

## **Bericht über das Ergebnis der Zwischenevaluation**

Systemakkreditierungsverfahren

**Hochschule der Medien Stuttgart**

### **I Ablauf der Zwischenevaluation**

**Erstmalige Systemakkreditierung:** 26. Juni 2013

**Systemakkreditiert bis:** 30. September 2019

**Eingang der Selbstevaluation (Zwischenevaluation):** 28. Juli 2016

**Vertragsabschluss:** 1. April 2016

**Fachausschuss:** Systemakkreditierung

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Dorit Gerkens

**Feststellung des Ergebnisses durch die Akkreditierungskommission:** März 2017

Der Hochschule der Medien Stuttgart, dem Fachausschuss „Systemakkreditierung“ sowie der Akkreditierungskommission wird der Bericht über das Ergebnis der Zwischenevaluation zur Verfügung gestellt und anschließend veröffentlicht.

## **II Ausgangslage**

### **1. Kurzporträt der Hochschule**

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

Die HdM versteht sich als Full-Service-Hochschule für die Medienindustrie. Sie qualifiziert junge Fach- und Führungskräfte für die gesamte Medienbranche und das Berufsfeld der Bibliotheken und Informationseinrichtungen, ferner für medienrelevante Tätigkeiten in anderen Wirtschafts- und Kulturbereichen. Sie deckt mit ihrem Fächerspektrum sämtliche Berufsfelder von der Druck-, Verlags- und Verpackungsbranche über die audiovisuellen Medien bis hin zur Medien- und Werbewirtschaft, der Informatik und der Bibliotheks- und Informationsbranche ab.

Der Vorlesungsbetrieb der HdM findet an zwei Standorten statt. Der Hauptsitz der HdM befindet sich in Stuttgart-Vaihingen (Standort Nobelstraße). Dort finden Vorlesungen und Veranstaltungen der Fakultäten Druck und Medien sowie Electronic Media statt. Am Standort Wolframstraße werden die Studiengänge der Fakultät Information und Kommunikation angeboten. Zum Wintersemester 2004/05 führte die Hochschule flächendeckend Bachelor- und Masterstudiengänge ein. Aufgrund des neuen Landeshochschulgesetzes änderte die Hochschule im Jahr 2005 ihren Namen in Hochschule der Medien Stuttgart.

Zurzeit sind ca. 4.300 Studierende an der Hochschule eingeschrieben.

### **2. Ergebnis der erstmaligen Systemakkreditierung**

Auf ihrer Sitzung am 26. Juni 2013 befasste sich die Akkreditierungskommission mit dem Systemakkreditierungsverfahren an der Hochschule der Medien Stuttgart. Das interne Qualitätssicherungssystem im Bereich Lehre und Studium wurde mit einer Auflage akkreditiert, die Auflage wurde erfüllt. Die Systemakkreditierung gilt bis 30. September 2019.

Zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Hochschule der Medien sollte in einer Übersicht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Qualität von Studium und Lehre der Gremien und Personen klar darstellen.
- Die Partizipations- und Informationsmöglichkeiten der Studierenden für die Qualität in Studium und Lehre sollten für die Studierenden transparent gemacht werden. Es sollte für die jeweilige Fakultät deutlich aufgezeigt werden, in welchen Gremien sich die Studierenden einbringen können bzw. wie sie Informationen erhalten können. Studierende sollten zur innovativen (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen und -inhalten nach Möglichkeit nicht nur auf Entscheidungsebene, sondern auch im Vorfeld auf Diskussionsebene eingebunden werden.
- Die Hochschule sollte kontinuierlich überprüfen, ob die bestehenden und im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagements neu gebildeten Strukturen verschlankt bzw. zusammengeführt werden können.

Folgende Anregungen wurden gegeben:

- Die Hochschule sollte eine Übersicht über die Prüfungsformen in den Studiengängen erarbeiten. Hieran ließe sich ggf. ablesen, bei welchen Modulen sich die Prüfungen noch kompetenzorientierter gestalten ließen und in welchen Studiengängen die Prüfungsformen vielfältiger sein könnten.
- Es sollte überdacht werden, im Interesse kompetenzorientierter Ausbildung explizite Konzepte bzw. Module für die Ausbildung von „Soft Skills“ einzurichten und durchzuführen.
- Die Ergebnisse der Workload-Erhebung könnten noch ausführlicher in den Semesterberichten dokumentiert werden. Zudem könnte bei der Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung ein Methodenwechsel die Möglichkeit bieten, die gewonnenen Ergebnisse gegenzuprüfen.
- Perspektivisch sollte die Rolle der Mitglieder des Rektorats in den Audit-Kommissionen im Sinne der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertungen überdacht werden.

Das Verfahren der erstmaligen Systemakkreditierung an der Hochschule der Medien Stuttgart richtete sich nach den „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ vom 08.12.2009 i.d.F. vom 10.12.2010 des Akkreditierungsrates. Hierin ist vorgesehen, dass nach der Hälfte der Akkreditierungsfrist eine vertiefte Begutachtung von Studiengängen (Halbzeitstichprobe) durchzuführen ist.

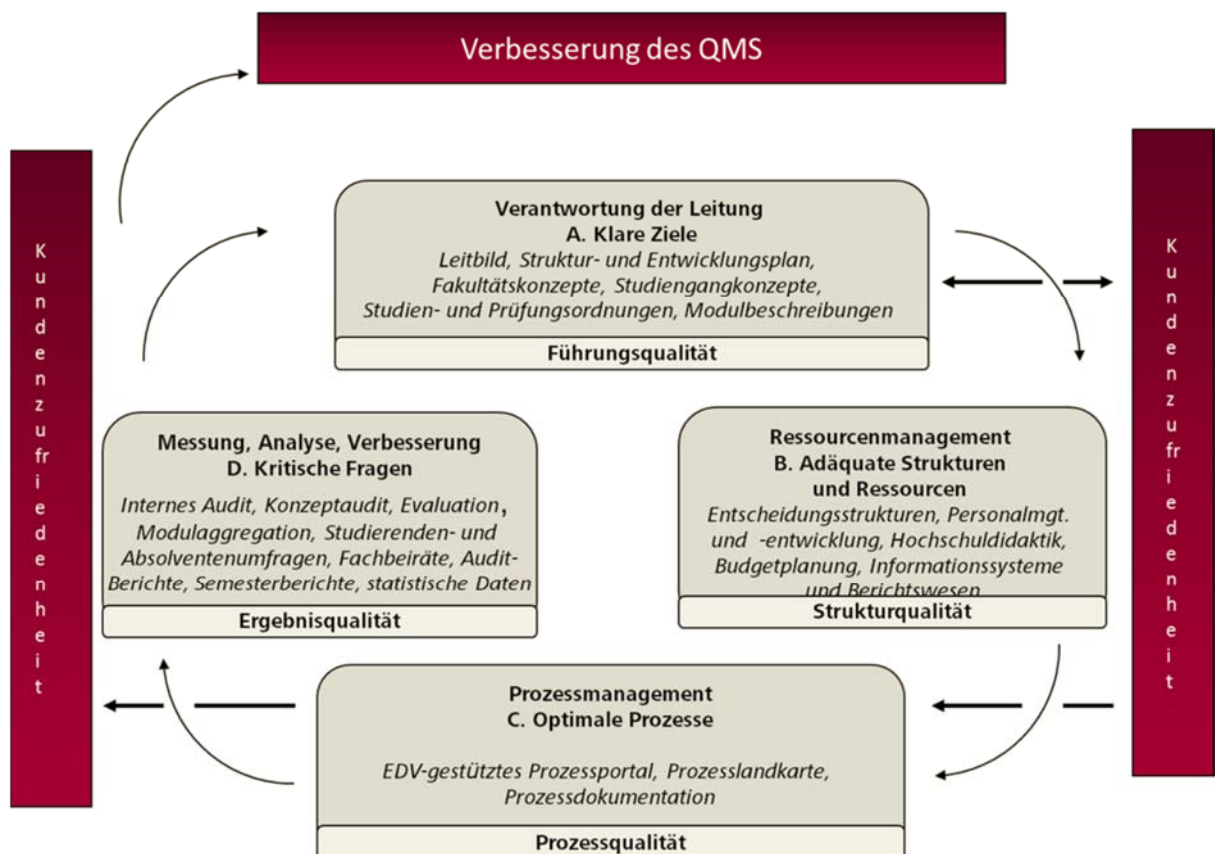
In Vorbereitung auf die Zwischenevaluation verständigten sich die Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule der Medien Stuttgart und ACQUIN darauf, anstelle der Halbzeitstichprobe eine „Zwischenevaluation“ gemäß II. 5.17 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ (Drs. AR 20/2013) durchzuführen.

### III Darstellung und Bewertung

#### 1 Das Qualitätsmanagementsystem der HdM im Überblick

Unter der Verantwortung der Hochschulleitung hat die HdM ein integriertes System der Qualitätssicherung und Hochschulsteuerung implementiert, das die strukturellen und kulturellen Spezifika der HdM berücksichtigt. Das Qualitätsmanagementsystem 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. Der Schwerpunkt des Qualitätsmanagementsystems liegt auf dem Bereich Studium und Lehre.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Elemente des Qualitätsmanagementsystems der HdM:



Mithilfe des Qualitätsmanagementsystems strebt die HdM einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an der gesamten Hochschule an, an dem Lehrende, Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das Verwaltungspersonal, Absolventinnen und Absolventen sowie externe Wissenschafts- sowie Wirtschaftsvertreter und -verteterinnen beteiligt sind. Die Definition,

Messung, Analyse und Verbesserung von Qualität erfolgt im strukturierten Dialog unter Einbindung der oben genannten Statusgruppen. Grundlage für das Zusammenspiel ist eine gemeinsame Qualitätskultur.

Gemäß den Prinzipien der Subsidiarität und Partizipation findet der Austausch auf den verschiedenen Ebenen kontinuierlich und selbstgesteuert statt. Ergebnisse der Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie statistische Kenngrößen fließen als Evidenzbasis in die Reflexion und Verbesserungsprozesse ein. Im Rahmen der Qualitätssicherungsprozesse wird ebenfalls auf die Einhaltung externer und interner Vorgaben geachtet, etwa der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz, der Kriterien des Akkreditierungsrates, der European Standards and Guidelines (ESG), der ECTS-Richtlinien und der Ziele und Richtlinien der Hochschul- und Fakultätsleitung.

Innerhalb der Modul-, Studiengang-, Fakultäts- und Hochschulebene sind interne Qualitätsregelkreise angesiedelt. Sie dienen der kontinuierlichen, selbstverantworteten Steuerung und Qualitätssicherung. Dabei wird die Arbeit von den Phasen des Qualitätsmanagement-Zyklus bestimmt (Zielvorgabe > Durchführung und Umsetzung > Monitoring der Zielerreichung > Festlegung von Maßnahmen bei Differenzen zwischen Zielvorgabe und -erreicherung > Dokumentation). Gegenstand der Evaluation ist u.a. die Konformität mit Zielen und Rahmenvorgaben der Hochschule, die fachliche und didaktische Qualität des Studienangebots, die Berücksichtigung von hochschulpolitischen, arbeitsmarktbezogenen und gesellschaftlichen Anforderungen und die Partizipation aller Akteure.

Im sechs- bis siebenjährigen Rhythmus finden Peer Review-Verfahren statt, die internen Audits. Sie evaluieren die Ziele, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse eines Studiengangs und seiner Module. Verantwortet werden diese Verfahren von Kommissionen, die sich aus Mitgliedern des Rektorats, der Dekanate, benachbarter Studiengänge, externer Wissenschafts- und Wirtschaftsexpertinnen und -experten sowie Studierenden zusammensetzen. Die internen Audits dienen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, stellen somit Evaluations- und Beratungsinstrumente für die Lehrenden dar. Das Monitoring der zwischen Kommission und Studiengang vereinbarten Maßnahmen geschieht im Rahmen eines Follow up-Prozesses.

Folgende Dokumente sind seit der Systemakkreditierung neu konzipiert und implementiert worden:

- Prüfraster: Mithilfe des Prüfrasters lässt sich dokumentieren, wie umfangreich die Veränderungen sind, denen ein Studienprogramm unterzogen worden ist. Hierzu sind Kriterien definiert und mit einem Punktesystem versehen worden.

- Unbefangenheitserklärung: Um Befangenheit von Hochschul- sowie Wirtschaftsvertretern und -vertreterinnen auszuschließen, die als externe Gutachter und Gutachterinnen für interne Audits oder Konzeptaudits infrage kommen, hat die HdM Befangenheitskriterien definiert, die sich an gängigen Vorgaben von Wissenschaftsorganisationen orientieren.
- Learning Agreements für die Zulassung zu Masterstudiengängen: Mithilfe des Learning Agreements vereinbaren die Programmleitern und Programmleiterinnen konsekutiver Masterstudiengänge mit denjenigen Studienbewerbern und -bewerberinnen, die nicht über die notwendigen Eingangsqualifikationen für die Aufnahme eines Masterstudiums verfügen, individuelle Angleichungsleistungen.
- Anrechnungssatzung

Die „Richtlinien für interne Audits“ wurden grundlegend überarbeitet und die folgende Ordnungen und Satzungen wurden regulär fortgeschrieben:

- Studien- und Prüfungsordnungen der Studiengänge (Teil B)
- Zulassungs- und Immatrikulationssatzung
- Satzung für das hochschuleigene Auswahlverfahren in den Bachelorstudiengängen der Hochschule der Medien
- Satzung für das hochschuleigene Auswahlverfahren in den Masterstudiengängen der Hochschule der Medien

## **2 Durchgeführte Verfahren der hochschulinternen Qualitätssicherung**

### **2.1 Regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation**

Die HdM verfügt über Qualitätssicherungsverfahren vor Einrichtung eines Studiengangs (Konzeptaudits), während des Studienbetriebs (Semesterberichte) und für die langfristige Qualitätssicherung (interne Audits). Ein Verfahren zur mittelfristigen Qualitätssicherung und Entwicklungsplanung befindet sich in der Vorbereitung (Jahresgespräche).

Die Elemente zur Qualitätssicherung von Studiengängen bauen folgendermaßen aufeinander:

## System zur Qualitätssicherung von Studiengängen



### 2.1.1 Beiräte

Einschätzungen zu ihrem Status quo sowie fachliche Impulse für ihre Weiterentwicklung erhalten die Studiengänge darüber hinaus von ihren Fach-, Industrie- bzw. wissenschaftlichen Beiräten. Diese externen Beratergremien sind in den letzten Jahren an allen Bachelorstudiengängen der HdM eingerichtet worden. Bezüglich ihrer Zusammensetzung, der Frequenz ihrer Zusammenkünfte, ihren Befugnissen und der Verbindlichkeit ihrer Anregungen variieren sie je nach Charakter des Studiengangs und Fachkultur.

### 2.1.2 Konzeptaudits

Die Überprüfung neu einzurichtender Studiengänge (im Rahmen des Prozesses „Einrichtung eines Studiengangs“) erfolgt durch Konzeptaudits. Dabei werden die neuen Programme von Kommissionen mit hochschulinternen und hochschulexternen Peers begutachtet. Ob bereits eingerichtete Studiengänge, die einer sehr umfangreichen Überarbeitung unterworfen worden sind, ebenfalls ein Konzeptaudit durchlaufen müssen oder ob eine rein formale Prüfung auf Aktenlage reicht, entscheidet der Senat auf Basis eines Prüfrasters, das den konzeptionellen Innovationsgrad mithilfe eines Punktesystems misst.



Sowohl für den Einrichtungsbeschluss der internen Gremien wie für die Vergabe oder Verlängerung der Einrichtungsgenehmigungen durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg ist der erfolgreiche Abschluss des Konzeptaudits Voraussetzung.

Konzeptaudits verknüpfen die fachliche Evaluation mit der Begutachtung von Studienstrukturen und hochschuldidaktischen Aspekten. Untersucht werden die avisierten Ziele, Strukturen und Prozesse eines Studienprogramms auf Basis einer Selbstdokumentation (Kurzprofil, Studiengangkonzept, Teil B der Studien- und Prüfungsordnung, ggf. Modulbeschreibungen, ggf. Funktionsbeschreibungen). Diese wird auf Übereinstimmung mit den Strukturvorgaben der HdM geprüft (Modularisierungskonzept, Teil A der Studien- und Prüfungsordnung, Qualitätskriterien), wodurch implizit auch die Erfüllung externer Strukturvorgaben sichergestellt wird (Landeshochschulgesetz, Kriterien des Akkreditierungsrats, Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz, ESG).

Zu Beginn eines internen Audits steht eine Vorprüfung. Die Studentischen Services der Verwaltung überprüfen die Studien- und Prüfungsordnung auf Rechtskonformität und Abbildbarkeit in HIS/POS. Die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement prüft das Studiengangkonzept und die Modulbeschreibungen auf formale Richtigkeit, Vollständigkeit sowie Konsistenz. Anschließend erfolgt die Hauptprüfung. Sie findet in Form eines mindestens zweistündigen Vor-Ort-Gesprächs mit den Gutachterinnen und Gutachtern und den Programmverantwortlichen statt. Der Fokus liegt dabei auf wesentlichen Merkmalen und Zusammenhängen. Einer Untersuchung unterzogen wird die Umsetzung der Qualitätskriterien. Der Abschlussbericht enthält fachliche Beurteilungen, Einschätzungen zur Realisierbarkeit des Studienprogramms und Arbeitsaufträge an die Programmverantwortlichen in drei unterschiedlichen Relevanz bzw. Dringlichkeitsstufen (Auflagen, Empfehlungen, Hinweise). Auflagen und Empfehlungen sind verbindlich, sie sind mit Fristen versehen.

Diejenigen Nachbesserungen, die auf jedem Fall vor Studienstart erfolgen müssen, werden besonders hoch priorisiert. Ihre Umsetzung ist binnen weniger Wochen erforderlich und eine entscheidende Voraussetzung für den Einrichtungsbeschluss. Für das Follow-up sind die Programmverantwortlichen zuständig.

Nach erfolgreicher Umsetzung der hoch priorisierten Auflagen setzt die Kommission eine Beschlussempfehlung an den Senat auf. Die Gutachter und Gutachterinnen können die Einrichtung des Studiengangs befürworten oder sich für die Revision des Grundsatzbeschlusses aussprechen.

Die Richtlinien für den Einrichtungsprozess wurden im Sommersemester 2014 durch den Senat verabschiedet. Im Wintersemester 2013/14 fand ein Pilotprojekt mit dem berufsbegleitenden Masterstudiengang „Media Research“ statt.

Mehrfach zum Einsatz kam das neu implementierte Qualitätssicherungsverfahren im Wintersemester 2014/15, und zwar durch die Konzeptauditierung folgender berufsbegleitender Masterstudiengänge:

- Crossmedia Publishing & Management
- Packaging Development Management
- Audiovisuelle Medien
- Medienmanagement
- Unternehmenskommunikation
- Wirtschaftsinformatik

Die Studiengänge Audiovisuelle Medien, Medienmanagement und Unternehmenskommunikation wurden in einem Clusterverfahren auditiert. Im Wintersemester 2015/16 wurde das Konzeptaudit mit dem berufsbegleitenden Masterstudiengang „Data Science und Business Analytics“ durchgeführt.

### 2.1.3 Semesterberichte

Für die Qualitätssicherung im Studienbetrieb hat die HdM im Jahr 2010 den Semesterbericht eingeführt. Alle Studiengänge wurden angehalten, folgende Aktivitäten mithilfe eines hochschulweit verbindlichen Formulars durchzuführen bzw. zu dokumentieren:

- Analyse quantitativer und qualitativer Daten: Die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement pflegt wesentliche statistische Daten zu Lehre und Studium vorab in das Formular ein. Über eine Verlinkung wird den Zugang zu den Ergebnissen der Lehrevaluation, der Absolventenumfragen, der Workload-Studien ermöglicht. In Freitextfeldern können die Studiengänge die Ergebnisse der zentralen Maßnahmen zur Qualitätssicherung analysieren und kommentieren. Bei Defiziten sind gegensteuernde Maßnahmen anzugeben.
- Dokumentation der Strukturen und Prozesse zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung innerhalb des Studiengangs: In Freitextfelder einzutragen ist die Art, das Datum und die Ergebnisse des formalisierten Diskurses mit den verschiedenen Statusgruppen des Studiengangs, d.h. mit Professoren und Professorinnen, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Studierenden, Alumni und Vertretern und Vertreterinnen der Berufspraxis.
- Dokumentation der Studiengangsentwicklung: Festzuhalten sind alle Entwicklungsmaßnahmen, die der Studiengang im zurückliegenden Semester auf strategischer und operativer Ebene umgesetzt hat.

Eine ursprüngliche Zielsetzung des Semesterberichts bestand darin, den formalisierten Diskurs mit der Fakultätsleitung zu stärken. So sollten die Qualitätsregelkreise auf Studiengangs- und Fakultätsebene besser miteinander verzahnt werden.

Diesen Funktionen und Erwartungen wurde der bisherige Semesterbericht laut Auffassung der HdM nur bedingt gerecht. Aus diesem Grund werden sowohl der Prozess wie das Formular gegenwärtig überarbeitet. Ein Relaunch ist für das Wintersemester 2016/17 vorgesehen.

#### 2.1.4 Jahresgespräch

In Planung befindet sich derzeit ein Verfahren zur mittelfristigen Qualitätssicherung und Entwicklungsplanung. Avisiert sind Jahresgespräche, in dessen Verlauf der Entwicklungsstand der Studiengänge durch das Dekanat und die jeweilige Studiengangsleitung evaluiert werden. Aspekte der Selbst- und Fremdevaluation sollen dabei miteinander verknüpft werden. Die Evaluation kann in Vereinbarungen des Dekanats mit dem Studiengang zur Weiterentwicklung des Studienangebots münden.

Von der Einführung der Jahresgespräche erhofft sich die HdM eine stärkere Formalisierung des Diskurses zwischen Studiengang und Dekanat. Dass bereits jetzt ein reger Austausch zwischen diesen beiden Organisationseinheiten stattfindet, steht außer Frage. Das neue Format soll jedoch eine strukturiertere Reflexion, Diskussion und Analyse ermöglichen.

Das Jahresgespräch wird den Fakultätsleitungen umfangreichere Steuerungsmöglichkeiten gewähren. Es impliziert auch, dass die Fakultätsleitungen stärker in die Verantwortung für die mittelfristige Qualitätssicherung und Entwicklungsplanung der Studiengänge einbezogen werden.

#### 2.1.5 Interne Audits

Für Überprüfung von laufenden Studiengängen bestehen an der HdM interne Audits. Wie die Konzeptaudits stellen sie externe Evaluationen in Form von Peer Reviews dar. Die Verfahren zur langfristigen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung finden alle sechs bis sieben Jahre statt.

Die Auswahl des zu auditierenden Studiengangs erfolgt durch das Rektorat in Absprache mit dem jeweiligen Dekanat. Zwischen den drei Fakultäten besteht ein fester Turnus. Im Falle von Auffälligkeiten oder besonderen Defiziten sind auch außerplanmäßige Auditierungen möglich.

Wie Konzeptaudits verknüpfen interne Audits die fachliche Evaluation mit der Begutachtung von Studienstrukturen und hochschuldidaktischen Aspekten. Die Begutachtung geschieht auf Basis einer Selbstdokumentation. Zwei Vor-Ort-Gespräche sind vorgesehen, das erste mit einer ca. fünfköpfigen Studiengangsvertretung, das zweite mit allen Studiengangmitgliedern (inklusive akademischen und technischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie den studentischen Vertretern und Vertreterinnen der Studienkommission). Auch in diesem Fall wird die Selbstdokumentation

des Studiengangs vorab auf Konformität mit den internen Richtlinien der HdM geprüft. Dadurch wird die Einhaltung externer Strukturvorgaben gewährleistet.

Interne Audits geben in stärkerem Maße als Konzeptaudits Hilfestellung für die weitere Qualitätsentwicklung. Auf diesen beratenden Aspekt legt die Kommissionsleitung bei der Moderation der beiden Vor-Ort-Gespräche Wert.

Gegenstand der Begutachtung sind außer den Zielen, Strukturen und Prozessen bei internen Audits auch die Ergebnisse des Studienprogramms. Zur Selbstdokumentation des Studiengangs kommen daher auch die Ergebnisse der Qualitätssicherung hinzu.

Seit Abschluss der Systemakkreditierung hat die HdM interne Audits mit folgenden Bachelorstudiengängen durchgeführt:

- Audiovisuelle Medien
- Informationsdesign
- Print-Media-Management
- Medienwirtschaft

## **2.2 Regelmäßige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden**

An der HdM werden sowohl zentral wie dezentral organisierte Lehrevaluationen veranstaltet. Von institutioneller Bedeutung ist vor allem die zentral organisierte Lehrevaluation. Sie findet einmal im Semester mithilfe eines selbst programmierten Evaluationstools statt. Für die Organisation und Durchführung ist der Evaluationsbeauftragte des Senats zuständig.

Die zentral organisierte Lehrevaluation nimmt die Lehrqualität auf den drei Ebenen Hochschule, Studiengang und Lehrveranstaltung in den Blick. Sie findet in jedem Semester in allen Studiengängen und allen Lehrveranstaltungen statt.

Hinter dem Prinzip der umfassenden Erhebung steht die Entscheidung, die Qualität der Lehre nicht stichprobenartig zu erfassen, 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.

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

Der erste Teil der Umfrage dient der Evaluation von Lehre und Studium auf Hochschulebene. Die Studierenden werden in Freitextfeldern nach ihren positiven und negativen Eindrücken befragt.

Der zweite Teil der Umfrage dient der Evaluation von Lehre und Studium auf Studiengangsebene. Die Studierenden werden zu den Studienbedingungen und der Studienorganisation in ihrem Studiengang befragt. 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 Studiendekane, die Dekane und das Rektorat auf die Befunde zugreifen und sich so ein fundiertes Bild von der Qualität der Lehre machen.

Entlang von zehn Indikatoren werden die Studierenden nach besonders positiven und besonders negativen Erlebnissen befragt. Die sieben ersten Fragen sind lehrendenzentriert, die drei letzten Fragen sind kompetenzorientiert. Die kompetenzorientierten Fragen wurden im Jahr 2015 in den Fragebogen eingefügt, um die Effizienz kompetenzorientierter Lehre zu überprüfen.

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.

Die Auseinandersetzung mit den Evaluationsergebnissen findet institutionalisiert auf verschiedenen Ebenen statt. Die Evaluation auf Lehrveranstaltungsebene zielt primär auf die Förderung des Dialogs zwischen den Lehrenden und den Studierenden. Die Lehrenden sind aufgefordert, ihre Evaluationsergebnisse noch während des Semesters mit den Studierenden zu diskutieren. In Fällen, in dem dies nach Aussagen der Studierenden dauerhaft nicht passiert, interveniert der Studiendekan.

Die 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. Die Vorgehensweise liegt dabei in der Hand des Studiendekans.

Zudem dokumentieren die Studiendekane in den Semesterberichten, welche Punkte ihnen in der Evaluation aufgefallen sind und wie sie darauf reagiert haben.

Das Follow-up zur Evaluation auf Hochschulebene liegt in Händen des Rektorats und des Evaluationsbeauftragten des Senats. Im Anschluss an die Evaluation setzen sich der Prorektor für Lehre und der Evaluationsbeauftragte mit Vertreterinnen und Vertretern der verfassten Studierendenschaft zusammen, um die Evaluationsergebnisse zu analysieren und geeignete Maßnahmen zur Behebung von Schwächen festzulegen.

Als Reaktion auf wiederholt auftretende Mängel hat die Hochschulleitung in den letzten Jahren eine Vielzahl an Verbesserungsmaßnahmen ergriffen. Dazu zählen unter anderem folgende Punkte:

- Restrukturierung des zentralen Prüfungsamtes und der Prüfungsabwicklung
- Verhandlungen mit dem Restaurantbetreiber vor Ort über die Versorgungssituation
- Verbesserung der Raumausstattung
- Einrichtung von Lernflächen

Als Reaktion auf studentische Kritik haben die Programmverantwortlichen in den letzten Jahren zahlreiche Verbesserungen in der Konzeption und Umsetzung der Studienangebote vorgenommen. Dazu gehören folgende Maßnahmen:

- Berufung neuer Professorinnen und Professoren für die Besetzung innovativer Themen
- Änderung der Modulstruktur, d.h. andere Zusammenfassung von Lehrveranstaltungen zu Modulen
- Einführung neuer Lehrveranstaltungen
- Vergabe von Lehrveranstaltungen an andere Dozenten
- Verbesserung der Studienorganisation
- Verbesserung der Kommunikation mit den Studierenden

In ihren Lehrveranstaltungen haben Professorinnen und Professoren unter anderem folgende Änderungen durchgeführt:

- Aufnahme aktueller Themen in die Lehrveranstaltung
- Änderungen des didaktischen Konzepts von Lehrveranstaltungen, z.B. Einführung von lehrveranstaltungsbegleitenden Übungsaufgaben, Wiederholungen zu Beginn der Unterrichtsstunde, mehr Strukturierungs- und Selbstlernhilfen
- Ausarbeitung neuer Lernmaterialien für besondere Anlässe
- Aktualisierung und Korrektur der Vorlesungsskripte
- Änderung der Prüfungsformen
- Modifizierung des Workloads

### **2.3 Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen**

Der Prozess der Berufung von Professorinnen und Professoren ist im Prozessportal hinterlegt und beinhaltet die vier Unterprozesse „Bewilligung der Mittel für die Professur durch das MWK“,

„Funktionsbeschreibung“, „Ausschreibung“ und „Bestimmung der Berufungskommission“. Für den letztgenannten Punkt sind die Dekanate der Fakultäten verantwortlich, die - unter den Rahmenbedingungen, die das LHG vorsieht - eine Berufungskommission vorzuschlagen haben, die die fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber auf eine Professur bestmöglich beurteilen können. Ein spezieller „Leitfaden für die Berufungskommission“ beschreibt die einzelnen Schritte, Aufgaben und Inhalte dieses Verfahrens und dient den Mitgliedern von Berufungskommissionen als wichtiges Dokument, auf das im Berufungsprozess immer wieder Bezug genommen wird.

Explizit wird in diesem „Leitfaden für die Berufungskommission“ die besondere Rolle der Hochschuldidaktik herausgehoben, in dem die Option, ein beratendes Mitglied aus dem Bereich der Hochschuldidaktik hinzuzuziehen, ausdrücklich erwähnt wird. Mit Gründung des Didaktikzentrums der HdM im Jahre 2012 wurde diese Option, die didaktischen Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern durch eine Vertreterin bzw. einen Vertreter des Didaktikzentrums ergänzend zu beurteilen, in vielen Berufungskommissionen genutzt.

Was die Überprüfung der Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber für eine Professur anbelangt, so erfolgt diese zunächst auf der Basis einer individuellen Lebenslauf- bzw. Dokumentenanalyse durch die Mitglieder der Berufungskommission, bei der eine grundsätzliche Passung des Kompetenzprofils der Kandidatinnen und Kandidaten zum Profil der ausgeschriebenen Professur überprüft wird – insbesondere im Hinblick auf die formalen Einstellungsvoraussetzungen, die das Landeshochschulgesetz (LHG) vorsieht. In einem zweiten Schritt erfolgt dann eine Diskussion über die einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten im Kreise mit der gesamten Berufungskommission. Hierbei werden die verschiedenen individuellen Perspektiven der Mitglieder der Berufungskommission abgeglichen, und es wird eine Liste mit den am besten geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erstellt, die dann für Probevorträge eingeladen werden. In der Regel werden die Bewerberinnen und Bewerber gebeten, zwei Vorträge zu halten, von denen einer den Fokus auf der Didaktik hat. Zu den Probevorträgen werden explizit auch Studierende eingeladen.

Das im Anschluss an die Probevorträge stattfindende Kolloquium mit der Berufungskommission dient i.d.R. dazu, die Beweggründe und die Motivation der Kandidatinnen und Kandidaten für die Professur zu erfragen und ggf. erste Forschungsideen zu diskutieren, und rundet damit das Bild, das sich die Berufungskommission gemacht hat, ab.

Der Vorschlag der Berufungskommission (Berufungsliste) wird in einem nächsten Schritt im Fakultätsrat erörtert. Bei einem positiven Votum des Fakultätsrats geht diese Berufsungsliste dann in den Senat und (bei ebenfalls positivem Votum in diesem Gremium) weiter an das Ministerium zur dortigen Prüfung.

Im Jahr 2013 wurde ein kohärentes hochschuldidaktisches Gesamtkonzept (bestehend u.a. aus Beteiligung des Didaktikzentrums an Berufungsverfahren, hochschuldidaktischen Einführungskursen für neu ernannte Professorinnen und Professoren, hochschuldidaktischen Workshops und Lehrhospitation) für die HdM entwickelt und umgesetzt. In diesem Konzept sind bisherige und neu konzipierte Maßnahmen integriert.

Diese Weiterbildungsangebote richten sich nicht nur an Professorinnen und Professoren, sondern auch an andere, mit Lehraufgaben betraute Personen, wie z.B. Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Lehrbeauftragte. Im Rahmen des Gesamtkonzepts wurde ein umfassendes Beratungs- und Betreuungsangebot (u.a. Onboarding, Coaching, Weiterbildungsberatung, hochschuldidaktische Einzel- und Teambberatung) für Lehrende entwickelt, da Workshops alleine keine erfolgreiche Umsetzung neu erworbener Kenntnisse garantieren können. Zentrale Aspekte der Ausgestaltung und Konzeption der Beratungsangebote sind Anliegenorientierung und Differenzierung (passend zu unterschiedlichen Phasen in der Berufsbiographie der Lehrenden). Darüber hinaus werden den Lehrenden regelmäßig Informationen und Materialien zum Thema Hochschuldidaktik auf unterschiedlichen Kanälen (z.B. Blog, hochschuldidaktische Mittagspause, Newsletter, Handapparat Hochschullehre) zugänglich gemacht.

Der Einsatz adäquater Prüfungsformen und Prüfungsmethoden ist ein intrinsisch motiviertes Anliegen der Lehrenden der HdM und eng mit ihrem Selbstverständnis als Hochschuldozenten und Hochschuldozentinnen verbunden. Für den Einsatz geeigneter Formate ebenso wie für die Reflexion über den realen Kompetenzerwerb ihrer Studierenden tragen sie gemäß § 3 LHG selbst Verantwortung. Dokumentiert werden die Prüfungsformen und Prüfungsmethoden in den Modulbeschreibungen und im Teil B der Studien- und Prüfungsordnungen.

Unterstützung bei der Einführung innovativer Formen kompetenzorientierten Prüfens erhalten die Lehrenden vom Didaktikzentrum in Form von Workshops, Lehrhospitationen und Schulungsunterlagen.

### **3 Empfehlungen und Anregungen aus der erstmaligen Systemakkreditierung**

#### **3.1 Empfehlungen**

3.1.1 Empfehlung 1: Die Hochschule der Medien sollte in einer Übersicht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Qualität von Studium und Lehre der Gremien und Personen klar darstellen.

Aus Sicht der HdM hat sich die Einführung hochschulweit einheitlicher Strukturen, Prozesse und Instrumente als richtige Entscheidung erwiesen, da sie eine gleiche und faire Behandlung aller Studiengänge, schaffen Transparenz und Vergleichbarkeit ermöglichen. Die operative Abwicklung



der Qualitätssicherungsprozesse liegt größtenteils in der Hand zentraler Verantwortlicher (Prorektorat für Lehre, Beauftragte für Evaluation, Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement).

Das Organigramm und die Organisationsstruktur auf den Internet-Seiten der HdM zeigt die Strukturen, Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen der Hochschule eindeutig auf. Zudem wurde ein Erklär-Video entwickelt, das das QM-System der HdM insgesamt erläutert.

3.1.2 Empfehlung 2: Die Partizipations- und Informationsmöglichkeiten der Studierenden für die Qualität in Studium und Lehre sollten für die Studierenden transparent gemacht werden. Es sollte für die jeweilige Fakultät deutlich aufgezeigt werden, in welchen Gremien sich die Studierenden einbringen können bzw. wie sie Informationen erhalten können. Studierende sollten zur innovativen (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen und -inhalten nach Möglichkeit nicht nur auf Entscheidungsebene, sondern auch im Vorfeld auf Diskussionsebene eingebunden werden.

Die Internet-Seiten der HdM informieren über die QM-Aktivitäten umfangreich.

Mit der Wiedereinführung der verfassten Studierendenschaft im Jahr 2012 in Baden-Württemberg wurden den Studierenden deutlich mehr Rechte und Entscheidungsfreiheit eingeräumt. Es sollte bei der Systemreakkreditierung in den Blick genommen werden, inwieweit die Studierenden hiervon Gebrauch machen und wie sich die Partizipation auf Studiengangsebene entwickelt hat.

Das Follow-up zur Evaluation auf Hochschulebene liegt in Händen des Rektorats und des Evaluationsbeauftragten des Senats. Im Anschluss an die Evaluation setzen sich der Prorektor für Lehre und der Evaluationsbeauftragte mit Vertreterinnen und Vertretern der verfassten Studierendenschaft zusammen, um die Evaluationsergebnisse zu analysieren und geeignete Maßnahmen zur Behebung von Schwächen festzulegen. Als Reaktion auf wiederholt auftretende Mängel hat die Hochschulleitung in den letzten Jahren eine Vielzahl an Verbesserungsmaßnahmen ergriffen (z. B. Restrukturierung des zentralen Prüfungsamtes und der Prüfungsabwicklung, Verbesserung der Raumausstattung, Einrichtung von Lernflächen).

3.1.3 Empfehlung 3: Die Hochschule sollte kontinuierlich überprüfen, ob die bestehenden und im Rahmen der Einführung des Qualitätsmanagements neu gebildeten Strukturen verschlankt bzw. zusammengeführt werden können.

Die HdM stellt dar, dass sich ihre Prozesse und Strukturen im Prinzip bewährt haben, aber kontinuierlich einer Revision unterzogen werden. Z.B. entschied sich die HdM bei der Überarbeitung des Einrichtungsprozesses für Studiengänge dafür, einen Grundsatzbeschluss als offiziellen Start für die formale Ausarbeitung der neuen Studienprogramme einzuführen, zudem wurde ein Prüf-

raster erarbeitet. Die neue Prozessbeschreibung sowie die dazugehörigen Formulare und Merkblätter wurde allen Angehörigen der HdM zur Verfügung gestellt. Insgesamt wird seitens der HdM festgestellt, dass die Konzeptaudits schon im ersten Durchlauf zu einer deutlichen Reduktion von Fehlleistungen und mehr Ergebnisqualität geführt haben.

## 3.2 Anregungen

- 3.2.1 Anregung 1: Die Hochschule sollte eine Übersicht über die Prüfungsformen in den Studiengängen erarbeiten. Hieran ließe sich ggf. ablesen, bei welchen Modulen sich die Prüfungen noch kompetenzorientierter gestalten ließen und in welchen Studiengängen die Prüfungsformen vielfältiger sein könnten.
- 3.2.2 Anregung 2: Es sollte überdacht werden, im Interesse kompetenzorientierter Ausbildung explizite Konzepte bzw. Module für die Ausbildung von „Soft Skills“ einzurichten und durchzuführen.

Die HdM stellt dar, dass sie es sich bezüglich der beiden Anregungen hinsichtlich der Gestaltung von Lehr- und Prüfungsformen zur Aufgabe gemacht hat, die Lehrenden bei der Gestaltung kompetenzorientierter Prüfungsformen zu unterstützen und Konzepte für die Ausbildung von Soft Skills zu entwickeln. Diese Aufgaben hat die HdM in die Verantwortung des Didaktikzentrums gelegt.

- 3.2.3 Anregung 3: Die Ergebnisse der Workload-Erhebung könnten noch ausführlicher in den Semesterberichten dokumentiert werden. Zudem könnte bei der Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung ein Methodenwechsel die Möglichkeit bieten, die gewonnenen Ergebnisse gegenzuprüfen.

Für die Qualitätssicherung im Studienbetrieb hat die HdM im Jahr 2010 den Semesterbericht eingeführt. Alle Studiengänge sind angehalten, verschiedene Aktivitäten mithilfe eines hochschulweit verbindlichen Formulars durchzuführen bzw. zu dokumentieren, hierzu gehört auch die Erfassung und Auswertung der studentischen Arbeitsbelastung. Um den Bedürfnissen der HdM noch besser gerecht zu werden, werden der Prozess und das Formular zurzeit überarbeitet. Ein Relaunch ist für das Wintersemester 2016/17 vorgesehen.

Zudem erfolgte auf der Basis der Rückmeldungen der Studierenden in den Lehrveranstaltungsevaluationen die Anpassung des Workloads. Eine Auflistung der geplanten bzw. umgesetzten Veränderungen findet sich in den Protokollen der Studienkommissionen sowie in den Semesterberichten der Studiengänge.

3.2.4 Anregung 4: Perspektivisch sollte die Rolle der Mitglieder des Rektorats in den Audit-Kommissionen im Sinne der Unabhängigkeit der Qualitätsbewertungen überdacht werden.

Die HdM stellt dar, dass die Vergleichbarkeit zwischen den Verfahren mit verschiedenen Studiengängen einerseits durch die Beteiligung des Vorsitzenden (immer ein Rektoratsmitglied), andererseits durch die Einbeziehung der QM-Stabsstelle gewährleistet wird. Insgesamt haben die Audits zu einer deutlichen Weiterentwicklung der Studiengänge geführt. Diesen Qualitätssicherungsverfahren kann somit eine sehr hohe Wirksamkeit attestiert werden.

#### **4 Empfehlungen zur Weiterentwicklung**

Die folgenden Aktivitäten und Maßnahmen, die die HdM in den nächsten Jahren plant, sind im Folgenden kurz skizziert:

- Schärfung des strategischen Managements

Die Hochschulen des Landes Baden-Württemberg sind verpflichtet Struktur- und Entwicklungspläne (SEPs) vorzulegen, die den Status quo der Hochschulen sowie angepeilte Entwicklungsmaßnahmen beschreiben. Die beim Wissenschaftsministerium in fünfjährigen Rhythmen vorzulegenden SEPs für die Jahre 2017 bis 2021 will die HdM nutzen, um die Hochschulentwicklungsprozesse innerhalb des Hauses zu schärfen. Zur Operationalisierung der Hochschulstrategie sollen ab dem Wintersemester 2016/17 erstmalig konkrete Zielvereinbarungen des Rektorats mit den Fakultäten und zentralen Abteilungen geschlossen werden.

- Einführung einer neuen Campus-Management-Software

Die aktuell genutzte Software für administrative Hochschulprozesse muss in Zukunft durch ein neues Softwaresystem abgelöst werden. Derzeit wird die Umstellung konzeptionell vorbereitet. Ziel der Hochschule ist es, den Student-Life-Cycle mit dem neuen Campus-Management-System weiter zu professionalisieren.

- Verbesserte Aufbereitung von Kennzahlen

Für die effektivere Steuerung der Hochschule wird die HdM ab dem Wintersemester 2016/17 ein umfangreicheres und präziseres Kennzahlenset zur Verfügung stellen. Für Lehre und Studium sollen besser aufbereitete Studierendenzahlen (Studierende, Absolventen, Immatrikulationen), Kohortenberechnungen (Absolventen, Studierende, Abbrecher) und Angaben zur prozentualen Entwicklung von Abbrecherquoten bereit stehen.

- Aktualisierung der Prozessdokumentation

Nach der Einführung der neuen Campus-Management-Software werden sich viele administrative Prozesse grundlegend verändern. Aufgrund des bevorstehenden technischen Relaunchs und der

damit einhergehenden Neuorientierung in Verwaltungsangelegenheiten hat die HdM die Modellierung von Hochschulprozessen bzw. deren fortlaufende Aktualisierung nach erfolgreicher Umsetzung zum Thema gemacht.

- Modularisierungskonzept

Das Modularisierungskonzept der HdM enthält zentrale Vorgaben für die Modularisierung von Studienangeboten. Aktuell werden die Richtlinien für die Gestaltung der Module, der Modulprüfungen sowie für die Modularisierung des gesamten Studienangebots redaktionell überarbeitet. Die Verabschiedung der neuen Fassung ist für das Wintersemester 2016/17 vorgesehen.

- Überarbeitung der Evaluationssatzung

In den letzten Jahren gesammelte Erfahrungen mit der Lehrevaluation sowie dem Follow-up sollen in eine Überarbeitung der Evaluationssatzung fließen.

Insgesamt sind die von der HdM dargestellten Maßnahmen als zielführend zu bezeichnen. Da seit der erstmaligen Systemakkreditierung eine Überarbeitung der „European Standards and Guidelines“ (ESG, 2015) stattgefunden hat, kann es ggf. als sinnvoll angesehen werden, diesen Änderungen besondere Beachtung zu schenken.

## **5 Feststellung des Ergebnisses der Zwischenevaluation durch die Akkreditierungskommission**

Die Akkreditierungskommission stellte auf ihrer Sitzung am 28. März 2017 das Ergebnis der Zwischenevaluation positiv fest. Die Zwischenevaluation hat gezeigt, dass alle im Rahmen der Systemakkreditierung ausgesprochenen Empfehlungen und Anregungen von der Hochschule aufgegriffen und größtenteils bereits umgesetzt wurden. Über die Bestätigung der für das Wintersemester 2016/17 angekündigten Maßnahmen hinaus (Semesterbericht; Kennzahlenset; Modularisierungskonzept), wird eine weitere Empfehlung oder gar ein Hinweis zur vertieften Betrachtung bei der in 2019 anstehenden Reakkreditierung nicht als erforderlich angesehen.