntergebrochen, die die Studiengänge erfüllen und zu denen sie in ihren Dokumenten Stellung beziehen müssen. In einer Feedbackschleife überprüft das Qualitätsmanagement, ob die Qualitätsanforderungen von den Studiengängen korrekt umgesetzt wurden.

Die stringente Umsetzung und laufende Anpassung des Qualitätsstandards ist eine Daueraufgabe. So wurde im Juli 2019 das Leitbild Lehre als wichtiger Baustein aufgenommen. Im Oktober 2018 kam der neue Kennzahlenkatalog des Wissenschaftsministeriums in die quantitativen Vorgaben.

Der nachfolgenden Übersicht sind die Elemente des hochschulinternen Regelkreises zur Operationalisierung, Umsetzung und Überprüfung übergeordneter Strukturvorgaben in Lehre und Studium zu entnehmen. Einzelne Aspekte werden in späteren Kapiteln detailliert beschrieben. Die hochschulexterne Überprüfung dieses Regelkreises geschieht durch die System(re)akkreditierung.

Übergeordnete Strukturvorgaben	
Externe Vorgaben	**Interne Vorgaben**
StAkkrVO, LHG, ESG etc.	Strategie-Papiere, Hochschulleitbild, Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) etc.
Daraus abgeleitet: Qualitätsstandard der HdM für Lehre und Studium, operationalisiert in Qualitätskriterien der HdM für Lehre und Studium	
Qualitative Anforderungen (auf fachlich-inhaltlicher, struktureller, formaler, didaktischer oder redaktioneller Ebene), festgeschrieben u.a. in folgenden Dokumenten: Modularisierungskonzept, Teil A der Studien- und Prüfungsordnung, Ordnungen und Satzungen, Leitbild Lehre, fakultätsspezifische Qualitätskriterien (z.B. transformatives Konzept der Fakultät IuK)	
Quantitative Anforderungen (Kennzahlen), festgeschrieben u.a. im Semesterbericht	
Befolgung des Qualitätsstandards der HdM durch die Studiengänge • Praktische Umsetzung im Studienbetrieb • Dokumentation bzw. Stellungnahme in Studiengangsdokumenten	
Dokumentation bzw. Stellungnahme zu den qualitativen Anforderungen: Info-Blatt, Studiengangkonzept, Studien- und Prüfungsordnung des Studiengangs (Teil B), Modulbeschreibungen (Modulhandbuch)	
Dokumentation bzw. Stellungnahme zu den quantitativen Anforderungen: Semesterbericht	
Interne Qualitätssicherung (Überprüfung der Umsetzung des Qualitätsstandards der HdM)	
Instrumente zur Überprüfung der qualitativen Anforderungen: Grundsatzbeschlüsse, Prozess zur Überprüfung des Studiengangkonzepts, Prozess zur Überprüfung der SPO (Teil B), Audit	
Instrumente zur Überprüfung der quantitativen Anforderungen: Kenntnisnahme der Semesterberichte durch den Dekan, Jahresgespräche	

2 Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement[1]

An der HdM wird Qualitätsmanagement als integrativer Teil der Hochschulverwaltung betrachtet, weshalb die Verantwortung in die gesetzlich vorgesehene Linienorganisation eingebettet ist. Partielle Verantwortung für Qualitätsmanagement tragen gemäß ihrer jeweiligen Funktion alle Hochschulangehörigen: die gewählten Mitglieder der Hochschulleitung (Rektorat, Senat, Hochschulrat, Akkreditierungskommissionen), die gewählten Mitglieder der Fakultäten und Studiengänge (Dekanate, für die Leitung der Studiengänge eingesetzte Studiendekaninnen und Studiendekane), die Lehrenden, die Studierenden und die Mitglieder der administrativen Einrichtungen (Studentische Services, Studienbüro, Prüfungsverwaltung, Studentische Services IT, Stundenplanung & Hörsaalmanagement, Qualitätsmanagement, Center for Learning & Development).

2.1. Rektorat

Für das Qualitätsmanagement trägt das Rektorat System- und Führungsverantwortung. Es initiiert und steuert dessen Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung. Darüber hinaus trägt es Verantwortung für die Durchführung des systembezogenen alternativen Verfahrens. Insbesondere dem Prorektor für Lehre fällt auf diesem Gebiet System- und Führungsverantwortung zu.

2.2. Akkreditierungskommissionen

Die Akkreditierungskommissionen der Hochschule der Medien entscheiden innerhalb des Senats über die interne (Re-) Akkreditierung von Studiengängen und das Monitoring der Auflagenerfüllung. Sie leiten sich aus den gewählten Mitgliedern des Senats ab und ergänzen befangene ggf. durch unbefangene Lehrende. Die Akkreditierungskommissionen berücksichtigen die gesetzliche Forderung nach einer mehrheitlichen Beteiligung von Hochschullehrern und -lehrerinnen an Akkreditierungsentscheidungen.

Zur Sicherstellung der Anforderungen aus § 17 Abs. 2 S. 2 StAkkrVO zur Unabhängigkeit von Qualitätsbewertungen gelten für die Mitglieder der Akkreditierungskommission hochschulspezifische Befangenheitsregeln. Folgende Personen gelten als befangen und dürfen somit kein Mitglied der Akkreditierungskommission sein:

- Mitglieder des Studiengangs oder des Entwicklungsteams
- Mitglieder der Studienkommission
- Mitglieder der Auditkommission
- Mitglieder des Dekanats der Fakultät, an der der Studiengang formal oder inhaltlich angesiedelt ist

Zur Sicherstellung der Stimmenmehrheit der hauptamtlichen Lehrenden in Akkreditierungsentscheidungen sollen zunächst die Voten von Stellvertreterinnen und Stellvertretern der als befangen geltenden Senatsmitglieder eingeholt werden. Sollte auch durch diese Voten aus Gründen der Befangenheit die notwendige Stimmenmehrheit der hauptamtlichen Lehrenden nicht erreicht werden, so werden vom Rektorat stimmberechtigte Personen aus dem Kreis der hauptamtlichen Lehrenden benannt. Hinsichtlich der Auswahl orientiert sich das Rektorat dabei an dem Standard 2.4 der ESG.

---

[1] Im vorliegenden Kapitel werden die Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement der HdM dargestellt. Daher wird bewusst auf die Behandlung der anderen im Landeshochschulgesetz genannten Aufgaben und Verantwortlichkeiten verzichtet. Diese werden in folgenden Paragrafen des LHG aufgeführt: §§ 15 bis 20: Rektorat, Senat und Hochschulrat; §§ 22 bis 26: Fakultät, Dekanat und Fakultätsrat. Die vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg genehmigte Grundordnung der HdM präzisiert die Gestaltungsspielräume, die der gesetzliche Rahmen setzt.

Die als befangen geltenden stimmberechtigten Senatsmitglieder sowie die Namen der Stellvertreter oder der vom Rektorat benannten Lehrenden, die ein Votum abgeben werden, werden in der Beschlussvorlage zur Akkreditierungsentscheidung genannt.

2.3. Senat

In der Verantwortung des Senats befinden sich Entscheidungen zur Lehr- und Qualitätsstrategie, zum Qualitätsmanagement und zum systembezogenen alternativen Verfahren. Das Gremium begleitet die Weiterentwicklung des Systems und seiner Instrumente. Zur Vorbereitung von Senatsentscheidungen kann der Senat beschließende oder beratende Ausschüsse bilden. Für das Qualitätsmanagement der Hochschule sind folgende Ausschüsse von besonderer Relevanz:

- *Beratender Senatsausschuss für Lehre und Studium (SPO-Ausschuss)*

  Der SPO-Ausschuss überprüft Neuerungen und Veränderungen in den Studien- und Prüfungsordnungen und bereitet die Beschlussfassung im Senat vor (vgl. Abschnitt 6.6.3). Er setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern des Rektorats, der Fakultäten, den Studierenden und der Verwaltung zusammen.

- *Beratender Senatsausschuss Leitbildentwicklung (aktuell ausgesetzt)*

  Der Senatsausschuss Leitbildentwicklung wurde mit dem Ziel eingerichtet, die Weiterentwicklung des bestehenden Hochschulleitbilds sowie die Erarbeitung eines Leitbilds Lehre zu koordinieren. Er setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Lehrenden, Mitarbeitenden und Studierenden zusammen.

2.4. Hochschulrat

Der Hochschulrat begleitet die Hochschule, nimmt Verantwortung in strategischer Hinsicht wahr, entscheidet über die Struktur- und Entwicklungsplanung, schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit dienen und nimmt Stellung zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen. Wie der Senat fällt der Hochschulrat Grundsatzentscheidungen zum Qualitätsmanagement und zum systembezogenen Alternativen Verfahren. Allerdings ist er nicht in operative Abläufe eingebunden.

2.5. Zentraler Prüfungsausschuss

Die qualitätsbezogenen Aufgaben des Zentralen Prüfungsausschusses (ZPA) bestehen in der einheitlichen Anwendung der Studien- und Prüfungsordnung und in der Behandlung von fakultätsübergreifenden Prüfungsangelegenheiten. Darüber hinaus erfolgt im Zentralen Prüfungsausschuss die fakultätsübergreifende Vorbereitung und Koordination der Leitlinien für die Gestaltung der Studiengänge. Dies umfasst alle Aspekte der Strukturierung und der Modularisierung von Studienangeboten. Ziel ist die einheitliche und korrekte Umsetzung der externen Vorgaben bezüglich Prüfungsrecht und Modularisierung.

Im ZPA sind die Hochschulleitung, alle Fakultäten und die Verwaltung jeweils mit einer Person vertreten. Vom ZPA erarbeitete Leitlinien werden über den SPO-Ausschuss dem Senat zur Abstimmung vorgelegt. Dieser Beschlussfassung wird ggf. eine Beschlussfassung, Stellungnahme oder Erörterung in den Fakultätsräten vorangestellt.

2.6. Fakultäten und Studiengänge

Die **Dekanate** tragen Teilsystem- und Führungsverantwortung für das Qualitätsmanagement. Sie sind unter anderem für die Aufstellung der Struktur- und Entwicklungspläne der Fakultät und für Evaluationsangelegenheiten verantwortlich, nehmen die ausgefüllten Semesterberichte zur Kenntnis und führen die Jahresgespräche mit den Studiendekaninnen und Studiendekanen.

Jede Fakultät verfügt über einen Fakultätsrat. Seiner Zustimmung bedürfen unter anderem die Struktur- und Entwicklungspläne der Fakultät. Als zentrales Element des Qualitätsmanagements verabschieden die Fakultätsräte die Studiengangkonzepte und die Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge.

Die **Studiengänge** stellen die wichtigsten Organisationseinheiten an der HdM dar. Die **Studiendekaninnen und Studiendekane** verantworten das Lehrangebot, die Studienfachberatung und die Umsetzung des Studien- und Prüfungsbetriebs. Die Verantwortung für die fachliche, didaktische und organisatorische Weiterentwicklung der Studienangebote liegt in Händen aller Studiengangsmitglieder. Unter den Angehörigen der Studiengänge besteht ein hohes Maß an Identifikation und Engagement, aus der eine ausgeprägte Studiengangskultur und Identität entsteht.

Für die Weiterentwicklung der Studienangebote ist ein kontinuierlicher Diskurs mit internen und externen Stakeholdern über Veränderungen in Wissenschaft, Technik und Gesellschaft, aktuelle Bedarfe des Arbeitsmarkts, die Wettbewerbssituation auf dem Bildungsmarkt, Vorkenntnisse und Motivationen der Studienbewerberinnen und Studienbewerber etc. notwendig.

Der Dialog zwischen den Studiengangsmitgliedern findet einerseits in formellen, andererseits in informellen Gesprächsrunden statt. Zu den Aufgaben der gesetzlich vorgesehenen und verpflichtend mit Lehrenden und Studierenden besetzten **Studienkommissionen** gehört es, Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Studienangebote sowie zur Verwendung der für Studium und Lehre vorgesehenen Mittel zu erarbeiten und an der Evaluation der Lehre mitzuwirken. Darüber hinaus verfügen die Studiengänge über regelmäßige Studiengangsrunden und Jour fixes.

Rektorat
Verantwortung für die strategische Steuerung und den mittel- und langfristigen Erfolg der gesamten Hochschule
System- und Führungsverantwortung

Dekanate
Verantwortung für die strategische Steuerung der Fakultäten und den mittel- und langfristigen Erfolg der Fakultäten
Teilsystem- und Führungsverantwortung

Verwaltungseinheiten, insb.
Studienbüro und Prüfungsverwaltung
Dienstleister für Rektorat, Fakultäten und Studiengänge
Management- und Serviceverantwortung

Zentrale Einrichtungen, insb.
Center for Learning & Development
Dienstleister für Rektorat, Fakultäten und Studiengänge
Management- und Serviceverantwortung

Senat

Akkreditierungskom-
missionenen
des Senats

Zentrale Ausschüsse
Zentraler Prüfungs-ausschuss

Ausschuss des Senats für Lehre und Studium

Studiendekaninnen und Studiendekane
Verantwortung für den mittel- und langfristigen Erfolg der Studiengänge
Verantwortung für die Umsetzung hochschulweiter Ziele und Maßnahmen
Teilsystem- und Führungsverantwortung

Professorinnen und Professoren
Hauptverantwortung für gute Lehr- und Forschungsqualität
Fach- und Eigenverantwortung

Studierende
Mitverantwortung für gute Lernergebnisse
Eigenverantwortung

Abbildung 3 Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement

2.7. Verwaltung und zentrale Bereiche

Die Abteilung **Studentische Services** umfasst die Bereiche Studienbüro, Prüfungsverwaltung, Studentische Services IT und Stundenplanung & Hörsaalmanagement. Als Verwaltungseinheit ist sie dem Kanzler bzw. der Kanzlerin unterstellt. Die HdM setzt auf eine Zentralisierung wichtiger Verwaltungsprozesse rund um Studium und Lehre. Dies führt zu einer hohen Transparenz und Verbindlichkeit für alle Stakeholder.

Die Mitarbeitenden des **Studienbüros** sind die Ansprechpartner für alle allgemeinen studentischen Angelegenheiten. Hierzu gehören die Durchführung des Zulassungsverfahrens von der Bewerbung bis zur Immatrikulation und die Administration des Studienverlaufs eingeschriebener Studierender, v.a. die Rückmeldung, die Beurlaubung sowie die Exmatrikulation. Das Studienbüro verwaltet außerdem die personenbezogenen Stammdaten der Studierenden. Das Zulassungsverfahren ist insbesondere in den Bachelorstudiengängen durch gesetzliche Vorgaben und durch das Serviceverfahren der Stiftung Hochschulstart klar reglementiert. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben ist im eigenen Interesse der HdM, um Klagen auf Aufnahme zusätzlicher Studierender abwehren zu können, da dies eine Verschlechterung der Betreuungssituation aller Studierender mit sich bringen würde. Dies würde dem Qualitätsanspruch der HdM entgegenlaufen.

Die Mitarbeitenden der **Prüfungsverwaltung** sind die Ansprechpartner für alle prüfungsrelevanten Angelegenheiten und Fragen in den jeweiligen Studiengängen. Neben der reinen Administration der Prüfungsergebnisse, der (Zwischen-)Zeugniserstellung und der Ausgabe verschiedener Bescheinigungen, die im Studierenden-Life-Cycle notwendig sind, ist die Prüfungsverwaltung für die Planung und Abwicklung der Klausuren in allen Fakultäten verantwortlich. Dabei hat sich die HdM dazu entschlossen, die Prüfungstermine nicht nach einem festen, semesterweise fortgeschriebenen Prüfungsstundenplan einzuteilen, sondern jedes Semester eine vollständige Planung auf Basis der angemeldeten Modulprüfungen vorzunehmen. Somit ist sichergestellt, dass die Studierenden überschneidungsfrei an Klausuren teilnehmen können und sowohl Prüfungswiederholungen als auch die Nutzung von Modulen aus anderen Studiengängen oder fakultätsübergreifende Prüfungen problemlos möglich sind. Der Aufwand für die Planung ist zwar beträchtlich, wird aber von den Studierenden honoriert und ist ein Qualitätsmerkmal der HdM.

Die Studierendenakten werden als elektronische Akten von den Mitarbeitenden des Studienbüros und der Prüfungsverwaltung über ein Dokumentenmanagementsystem gemeinsam verwaltet. Die Mitarbeitenden der Abteilung Digital Services sind für die technische und inhaltliche Weiterentwicklung und Betreuung des Campus-Management-Systems, des zentralen Dokumentenmanagementsystems d.3 sowie für weitere interne Anwendungen (Aufwerter, Validierungsstationen, Chipkartensystem, HIS-Software, Mobility Online, UniversiS, evasys u.a) zuständig.

Die **Stundenplanung & Hörsaalmanagement** übernimmt die Raum- und Stundenplanung für den gesamten Lehrbetrieb. Zusätzlich werden durch diese Abteilung alle Basisdaten für das Modulhandbuch gepflegt. Damit werden die technischen Voraussetzungen für die inhaltliche Ausgestaltung des Modulhandbuchs durch die Lehrenden geschaffen.

In der Hand der Mitarbeitenden für das **Qualitätsmanagement** und die **Systemakkreditierung** liegen folgende Aufgaben:

- strategische Konzeption und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems in Zusammenarbeit mit dem Prorektor für Lehre und Qualitätsmanagement, u.a. durch Berücksichtigung der Erfahrungen in der operativen Umsetzung des Systems und durch Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen

- Mitwirkung an der Implementierung neuer Strukturen, Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Hochschule

- operative Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, u.a. Organisation der Audits, Unterstützung der Studiengänge bei der Ausarbeitung von Studiengangkonzepten, Semesterberichten und Modulbeschreibungen, Koordination der Studierenden- und Absolventenumfragen, Beteiligung am Prozess- und Dokumentenmanagement

- Mitwirkung an der Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der (alternativen) System(re)akkreditierung

- Information, Beratung und Begleitung der Studiengänge in Fragen der internen Akkreditierung, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

- Ausarbeitung von Richtlinien, Handreichungen, Dokumentationen und statistischen Daten

- Hochschulinterne Vorstellung des Qualitätsmanagements in den Gremien und anderen Kommunikationsforen

- Vernetzung mit anderen Akteuren im Bereich des Qualitätsmanagements und der Akkreditierung (Wissenschaftsministerium, Akkreditierungsrat, Akkreditierungs- und Evaluationsagenturen, Projektpartnerinnen und Projektpartner an anderen Universitäten und Hochschulen etc.)

- Beobachtung der Weiterentwicklung des gesetzlichen Regelwerks zur Qualitätssicherung und Akkreditierung

Das **Center for Learning & Development** bündelt Serviceangebote für Studium und Studienbetrieb. Die Beratungs- und Entwicklungsangebote des Centers for Learning & Development richten sich an Lehrende, Studierende und Studieninteressierte. Der Abteilung ist dem Prorektor für Lehre unterstellt und wird sowohl aus Haushaltsmitteln der Hochschule als auch durch Mittel des Qualitätspakts Lehre und Förderprogramme des Landes Baden-Württemberg finanziert. Auch das Qualitätsmanagement ist dem Center zugeordnet. Durch die Bündelung der beratungs- und entwicklungsbezogenen Angebote wird eine Durchgängigkeit erreicht, die bspw. ausgehend von Anfragen von Studierenden in der Studienberatung unmittelbar zu einem didaktischen Hilfsangebot für einzelne Lehrende oder in einen moderierten Entwicklungsprozess eines Studiengangs führen kann.

2.8. Senatsbeauftragte

Der **Evaluationsbeauftragte des Senats** ist verantwortlich für die operative Umsetzung der Evaluationssatzung. Dies bedeutet insbesondere die (Weiter-)Entwicklung und Pflege des Evaluationsinstruments, den Aufbau der entsprechenden Infrastruktur in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachabteilungen und die Auswertung der aggregierten Daten auf Hochschulebene. Des Weiteren ist er zuständig für die Kommunikation im Kontext der Erhebungen, den Support während der Evaluation und die Vorstellung der Daten im Senat. Darüber hinaus diskutiert er das Instrument und die Befunde mit allen wichtigen Anspruchsgruppen und unterstützt – soweit erforderlich – die Fakultäten, Verwaltungseinheiten, Gremien und Ausschüsse mit anonymisierten und aggregierten Befunden aus der Evaluation. Neben der regelmäßigen Lehrevaluation organisiert der Evaluationsbeauftragte die regelmäßige Befragung der Erstsemester, die den teilnehmenden Studiengängen, der Hochschulkommunikation und der Studienfachberatung Einblicke in das Verhalten und Studienbewerbern liefert.

Der **Senatsbeauftragte für Hochschuldidaktik** hat die Aufgabe, als Bindeglied zwischen Professorenschaft und Hochschulleitung zum einen aktuelle didaktische Entwicklungen und Themen in die Professorenschaft hineinzutragen sowie zum anderen Anregungen, Wünsche und Ideen in Bezug auf didaktische Themen aus diesem Kreis (oder der Hochschulleitung) aufzunehmen. Als Mitglied im Beirat des Centers für Learning & Development ist er bei der Programmevaluation des Qualitätspaktes Lehre sowie bei der Erarbeitung des Leitbilds Lehre aktiv eingebunden. Der Senatsbeauftragte für Hochschuldidaktik ist Ansprechpartner für den landesweiten Orientierungstest (www.was-studiere-ich.de). In Abstimmung mit dem Prorektor für Lehre und dem Center for Learning & Development erarbeitete er ein Konzept für ein Onboarding neuberufener hauptamtlich Lehrender.

3 Kommunikationswege

Die hochschulinterne Kommunikation stellt sicher, dass Themen und Impulse hochschulweit aufgenommen werden können. An der HdM läuft die Kommunikation über qualitätsbezogene Themen über etablierte Kommunikationswege.

Die durch das Hochschulgesetz vorgesehenen Gremien und Ausschüsse (Hochschulrat, Senat und dessen Ausschüsse, zentraler Prüfungsausschuss, Fakultätsräte, Studienkommissionen) tagen in festen, teilweise durch die Grundordnung definierten Besetzungen und Rhythmen. Sie behandeln sowohl strategische wie operative Fragen und fällen Beschlüsse, die in Form sog. Kurzprotokolle an alle Hochschulmitglieder weitergegeben werden und auch langfristig für alle Hochschulmitglieder abrufbar sind. Die Sitzungen der internen Akkreditierungskommissionen sind mit den Sitzungen des Senats verbunden.

Neben den institutionalisierten Kommunikationswegen, die durch den gesetzlich verankerten organisatorischen Aufbau vorgegeben sind, existieren noch eine Reihe hochschulspezifischer Formate mit informellem Charakter. Für die Meinungsfindung über Grundsatzfragen, die langfristige Steuerung von strategischen Prozessen und für die Vereinbarung operativer Abläufe – auch im Qualitätsmanagement – sind sie ebenso bedeutsam wie die offiziellen Gremien. Diese informellen Kommunikations- und Diskussionsforen finden auf verschiedenen Ebenen statt. Sie tagen teils regelmäßig, teils flexibel und anlassbezogen.

- ***Rektoratsrunden***

  In den Rektoratsrunden werden neben operativen alle wesentlichen strategischen Themen erörtert. Zu den strategischen Themen gehören unter anderem die Leitlinien der Struktur- und Entwicklungsplanung und der hochschulweiten Qualitätsziele sowie zentrale Fragen der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Die Ergebnisse fließen in die „Elefantenrunden“ und von dort in die Kommunikationsstrukturen der Fakultäten und Studiengänge ein. Danach werden sie ggf. zur offiziellen Beschlussfassung in die formalen Gremien eingespeist.
- ***Elefantenrunde***

  Die Elefantenrunde ist die zentrale Informationsplattform der HdM. Sie wird vom Rektor geleitet und tagt alle zwei Wochen. An diesem Forum nehmen die Mitglieder des Rektorats und der Dekanate sowie einige weitere Hochschulvertreter:innen teil. Auch hier werden neben operativen auch strategische Themen behandelt. Zu den strategischen Themen zählen Maßnahmen zur Profilbildung der Hochschule (Einrichtung von Studiengängen, Internationalisierung, Forschungsaktivitäten, Kooperationen etc.), Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Studienorganisation (Stand der Zulassungsverfahren, Prüfungsabwicklung etc.), Maßnahmen zur Qualitätssicherung in den Studiengängen (Koordination der Lehrveranstaltungsevaluation, Audits, Absolventenumfragen etc.), Anforderungen des Wissenschaftsministeriums (Struktur- und Entwicklungsplan etc.). Über ein Protokoll werden Diskussionsergebnisse, Beschlüsse und Ankündigungen an alle Hochschulangehörigen weitergegeben.
- ***Dekanatsrunden***

  Die Mitglieder der Fakultätsleitungen treffen sich regelmäßig, um über aktuelle fakultätsbezogene Themen zu sprechen, etwa interne Mittelzuweisungen, Einrichtung neuer oder Weiterentwicklung bestehender Studiengänge, Überarbeitung der Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge, Berufungsverfahren.
- ***Studiendekansrunden***

  In größeren Abständen berufen die Dekane Sitzungen mit den Studiendekaninnen und Studiendekanen ihrer Fakultät ein. In diese Runden eingespeist werden Themen der großen und der kleinen Elefantenrunde sowie der Dekansrunden und der Studiengangsrunden. Sie dienen auch der studiengangsübergreifenden aber fakultätsinternen Abstimmung.
- ***Studiengangsrunden bzw. Jour fixes der Studiengänge***

  Neben den Studienkommissionen bestehen Studiengangsrunden oder Jour fixes, die ausschließlich von Lehrenden und Mitarbeitenden des jeweiligen Studiengangs oder Studiengangscluster besucht werden. In diesen in der Regel wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfindenden Meetings werden Themen behandelt, die für den Lehr- und Stu-

dienbetrieb sowie für die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Studienangebote von Bedeutung sind. Darunter fallen Vor- und Nachbereitungen von Audits, Aus- und Überarbeitungen des Studiengangkonzepts und des Semesterberichts, Überarbeitungen der SPO und die modulübergreifende Abstimmung der Kompetenzvermittlung.

- ***Abteilungsleitertreffen in der Verwaltung***
  Der Kanzler bzw. die Kanzlerin treffen sich regelmäßig mit den Leiterinnen und Leitern der Verwaltungsabteilungen, um abteilungsübergreifende Themen zu sprechen. In diesem Kontext werden unter anderem folgende qualitätsrelevante Themen behandelt: Organisationshandbuch, Einpflegen von Kennzahlen, Qualitätssicherungsmittel, Förder- und Führungsgespräche.

- ***Strategische QM-Besprechungen***
  Aus den Besprechungen des Prorektors für Lehre und Qualitätsmanagement mit der Beauftragten für Qualitätsentwicklung und Systemakkreditierung gehen wesentliche Impulse für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems hervor. Die Anpassung des bestehenden Systems an die Anforderungen der StAkkRVO sowie die langfristige Vorbereitung und Durchführung der Systemreakkreditierung sind wichtige strategische Themen.

Unabhängig von den regulären Gesprächsrunden finden sowohl auf Rektorats- wie auf Fakultäts- und Studiengangsebene Strategietagungen zur Besprechung komplexer Fragestellungen und langfristiger Strategien statt (vgl. Abbildung 4).

	Formale Ebene zur Beschlussfassung	Informelle Ebene (zur Diskussion und Hochschulentwicklung)	
	regelmäßig tagende Gremien gemäß LHG	unregelmäßig einberufene Strategie-Tagungen und Workshops	regelmäßig tagende Arbeitskreise
Hochschul-ebene	• Hochschulrat (Vertreter*innen der Hochschule + Externe; beratend: MWK-Vertreter*in) • Senat (Rektor + Kanzler + Gleichstellung + gewählte Lehrende / Mitarbeitende / Studierende) • Int. Akkreditierungskommission	• Strategie-Gespräche des Rektorats (Rektorat + Dekane) • Strategie-Tagungen des Rektorats (Rektorat + Dekanate + stellv. Kanzlerin + Leiter*innen zentralen Abteilungen) • Workshops zu besonderen Anlässen (z.B. Digitalisierung)	• Rektorrunde (Rektorat) • große Elefantenrunde (Rektorat + Dekanate + stellv. Kanzlerin) • kleine Elefantenrunde (Rektorat + Dekane) • Abteilungsleiter Verwaltung • QM-Jour fixe (Prorektor Lehre + QM-Mitarbeiter*innen)
Fakultäts-ebene	• Fakultätsrat (Dekanat + gewählte Lehrende / Mitarbeitende / Studierende)	• Strategie-Tagungen der Fakultät (Dekanat + Lehrende + Mitarbeitende)	• Dekanatsrunde (Dekan*in + Prodekan*innen) • Studiendekansrunde (Dekanat + Studiendekan*innen)
Studiengangs-ebene	• Studienkommission (Studiendekan + gewählte Lehrende / Mitarbeitende / Studierende)	• Strategie-Tagungen des Studiengangs (Studiendekan*in + Lehrende + Mitarbeitende)	• Studiengangsrunde (Studiendekan*in + Lehrende + Mitarbeitende)

Abbildung 4 Interne Kommunikation an der HdM

4 Qualitätsmanagement und Hochschulsteuerung

4.1. Definition und Monitoring von strategischen Zielen

Die Verzahnung von strategischem Management und Qualitätsmanagement ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Hochschulentwicklung. Beide Bereiche sind in PDCA-Zyklen eingebunden. Die Ergebnisse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung fließen in die Definition bzw. Überarbeitung strategischer Ziele ein. Das Zusammenspiel von strategischem Management und Qualitätsmanagement ist in Abbildung 5 dargestellt.

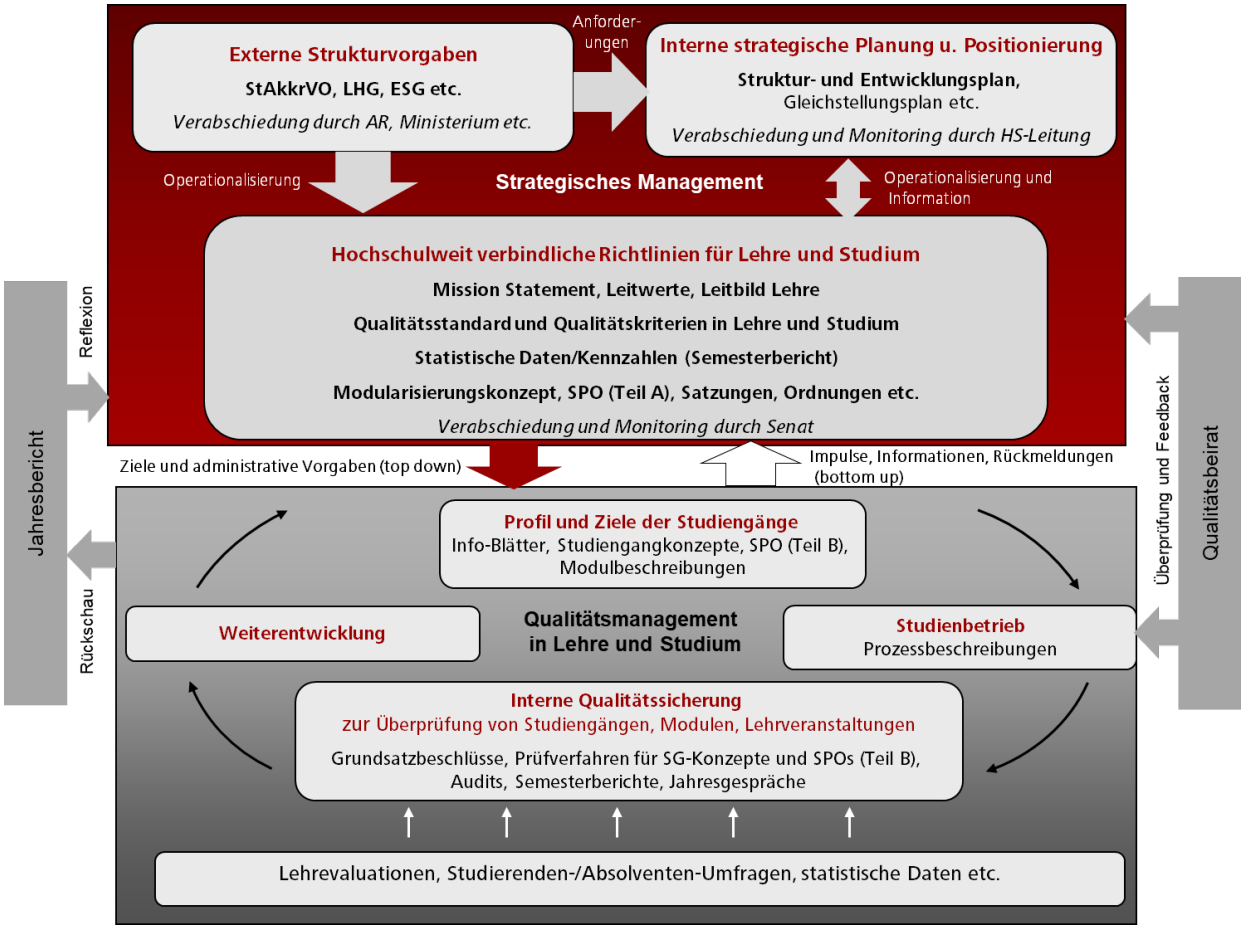

Abbildung 5 Verzahnung von Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement

Sowohl bei der Entwicklung strategischer Ziele wie bei der Gestaltung der hochschulspezifischen Prozesse müssen Anforderungen externer Stakeholder aus Hochschulpolitik, Wissenschaft und Wirtschaft berücksichtigt werden.

Auffällig ist, dass das Umfeld der HdM in vielen Dimensionen von einer zunehmenden Dynamik geprägt ist. Beispielhaft für diese Dynamik stehen die Handlungsfelder der Hochschuldidaktik und der Digitalisierung in der Medienwelt und Gesellschaft. Aber auch die Anforderungen seitens der Verordnungsgeber haben eine hohe Dynamik. Dies führt teilweise zu unterjährigen Veränderungen von Anforderungen an die Hochschule. Das übergeordnete strategische Ziel der Hochschule ist es daher, dieser Dynamik gerecht zu werden und als early adopter Trends und Entwicklungen frühzeitig aufzunehmen, zu adaptieren und im Idealfall deren Entwicklung mitzuprägen bzw. zumindest zu antizipieren. Der Anspruch des early adopters besteht insbesondere in Studium und Lehre. Dieses Ziel erfordert, dass das strategische Management sich an Methoden und Vorgehensweisen einer agilen Organisation orientiert.

4.2 Struktur- und Entwicklungsplanung

Die HdM ist durch das Landeshochschulgesetz verpflichtet, in Fünf-Jahres-Zyklen Struktur- und Entwicklungspläne (SEPs) vorzulegen, die gemäß Vorgaben des Wissenschaftsministeriums auszuarbeiten sind und seiner Genehmigung bedürfen. Über seine gesetzliche Verpflichtung hinaus sind die SEPs ein Managementinstrument der HdM. Sie sind als mittelfristige Planungen und Positionierungen der gesamten Hochschule, der Fakultäten und zentralen Einrichtungen zu betrachten. Das Rektorat nutzt die Rückmeldungen aus den Fakultäten und zentralen Einrichtungen für das kontinuierliche Monitoring seiner im SEP definierten Strategien und Ziele.

Der SEP enthält Aussagen zum Status der HdM, zum strategischen Rahmen, zur Organisationstruktur und zur Entwicklung der Ressourcen. Außerdem umfasst der SEP Analysen und Zielsetzungen, beschreibt Steuerungsinstrumente und listet geplante Maßnahmen in den Handlungsfeldern Lehre (Studienangebote, Didaktik und QM), Internationalisierung, Weiterbildung, Forschung und Transfer, Existenzgründung, Digitalisierung und Kommunikation auf.

Der SEP entsteht in einem komplexen Planungsprozess (siehe Abbildung 6).

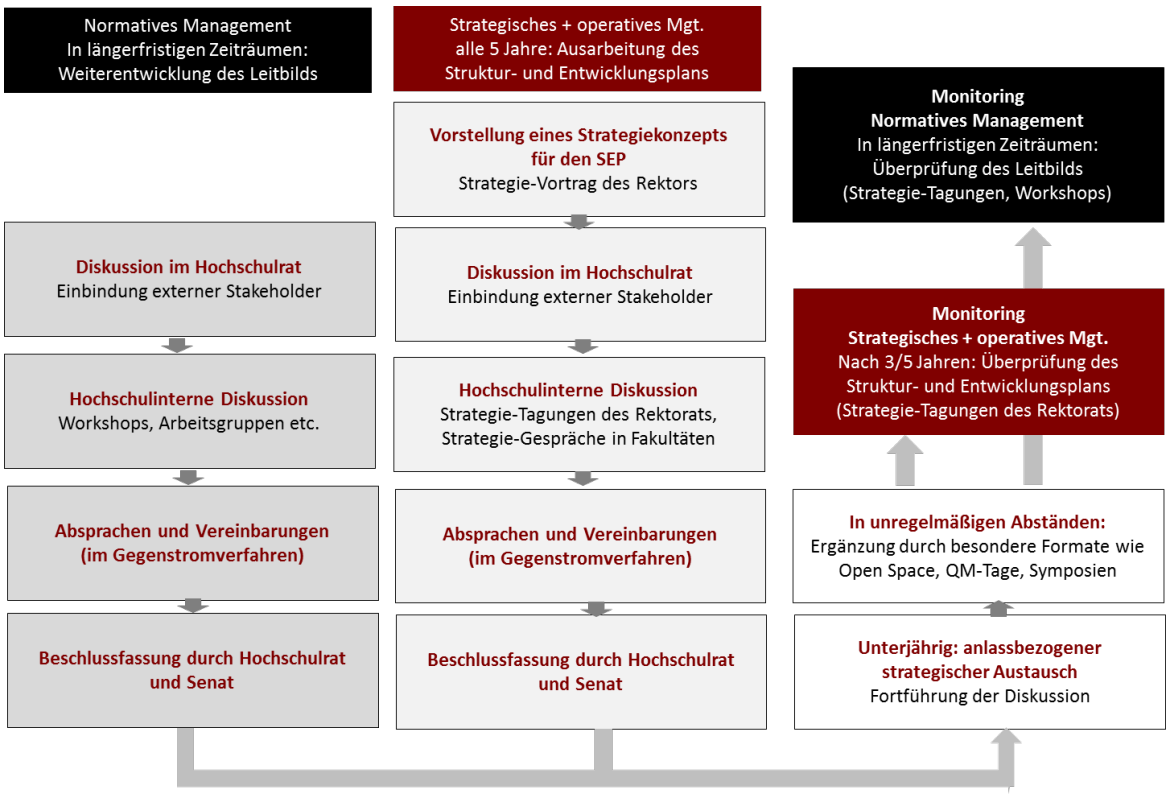

Abbildung 6 Strategische Prozesse an der HdM

4.3 Ressourcenverteilung

4.3.1 Mittelvergabe des Landes Baden-Württemberg

Die Grundfinanzierung der HdM erfolgt als staatliche Hochschule über das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Baden-Württemberg. Die Finanzierung gliedert sich in zwei Bereiche. Sie besteht aus einer direkten Finanzierung mit einer entsprechenden Mittelzuweisung und einer indirekten Finanzierung über Personalstellen, die im Staatshaushaltsplan verankert sind. Die direkte Finanzierung ist eine wesentliche Säule des Haushalts. Dieser wird seit etwa zehn Jahren durch Hochschulfinanzierungsverträge (HoFV), die zwischen den Hochschulen des Landes und der Landesregierung geschlossen

werden, jeweils über einen Zeitraum von mehreren Jahren abgesichert. Signifikant sind auch die zusätzlichen sogenannten Programm-Mittel aus verschiedenen Ausbauprogrammen des Landes, die sich je nach Ausgestaltung des Programms auf Studienanfängerplätze im Bachelor- oder Masterbereich beziehen. Diese zumindest mittelfristig abgesicherten Landesmittel setzen die in § 13 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg manifestierte Verpflichtung des Landes um, staatliche Hochschulen auskömmlich zu finanzieren.

Ergänzend werden von der Hochschule weitere projektbezogene Mittel zur Verbesserung der Lehre wettbewerblich eingeworben. Hinzu kommen Mittel aus Weiterbildungsangeboten sowie Veranstaltungen, die als ergänzende Mittel Aufstockungen in verschiedenen Bereichen ermöglichen und somit zu einer verbesserten Servicequalität für die Studierenden führen. Ein Musterbeispiel ist hier die Aufstockung des Personals in der Infrastruktur, so dass erweiterte Öffnungszeiten realisiert werden können.

4.3.2 Interne Mittelverteilung

Die interne Budgetplanung wird seit 2008 in einem strukturierten und alle wesentlichen Stakeholder einschließenden Prozess durchgeführt. Ausgangspunkt der Planung sind die nicht projektbezogenen Landesmittel, deren Verteilung im ersten Schritt zwischen zentralen Einrichtungen und Fakultäten abgestimmt wird. Grundüberlegungen zu dieser Verteilung sind:

- Alle Bereiche der Hochschule müssen so finanziert sein, dass eine sach- und fachgerechte Leistungserbringung möglich ist. Dies gilt für alle Studienangebote ebenso wie für die Servicebereiche der Verwaltung.

- Das Finanzverteilungssystem muss handhabbar sein, da nur so ein transparentes und akzeptiertes Modell mit einer beherrschbaren Komplexität entsteht.

- Eine dynamische Anpassung an Veränderungen der Hochschule ist zwingend erforderlich, so dass eine jährliche Adaption der Finanzverteilung von allen Fakultäten nicht nur akzeptiert, sondern auch eingefordert wird.

- Die Mittelverteilung muss Leistungs- und Innovationsanreize setzen, um eine dynamische Hochschulentwicklung zu fördern.

- Der zusätzliche finanzielle, personelle und räumliche Bedarf technikorientierter Bereiche muss nachvollziehbar berücksichtigt werden. Dabei setzt das Finanzverteilungssystem auf eine Zusammenfassung der direkten und indirekten Finanzierung über eine Kapitalisierung von Stellen, verzichtet aber auf die Bepreisung von Flächen.

- Ein zentraler Invest soll eine sachgerechte Erneuerung oder den Ausbau von technischer Infrastruktur auf Basis eines Antragsverfahren ermöglichen, an dem alle Bereiche der Hochschule teilnehmen können.

- Die Berücksichtigung der tatsächlichen Belastung im Lehrbetrieb unter Nutzung einer Kopfzahl, die aus einem Mix aus echter Kopfzahl (70%) und Studienanfängerplatzzahl (30%) gebildet wird, zielt darauf, dass die Finanzierung der Studienangebote an der Belastung ausgerichtet wird, jedoch kein Anreiz gesetzt wird, alle Studierenden durchkommen zu lassen. Ein derartiger Anreiz würde die Qualitätsbemühungen in Studium und Lehre konterkarieren.

Innerhalb der Hochschule ist mit dem Bonuspunktesystem ein Anreizsystem für die Professorinnen und Professoren etabliert, das Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsleistungen honoriert. Der Forschungsanteil wird dabei durch Drittmittel und Veröffentlichungen ermittelt. Die im Bonuspunktesystem eingetragenen Leistungen führen zu Mittelzuweisungen über die die Professorinnen und Professoren im Rahmen ihrer dienstlichen Aufgaben eigenständig verfügen können. Gleichzeitig dienen diese als Leistungskennzahlen für die Verteilung der Landesmittel zwischen den Fakultäten.

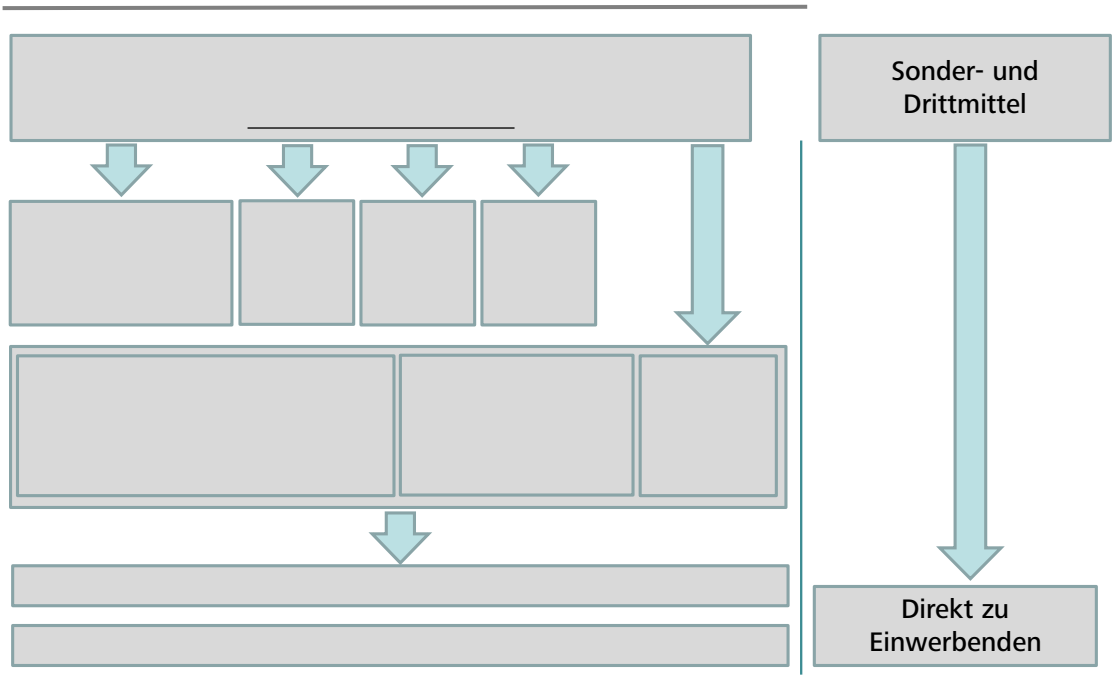

Abbildung 7 Struktur der Finanzverteilung in der HdM

Abbildung 7 stellt die wesentlichen Elemente der Finanzverteilung innerhalb der HdM strukturell dar. Durch rechtliche Vorgaben ergeben sich teilweise zusätzliche Finanzströme. Beispielhaft hierfür stehen die Overhead-Kosten, die von den Drittmitteln an die Verwaltung fließen, um die Bereitstellung von Arbeitsplätzen oder die zusätzlichen Verwaltungsarbeiten in der Personal- und Finanzabteilung abzudecken. Für die abschließende Beratung und Beschlussfassung im Senat und Hochschulrat werden alle entscheidungsrelevanten Daten zu geplanten Einnahmen und Ausgaben als Zahlenteil verdichtet und durch ein Textdokument erläutert. Dabei sieht das Landeshochschulgesetz vor, dass die Finanzverteilung im Senat erörtert und im Hochschulrat beschlossen wird. Innerhalb der Fakultäten werden unterschiedliche Verteilmechanismen eingesetzt, die die jeweiligen individuellen Gegebenheiten berücksichtigen. Auch hier gilt wieder der o.g. Grundsatz, dass die Studienangebote eine Ressourcenausstattung erhalten, die eine sach- und fachgerechte Lehre ermöglicht, deren Ziel die Erreichung der jeweiligen Qualifikationsziele ist.

Die Verteilung personeller Ressourcen ist vergleichsweise stabil. Hinzu kommt, dass die Hochschule über lediglich drei vergleichsweise große Fakultäten verfügt. Daher werden die personellen Ressourcen ggf. vornehmlich innerhalb der Fakultäten verlagert. Eine Verlagerung über Fakultätsgrenzen erfolgt nur im Rahmen sehr umfangreicher Umgestaltungen des Studienangebots. Unabhängig davon, ob eine Verlagerung von personellen Ressourcen innerhalb der Fakultäten oder über Fakultätsgrenzen hinweg erfolgt, sind diese Verlagerungen insbesondere bei Professuren stets in die Prozesse zur Studiengangsentwicklung und somit in die Qualitätssicherung eingebunden. Die Verteilung der räumlichen Ressourcen folgt im Wesentlichen den personellen Strukturen. Somit ist auch hier eine qualitative oder quantitative Veränderung in der Regel in die Entwicklungs- und Qualitätssicherungsprozesse eingebunden. Lediglich Verschiebungen, die sich als Tausch gleichwertiger Flächen aus in der Regel organisatorischen Gründen ergeben, finden ohne Einbindung der Gremien oder des Qualitätsmanagements statt. In den kommenden Jahren werden diese Verschiebungen auf Grund einer umfangreichen Sanierung im Gebäudebestand zur Einhaltung der Brandschutzstandards jedoch in größerem Umfang stattfinden.

5 Hochschulweit verbindliche Richtlinien

5.1 Qualitätsstandard, Qualitätskriterien und Leitbild Lehre

Die HdM hat einen **Qualitätsstandard für Lehre und Studium** sowie davon abgeleitete **Qualitätskriterien** definiert (vgl. Kapitel 1.5). Sie basieren teils auf externen Strukturvorgaben (insbesondere der Studienakkreditierungsverordnung Baden-Württemberg), teils auf internen Anforderungen, etwa zur Einbindung von Forschung, Internationalisierung und Medienproduktion in die Lehre (Strategie-Papiere der HdM). Die Qualitätskriterien der HdM adaptieren die Kriterien der Studienakkreditierungsverordnung im Sinne der Hochschule, zum Teil in verschärfter Form. Aufgrund der verschiedenen Dimensionen, die sie abdecken (formale, fachlich-inhaltliche, strukturelle, didaktische, redaktionelle Ebene), sind sie in unterschiedlichen Richtlinien und Dokumenten festgehalten worden. Dazu zählen das Modularisierungskonzept, der Teil A der Studien- und Prüfungsordnung, diverse Ordnungen und Satzungen sowie das Leitbild Lehre. Die Umsetzung des Qualitätsstandards und der Qualitätskriterien durch die Studiengänge wird mithilfe der zentralen Qualitätssicherungsprozesse der HdM sowie durch den Qualitätsbeirat überprüft.

Das im Sommersemester 2019 vom Senat beschlossene **Leitbild Lehre** verschriftlicht das Verständnis der Hochschulangehörigen von didaktisch anspruchsvoller Lehre. Eine Aktualisierung wurde in den Jahren 2024/2025 vorgenommen. Das Leitbild Lehre hält das Selbstverständnis der HdM als Medienhochschule, das Verständnis der HdM für Lehren und Lernen sowie für Kommunizieren und Feedback fest. Das Leitbild Lehre wurde von den Mitgliedern der Hochschule von 2017 an in Workshops und Arbeitsgruppen unter Federführung eines Senatsausschusses und koordiniert durch das Center for Learning & Development erarbeitet. Dabei wurden haupt- und nebenamtlich Lehrende, Mitarbeitende aus dem akademischen Bereich und der Verwaltung sowie Studierende einbezogen.

5.2 Statistische Daten/Kennzahlen und Zielkorridore

Die Steuerung der Hochschule in Lehre und Studium geschieht auch durch statistische Daten/Kennzahlen und Zielkorridore, die die Hochschulleitung in Zusammenarbeit mit den Fakultätsleitungen und Studiengängen definiert hat. Für die Steuerung der Studiengänge besonders relevant sind die **Vollauslastung**, die **Attraktivität der Studienangebote** und die **Abbrecherquote**. Unter Vollauslastung versteht die HdM, dass in die Studiengänge zu jedem Zeitpunkt der Aufnahme neuer Studierender mindestens die durch die Zulassungszahlenverordnung festgesetzte Anzahl von Studienanfängern aufgenommen wird. Die Attraktivität der Studienangebote und Abbrecherquoten sind zwei Kennzahlen die unmittelbar korrelieren.

Die Attraktivität der Studiengänge wird durch die sogenannte relative Bewerberquote gemessen:

$$relBewQuote = \frac{Anzahl\ form - und\ fristgerechter\ Bewerbungen}{Anzahl\ der\ Studienplätze\ gem. ZZVO} * \frac{Anzahl\ der\ Einschreibungen}{Anzahl\ der\ Zulassungsangebote}$$

Durch die relative Bewerberquote wird die effektive Nachfrage nach Studienplätzen ermittelt. Die langjährige Erfahrung zeigt, dass eine relative Bewerberquote von unter 2,5 direkt mit einem deutlichen Anstieg der Abbrecherquote korreliert. Somit ist die Entwicklung der relativen Bewerberquote ein sehr guter Indikator für die zukünftige Entwicklung der Abbrecherquote und auch ein Frühindikator für die Einleitung von Maßnahmen, um die Attraktivität des Studienangebots zu steigern.

Zusätzlich werden die Studiengänge über den Semesterbericht mit weiteren relevanten Kennzahlen versorgt. Dabei wird auch eine sieben Jahre in die Vergangenheit reichende Historie mitgeliefert, um Entwicklungen besser ableiten zu können.

Auch die Dekanate haben für die Steuerung der Fakultäten statistische Daten/Kennzahlen und Zielkorridore eingeführt. Sie sind den Steuerungssystemen der Fakultäten zu entnehmen.

Generell gilt: Werden die Zielkorridore nicht eingehalten, so wird von den Studiengangteams erwartet, dass eine Ursachenanalyse vorgenommen und Maßnahmen abgeleitet werden. In diese Prozesse sind in der Regel das Dekanat und vielfach auch das Rektorat eingebunden. Unterbleiben Ursachenanalyse oder Ableitung von Maßnahmen, so greifen Maßnahmen des Dekanats und Rektorats bis hin zu einer anlassbezogenen Auditierung.

5.3 Konzepte, Satzungen, Ordnungen

Für die Steuerung von Studium und Lehre hat die HdM hochschulweit gültige Richtlinien aufgesetzt, die von den Gremien verabschiedet werden müssen. Sie greifen rechtliche Bestimmungen auf und operationalisieren sie. Bei der Durchführung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen müssen diese normativen Elemente berücksichtigt werden.

- ***Modularisierungskonzept***
  Das Modularisierungskonzept enthält Hilfestellungen und Rahmenbedingungen für die Modularisierung des Studienangebots, die Gestaltung von Modulen und Modulprüfungen, die Dokumentation der Module im Modulhandbuch, Lehr-Lern-Arrangements, Minor-Programme (einsemestrige Studienprogramme auf Englisch für internationale Studierende) und einige andere Aspekte. Es operationalisiert die Regelungen der StAkkrVO.
- ***Teil A der Studien- und Prüfungsordnung***
  Der Teil A der Studien- und Prüfungsordnung enthält hochschulweit gültige Regelungen zur Studien- und Prüfungsorganisation und bildet die Spezifika des jeweiligen Studiengangstypus ab. Er operationalisiert die Vorgaben des LHG und der StAkkrVO und dient einer prüfungsrechtkonformen Ausgestaltung des Studiums. Wie das Modularisierungskonzept muss der Teil A der Studien- und Prüfungsordnung von den Studiengängen vor allem bei der Aus- und Überarbeitung ihrer Studien- und Prüfungsordnungen (Teil B) berücksichtigt werden. Er regelt das operative Prüfungsgeschehen hochschulweit und transparent.
- ***Anrechnungssatzung***
  Die Anrechnungssatzung regelt die grundsätzliche Anrechenbarkeit von Studien- und Prüfungsleistungen, Besonderheiten bei der Anrechnung von im Ausland erbrachten Leistungen, die Anerkennung von Vor- und Zwischenprüfungen in Bachelorstudiengängen, die Anerkennung von außerhalb des Hochschulsystems erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten sowie operative Aspekte (Antragsverfahren, Notenbildung, Umrechnung von ECTS-Grades). Dadurch ergänzt sie die Regelungen des Teils A der Studien- und Prüfungsordnung. Die Anrechnungssatzung setzt im Zusammenspiel mit den Studien- und Prüfungsordnungen (Teil B) die Anforderungen der Lissabon-Konvention um. In Verbindung mit einem Learning Agreement ermöglicht sie die Anrechnung von im Ausland erworbenen Kompetenzen.
- ***Satzungen für die Zulassung und Immatrikulation***
  Die Satzungen legen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben, vor allem Hochschulzulassungsgesetz (HZG) und Hochschulzulassungsverordnung (HZVO), die Richtlinien für die zentral durchgeführten Zulassungs- und Immatrikulationsverfahren der HdM fest. Es wird für alle Bachelorstudiengänge über die Stiftung Hochschulstart (DOSV) und für die Masterstudiengänge über das eigene Campus Managementsystem abgewickelt.
- ***Satzungen für die Auswahl von Studienbewerbern in Bachelor- und Masterstudiengängen***
  Die Satzungen definieren die studiengangsspezfischen Regelungen und Verfahren für die Bildung der Ranglisten, die die Reihenfolge der auszusprechenden Zulassungen festlegen. Sie beachten die Vorgaben der einschlägigen Verordnungen des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, werden aber ähnlich wie die Curricula von den Studiengängen ausgestaltet.
- ***Evaluationssatzung***
  Die Evaluationssatzung bildet die Grundlage für die Durchführung und Auswertung der Evaluation auf Hochschul- und Lehrveranstaltungsebene. Sie regelt die Grundsätze und Ziele der Evaluation, die Aufgaben des Rektorats, die Durchführung, die Veröffentlichung bzw. Sichtbarkeit der Ergebnisse sowie mögliche Kontroll- und Schlichtungsaufgaben. Sie regelt nicht die inhaltliche Gestaltung der Evaluation selber.

- ***Richtlinien zu den Audits***
  Die Richtlinien zu den Audits bilden die Grundlage für die Durchführung der Audits. Sie enthalten Angaben zur Organisation, zur Funktion, zu den Begutachtungskriterien, zur Zusammensetzung der Audit-Kommission, zu der Studiengangsdokumentation, zum Verfahrensablauf, zum Follow-up und Monitoring sowie zu möglichen Formen der Eskalation und besitzen Satzungscharakter.

6 Steuerung von Lehre und Studium

6.1 Prozesse zur Steuerung auf Fakultätsebene

Das Hochschulgesetz weist den Dekanaten gemäß §§ 23-24 LHG eine Fülle von Steuerungsinstrumenten zu, etwa die Aufstellung des Struktur- und Entwicklungsplans der Fakultät, die Aufstellung des Haushaltsvoranschlags, die Verwendung der vom Rektorat zugewiesenen Stellen und Mittel innerhalb der Fakultät, die Formulierung von Vorschlägen für Funktionsbeschreibungen und die Nutzung der Evaluationsergebnisse. Als Vorsitzende der Fakultätsräte übernehmen die Fakultätsleitungen Mitverantwortung für die Einrichtung von Studiengängen, die Verabschiedung von Studiengangkonzepten und Studien- und Prüfungsordnungen der jeweiligen Fakultät.

Zu den Instrumenten, die das Qualitätsmanagementsystem für die Fakultätsebene zur Verfügung stellt, zählen statistische Daten sowie aggregierte Ergebnisse aus Audits, Evaluationen, Studierenden- und Absolventenumfragen. Die Fakultätsleitungen nutzen die bereit gestellten Informationen für interne Analysen und die Vorbereitung fakultätsinterner Formate (beispielsweise die Jahresgespräche mit den Studiendekaninnen und Studiendekanen oder die Freigabe der Semesterberichte der Studiengänge).

Von den gesetzlich vorgesehenen oder zentral verankerten Maßnahmen abgesehen haben die Fakultätsleitungen spezifische Mechanismen für die Steuerung der Lehre in ihren Zuständigkeitsbereichen entwickelt. Dazu gehören eigene Strategie- und Lehrkonzepte, z.B. das „transformative Konzept“ der Fakultät Information und Kommunikation, Prozessbeschreibungen, Mittelverteilungsmechanismen und Kennzahlen. Das Selbstverständnis und die Ziele der Fakultäten, die Schwerpunkte in Lehre und Forschung, spezifische Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie ggf. vorhandene Alleinstellungsmerkmale sind in den jeweiligen Fakultätskonzepten dokumentiert.

6.2 Prozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen

Die HdM hat ein Qualitätsmanagementsystem mit (strategischen) Kernprozessen zur Einrichtung von neuen Studiengängen, zur Überprüfung und Weiterentwicklung bereits bestehender Studiengänge und zur Einstellung von Studiengängen eingeführt. Den nachfolgenden Grafiken (vgl. Abbildung 8 und 9) ist zu entnehmen, aus welchen Teilprozessen sich die Hauptprozesse zusammensetzen. Das Audit (inklusive der redaktionellen Vorprüfung und der sich daran anschließenden internen Akkreditierung sowie dem Follow-up und Monitoring) ist sowohl in den Einrichtungs- wie in den Weiterentwicklungsprozess eingebettet. Andere Teilprozesse differieren ganz oder in Teilen voneinander.

Die **Einrichtung eines neuen Studiengangs** kann die strategische Schärfung, die Abrundung des Hochschulprofils oder in Ausnahmefällen auch die Verbesserung operativer Aspekte zum Ziel haben. Der Bedarf kann sich ergeben aus den strategischen Zielen der Hochschule oder der Fakultät (Leitbild, Struktur- und Entwicklungsplan), hochschulpolitischen oder rechtlichen Vorgaben, veränderten Anforderungen der Gesellschaft, des Bildungs- oder Arbeitsmarkts, wissenschaftsimmanenten Gründen, technischen Innovationen, studienorganisatorischen Gründen, regionalen Anforderungen, finanziellen Gründen etc. In der Vergangenheit wurde die Einrichtung neuer Studiengänge auch durch öffentliche Ausschreibungen für neue Studiengänge veranlasst.

Für die **Weiterentwicklung** bestehender Studienprogramme sind die Mitglieder der Studiengänge (Lehrende, Mitarbeitende, Studierende) selbst zuständig, wobei dem Studiendekan bzw. der Studiendekanin besondere Verantwortung zukommt. Die Reflexion und Diskussion über die Weiterentwicklung vollziehen sich in den regelmäßigen Sitzungen des Studiengangs, auf außerordentlichen Strategie-Tagungen sowie in zahlreichen informellen Gesprächsrunden, deren Ergebnisse in die formale Kommunikation einfließen. Gegenstand der Gespräche im Kreis der Lehrenden sind Überlegungen zur fachlichen Weiterentwicklung des Curriculums, zu den Lehr- und Prüfungsformen sowie zu didaktischen Konzepten. Dabei zu berücksichtigen sind auch die strategischen Ziele der Hochschule und der Fakultät.

Mit Zahlen und Daten angereichert wird die Reflexion und Diskussion innerhalb der Studiengänge durch die Ergebnisse der zentralen Qualitätssicherung. Dazu zählen statistische Daten/Kennzahlen, Ergebnisse aus Audits, studentische Lehrevaluationen, Studierenden- und Absolventenbefragungen, Workload-Studien etc. In den Gesprächen zur Studiengangsentwicklung setzen sich die Mitglieder der Studiengänge auch mit dem fachlichen Input ihrer Beiräte sowie mit nicht formalisierten Rückmeldungen von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen, Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft, Mitgliedern von Organisationen und Verbänden über die Lehre auseinander.

Die QM-Mitarbeitenden beraten, begleiten und unterstützen die Studiengänge bei ihrer langfristigen Weiterentwicklung. Dazu gehören operative Hilfsleistungen wie die Unterstützung bei der Aus- und Überarbeitung von Studiengangsdokumenten (vgl. Kapitel 3.3) ebenso wie Hinweise zur strategischen Weiterentwicklung des Studiengangs. An der HdM bieten auch andere Personen Hilfestellung zur Gestaltung der Studienangebote an, etwa die Mitglieder der Hochschuldidaktik und der Educational IT.

Für die Hochschule der Medien sind die Prozesse zur Einrichtung von Studiengängen und zur turnusmäßigen Überprüfung von Studiengängen auch deshalb wichtig, weil die **Akkreditierung der Studiengänge** an sie gekoppelt ist: An den Prozess zur Einrichtung von Studiengängen schließt sich die interne Akkreditierung, an den Prozess zur Weiterentwicklung von Studiengängen die interne Reakkreditierung der Studiengänge. Die Akkreditierungsentscheidung wird von der jeweiligen internen Akkreditierungskommission nach dem erfolgreichen Durchlaufen der Audits zur institutionellen Qualitätssicherung in der Regel für acht Jahre ausgesprochen.

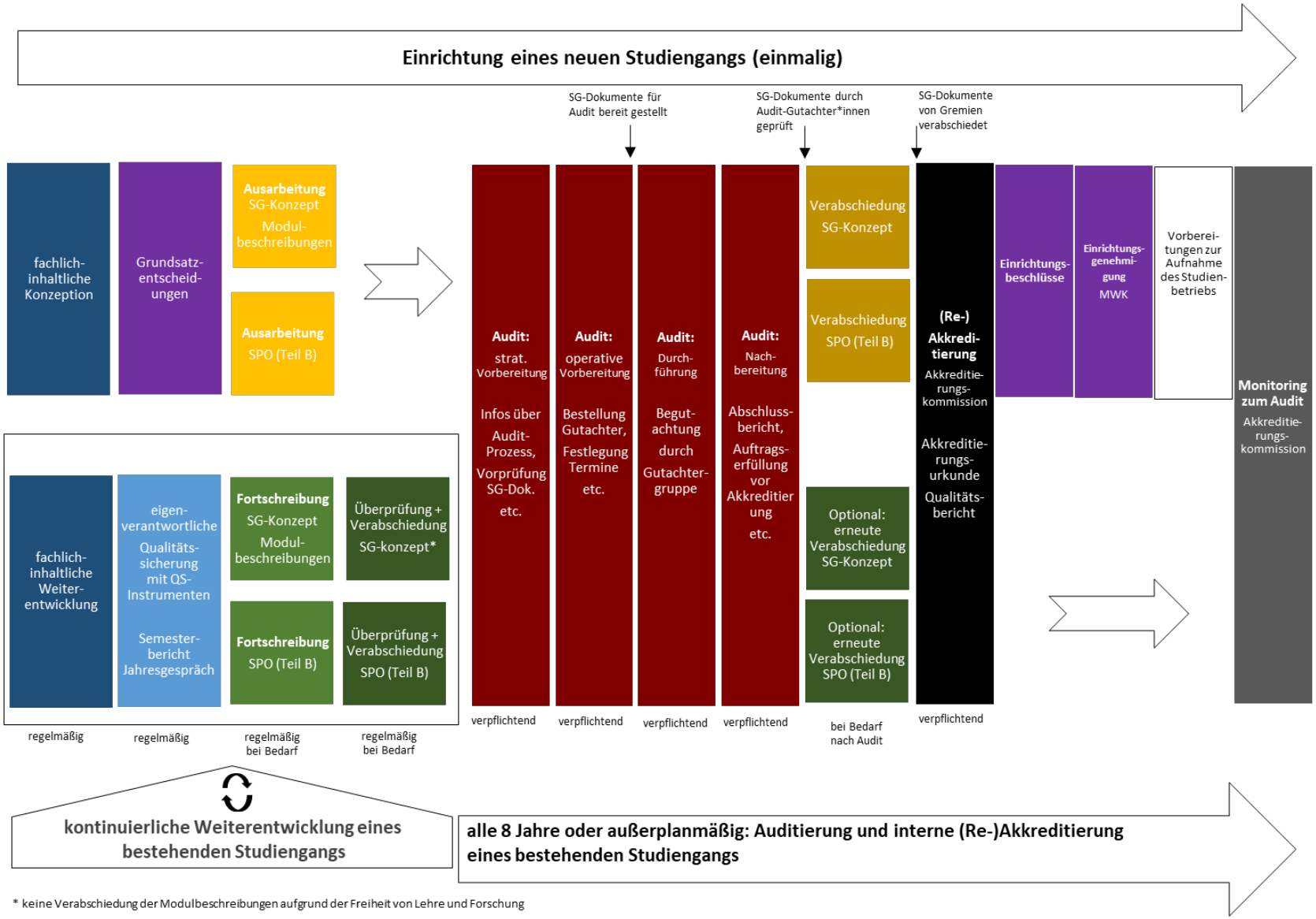

Abbildung 8 Hauptprozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie deren Teilprozesse

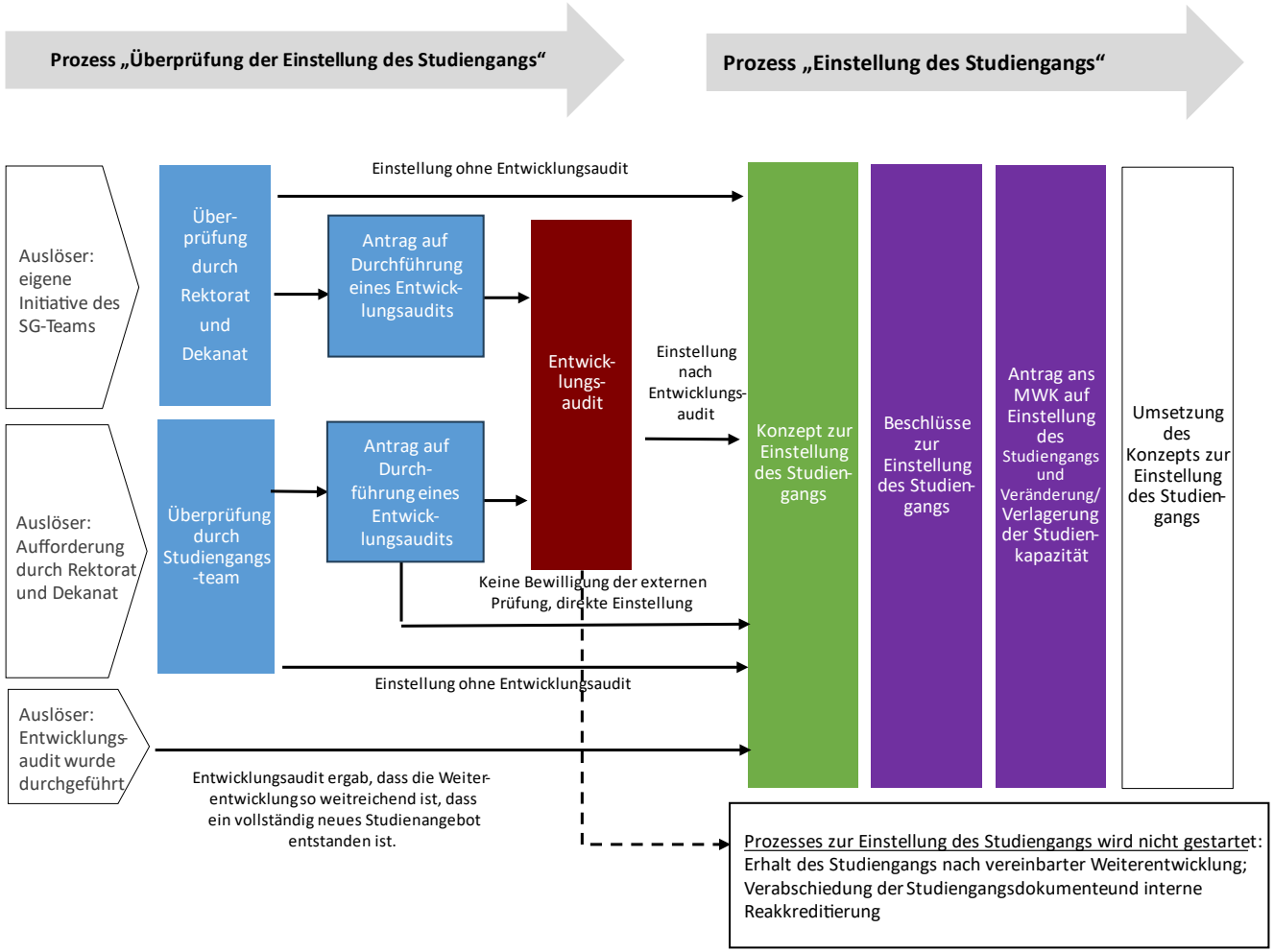

Abbildung 9: Hauptprozess zur Einstellung von Studiengängen

6.3 Prozesse zur grundsätzlichen und weitreichenden Überarbeitung von Studiengängen

Neben den regulären Kernprozessen zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen existieren Mischformen, und zwar die Prozesse „Grundsätzliche Überarbeitung eines (bestehenden) Studiengangs mit Einrichtung eines (neuen) Studiengangs und Einstellung des Vorgänger-Studiengangs“ sowie „Weitreichende Überarbeitung eines (bestehenden) Studiengangs“. Sie treten in Kraft, wenn Studiengänge innerhalb der achtjährigen Akkreditierungszyklen wesentliche Veränderungen vornehmen. Ein Prüfraster hilft, den Umfang der Veränderung zu bestimmen. Führt ein Studiengang noch vor Abschluss des Follow-ups umfangreiche Veränderungen durch, so wird eine Nachbegutachtung anberaumt (s.u.).

Ein wesentlicher Punkt für die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Prozesstypen ist die Frage, ob bei der Aus- bzw. Überarbeitung **Grundsatzkriterien** (§§3-6 StAkkrVO) festgelegt oder geändert werden. Dies kann auch durch eine kleine Veränderung wie z.B. die Änderung des Namens oder der Abschlussbezeichnung geschehen. Trifft dies zu, gehen aus der Überarbeitung formal gesehen neue Studienangebote hervor. Dabei bleiben die Inhalte auch aufgrund des weiterhin eingesetzten Lehrpersonals in der Regel erhalten, so dass die eingeschriebenen Studierenden den Studienabschluss problemlos erreichen können. Im Rahmen des SPO-Änderungsprozesses wird darauf geachtet, dass stets Übergangsregeln formuliert werden, die genau dieses Verfahren ermöglichen.

Die Änderung von Grundsatzkriterien löst den Prozess „Grundsätzliche Überarbeitung eines (bestehenden) Studiengangs mit Einrichtung eines (neuen) Studiengangs und Einstellung des Vorgänger-Studiengangs“ aus. Grundsatzkriterien von Studiengängen werden aufgrund neuer Rahmenbedingungen geändert oder dann, wenn identifizierte Defizite nicht mehr durch normale Verbesserungsmaßnahmen zu beheben sind (ungenügende Passung ins Hochschulprofil, ungenügender Arbeitsmarktbedarf, ungenügende studentische Auslastung etc.). Das Entwicklungsteam hat die Aufgabe, ein neu profiliertes Studienangebot zu konzipieren, das mit dem bestehenden Personalstamm umgesetzt werden kann.

Der Prozess zur grundsätzlichen Überarbeitung besteht aus den gleichen Prozessschritten wie derjenige zur Einrichtung von neuen Studiengängen (Grundsatzbeschluss des Fakultätsrats, Grundsatzbeschluss des Senats, Stellungnahme des Hochschulrats, Einrichtungsbeschluss des Fakultätsrats, Einrichtungsbeschluss des Senats, Einrichtungsgenehmigung des Ministeriums). Denkbar ist, dass das Audit in verkürzter Form als Nachbegutachtung durchgeführt wird. Für die grundsätzliche Überarbeitung von bestehenden Studiengängen muss – abweichend von den Prozessvorgaben zur Einrichtung eines Studiengangs – auch die Studienkommission des bestehenden Studiengangs eine Empfehlung gemäß § 26 Abs. 3 LHG abgeben.[2]

Der Prozess „Weitreichende Überarbeitung eines (bestehenden) Studiengangs“ tritt in Kraft, wenn Studiengänge außer den Lehr- und Forschungsinhalten auch die Studiengangstrukturen verändern. Er sieht, ebenso wie derjenige zur regulären Weiterentwicklung von Studiengängen, ein Audit vor, das auch in verkürzter Form als Nachbegutachtung geführt werden kann. Bei weitreichenden Überprüfungen bestehender Studiengänge sind keine Grundsatz- und Einrichtungsbeschlüsse, keine Einrichtungsgenehmigung des Ministeriums und keine Vorbereitungen in den zentralen Abteilungen zur Aufnahme des Studienbetriebs erforderlich.

[2] Bei der grundsätzlichen Überarbeitung wird ein bestehendes Studienangebot rein formal durch ein neues ersetzt. Dabei bleiben die Inhalte auch aufgrund des weiterhin eingesetzten Lehrpersonals erhalten, so dass die eingeschriebenen Studierenden den Studienabschluss problemlos erreichen können. Im Rahmen des Prozesses zur Änderung der Studien- und Prüfungsordnung wird darauf geachtet, dass stets Übergangsregeln formuliert werden, die genau dieses Verfahren ermöglichen.

6.4 Prozesse zur Einstellung von Studiengängen

Die Prozesse zur Einstellung von Studiengängen finden einmalig statt und sind weder an äußere terminliche Vorgaben noch an den internen Akkreditierungszyklus gebunden. Sie zielen auf die komplette Einstellung von bestehenden Studiengängen nach fundierter Prüfung. Darin unterscheiden sie sich von der Prozessvariante „grundsätzliche Überarbeitung eines (bestehenden) Studiengangs mit Einrichtung eines (neuen) Studiengangs und Einstellung des Vorgänger-Studiengangs“, die die Überführung eines bestehenden in einen neuen Studiengang zum Gegenstand hat.

Dem Prozess „Studiengang einstellen“ geht der eigenständige Vorbereitungsprozess „Vorbereitungen zur Einstellung eines Studiengangs treffen“ voraus. Sein Ziel besteht darin, zu einer fundierten Entscheidung auf Basis einer Kennzahlenanalyse und eines Peer-review-Verfahrens zu gelangen. Rektorat/Dekanat und Studiengangsteam sollen die Entscheidung zugunsten oder zu Ungunsten der Aufhebung eines Studiengangs einvernehmlich fällen. Der Vorbereitungsprozess sieht zunächst die Überprüfung des Studiengangs auf Grundlage der Ergebnisse aus der Qualitätssicherung vor. Auslöser können sein:

a) die Überschreitung von Schwellenwerten bei den Einrichtungskriterien:
   - Arbeitsmarktbedarf
   - Nachfrage nach Studienplätzen
b) das Erreichen von Einstellungskriterien:
   - Aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen ist der Lehrbetrieb nicht mehr dauerhaft durchführbar

Nach der Überprüfung des gegenwärtigen Status Quo mithilfe der oben genannten Kriterien kann entschieden werden, den Studiengang einzustellen. Alternativ wird ein Entwicklungsaudit aufgenommen, an dessen Ende feststeht, ob dem Studiengang noch Entwicklungschancen zugesprochen werden können oder nicht.

Ist die Entscheidung zugunsten der Einstellung eines Studiengangs gefallen, wird das Studiengangsteam aufgefordert, ein Konzept aufzusetzen, das folgende Punkte und deren zeitliche Erstreckung berücksichtigt:

- Veränderung der Studienanfängerkapazität; Optionen:
  - Rückgabe-Option mit MWK klären
  - Interne Verlagerung
- Regelungen zur Erreichung des Studienabschlusses von eingeschriebenen Studierenden
  - Wann wird welche Lehrveranstaltung letztmalig angeboten?
  - Welche Selbstlernangebote werden erstellt?
- Veränderungen folgender Ressourcen: Lehrende, Mitarbeitende, Räume, technische Geräte

Nach der Beschlussfassung arbeitet der Prorektor für Lehre einen Antrag auf Einstellung des Studiengangs durch das Wissenschaftsministerium und auf Veränderung der Studienanfängerkapazität aus, der mit der Unterschrift des Rektors an das Wissenschaftsministerium versandt wird. Sobald die Genehmigung durch das Wissenschaftsministerium eingegangen ist, muss das Konzept zur Einstellung des Studiengangs umgesetzt werden.

6.5 Prozesse zur außerplanmäßigen Überprüfung von Studiengängen

Veranlasst werden **außerplanmäßige Überprüfungen** durch das Rektorat oder Dekanat im Falle gravierender Auffälligkeiten, etwa das wiederholte Nicht-Erreichen von Steuerungsgrößen (z.B. Abbrecherquoten, Studienanfängerzahlen). Je nach Fall müssen die Grundsatzkriterien, der modulare Aufbau oder das Studienkonzept überprüft werden. Der Ablauf der außerordentlichen Überprüfung ist nicht vorgegeben. Ob Gremienbeschlüsse und ein Einrichtungsantrag an das Wissenschaftsministerium erforderlich sind, ist situationsabhängig zu bestimmen.

6.6 Zusammenspiel der Prozesse auf Studiengangsebene

An der HdM bestehen für Studiengänge verpflichtende (Teil-)prozesse, die Bedeutung für die hochschulinterne Steuerung besitzen. Sie fungieren als Quality Gates, müssen also zwingend erfüllt sein, bevor der nächste Teilprozess aufgenommen wird. Dazu zählen die Ausarbeitung und Verabschiedung der Studiengangsdokumente, die Verfahren zur Überprüfung der Studien- und Prüfungsordnungen, die Audits und die Gremienbeschlüsse. Diese Verfahren finden je nach Prozesstyp unterschiedliche Anwendung:

- Die Studiengangsdokumente, d.h. die Info-Blätter, Studiengangkonzepte, Studien- und Prüfungsordnungen, Modulhandbücher (vgl. Kap. 6.6), werden bei der Einrichtung von Studiengängen erstmalig aufgesetzt und von den Gremien verabschiedet. Danach werden sie regelmäßig bei Bedarf überarbeitet und von den Gremien (zum Teil) verabschiedet.

- Auditiert werden die Studiengänge vor Studienstart zur internen (Vorab-)Akkreditierung, danach spätestens alle acht Jahre zur turnusmäßigen Reakkreditierung (vgl. Kap. 7). Finden umfangreichere Änderungen oder Umstrukturierungen statt, können außerplanmäßige Audits oder Nachbegutachtungen anberaumt werden.

- Gerahmt werden die Prozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen von Gremienbeschlüssen (vgl. Kap. 6.5).

Unabhängig davon bestehen Monitoring-Elemente ohne die Funktion von Quality Gates. Dazu gehören die Semesterberichte (vgl. Kap. 6.7), die Jahresgespräche (vgl. Kap.6.8), die Beratung durch Fach-, Industrie- oder wissenschaftliche Beiräte (vgl. Kap. 6.9) sowie alle Formen der Evaluation und Befragung (vgl. Kap. 8). Sie ermöglichen die regelmäßige, reflektierte Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im laufenden Studienbetrieb.

Der nachfolgenden Grafik ist das Zusammenspiel der Instrumente zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen gemäß der PDCA-Logik zu entnehmen:

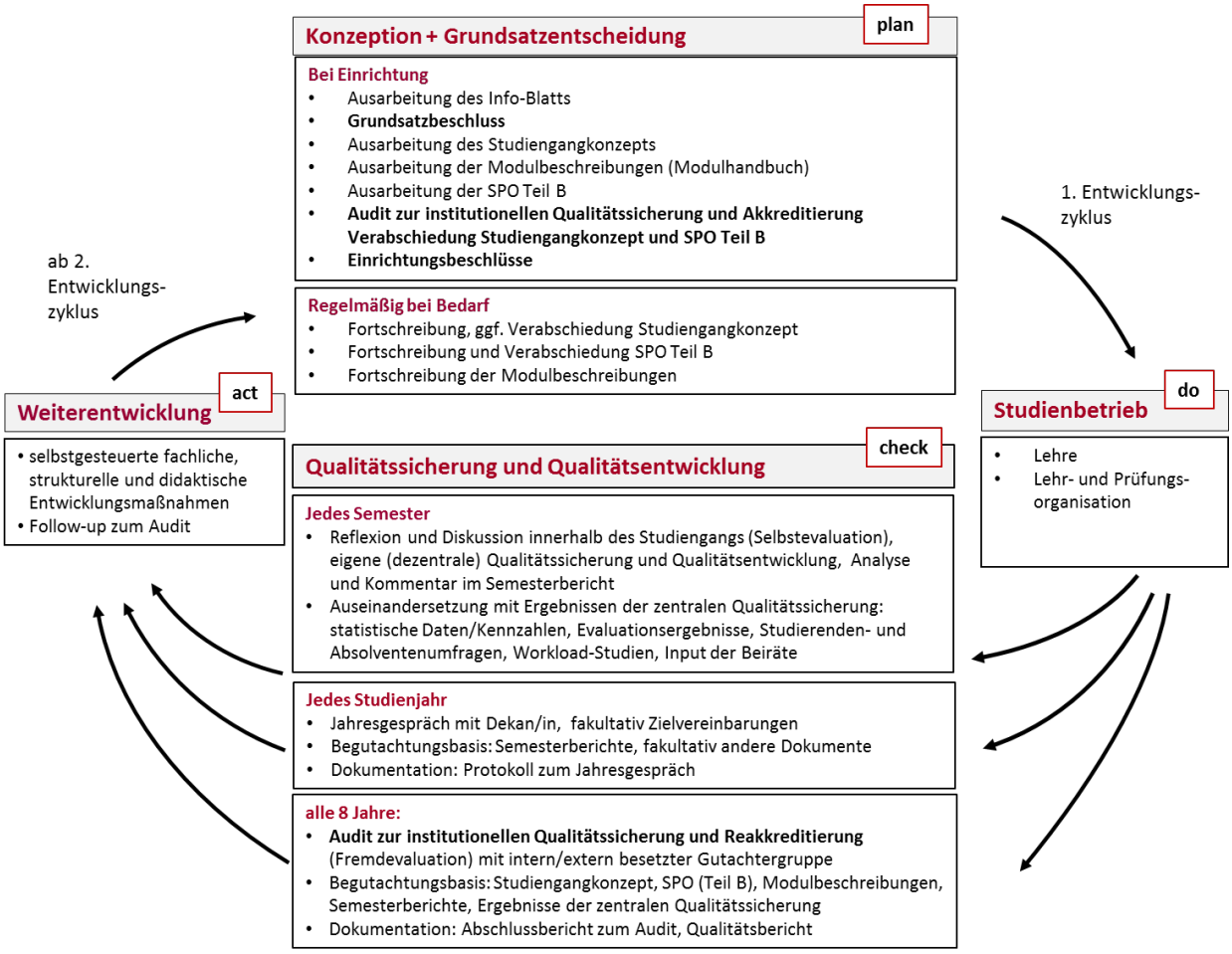

Abbildung 10: Teilprozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen gemäß PDCA-Zyklus

6.7 Grundsatz- und Einrichtungsbeschlüsse

Grundsatzbeschlüsse zur Einführung neuer Studiengänge werden durch den Fakultätsrat und den Senat ausgesprochen. Sie dienen der Überprüfung und Verabschiedung der Grundsatzkriterien im Rahmen der Einrichtungsprozesse. Mit diesem von der HdM eingeführten Beschlusstyp entsteht eine verbindliche Grundlage für die Ausarbeitung der neuen Studienprogramme. Der Hochschulrat nimmt zur Einrichtung von Studiengängen gemäß §20 Abs. 1 Nr. 9 LHG Stellung.

Die Beschlüsse des Fakultätsrats und des Senats zur Einrichtung neuer Studienprogramme sind gesetzlich vorgesehen. Sie markieren den Abschluss der Einrichtungsprozesse.

6.8 Studiengangsdokumente

Die HdM verfügt über strukturierte Formate zur Dokumentation der Strukturen und Konzepte ihrer Studiengänge. Bei ihrer Aus- bzw. Überarbeitung müssen die Verantwortlichen hochschulweit gültige Richtlinien, Satzungen und Ordnungen anwenden bzw. operationalisieren (vgl. Kapitel 5). Wie bereits ausgeführt sind die Studiengangsdokumente bei der Einrichtung neuer Studienangebote erstmalig aufzusetzen, danach regelmäßig bei Bedarf weiterzuentwickeln. Durch Verabschiedung in den Gremien werden die Dokumente legalisiert.

6.8.1 Info-Blätter zum Studiengang

Grundlegende Angaben zur Studienstruktur und Studiendauer, Studiengangsprofil, Zugangsvoraussetzungen und Übergängen zwischen Studiengängen, Abschlüssen und Abschlusskriterien (§§ 3 bis 6 StAkkrVO, im folgenden „Grundsatzkriterien“ genannt) sowie weiterführende Angaben zur Modularisierung und zum Personal finden sich in den Info-Blättern. Sie bieten eine kompakte Übersicht zu allen wesentlichen formalen Aspekten eines Studiengangs. Bei der Festlegung sind die Richtlinien aus dem Modularisierungskonzept, dem Teil A der Studien- und Prüfungsordnung und anderen hochschulweit verbindlichen Dokumenten der HdM zu berücksichtigen.

Die grundlegenden Angaben zu den Studiengängen („Grundsatzkriterien“) weisen eine hohe Stabilität auf. Verabschiedet werden die Info-Blätter durch die Grundsatzbeschlüsse des Senats (s.o.). Eine Fortschreibung der Info-Blätter ist erforderlich, wenn durch Änderungen der Studien- und Prüfungsordnung eine Änderung des Prüfungsplans (z.B. Verteilung Pflicht-Wahlpflicht oder Anzahl der Prüfungen je Semesterstufe) nachgezogen wird.

6.8.2 Studiengangkonzepte

Die Studiengangkonzepte bündeln Angaben zu Profil und Zielen des Studiengangs, Qualifikationszielen für Lehre und Studium (zu beschreiben auf Basis des Hochschulqualifikationsrahmens), Studienstrukturen, Lehr- und Lernformen, Prüfungsformen, Forschungsthemen, dem Arbeitsmarkt für Absolventinnen und Absolventen, Kooperationen mit Industrie und Wissenschaft etc. Bei ihrer Ausarbeitung bzw. bei der grundlegenden Überarbeitung müssen die fachlich-inhaltlichen Kriterien nach §§ 11-15 StAkkrVO sowie die hochschulspezifischen Qualitätskriterien berücksichtigt werden. Die Studiengangkonzepte werden durch die Studienkommissionen des Studiengangs, den Fakultätsrat und den Senat verabschiedet und fungieren als Dokumentenbasis für die Auditierung der Studiengänge. Im Unterschied zu den oben genannten Grundsatzkriterien, die Gegenstand der Info-Blätter sind und einmalig festgelegt werden, müssen die Studiengangkonzepte bei Bedarf regelmäßig weiterentwickelt, geprüft und von den Gremien genehmigt werden.

6.8.3 Studien- und Prüfungsordnungen

Die Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge enthalten studiengangsspezifische Festlegungen zum Studienverlauf und dessen prüfungsrechtlicher Ausgestaltung. Sie geben Aufschluss über mögliche Vertiefungen, Schwerpunkte und Wahlpflichtangebote. Bei der Ausarbeitung bzw. bei grundlegenden Überarbeitungen müssen die Vorgaben im Teil A der Studien- und Prüfungsordnung – damit implizit auch die Kriterien zur Modularisierung und zum Leistungspunktesystem gemäß §§ 7 bis 8 StAkkrVO – berücksichtigt werden.

Die Studien- und Prüfungsordnungen werden durch die Studienkommission des Studiengangs, den Fakultätsrat und den Senat verabschiedet. Im Unterschied zu den Grundsatzkriterien, die einmalig festgelegt werden, werden die Studien- und Prüfungsordnungen bei Bedarf weiterentwickelt, geprüft und von den Gremien genehmigt. Dies geschieht im Rahmen der Prozesse zur Änderung der Studien- und Prüfungsordnung.

Da bei der Änderung der Studien- und Prüfungsordnung die Umsetzung der formalen Kriterien der StAkkrVO geprüft wird, ist deren erneute Prüfung im Rahmen turnusmäßiger Reakkreditierungsverfahren nicht notwendig.

6.8.4 Modulbeschreibungen bzw. Modulhandbuch

Die Dokumentation der Modulziele und Modulinhalte gemäß §§ 11 bis 12 StAkkrVO wird von den Lehrenden über ein elektronisches Campus-Management-System vorgenommen. Dort eingetragen werden Daten zu ECTS, Prüfungsform, Voraussetzungen, die Kompetenzprofile der Module etc. Für die Definition der Kompetenzstufen sowie für die Klassifikation der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen hat die HdM eine Matrix entwickelt, die sich an Kategorien des Hochschulqualifikationsrahmens und an Blooms Taxonomie orientiert. Die Modulbeschreibungen werden nicht von den Gremien verabschiedet.

6.9 Semesterberichte

Für die strukturierte Dokumentation der Maßnahmen, die von den Studiengängen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung im Semesterbetrieb vorgenommen wurden, hat die HdM Semesterberichte eingeführt. Die Semesterberichte geben den Rahmen für folgende standardisierte Aktivitäten vor:

(1) Analyse quantitativer und qualitativer Daten

Vorab werden die Vorlagen für die Semesterberichte mit statistischen Daten zu Lehre und Studium befüllt (Kohortenverfolgungen inklusive Abbrecher- und Absolventenzahlen, Bewerberzahlen, verfügbares Deputat der Lehrenden, vgl. Kapitel 1.1.6). Die Ergebnisse der Lehrevaluation, der Absolventenumfragen, der Workload-Studien sind über eine Verlinkung abrufbar. Daraufhin erhalten die Studiengänge die Vorlagen mit den statistischen Daten zur Analyse und Kommentierung.

Zu einigen der Kennzahlen, z.B. Abbrecher- und Bewerberquoten, liegen Zielkorridore vor, die zwischen der Hochschul- und den Fakultätsleitungen abgestimmt sind. Werden die vorgegebenen Zielkorridore verfehlt, so müssen die Studiengänge möglichst konkrete gegensteuernde Maßnahmen angeben.

(2) Dokumentation der Strukturen und Prozesse zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung innerhalb des Studiengangs

Neben den Gremiensitzungen existieren in den Fakultäten und Studiengängen unterschiedliche Gesprächsformate zum Austausch mit allen Statusgruppen. In den Semesterberichten müssen die Art, das Datum und die Ergebnisse des Diskurses mit den unterschiedlichen Statusgruppen (d.h. den Lehrenden, Mitarbeitenden, Studierenden, Alumni, Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis) erfasst werden.

(3) Dokumentation der Studiengangsentwicklung

In den Semesterbericht weiterhin einzutragen sind alle Entwicklungsmaßnahmen, die der Studiengang im zurückliegenden Semester auf strategischer und operativer Ebene umgesetzt hat. Ebenfalls ist der Umgang mit den Studiengangsdokumenten (z.B. Überarbeitung des Studiengangkonzepts, der Studien- und Prüfungsordnung) zu dokumentieren. Ein Kapitel bietet Raum für die summarische Kommentierung von Veränderungen, die danach in das Studiengangkonzept einzutragen sind. Des Weiteren soll die Planung der Studiengangsentwicklung skizziert werden.

Die ausgefüllten Semesterberichte müssen von den Studienkommissionen der Studiengänge verabschiedet und daraufhin an die Fakultätsleitungen weitergeleitet werden. Der Dekan bzw. die Dekanin verzeichnet auf dem Deckblatt, ob er bzw. sie den Semesterbericht zur Kenntnis genommen hat. Dort können auch weitere Informationen eingetragen werden. Anschließend werden die Berichte über das Dekanat an das Qualitätsmanagement zur Kenntnisnahme und Archivierung gesendet.

6.10 Jahresgespräche

Wie die Semesterberichte dienen die Jahresgespräche dem formalisierten Austausch über den Status quo und die Entwicklungsmöglichkeiten der Studiengänge. Die Jahresgespräche finden im Jahresrhythmus zwischen den Fakultätsleitungen und den Studiendekaninnen bzw. Studiendekanen statt. Gesprächsbasis für die Jahresgespräche sind die ausgefüllten Semesterberichte sowie (nach Bedarf) weitere Materialien. In die Protokolle zu den Jahresgesprächen können die Dekane auch mittel- und langfristigen Zielvereinbarungen eintragen.

6.11 Fach-, Industrie- und wissenschaftliche Beiräte

Einschätzungen zum aktuellen Status sowie fachliche Impulse für ihre Weiterentwicklung erhalten die Studiengänge der HdM auch von ihren Fach-, Industrie- oder wissenschaftlichen Beiräten. Diese externen Beratergremien existieren an allen Studiengängen. Bezüglich ihrer Zusammensetzung, der Frequenz ihrer Zusammenkünfte, ihren Befugnissen und der Verbindlichkeit ihrer Anregungen variieren die Beiräte je nach Charakter des Studiengangs und der Fachkultur. Gerade im Rahmen größerer Umstrukturierungsprozesse, etwa der Einführung neuer Inhalte oder Schwerpunkte, haben die Beiräte wesentliche Anregungen für die Weiterentwicklung der Studiengänge gegeben.

7 Interne Akkreditierung von Studiengängen auf Basis von Audits

7.1 Grundlegende Prinzipien

Als systemakkreditierte Hochschule ist die HdM berechtigt, die Qualität ihrer Studienprogramme durch interne Verfahren eigenständig zu prüfen und die Studiengänge daraufhin intern zu akkreditieren. Gesetzliche Grundlagen sind der Studienakkreditierungsstaatsvertrag (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.12.2017) und die Kriterien der Studienakkreditierungsverordnung des Landes Baden-Württemberg vom 18.04.2018.

Das System der HdM zur internen Akkreditierung überprüft dauerhaft und nachhaltig die Umsetzung der formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien der Studienakkreditierungsverordnung durch die Studiengänge (vgl. § 17 Abs. 1 Satz 3 StAkkrVO).

Der Prozess zur Siegelvergabe umfasst folgende Prinzipien und Elemente:

- Neu einzurichtende Studiengänge werden vor den Einrichtungsbeschlüssen der Gremien auf der Basis von Audits überprüft und erstmalig akkreditiert. Bestehende Studiengänge werden ebenfalls auf der Basis von Audits alle acht Jahre turnusmäßig überprüft und reakkreditiert. Bei wesentlichen inhaltlichen oder strukturellen Veränderungen werden bestehende Studiengänge noch vor Ablauf der Akkreditierungsfrist vorzeitig reauditiert bzw. reakkreditiert.

- Die Audit-Kommissionen setzen sich zusammen aus Mitgliedern des Rektorats, Lehrenden aus anderen Fakultäten, externen Wissenschafts- und Wirtschaftsvertreter, internen und externen Studierenden sowie der Gleichstellungsbeauftragten. Ein Mitglied des zuständigen Dekanats ist als beratendes Mitglied dabei. Das Qualitätsmanagementsystem sichert so die Beteiligung aller Statusgruppen an der regelmäßigen Bewertung der Studiengänge (vgl. § 18 Abs. 1 Satz 1 StAkkrVO).

- Nach Abschluss des Audits verfassen die Kommissionsmitglieder einen Abschlussbericht, der eine Bewertung des Studiengangs, Stellungnahmen zur Einhaltung der StAkkrVO sowie hochschulinterner Kriterien für Studiengänge, Auflagen und verbindliche Arbeitsaufträge und/oder Empfehlungen und Hinweise zur Weiterentwicklung enthält.

- Auf Grundlage einer Qualitätsbewertung durch die Audit-Kommission – dokumentiert im Abschlussbericht zum Audit – bestätigt die jeweilige interne Akkreditierungskommission des Senats die Erfüllung der Kriterien der StAkkrVO für Studiengänge und empfiehlt die interne Akkreditierung. Die Akkreditierungskommission setzt sich aus Senatsmitgliedern sowie ggf. weiteren hauptamtlichen Lehrenden zusammen, die anstelle befangener Senatsmitglieder mitwirken. Bei der Beschlussfassung werden die Unbefangenheitsregeln berücksichtigt. Die interne Akkreditierung wird vom Rektor als Vorsitzenden des Senats und der Akkreditierungskommission des Senats für die Dauer von acht Jahren ausgesprochen. Im Fall von Auflagen erfolgt eine vorläufige interne Akkreditierung bis zum Ende der Frist zur Auflagenerfüllung.

- Die Studiengänge sind verpflichtet, die in den Abschlussberichten aufgeführten Maßnahmen zur Behebung von Defiziten zu erfüllen sowie sich mit gegebenen Impulsen auseinanderzusetzen. Die Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement überprüfen die Umsetzung der Maßnahmen und legen die Informationen der jeweiligen internen Akkreditierungskommission zur Entscheidung vor.

- Die HdM dokumentiert die Ergebnisse der internen Akkreditierungen auf der Webseite der Hochschule und in der Datenbank ELIAS des Akkreditierungsrats.

Darüber hinaus gelten folgende Bestimmungen:

- Wird ein Studiengang neu eingerichtet oder grundsätzlich überarbeitet, so ist der Abschluss des Audits Voraussetzung für dessen Akkreditierung und für die Einrichtungsbeschlüsse der Gremien. Eine negative Qualitätsbewertung kann zu einer Revision des Grundsatzbeschlusses führen. Dies bedeutet, dass das Entwicklungsteam die grundlegende Konzeption des neuen oder veränderten Studienangebots überarbeiten und erneut mit der Hochschul- und Fakultätsleitung absprechen muss. Im Fall einer Veränderung eines bestehenden Studiengangs wird dieser zunächst unverändert unter der bestehenden internen Akkreditierung fortgeführt. Wurde der Veränderungsprozess durch ein Auditverfahren ausgelöst, so geht dies ggf. mit einer Verlängerung der Frist zur Erfüllung der Auflage oder des Entwicklungsauftrags einher. Ebenso kann dies zu einer befristeten Verlängerung der internen Akkreditierung führen.

- Akkreditierte Studiengänge werden rechtzeitig vor Ablauf der internen Akkreditierungsfrist turnusmäßig für weitere acht Jahre reakkreditiert, so dass keine Lücken in den Akkreditierungszeiten entstehen.

- Die Akkreditierungsfrist kann in begründeten Fällen kürzer als acht Jahre ausfallen. Bei der Festlegung der Akkreditierungsfrist muss eine eventuelle vorherige Verlängerung eingerechnet werden.

- Wird ein akkreditierter Studiengang nicht fortgeführt, so kann die Akkreditierung für bei Ablauf des Geltungszeitraums der Akkreditierung noch eingeschriebene Studierende verlängert werden.

- Die Frist zur Auflagenerfüllung umfasst in der Regel ein Jahr, kann sich in begründeten Fällen aber auch über einen kürzeren oder längeren Zeitraum erstrecken.

- Im Rahmen der Audits kann die Gutachtergruppe grundsätzliche Überarbeitungen bestehender Studiengänge in die Wege leiten. Dies setzt die Konzeption eines neuen Studienangebots voraus. Sobald der neue Studiengang formal eingerichtet ist, werden keine Studierenden mehr in das 1. Fachsemester des alten Studiengangs aufgenommen. Nach Verabschiedung der letzten Studentenkohorte wird der auslaufende Studiengang endgültig geschlossen.

- Neben Audits einzelner Studiengänge sind auch Cluster-Audits möglich, bei denen affine oder konsekutive Studienprogramme gemeinsam auditiert werden. Der Vorsitzende der Audit-Kommission muss darauf achten, dass die Größe und Zusammensetzung des Studiengangsclusters eine angemessene Auditierung gestattet.

- In der internen Planung wird für die Durchführung eines Audits inklusive seiner Vorbereitung ein gesamtes Jahr angesetzt.

- Für die Bestellung, Einladung und Schulung der Kommissions- und Studiengangsmitglieder sowie für die operative Durchführung der Audits sind die Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement zuständig.

- Für die Beantragung einer Einrichtungsgenehmigung (oder deren Verlängerung) informiert die HdM das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg über die interne Akkreditierung des Studiengangs. Dieser Nachweis ersetzt die Vorab-Programmakkreditierung.

7.2 Bestandteile und Begutachtungskriterien

Aus den Ausführungen in den zurückliegenden Kapiteln ging die Einbettung der internen Akkreditierung in die Prozesse zur Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen hervor. Nachfolgend sollen die einzelnen Teilprozesse zur internen Akkreditierung von Studiengängen durch Audits detaillierter beschrieben werden.

- Mit den Grundsatzbeschlüssen zur Einführung neuer Studiengänge werden die formalen Kriterien nach §§ 3-6 StAkkrVO geprüft und verabschiedet. Die Studiengänge erläutern sie in Teil A ihrer Info-Blätter.

- Die Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge werden bei neu einzurichtenden Studiengängen im Rahmen der Vorprüfung zu den Audits, bei laufenden Studiengängen im Rahmen der hochschulinternen Verfahren zur Änderung der Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge geprüft. Sie geben Aufschluss über die Umsetzung der Kriterien für die Modularisierung und das Leistungspunktesystem (§§ 7-8 StAkkrVO).

- Im Rahmen der Hauptprüfung zu den Audits überprüft das Gutachterteam auf Basis der Studiengangkonzepte und der Vor-Ort-Gespräche

    - die Umsetzung der fachlich-inhaltlichen Kriterien für Studiengänge (§§ 11-15 StAkkrVO)
        - Qualifikationsziele und Abschlussniveau (§ 11 StAkkrVO)
        - Schlüssiges Studiengangskonzept und adäquate Umsetzung (§ 12 StAkkrVO)
        - Fachlich-Inhaltliche Gestaltung der Studiengänge (§ 13 StAkkrVO)
        - Studienerfolg (§ 14 StAkkrVO)
        - Geschlechtergerechtigkeit (§ 15 StAkkrVO)

    - die Umsetzung der hochschulspezifischen Kriterien
        - Ziele und Positionierung des Studiengangs
        - Forschung, Entwicklung, Medienproduktion, Existenzgründung
        - Internationale Ausrichtung

  Bestandteil der Unterlagen für die Hauptprüfung sind zudem die zuvor verabschiedeten Info-Blätter und Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge. Anhand dieser Unterlagen kann das Gutachterteam zusätzlich die Berücksichtigung der Akkreditierungskriterien gemäß §§ 3-8 StAkkrVO nachvollziehen.

7.3 Grundsatzgespräche und Grundsatzbeschlüsse

Einrichtungsprozesse werden i.d.R. durch die Initiative eines oder mehrerer Hochschulmitglieder ausgelöst (vgl. Kapitel 6.2). Innerhalb der zuvor stattfindenden Konzeptionsphase führt das Entwicklungsteam, das das neue Studienangebot entwickeln, Sondierungsgespräche mit Mitgliedern der Hochschulleitung, Lehrenden der gleichen oder ähnlichen Fachrichtungen sowie Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Berufsverbänden, Politik oder anderen Gruppierungen. Im Mittelpunkt der Gespräche mit dem Rektorat steht die Erfüllung der Einrichtungskriterien „Passung ins Hochschulprofil", „Arbeitsmarktbedarf", „Nachfrage nach Studienplätzen", „Ressourcen (Kapazität, Stellen, Räume, Finanzierung)". Bei der Überarbeitung eines bestehenden Studiengangs muss das Entwicklungsteam nachweisen, dass diese Einrichtungskriterien in verbesserter Weise erfüllt werden. Sind das Rektorat und das Dekanat einverstanden, so erhält das Entwicklungsteam die Berechtigung zur Weiterverfolgung des Projekts.

Vielfach werden in dieser Phase bereits der Fakultätsrat und der Senat informiert und in die Diskussion einbezogen. Vor der Beschlussfassung vereinbaren die QM-Mitarbeitenden mit den Initiatoren des neuen Studienangebots einen Zeitplan für den kompletten Einrichtungsprozess.

Die Grundsatzbeschlüsse des Fakultätsrats und des Senats sowie die Stellungnahme des Hochschulrats gemäß § 20 Abs. 1 Ziffer 9 LHG markieren das Ende der Konzeptionsphase und leiten die Auditierung des Studiengangs ein. Mit den Grundsatzbeschlüssen erhält das Entwicklungsteam hinreichende Sicherheit für die nun folgenden Aufgaben.

7.4 Zusammenstellung der Audit-Kommission

Die Audit-Kommissionen setzen sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern aller Statusgruppen (vgl. Anforderung gemäß § 18 Abs. 1 Satz 1 StAkkrVO): Einem Vertreter bzw. einer Vertreterin des Rektorats (zugleich der Vorsitzender bzw. die Vorsitzende der Kommission), einem Dozenten bzw. einer Dozentin aus einer anderen Fakultät, mindestens einem externen Wissenschaftsvertreter bzw. einer -vertreterin, mindestens einem externen Vertreter bzw. einer Vertreterin der Berufspraxis, einem bzw. einer externen Studierenden sowie der Gleichstellungsbeauftragten. Werden laufende Studiengänge begutachtet, so wird die Kommission um einen Studierenden aus dem Studiengang erweitert. Ein Mitglied des zuständigen Dekanats ist beratendes Mitglied der Kommission.

Das Rektorat legt gemeinschaftlich fest, welches Rektoratsmitglied den Vorsitz der Kommission übernimmt; das Dekanat entscheidet, wer als beratendes Mitglied teilnimmt. Der Kommissionsvorsitzende designiert die Dozentin bzw. den Dozenten aus einer anderen Fakultät. Für die externen Mitglieder aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie (bei laufenden Studiengängen) die internen Studierenden werden von dem zu auditierenden Studiengang Vorschläge unterbreitet, die vom QM geprüft und dem Rektorat zur Entscheidung vorgelegt werden. Die Auswahl des externen Studierenden erfolgt über die Ansprache von Verantwortlichen anderer Hochschulen, die fachlich affine Studiengänge anbieten. Dabei kann teilweise auf das Netzwerk des externen Wissenschaftsvertreters bzw. der –vertreterin zurückgegriffen werden. Für die Schulung der externen Mitglieder sind die QM-Mitarbeitenden verantwortlich.

Die Unabhängigkeit der Qualitätsbewertung (vgl. Anforderung gemäß § 17 Abs. 2 Satz 2 StAkkrVO) wird durch verschiedene Faktoren erreicht: Mitglieder des Studiengangs sind nicht als Kommissionsmitglieder zulässig, auch nicht als Vertreterinnen oder Vertreter des Rektorats oder des Dekanats. Darüber hinaus müssen hochschulexterne Gutachterinnen und Gutachter eine Unbefangenheitserklärung abgeben. Sie überprüft die Einhaltung von Unbefangenheitskriterien, die die HdM angelehnt an die Kriterien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) definiert hat. Senatsmitglieder, die dem auditierten Studiengang angehören, dürfen sich nicht an der Akkreditierungsentscheidung beteiligen.

7.5 Studiengangsdokumentation

Als Begutachtungsbasis für die Auditierung sowohl neu einzurichtender als auch laufender Studiengänge erhalten die Kommissionen die zuvor ausgearbeiteten und geprüften Studiengangsdokumente, d.h. das Info-Blatt, das Studiengangkonzept, die Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) und die Modulbeschreibungen.

Bei der Begutachtung laufender Studiengänge kommen die Ergebnisse der Qualitätssicherung hinzu, d.h. die Evaluationsergebnisse, die Studierenden- und Absolventenumfragen und die Semesterberichte der beiden letzten Semester. Bestehende Studiengänge können auf Wunsch weitere Dokumente einbringen, z.B. aktuell eingereichte Funktionsbeschreibungen (im Fall von laufenden Berufungsverfahren), Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Studien, Umfragen, Formulare, Checklisten, SWOT-Analysen oder Workload-Studien.

Die studentische Perspektive wird durch zusätzliche Studierendenbefragungen eingebracht. Hierzu wird eine Studierendengruppe (i.d.R. Semestersprecherinnen oder Semestersprecher, Mitglieder der Studienkommission und aktive Mitglieder der Verfassten Studierendenschaft) von den Mitarbeitenden des Qualitätsmanagements zur aktuellen Situation im Studiengang befragt. Die Umfrage wird an die Mitglieder der Kommission und in einer Kurzfassung an die Mitglieder des Studiengangs weitergeleitet.

Bestehende Studiengänge, die zum zweiten Mal auditiert bzw. akkreditiert werden, müssen eine Stellungnahme zu ihrer Weiterentwicklung seit dem vorausgegangenen Audit sowie eine Stellungnahme zur Umsetzung der Aufträge vorlegen.

7.6 Durchführung der Audits

7.6.1 Vorbereitung (Vorprüfung)

Das Audit wird im Senat eröffnet. Im Rahmen der Vorprüfung überprüfen die Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement das Studiengangkonzept und die Modulbeschreibungen auf Vollständigkeit, Aktualität, redaktionelle Angemessenheit und rechtskonforme Verabschiedung durch die Gremien. Daraufhin überprüfen sie, ob die Qualifikationsziele im Studiengangkonzept und die Modulziele in den Modulbeschreibungen übereinstimmen (Konformitätsprüfung).

Wird eine neue Studien- und Prüfungsordnung eingereicht, so wird sie durch den Studiendekan bzw. die Studiendekanin im Fakultätsvorstand und den Prorektor für Lehre auf korrekte Modularisierung und Konformität zu prüfungsrechtlichen Vorgaben überprüft. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilung Studentische Services überprüfen sie auf korrekte Abbildbarkeit im HIS/POS-System und Einsatzmöglichkeiten im operativen Studienbetrieb.

Bei bestehenden Studien- und Prüfungsordnungen ist keine Überprüfung notwendig, da die Rechtskonformität durch den regulären Änderungsprozess sichergestellt wird.[3] Die Audit-Kommission ist nicht verpflichtet, die im Rahmen der Vorprüfung oder der SPO-Änderungsprozesses ermittelte Korrektheit der formalen Kriterien (Studien- und Prüfungsordnung) zu bestätigen.

[3] Die Anpassung an rechtliche Veränderungen, die sich beispielsweise aus der laufenden Rechtsprechung zum Prüfungsrecht oder der Fortschreibung der gesetzlichen Grundlagen ergeben, muss kontinuierlich erfolgen und kann in der Regel nicht bis zu einem Auditierungsverfahren aufgeschoben werden. Dazu werden durch das Justiziariat der Rektorenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaft regelmäßig Hinweise und Richtlinien für notwendige Anpassungen gegeben.

7.6.2 Vor-Ort-Gespräche (Hauptprüfung)

In der Regel umfasst ein Audit zwei zweistündige Vor-Ort-Gespräche mit etwa ein bis zwei Monaten Abstand. Die Kommission führt sie bei neu einzurichtenden Studiengängen mit dem Entwicklungsteam, bei laufenden Studiengängen mit den Lehrenden, Mitarbeitenden und ausgewählten Studierenden (z.B. Mitgliedern der Studienkommission oder Semestersprechern).

In den Vor-Ort-Gesprächen behandelt werden alle studiengangsrelevanten Handlungsfelder, also Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung, Internationalisierung, Weiterbildung, Existenzgründung. In Hinblick auf die StAkkrVO geprüft werden unter anderem die Aktualität der Studiengänge, der Arbeitsaufwand der Studierenden, die Studienverläufe und Abschlüsse, die Effektivität der Prüfungsverfahren, die Erwartungen und Bedürfnisse der Studierenden, die Lernumgebung und die Betreuungsangebote. Außer den Inhalten werden auch die Strukturen und Prozesse innerhalb des Studiengangs hinterfragt, ebenso die Einbindung der akademischen und technischen Mitarbeitenden sowie der Studierenden in die Studiengangsentwicklung.

Das zweite Vor-Ort-Gespräch hat ergänzenden bzw. vertiefenden Charakter. Themen, die während des ersten Vor-Ort-Gesprächs nicht – bzw. nicht in der gebotenen Tiefe oder Breite – behandelt wurden, gelangen nun auf die Tagesordnung. Außerdem können die Gutachterinnen und Gutachter weitere Unterlagen anfordern oder Personen hinzuziehen. Durch die Nachreichung von Unterlagen zum zweiten Vor-Ort-Termin können Missverständnisse ausgeräumt bzw. weitestgehend reduziert werden. Der betreuende QM-Mitarbeitende protokolliert die beiden Vor-Ort-Gespräche.

Sollte umfangreichere Beratung zur inhaltlichen Weiterentwicklung des Studiengangs durch externe Gutachterinnen und Gutachter erwünscht sein, so kann das Audit als Entwicklungsaudit mit mehr als zwei Terminen über einen längeren Zeitraum angesetzt werden. In Entwicklungsaudits in eine umfangreichere Beratung und Begleitung durch das Gutachterteam zur Weiterentwicklung des Studiengangs vorgesehen. Auch das Studiengangsteam ist aufgefordert, Vorschläge zur Weiterentwicklung des Studiengangs einzubringen.

7.6.3 Abschlussberichte und Abschlussgespräche

In direktem Anschluss an das zweite Vor-Ort-Gespräch tauschen sich die Gutachterinnen und Gutachter über ihre Einschätzung zum Studiengang aus und formulieren Vorschläge für Maßnahmen. Der betreuende QM-Mitarbeitende hält die Ergebnisse der Nachbesprechung in einem Abschlussbericht fest, der den Gutachterinnen und Gutachtern zur Durchsicht und Freigabe zugeht.

Der Abschlussbericht enthält eine Gesamtbewertung zum Studiengang, eine Einschätzung zur Einhaltung der Kriterien der StAkkrVO und hochschulinterner Kriterien sowie Arbeitsaufträge für Qualitätsverbesserungen. Das System der HdM sieht folgende vier Auftragstypen vor:

- Auflagen (bei Verstößen gegen die Vorgaben der StAkkrVO)
- verbindliche Arbeitsaufträge
- Empfehlungen, zu denen zumindest Stellung zu nehmen ist
- Hinweise auf (Weiter-)Entwicklungsmöglichkeiten

Der QM-Mitarbeitende versendet den Bericht an den Programmverantwortlichen, sobald er von der Kommission freigegeben wurde. Im Rahmen eines Abschlussgesprächs können das zurückliegende Audit sowie die Form des anstehenden Follow-ups besprochen werden.

Bei Einrichtungsprozessen kann ein vorgezogenes Follow-up und Monitoring stattfinden. Sehen die Gutachterinnen und Gutachter die Notwendigkeit, einzelne Aspekte noch vor der internen Akkreditierung und den Einrichtungsbeschlüssen zu überarbeiten, so werden kurzfristige Follow-up-Termine vereinbart. Der Kommissionsvorsitzende und der betreuende QM-Mitarbeitende überprüfen die Auftragserfüllung und leiten das Ergebnis an die jeweilige Akkreditierungskommission weiter. Nach Abschluss des Audits hat der Studiengang die Möglichkeit zur schriftlichen Stellungnahme zum Abschlussbericht.

7.7 Interne Akkreditierung

Auf Grundlage einer Qualitätsbewertung durch die Audit-Kommission – dokumentiert im Abschlussbericht zum Audit – bestätigt die jeweilige interne Akkreditierungskommission des Senats die Erfüllung der Kriterien der StAkkrVO für Studiengänge und empfiehlt die interne Akkreditierung. Die Akkreditierungskommission setzt sich aus Senatsmitgliedern sowie ggf. weiteren hauptamtlichen Lehrenden zusammen, die anstelle befangener Senatsmitglieder mitwirken. Bei der Beschlussfassung werden die Unbefangenheitsregeln berücksichtigt. Die interne Akkreditierung wird vom Rektor als Vorsitzenden des Senats und der Akkreditierungskommission des Senats für in der Regel acht Jahre ausgesprochen. Abweichende Fristen sind möglich. Im Fall von Auflagen erfolgt eine vorläufige interne Akkreditierung bis zum Ende der Frist zur Auflagenerfüllung. Weitere Informationen zur Zusammensetzung der Akkreditierungskommissionen sind dem Kapitel 2.2 zu entnehmen.

7.8 Follow-up und Monitoring

Für das reguläre Follow-up legen die Gutachterinnen und Gutachter der Audit-Kommission feste Abgabetermine fest. Die Frist beträgt bei Auflagen in der Regel zwölf Monate. Abweichende Fristen sind möglich.

Zur Operationalisierung der Arbeitsaufträge setzen die Studiengänge in der Regel Projekt- oder Entwicklungspläne auf und benennen Verantwortliche oder Projektgruppen (vgl. Anforderungen gemäß § 18 Abs. 1 Satz 2 StAkkrVO).

In der Regel überprüft der QM-Mitarbeitende den Stand der Auftragserfüllung zunächst auf Aktenlage. Ist der Erfüllungsstand nicht hinreichend klar, so wird der Studiendekan bzw. die Studiendekanin um Nachbesserungen gebeten. Anschließend wird eine entsprechende Beschlussvorlage für den Senat und die aus den Senatsmitgliedern abgeleitete Akkreditierungskommission aufgesetzt. Die Akkreditierungskommission entscheidet über die Auftragserfüllung. Werden nicht alle Aufträge erfüllt, können Eskalationsmaßnahmen einleitet.

7.9 Eskalationsmechanismen

Für den Fall, dass das Audit nicht einvernehmlich abläuft, können Eskalationsmaßnahmen aufgerufen werden. Das Beschwerdemanagement der HdM (§17 Abs. 2 Satz 2 StAkkrVO) sieht folgende Stufen vor:

7.9.1 Verlängerung des Audits

Ist die Begutachtungsbasis unvollständig oder besteht keine Einigkeit zwischen Kommission und Studiengang, vereinbaren Kommission und Studiengang einen weiteren Begehungstermin. Der Studiengang kann die Zeit bis zum dritten Vor-Ort-Gespräch für die Erstellung einer neuen oder überarbeiteten Version der erforderlichen Dokumente nutzen. Die Diskussion kann dadurch auf einer verbesserten Faktenbasis fortgeführt werden.

7.9.2 Aussetzen des Audits

Zeigen sich bei einem Vor-Ort-Termin gravierende Unstimmigkeiten zwischen Kommission und Studiengang, können beide Seiten das Audit für bis zu zwölf Monate aussetzen. Auch hier kann der Studiengang seine Unterlagen grundlegend überarbeiten oder neu aufsetzen. Sollte die Aussetzung zu einer Überschreitung der Frist der internen Akkreditierung führen, so wird unter Setzung eines verbindlichen Terminplans eine befristete

Akkreditierung durch die Akkreditierungskommission beschlossen und analog der regulären Akkreditierung vom Rektor ausgesprochen.

Für die Wiederaufnahme des Verfahrens können sowohl die Audit-Kommission als auch der Studiengang entscheiden, ob die neue Begehung mit der gleichen Gutachtergruppe durchgeführt oder um weitere Expertinnen und Experten erweitert werden soll.

7.9.3 Stellungnahme und Mediationsgespräch

Nach Abschluss des Verfahrens hat der Studiengang immer die Möglichkeit, schriftlich Stellung zum Abschlussbericht des Audits zu nehmen, bevor die Akkreditierungskommission die Akkreditierungsentscheidung trifft und der Rektor als Vorsitzender den Beschluss offiziell vollzieht. Legt der Studiengang hierbei Widerspruch gegen alle oder einzelne ausgesprochene Auflagen und Entwicklungsaufträge ein, so wird vor der Akkreditierungsentscheidung zunächst ein Mediationsgespräch durchgeführt, an dem mindestens eine Vertreterin oder ein Vertreter des Studiengangs, eine Vertreterin oder ein Vertreter der Kommission, die Dekane der drei Fakultäten, die oder der Didaktikbeauftragte der Hochschule und eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter des Qualitätsmanagements teilnehmen. Die Gesprächsleitung liegt bei einem Dekan einer anderen Fakultät.

7.9.4 Programmakkreditierung

Wird durch keine der oben genannten Maßnahmen eine Einigung erzielt, kann in letzter Konsequenz jede der beiden Konfliktparteien eine externe Programmakkreditierung über eine Agentur beauftragen. Die Kosten trägt dabei stets diejenige Partei, die die Agentur einschaltet. Die Einleitung eines Programmakkreditierungsverfahrens ist zu jeder Zeit in einem Auditverfahren für jede Partei möglich, indem sie mit einem entsprechenden Beschlussvorschlag an das Rektorat herantritt. Das Rektorat prüft vor Einleitung eines Programmakkreditierungsverfahrens, ob die Mechanismen 10.1 bis 10.3 greifen können und holt Stellungnahmen beider Parteien ein.

8 Evaluation und Befragungen

8.1 Evaluation zu Lehre und Studienbedingungen

Von institutioneller Bedeutung ist vor allem die zentral organisierte Lehrevaluation. Sie findet einmal im Semester auf Basis eines für alle Fakultäten identischen Online-Fragebogens statt. Für die Organisation ist der Evaluations-beauftragte des Senats zuständig.

Die zentral organisierte Lehrevaluation bewertet die Qualität der Lehre und der Studienbedingungen auf den drei Ebenen Hochschule, Studiengang und Lehrveranstaltung. Sie findet in jedem Semester in allen Studiengängen und allen Lehrveranstaltungen statt. Den Lehrenden werden die Ergebnisse als Stärken-Schwächen-Profil zur Verfügung gestellt – inklusive der offenen Kommentare der Studierenden, getrennt nach Lob und Kritik. Zusätzlich erhalten sie hochschulweite Durchschnittswerte zum Stärken-Schwächen-Verhältnis in den einzelnen Dimensionen, um das studentische Feedback auf die eigene Lehrveranstaltung besser einschätzen zu können.

Hinter dem Prinzip der umfassenden Erhebung steht die Entscheidung, die Qualität der Lehre nicht stichprobenartig zu erfassen, wie dies an vielen Hochschulen praktiziert wird. Auf diese Weise kann ein umfassender Eindruck von der Qualität der Lehre an der HdM gewonnen werden. Darüber hinaus werden alle Lehrenden und Studierenden kontinuierlich in die Debatte um gute Lehre eingebunden. In den unteren Semestern ist der studentische Rücklauf aus der Evaluation gut, ebenso im Pflichtbereich. Etwas karger fällt er in den höheren Semestern und im Wahlpflichtbereich aus. Allerdings erfolgen die Rückmeldungen an die Lehrkraft dann auf direktem Wege.

Grundlage für die Durchführung der Evaluation ist die Satzung der Hochschule für das hochschuleigene Verfahren zur studentischen Lehrevaluation (vom 4. Dezember 2009). Sie regelt unter anderem den Umgang mit den Evaluationsergebnissen sowie deren Weitergabe in aggregierter Form.

Die drei Evaluationsebenen zeichnen sich durch folgende Funktionen und Merkmale aus:

- Zentrale Evaluation auf Hochschulebene: Der erste Teil der Umfrage dient der Evaluation der Lehre und Studienbedingungen auf Hochschulebene. Die Studierenden werden in zwei Freitextfeldern nach ihren positiven und negativen Eindrücken befragt.

- Zentrale Evaluation auf Studiengangsebene: Der zweite Teil der Umfrage dient der Evaluation der Lehre und Studienbedingungen in den Studiengängen. Die Studierenden werden zu ihrer Arbeitsbelastung, der Organisation der Lehre insgesamt und ihrer aktuellen Studiensituation befragt.

- Zentrale Evaluation der Lehrqualität in den Lehrveranstaltungen: Der dritte Teil der Evaluation dient der Beurteilung der Lehrveranstaltungen. Das Ziel ist, in einem ereignisorientierten Verfahren besondere Stärken und Schwächen einer Lehrveranstaltung aus Sicht der Studierenden zu erkennen. Diese Ergebnisse dienen primär als Basis für den unmittelbaren Dialog von Lehrenden und Studierenden zum Abschluss der jeweiligen Lehrveranstaltung. Darüber hinaus können die Studiendekaninnen und Studiendekane, die Dekane und das Rektorat auf die Befunde zugreifen und sich so ein fundiertes Bild von der Qualität der Lehre machen.

  Entlang von mehreren Indikatoren werden die Studierenden nach besonders positiven und besonders negativen Erlebnissen befragt. Der Studierende kann die Items mit „ja“ oder „nein“ beantworten. Gibt er/sie keine Beurteilung ab, so befindet sich das Item im Durchschnittsbereich.

Follow-up und Monitoring

Die Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen findet institutionalisiert auf verschiedenen Ebenen statt. Die Lehrenden sind aufgefordert, ihre Evaluationsergebnisse noch während des Semesters mit den Studierenden zu diskutieren. In Fällen, in denen dies nach Aussagen der Studierenden dauerhaft nicht passiert, interveniert die Studiendekanin oder der Studiendekan.

Die Studiendekaninnen und Studiendekane erhalten die Ergebnisse der Studiengangsevaluation sowie die Ergebnisse aller Lehrveranstaltungsevaluationen in ihrem Studiengang. Besonderheiten und Probleme der Studiengangsevaluation werden daraufhin in den Studienkommissionen zusammen mit den Studierenden diskutiert. Zudem dokumentieren die Studiendekaninnen und Studiendekane in den Semesterberichten, welche Punkte ihnen in der Evaluation aufgefallen sind und wie sie darauf reagiert haben.

Außerdem beurteilen die Studiendekaninnen und Studiendekane das Abschneiden der einzelnen Lehrveranstaltungen ihrer Studiengänge. In einigen Studiengängen werden die quantitativ am besten bewerteten Lehrveranstaltungen eines Semesters als Zeichen der Wertschätzung gegenüber dem Dozenten bzw. der Dozentin lobend hervorgehoben. Bei wiederholt negativer Beurteilung einzelner Dozentinnen und Dozenten sucht der jeweilige Studiendekan das Gespräch mit dem Betroffenen und erarbeitet gemeinsam mit ihm Maßnahmen zur Beseitigung des Defizits. Die Fakultätsvorstände erhalten die Evaluationsergebnisse aller Studiengänge und Lehrveranstaltungen in ihrer Fakultät.

Der Evaluationsbeauftragte dokumentiert zentrale Evaluationsergebnisse in jedem Semester in einem Evaluationsbericht an den Senat. Dort werden die Befunde auf Hochschulebene besprochen. Liegen auffällige Defizite vor, so werden das Rektorat oder die Hochschulverwaltung aufgefordert, Lösungen für diese Probleme zu entwickeln.

8.2 Weitere Befragungen von Studierenden und Absolventen

Unabhängig von der zentral organisierten studentischen Lehrevaluation haben die Studiengänge eine Reihe individueller Evaluationsformate etabliert. Beispiele für Evaluationsformate, die von den Studiengängen selbst verantwortet werden, sind mündliche Evaluationen zu einzelnen Lehrveranstaltungen (z.B. Teaching Analysis Polls), Umfragen unter Einschreibern bzw. Nicht-Einschreibern, Mitbewerberanalysen und Studien zur Außenwirkung des Studiengangs. Unterstützung bei der Organisation und Durchführung erhalten sie vom Center of Learning & Development. Des Weiteren werden folgende Befragungen durch die Zentrale koordiniert:

- ***Erstsemesterbefragungen***

  Zu Beginn des Semesters werden die Erstsemester nach ihren Erwartungen an das Studium, ihren Entscheidungskriterien, ihrer Studienerfahrung vor dem Studium, den Quellen für nähere Information über das Studium und anderen Kriterien befragt. Die Auswertungen enthalten unter anderem hochschulweite Benchmarks und Angaben zur Entwicklung der Daten über einen mehrjährigen Zeitraum.

- ***Absolventenstudien von KOAB/ISTAT***

  Seit dem Wintersemester 2021/22 beteiligt sich die HdM an den Absolventenbefragungen des Instituts für angewandte Statistik (ISTAT) in Kassel, nachdem das Statistische Landesamt (StaLa) diese nicht länger organisieren konnte. Befragt wurden Absolventinnen und Absolventen der HdM nach ihrer Zufriedenheit mit dem Studium insgesamt, ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Studiums, den erworbenen Kompetenzen, ihren Erfahrungen bei der Jobsuche nach dem Studium, ihrem derzeitigen Aufgabengebiet. Insgesamt fielen die Aussagen der Absolventinnen und Absolventen der HdM positiver als der Landesdurchschnitt aus.

Der Abbildung 11 sind die zentral durchgeführten Befragungen von Studierenden und Absolventen zu entnehmen.

Abbildung 11 Zentral durchgeführte Befragungen von Studierenden und Absolventinnen und Absolventen

1 Studentische Lehrevaluation				
Nr.	**Instrument**	**Indikatoren**	**Operative Verantwortung**	- **Form** - **Zeitpunkt bzw. Frequenz** - **Kohorte** - **Verbindlichkeit** - **Besondere Merkmale**
1.1	Befragung der Erstsemester:innen zum Studienanfang	• Ausbildung vor dem Studium • Studienerfahrung vor dem Studium • Intensität der Bewerbung • Aufmerksamkeit auf das Studium • Quellen für nähere Information über das Studium • Bedeutung von Entscheidungskriterien • Erwartungen an das Studium	Evaluationsbeauftragter	- Online - jedes Semester - alle Erstsemester:innen - hochschulweit verbindlich - Zusatzfragen für Studiengänge
1.2	Befragung der Studierenden zur Hochschule	• Positive Anmerkungen • Negative Anmerkungen	Evaluationsbeauftragter	- Online - jedes Semester - alle Studiengänge - hochschulweit verbindlich
	Befragung der Studierenden zum Studiengang	• Arbeitsbelastung • Organisation der Lehre insgesamt • Aktuelle Studiensituation	Evaluationsbeauftragter	- Online - jedes Semester - alle Studiengänge - hochschulweit verbindlich

1.3	Befragung der Studierenden zu den Lehrveranstaltungen	• Erwerb von Fachkompetenz • Erwerb von Methodenkompetenz • Eingehen auf Anregungen und Fragen • Lernmaterialien • Selbstorganisation • Feedback • Lernumgebung • Vor- und Nachbereitung	Evaluationsbeauf-tragter	- Online - jedes Semester - alle Lehrveranstaltungen - hochschulweit verbindlich
Absolventenumfragen				
2.1	Befragung der Absolvent:in-nen	Auswahl: • Zufriedenheit mit Studium insgesamt • Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Studiums • Erworbene Kompetenzen • Jobsuche nach dem Studium • Aktuelle Branche/Aufgabengebiet • Zufriedenheit mit der beruflichen Situation • Verbesserungsbedarf im Studium	KOAB/ISTAT	- Online - Jedes Jahr - hochschulweit verbindlich

9 Kompetenzorientiertes Lehren und Lernen

9.1 Curriculare Elemente

Eine wesentliche Säule zur Förderung des kompetenzorientierten Lehrens und Lernens ist die projektorientierte Lehre, die an der HdM vielfach mit dem Begriff der Medienproduktion verbunden ist. In den zurückliegenden Jahren konnte eine vollständige Durchdringung aller Studiengänge erreicht werden. In allen Studiengängen sind projektorientierte Lehr- und Lernformen curricular verankert. Durch die ebenfalls in allen Studien- und Prüfungsordnungen hinterlegten offenen Wahlpflichtbereiche sind inter- und transdisziplinäre Projekte über den expliziten Austausch von Modulen zwischen Studiengängen hinaus möglich. Der Umfang der projektorientierten Lehre liegt je nach Studiengang bei 30 bis 60 ECTS-Punkten.

Neben der projektorientierten Lehre sind adäquate Prüfungsformate wesentlich. Hierzu verfolgt die Hochschule das Ziel, ein möglichst breites Spektrum abzudecken. Gerade die Prüfungsform des Portfolios und andere kumulative Prüfungsformate geben vielfältigen, von den Lehrenden entwickelten kompetenzorientierten Lehrformen einen sicheren rechtlichen Rahmen. Der Anteil der kumulativen Prüfungsformen beträgt in einzelnen Studiengängen bereits mehr als 50 Prozent aller Pflichtleistungen.

9.2 Lernwelt Hochschule

Die HdM betrachtet sich als Lernwelt Hochschule und unterstützt das Prinzip der Kompetenzorientierung in den vier Dimensionen Hochschulorganisation, Hochschuldidaktik, digitale Strukturen und physische Lehr- und Lernräume.

Zur Unterstützung der Kompetenzorientierung hat die Hochschule Bereiche für das selbstgesteuerte Lernen eingerichtet. Diese Bereiche befinden sich in der Bibliothek, in einer umgewidmeten Fläche im Erdgeschoss und im sehr großzügig angelegten Foyer im unteren Stockwerk. Alle Bereiche sind mit hochwertigen flexiblen Möbeln und teilweise auch mit Monitorwagen ausgestattet. Ebenso wurde auf die Anbringung möglichst vieler Stromanschlüsse und eine besonders leistungsstarke WLan-Anbindung in diesen Bereichen geachtet.

Mit diesen Lernflächen werden Gruppenarbeiten, Projektarbeiten und das individuelle Zusammenwirken von Studierenden erleichtert. Die Hochschule sieht hier eine deutliche Wechselwirkung von curricularen und hochschuldidaktischen Maßnahmen mit räumlichen Gegebenheiten und der technischen Ausstattung, die in ihrem Zusammenwirken die Kompetenzorientierung ermöglichen.

Die technische Ausstattung beschränkt sich nicht nur auf die Basisausstattung (v.a. Stromanschlüsse und WLan) sondern findet sich auch in den IT-Systemen wieder. Hier spielen neben den selbstverständlichen Basisdiensten Mail, Netzwerkplattenplatz und Learning-Management-Systemen (Moodle und Ilias) mit diversen Plug-Ins auch die digitalen Inhalte der Bibliothek und die Abbildung der Selbstlernbereiche im virtuellen Raum eine wichtige Rolle. Die Selbstlernbereiche im virtuellen Raum bieten Studierendengruppen die Möglichkeit, jederzeit über Videokonferenzen zusammenzuarbeiten.

9.3 Maßnahmen zur Förderung kompetenzorientierter Lehre

Zur Förderung kompetenzorientierter Lehre veranstaltet das Center for Learning & Development Workshops, Einzelberatungen und Coachings. Die Beratung umfasst u.a. die Themengebiete Schreibdidaktik (wissenschaftliches Schreiben), MINT-Didaktik, Mediendidaktik und E-Learning, evidenzbasierte und aktivierende Methoden sowie projekt- und problemorientierte Lehr-Lern-Settings. Außerdem organisiert und koordiniert es externe Workshops mit der Gesellschaft für Hochschuldidaktik oder im Rahmen der Neckar Connection, einem Zusammenschluss der Didaktikzentren der Hochschule der Medien, der Hochschule Nürtingen-Geislingen und der Hochschule Reutlingen.

Darüber hinaus bietet das Center Support bei der Nutzung der Lernplattform Moodle und unterstützt beim Verfassen hochschuldidaktischer Anträge.

An der HdM findet einmal im Jahr ein Tag der Lehre und des Lernens statt, an dem aktuelle Themen der Hochschuldidaktik platziert und hochschulweit diskutiert werden. In offeneren, zwangloseren Formaten (z.B. Brown Bag Lunches) referieren Hochschuldidaktiker über aktuelle Themen. Des Weiteren werden an der HdM Lehrhospitationen, Peer-Beratungen und Teaching Analysis Polls (TAP) angeboten. Das Center führt Befragungen von Studierenden und Lehrenden zur aktuellen Lehrsituation durch und hat eine Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Evaluation von Lehre begleitet.

Im Rahmen eines jährlich durchgeführten Förderprogramms für besondere Lehr-Projekte, den sog. Fellowships zur kompetenzorientierten Umgestaltung von Lehrveranstaltungen, werden Lehrende bei der individuellen Weiterentwicklung ihrer Lehrveranstaltungen unterstützt. Das Center for Learning & Development begleitet den Prozess von der Antragstellung bis zur Präsentation der überarbeiteten Lehrveranstaltungen und unterstützt die Vernetzung der Fellows untereinander. Im Rahmen der Fellowships wurden beispielsweise neue Feedbackinstrumente (Rubrics), Methoden zur stärkeren Aktivierung der Studierenden oder Online-Prüfungsszenarien entwickelt. In einem Methoden- und Materialpool werden didaktische Materialien zu Verfügung gestellt.

Der von der Hochschule alle zwei Jahre vergebene Lehrpreis zeichnet beispielhafte und innovative Leistungen in der Lehre aus. Die HdM führt mit deutlichem Abstand die Liste der Gewinner des Landeslehrpreises an. Durch die fertiggestellten Fellowship-Projekte und die ausformulierten Einreichungen für den Lehrpreis wurden Best-Practice-Beispiele geschaffen und sichtbar gemacht.

Im Auftrag des Rektorats begleitete das Center for Learning & Development in den Jahren 2017 bis 2019 die Entwicklung eines Leitbildes Lehre durch Moderation von Fokus- und Arbeitsgruppen. Darüber hinaus unterstützt es Berufungskommissionen durch Beurteilung der didaktischen Qualität der Berufungsvorträge und Lehrenden bei der Neugestaltung oder Überarbeitung von Prüfungsformen. Der Senatsbeauftragte für Hochschuldidaktik organisiert in jedem Semester ein Onboarding-Programm für neu berufene Professorinnen und Professoren.

Auch die Studierenden werden durch Betreuungs- und Beratungsformate unterstützt. Schwerpunkte liegen auf Angeboten im Bereich der Schlüsselkompetenzen, der Prüfungsvorbereitung und des Übergangs von Schule zur Hochschule. Letzteres geschieht durch Maßnahmen im MINT-Umfeld und durch die Organisation von Tutoring & Mentoring-Maßnahmen.

10 Prozess- und Beschwerdemanagement

10.1 Prozessmanagement

Für die Modellierung der Prozesse in Lehre und Studium hat die HdM diese Prozesslandkarte aufgesetzt.

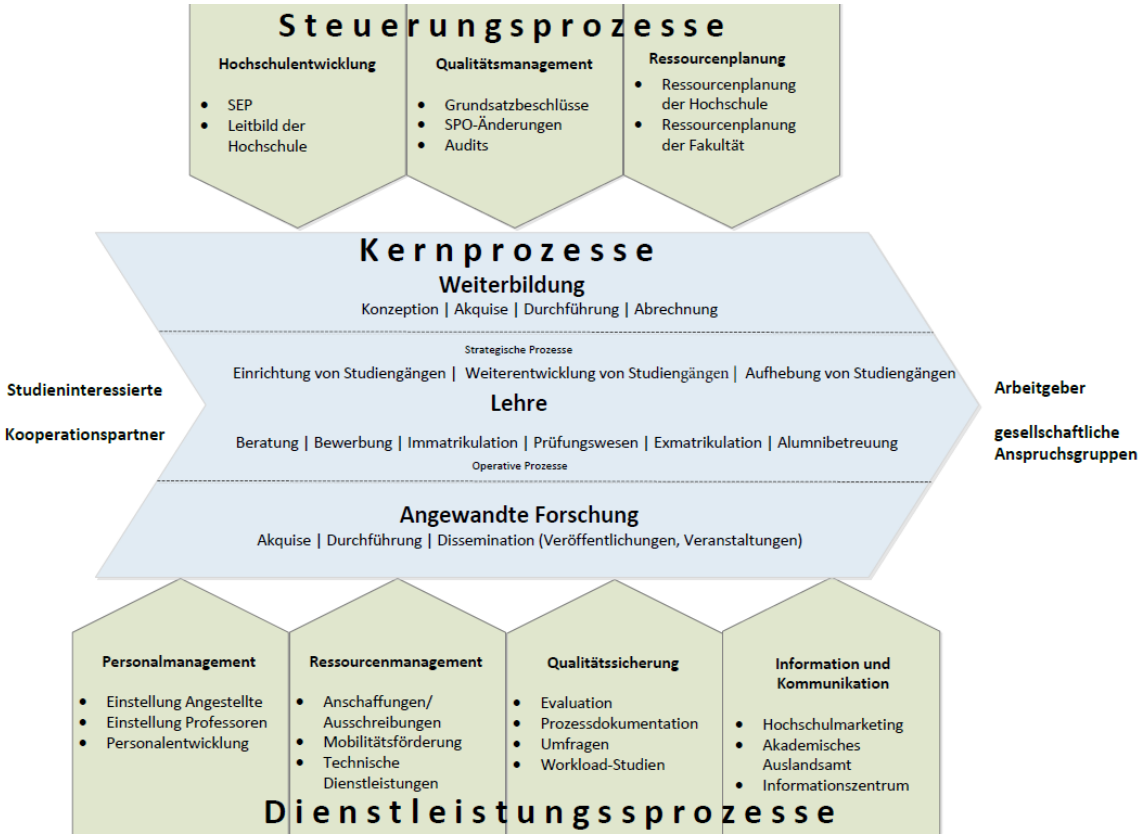

Abbildung 12 Prozesslandkarte der HdM

Es liegen kommentierte Prozessbeschreibungen für folgende Prozesse vor:

- Studiengang einrichten bzw. grundsätzlich überarbeiten
- Studiengang weiterentwickeln
- Vorbereitungen zur Einstellung eines Studiengangs treffen
- Studiengang einstellen
- Audit zur institutionellen Qualitätssicherung durchführen
- Interne (Re-)Akkreditierung und Monitoring zur Auftragserfüllung durchführen
- Neue Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) ausarbeiten
- Neue Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) überprüfen (Vorprüfung zum Audit)
- Bestehende Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) fortschreiben
- Änderungsantrag für bestehende Studien- und Prüfungsordnung (Teil B) überprüfen und verabschieden
- Semesterbericht ausarbeiten
- Jahresgespräch durchführen

10.2 Beschwerdemanagement

Um allfälligen Konflikten innerhalb der Hochschule adäquat begegnen zu können, sind an der Hochschule passgenaue Anlaufstellen etabliert. Die Namen der Kontaktpersonen werden auf der Webseite der Hochschule bekanntgegeben. Im Folgenden wird dieses allgemeine Beschwerdemanagement skizziert. Die für die interne Akkreditierung bestehenden Eskalationsregeln wurden bereits im Kapitel 3 behandelt. Details zum Beschwerdeverfahren gegen Konformitätsentscheidungen des Qualitätsbeirats sind dem Grundsatzpapier zum Qualitätsbeiratsmodell zu entnehmen.

Das Beschwerdemanagement ist sowohl von den Statusgruppen wie auch von den Anliegen abhängig. In vielen Fällen ist das Beschwerdemanagement gesetzlich geregelt. In den meisten Fällen bieten die Aufsichtsbehörde oder die Verwaltungsgerichte weitere Eskalationsstufen.

Statusgruppe	**Anliegen**	**Beschwerdestelle**	**Eskalationsstufen**
alle	Konformitätsentscheidungen des Qualitätsbeirats	Koordinierungsstelle des Qualitätsbeirats / Geschäftsstelle des Senats	Vermittlungsverfahren von Qualitätsbeirat und Senat
alle	Diskriminierung	Ansprechpartner für Antidiskriminierung	Rektorat
alle	Wissenschaftliche Verfehlungen	Kommission zur Sicherung guter wissenschaftliche Praxis	Rektorat
alle	Vereinbarkeit familiärer Betreuungspflichten und Hochschule	Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte für Chancengleichheit	Rektorat
alle	Arbeitssicherheit, Laborsicherheit	Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsleitung	Rektorat
alle	Datenschutz	Datenschutzbeauftragter	Datenschutzbeauftragter des Landes
alle	Informationssicherheit	Informationssicherheits-beauftragter	Datenschutzbeauftragter des Landes
alle	Compliance	Beauftragte der Hochschule für Compliance	Justiziarin
Studierende	Notengebung	Prüfungsausschuss	Zentraler Prüfungsausschuss
Studierende	Modulangebot	Studienkommission	Dekanat, Fakultätsrat
Studierende	Verhalten der Lehrenden	Studiendekan, Studienkommission, Verfasste Studierendenschaft, Zentrale Studienberatung	Dekanat, Rektorat
Studierende	Behinderung oder chronische Erkrankung	Beauftragter für Studierende mit Behinderung oder chronischer Erkrankung	Rektorat
Mitarbeitende	Personalangelegenheiten	Örtlicher Personalrat	Bezirkspersonalrat
Mitarbeitende	Gleichstellung	Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte für Chancengleichheit	Rektorat
Mitarbeitende	Behinderung oder chronische Erkrankung	Gewählter Vertreter der Mitarbeitenden mit Behinderung (Schwerbehindertenbeauftragter)	Rektorat

11 Anhang

11.1 Studiengänge der Hochschule der Medien (Stand: Mai 2025)

Fakultät Druck und Medien

Bachelorstudiengänge

- Deutsch-chinesischer Studiengang Medien und Technologie
- Integriertes Produktdesign
- Mediapublishing
- Medieninformatik
- Mobile Medien
- Print Media and Packaging Technologies (englischsprachiger Studiengang)
- Verpackungstechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen Medien

Konsekutive Masterstudiengänge

- Computer Science & Media
- Crossmedia Publishing & Management
- Digital Design
- Packaging Development Management

Fakultät Electronic Media

Bachelorstudiengänge

- Audiovisuelle Medien
- Crossmedia-Redaktion/Public Relations
- Digital- und Medienwirtschaft
- Media Entertainment
- Medien- und Wirtschaftspsychologie
- Werbung und Marktkommunikation

Konsekutive Masterstudiengänge

- Audiovisual Media Creation and Technology
- Medienmanagement
- Unternehmenskommunikation

Fakultät Information und Kommunikation

Bachelorstudiengänge

- Bibliothek und digitale Information
- Informationsdesign
- Social Media Marketing & Management
- Online-Medien-Management
- Wirtschaftsinformatik und digitale Medien

Konsekutive Masterstudiengänge

- Wirtschaftsinformatik
- Media Research

Weiterbildungsstudiengänge

- Business Management
- Data Science
- Intra- und Entrepreneurship
- Bibliotheks- und Informationsmanagement

11.2 Organigramm der Hochschule der Medien (Stand: März 2025)

Vereinfachtes Organigramm Stand 1.03.25 (ohne Personalrat, Kommissionen, Ausschüsse und nicht -hauptamtliche Beauftragte)

HOCHSCHULE DER MEDIEN

Hochschulrat
Vorsitz Bieswanger

Senat
Vorsitz Roos

Rektorat

- **Rektor** (Roos)
  - Auslandsamt (Schumacher)
  - Bibliothek (Friedling)
- **Prorektor** Lehre / QM / Didaktik (Hinkelmann)
  - Learning & Development, QM (Weiland-Breckle)
  - Sprachenzentrum (G.-Jansen)
- **Prorektor** Innovation (Högsdal)
  - Weiterbildung (Sach)
  - IAF Verwaltung (Wenzel)
- **Prorektorin** Hochschulkommunikation (Hassenstein)
  - HKom
- **Kanzlerin** (Kuhn)
  - Core-IT (Rösner)
  - Infrastruktur Beschaffung (Kaupp)
  - Personal (Benkiser)
  - Justiziariat (Richter)
  - PE (Schlichter)
  - Arbeitssicherheit (König)
  - Klimaschutz (Wagner)
  - IS-Menze
  - Digitale Services (Jakob)
  - Gründerzentrum (Rösch)
  - Finanzen, Steuern, Beschaffung, Controlling (Wilke)
  - Studentische Services (Stein)
    - Studienbüro (Fritz)
    - Prüfungsverwaltung (Hochstetter)
    - Stundenplanung (Özkan)

Fakultät 1: Druck und Medien
Dekan: Ihler
— Fakultätsrat

Fakultät 2: Electronic Media
Dekanin: Ritz
Hochschulradio (Horads)
Stud. fernsehen (Stufe)
Moderation (IMO)
Medienpool
— Fakultätsrat

Fakultät 3: Information und Kommunikation
Dekan: Engstler
— Fakultätsrat