

Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien, Stuttgart

– Abschlussbericht –

8. November 2010

Inhalt

1. Grundlagen	3
1.1 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens	3
1.2 Gutachterkommission	3
1.3 Methodisches Vorgehen – Bewertungskriterien – Verfahrensablauf.....	4
1.4 Struktur des Abschlussberichts	6
2. Qualitätsmanagement an der HdM	8
2.1 Darstellung des Qualitätsmanagements	8
2.2 Qualitätskultur und Kommunikation	11
2.3 Leitbild und Zielhierarchie	12
2.4 Prozessdokumentation	13
2.5 Qualitätsregelkreis zur Weiterentwicklung von Studiengängen	13
2.6 Kennzahlen und Berichtswesen	16
3. Einschätzung zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung und Merkmalsstichprobe	17
3.1 Qualifikationsziele	17
3.2 System der Steuerung in Studium und Lehre	17
3.3 Verfahren der internen Qualitätssicherung	18
3.4 Berichtssystem und Datenerhebung	18
3.5 Zuständigkeiten	18
3.6 Dokumentation	18
3.7 Merkmale der Merkmalsstichprobe	19
4. Abschließende Empfehlungen.....	21
Anhang	22

Impressum

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

1. Grundlagen

1.1 Auftrag und Zielsetzung des Verfahrens

Das Rektorat der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart, beauftragte **evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg) am 17. September 2008 mit der Durchführung eines Audits zur institutionellen Qualitätssicherung an der HdM.

Im Rahmen der allgemeinen Zielsetzung des Audits, den Stand des bestehenden Systems der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements der HdM durch externe Experten begutachten zu lassen und weiterzuentwickeln, wollte das Rektorat im Speziellen auch prüfen lassen, ob die Beantragung der Systemakkreditierung für die HdM eine realistische Option darstellt. Hierbei lag der Fokus auf der Frage, ob die praktizierte Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre und das konzipierte Qualitätsmanagement in grundsätzlicher Form den systemischen Anforderungen gerecht werden und die HdM folglich ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement im Sinne der Systemakkreditierung hat.

Während die Option der Beantragung der Systemakkreditierung für die Erstellung des Selbstberichts vor der ersten Vor-Ort-Begehung noch keine hervorgehobene Rolle spielte, erlangte sie diese im Rahmen der ersten Begehung. Die von den Gutachtern nach der ersten Begehung formulierten Beurteilungen und Empfehlungen basierten daher sowohl auf der Analyse der Funktionsfähigkeit des Systems als auch daraus abgeleiteter Einschätzungen zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung. Der Schwerpunkt der zweiten Begehung lag auf der Überprüfung der Umsetzung der Gutachterempfehlungen aus der ersten Begehung.

1.2 Gutachterkommission

Bei der Zusammensetzung der Gutachterkommission, die sich an den Verfahrensregeln des Akkreditierungsrats für die Systemakkreditierung¹ orientierte, wurde folgendes Kompetenzprofil zugrunde gelegt:

- mindestens ein Mitglied mit Erfahrung in der Hochschulsteuerung,
- mindestens ein Mitglied mit Erfahrung der hochschulinternen Qualitätssicherung,
- ein studentisches Mitglied mit Erfahrung in der Akkreditierung,
- ein Mitglied aus der Berufspraxis,
- mindestens ein Mitglied mit Kenntnis ausländischer Hochschulsysteme.

Die Gutachtergruppe wurde auf der Grundlage von Vorschlägen des Rektorats der HdM und **evalag** zusammengestellt. Nach Prüfung der Unbefangenheit durch **evalag** wurden die Mitglieder der Gutachtergruppe durch den Stiftungsvorstand im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat von **evalag** formell bestellt.

¹ Vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, Drs. AR 93/2009. S. 17f.

Im Einzelnen gehörten der Gutachtergruppe an:

Professor Dr. Lothar **Zechlin** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)²
Universität Duisburg-Essen, ehem. Vorsitzender des Zentrums für Hochschul- und
Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, ehem. Rektor der Universi-
täten Duisburg-Essen und Graz, ehem. Präsident der Hochschule für Wirtschaft und
Politik, Hamburg

Professor Dr. Manfred **Hopfenmüller**
Hochschule Regensburg, Hochschulbeauftragter für Qualitätsmanagement

Dr. Hermann **Huemer**
Bis August 2009: AQA Österreichische Qualitätssicherungsagentur; seit September
2009: Austrian Standards Institute

Bernd **Schopp**
Bis Juni 2009: Leiter der Print Media Academy, Heidelberger Druckmaschinen AG; seit
Juli 2009: Director Thales University

Urs **Brudermann**
Student der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) Winterthur;
Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS)

1.3 Methodisches Vorgehen – Bewertungskriterien – Ver- fahrensablauf

Methodisches Vorgehen

evalag führt Audits der institutionellen Qualitätssicherung auf der Grundlage der im Jahr 2007 von einer Expertengruppe erarbeiteten Eckpunkte für die institutionelle Qualitätssicherung an Hochschulen³, der Vorgaben des Akkreditierungsrates zur Systemakkreditierung⁴ sowie der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education⁵ durch. Die Audits sind grundsätzlich als Peer Review-Verfahren organisiert.

Zwischen dem Rektorat der HdM und **evalag** erfolgte im September 2008 die Auftragsklärung über Ziele und Zwecke sowie Umfang und Detailtiefe des Audits. Hierbei stand der spezifische Bedarf der Hochschule im Vordergrund. Ein von **evalag** entwickelter Frageleitfaden für die interne Bestandsaufnahme an Hochschulen wurde von der HdM an ihre Ziele angepasst.

Auf der Basis dieses Frageleitfadens erstellte die HdM einen Selbstbericht. Dieser gab einen Überblick über den Stand der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanage-

² Herr Professor Zechlin konnte an der zweiten Begehung krankheitsbedingt nicht teilnehmen. Den Vorsitz der Gutachtergruppe übernahm Herr Professor Hopfenmüller.

³ Vgl. www.evalag.de / Kompetenzen / Qualitätsmanagement / Audit zur institutionellen Qualitätssicherung.

⁴ Vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, Drs. AR 93/2009.

⁵ Vgl. ENQA: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 3rd edition. Helsinki, 2009.

ments und zeigte ersten Veränderungsbedarf sowie Konzepte zur Weiterentwicklung auf. Der Selbstbericht diente als Grundlage für die Gespräche der Gutachtergruppe mit den verschiedenen Statusgruppen während der ersten Begehung.

Bewertungskriterien

In der konstituierenden Sitzung verständigten sich die Gutachter auf der Grundlage des Selbstberichts über ihren Eindruck zum Stand des Qualitätsmanagements an der HdM und legten in Anlehnung an die Zielsetzung des Audits Bewertungskriterien und Vorgehensweise für die Gespräche fest. Das bestehende Qualitätsmanagement der HdM sollte insbesondere auf funktionierende Qualitätsregelkreise in den Bereichen

- Strategie / Politik (Festlegung, Formulierung, Kommunikation)
- Personal (Berufung, Einstellung, Weiterbildung, Zufriedenheit)
- Einbeziehung der Stakeholder (Studierende, Unternehmen, Öffentlichkeit)
- Bereitstellung von Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Finanzen)
- Kernprozess Studium und Lehre (Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen, Prüfungswesen, Organisation, Service) sowie
- Internationale Kontakte und Kooperationen

überprüft werden.

Während der ersten Begehung wurde im Verlauf der Gespräche deutlich, dass sich hochschulintern die Zielsetzung „Beantragung der Systemakkreditierung“ konkretisiert hatte. Damit rückten die Kriterien der Systemakkreditierung in den Fokus des Audits. Die Gutachter leiteten daher aus den erhaltenen Informationen zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements Hinweise zur Erfüllung der Kriterien für die Systemakkreditierung ab.

Während der zweiten Begehung stand die Überprüfung der Umsetzung der Gutachtereempfehlungen aus der ersten Begehung im Mittelpunkt. Die Gutachter gaben wiederum, basierend auf der Analyse der Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements, Einschätzungen zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung ab.

Verfahrensablauf

Das gesamte Verfahren erstreckte sich über mehr als 20 Monate und hatte seinen nach außen sichtbaren Auftakt mit zwei Informationsveranstaltungen an der HdM: Am 6. April 2009 hielten zwei von **evalag** eingeladene Referenten Vorträge zum Themenbereich „Aufbau von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“. Am 20. Mai 2009 folgte eine interne Informationsveranstaltung zum Thema „Qualitätsmanagement an der HdM“.

Der Selbstbericht der HdM sowie interne Dokumente und Informationsmaterialien (Struktur- und Entwicklungsplan, Jahresbericht, Forschungsbericht, Studienführer, Prüfungsordnungen, Informationen zu den Studiengängen) wurden am 20. Mai 2009 an **evalag** übergeben und von **evalag** an die Gutachtergruppe verschickt. Die konstituierende Sitzung der Gutachterkommission fand am 17. Juni 2009 unmittelbar vor Beginn der Vor-Ort-Begehung in Stuttgart statt.

Im Rahmen der **ersten Begehung** wurden am 18. und 19. Juni 2009 Gespräche mit der Hochschulleitung, der Lenkungsgruppe, die den Selbstbericht erstellt hatte, den Dekan/inn/en, den Studierenden, den Studiendekan/inn/en (Studiengangleiter/innen)

und den Verwaltungsmitarbeiter/innen geführt. Am Ende der Begehung erhielt die Hochschulleitung eine erste Einschätzung der Gutachtergruppe zur Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements an der HdM und zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung sowie konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Systems.

evalag erstellte im Anschluss an die Begehung in Abstimmung mit der Gutachtergruppe ein Ergebnisprotokoll mit Empfehlungen (siehe Anhang) und übermittelte es am 17. Juli 2009 an das Rektorat der HdM. Auf dieser Grundlage begann die HdM mit der Umsetzung der Gutachterempfehlungen. Dieser Prozess wurde von **evalag** durch Unterstützung bei der Erstellung interner Dokumentationen und Leitfäden begleitet.

Für die **zweite Begehung** wurde kein Selbstbericht angefertigt, sondern es wurden interne Dokumente der HdM zur Verfügung gestellt (siehe Kapitel 2.1), denen eine Stellungnahme des Rektorats zur Umsetzung der Empfehlungen aus der ersten Begehung vorangestellt war.

Im Rahmen der zweiten Vor-Ort-Begehung fanden Gespräche mit der Hochschulleitung, Vertreterinnen und Vertretern des Pilotstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.), den Mitgliedern der Gutachterkommission des internen Audits, Vertretern von nicht am internen Audit beteiligter Studiengänge sowie den Mitgliedern der Arbeitsgruppen für die Entwicklung eines Reportingsystems und die Erarbeitung der Prozessdokumentation statt.

Am Ende der zweiten Begehung erhielt die Hochschulleitung von der Gutachtergruppe eine detaillierte Rückmeldung zum Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements im Hinblick auf die Empfehlungen aus der ersten Begehung. Zudem gaben die Gutachter vor dem Hintergrund der Anforderungen der Systemakkreditierung Einschätzungen zur Funktionsfähigkeit und, soweit dies möglich war, auch zur Erfüllung der Kriterien ab. Die Gutachter sprachen ebenfalls konkrete Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise aus.

evalag erstellte in Abstimmung mit der Gutachtergruppe den vorliegenden Abschlussbericht. Der Abschlussbericht zum Audit der institutionellen Qualitätssicherung wurde in der Sitzung des Stiftungsrates am 28. Oktober 2010 vorgestellt und beraten und anschließend dem Rektorat der HdM übergeben. In Abstimmung mit dem Auftraggeber ist beabsichtigt, den Abschlussbericht zu veröffentlichen.

1.4 Struktur des Abschlussberichts

Das in dem vorliegenden Bericht dokumentierte Verfahren hat sich über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren erstreckt. Der Fokus lag dabei nicht vorrangig auf der Feststellung eines spezifischen Sachstands, dessen Bewertung und der Formulierung von Empfehlungen für die Weiterentwicklung, sondern in der Begleitung der Hochschule bei der Umsetzung von wesentlichen Empfehlungen. Dieser herausgehobene formative Aspekt des gesamten Verfahrens verlangt in der Darstellung der Ergebnisse eine besondere Form. Die üblicherweise in Begutachtungsverfahren von **evalag** angewandte Dreiteilung von Sachstandsdarstellung, Bewertung und Empfehlungen eignet sich daher nicht und musste modifiziert werden.

So wird der vor zwei Jahren existierende Sachstand nur in begrenztem Umfang dargestellt. Im Wesentlichen werden, anknüpfend an die erste Beurteilung der Gutachtergruppe, die Entwicklung des Qualitätsmanagements der HdM aufgezeigt und konkrete Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise gegeben.

Kapitel 2 orientiert sich dabei in der Darstellung an thematischen Schwerpunkten, die sich im Hinblick auf die Analyse der Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements während der Begehungen als zentrale Fragestellungen erwiesen haben. In Kapitel 3 wird die aus der Analyse der Funktionsfähigkeit abgeleitete Einschätzung der Gutachter zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung zusammengefasst. Kapitel 3 wird ergänzt durch einige Überlegungen zum Nachweis der Merkmale aus der Merkmalsstichprobe. Die Überprüfung des Qualitätsmanagements der HdM auf die Merkmale der Merkmalsstichprobe war nicht expliziter Inhalt des Audits. Daher sind die Ausführungen in Unterkapitel 3.7 als Hinweise und nicht als Ergebnisse einer fundierten Analyse zu verstehen. Kapitel 4 fasst wesentliche Einschätzungen und Empfehlungen der Gutachter zusammen.

2. Qualitätsmanagement an der HdM

2.1 Darstellung des Qualitätsmanagements

Profil der Hochschule

Die HdM bildet als staatliche Hochschule Medienspezialisten im weitesten Sinne aus. Seit 2001 vereint sie die Kompetenzgebiete der ehemaligen Hochschule für Druck und Medien, einer traditionellen Ausbildungsstätte für Druck- und Medientechnik, und der Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen. Hinzu kommen Studiengangsangebote im Bereich der elektronischen Medien.

Im Sommersemester 2010 bot die HdM für etwa 3600 eingeschriebene Studierende 15 Bachelor- und sieben Master-Studiengänge an zwei Standorten an. Alle Studiengänge wurden in den Jahren 2005/2006 akkreditiert. In Stuttgart-Vaihingen, dem Hauptsitz der Hochschule, sind die Fakultäten Druck und Medien sowie Electronic Media angesiedelt. In der Stadtmitte Stuttgarts werden die Studiengänge der Fakultät Information und Kommunikation angeboten. An der HdM sind im Jahr 2010 125 Professor/innen und 160 Mitarbeiter/innen beschäftigt⁶.

Beschreibung des Qualitätsmanagements

Im Sinne des Total Quality Management strebt die HdM ein integriertes Qualitätsmanagement an, das alle Bereiche der Hochschule umfasst. Das prozessorientierte Qualitätsmanagement adaptiert Elemente des Prozessmodells nach ISO 9001 für die Hochschulbelange, wie in Abb. 1 dargestellt. Ein mit der Industrienorm konformes System wird jedoch nicht angestrebt.

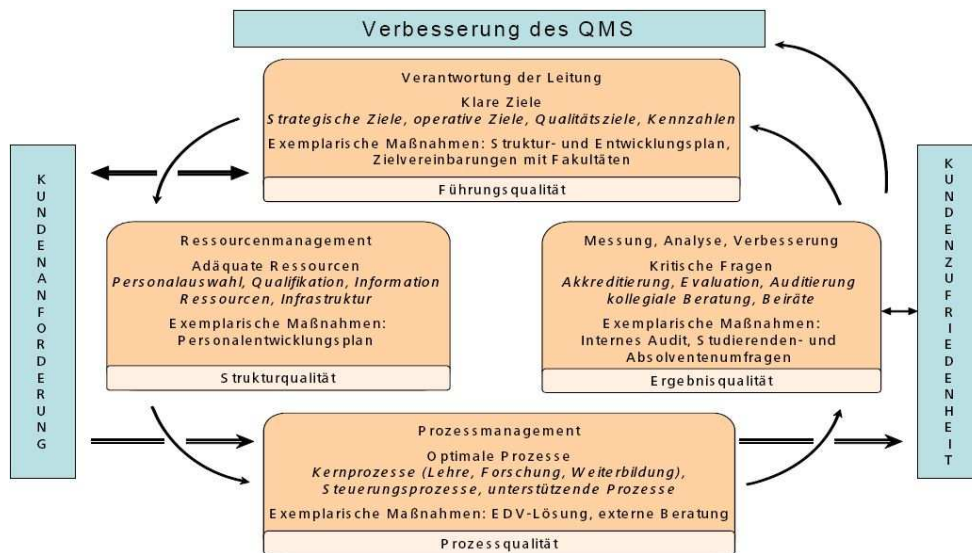


Abb. 1: Adaptierung des Prozessmodells nach ISO 9001, HdM, 2009

⁶ Zu allen in diesem Abschnitt genannten Daten vgl. Hinkelmann, Mathias; Linder, Luz-Maria: Das Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Präsentation gehalten am 15. April 2010 im Rahmen der Tagung „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an kleineren Hochschulen“ in Mannheim.

Da Abb. 1 auf die Darstellung des Gesamtsystems in Anlehnung an ISO 9001 fokussiert, sind einzelne Qualitätsregelkreise bzw. wesentliche Bestandteile und Besonderheiten des Qualitätsmanagements der HdM aus der Abbildung nicht ersichtlich.

Wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements der HdM im Bereich Studium und Lehre ist das interne Audit, das als Programm- und Prozessaudit angelegt ist und eine Klammer bilden soll, um die studiengangbezogenen Prozesse in einem Qualitätsregelkreis zu schließen und die Anbindung des Betriebs von Studiengängen an die strategischen Ziele der Hochschule sicherzustellen.

Das interne Audit ist folgendermaßen ausgestaltet: Ein Auditoren-Team aus internen und externen Mitgliedern beurteilt den auditierten Studiengang auf der Basis verschiedener Dokumente (Studiengangskonzept, Semesterbericht, Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung sowie Ergebnisse verschiedener Studierendenbefragungen) und kommt nach zwei Gesprächsrunden mit den Mitgliedern des Studiengangs zu einer Bewertung, die Auflagen, Empfehlungen und Hinweise umfassen kann. Es ist vorgesehen, dass jeder Studiengang der HdM das interne Audit etwa alle fünf Jahre durchläuft.

Die HdM stellt die Verankerung des internen Audits in ihrem Qualitätsmanagement wie in Abb. 2 aufgeführt dar.



Abb. 2: Verankerung des internen Audits im QM-System der HdM, HdM, 2010

Die Darstellung des Qualitätsmanagements in Abb. 2 ist strukturell und der prozessuale Aspekt der Qualitätsregelkreise wird daher nicht erkennbar. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, das gesamte Qualitätsmanagement in einer möglichst einfachen, prozessual auf Qualitätsregelkreisen beruhenden Darstellung zu visualisieren, um den Gutachter/innen in kommenden Verfahren den Einstieg in das System der HdM zu er-

leichtern. Abb. 3 zeigt ein Beispiel für eine vereinfachte Regelkreisdarstellung des Qualitätsmanagements der HdM mit dem Fokus auf das interne Audit.

Qualitätsmanagementsystem der Hochschule der Medien

Rahmenvorgaben durch die Hochschulleitung



Studiengang / Cluster

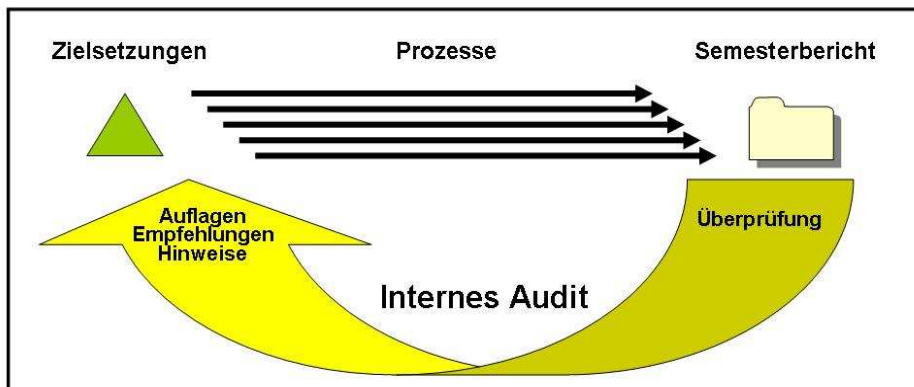


Abb. 3: Beispiel für eine vereinfachte Regelkreisdarstellung, eigene Darstellung

Die Gutachtergruppe hält eine gelungene Visualisierung des Qualitätsmanagements sowohl in der Kommunikation nach innen als auch nach außen für sehr hilfreich.

Sachstand zum Zeitpunkt der zweiten Begehung

Als Vorbereitung für die zweite Begehung stellte die HdM interne Unterlagen zur Verfügung, um die Entwicklung des Qualitätsmanagements seit der ersten Begehung zu dokumentieren. Die Unterlagen wurden durch eine Stellungnahme des Rektorats zum Stand der Umsetzung der Empfehlungen aus der ersten Begehung eingeleitet.

Konkret wurde das Qualitätsmanagement in folgenden Dokumenten beschrieben:

- In den „Richtlinien zum Qualitätsmanagement vom 27. Mai 2010“ sind die Eckpunkte der Qualitätspolitik, die Abbildung der Entscheidungsstrukturen, das Hochschulprofil (Leitbild) sowie eine tabellarische Darstellung der inhaltlichen Beziehung zwischen Leitbild, strategischen Zielen, operativen Zielen und den zur Messung der Zielerreichung eingesetzten Kennzahlen enthalten.
- In dem Dokument „Steuerungsmechanismen zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre vom 27. Mai 2010“ wird die systematische Verknüpfung von Steuerungsprozessen beschrieben und dezidiert auf die Ausgestaltung der Instrumente internes Audit, Struktur- und Entwicklungsplanung sowie Budget- und Personalplanung eingegangen.
- In dem Leitfaden „Struktur des internen Audits: Ein Leitfaden für Gutachter/innen und Studiengangsmitglieder vom 27. April 2010“ werden die als Grundlage für das interne Audit heranzuziehenden internen Dokumente fest-

gelegt (Vorprüfung), Leitfragen für die Audit-Gespräche unter Berücksichtigung der Teilbereiche Programm- und Prozessaudit formuliert (Hauptprüfung) und die Rahmenvorgaben für den Bewertungsbericht und den Maßnahmenplan definiert.

- In der „Satzung der Hochschule der Medien für das hochschuleigene Verfahren zur studentischen Lehrrevaluation vom 4. Dezember 2009“ ist das Regelwerk zur studentischen Lehrveranstaltungsbefragung niedergelegt. Demnach werden alle Lehrveranstaltungen zentral evaluiert. Das Verfahren wird semesterweise als Online-Befragung in einem definierten Zeitraum durchgeführt. Auch das Prozedere der Nachbereitung der Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbefragung ist in der Evaluationsatzung festgelegt.
- In der „Prozessliste der Hochschule der Medien / Interne Projektplanung vom 18. Mai 2010“ wird eine tabellarische Übersicht über die im Intranet abgebildeten Prozesse, geordnet in die vier Hauptgruppen Steuerungsprozesse, Kernbereich Lehre, Kernbereich Forschung und Dienstleistungsprozesse gegeben. Aus den Angaben in der Tabelle sind die Prozessverantwortlichen, die Beteiligten sowie der gegenwärtige Bearbeitungsstatus der Prozessdokumentation ersichtlich.
- In dem Dokument „Definition der Kennzahlen für das QM-System der HdM vom 19. Februar 2010“ werden in einer Tabelle die Kennzahlen sowie die jeweilige Datenquelle, Verantwortlichkeit, Zeitraum der Erfassung, Stichtag und Definition der Kennzahl erfasst.

Zur Beschreibung des im Sommersemester durchgeführten internen Audits im Pilotstudiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.) wurden folgende Dokumente vorgelegt:

- „Semesterbericht Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.) vom 18. April 2010“ (zum Inhalt des Semesterberichts siehe Kapitel 2.5),
- „Konzept des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement vom 17. April 2010“ sowie
- „Protokolle der beiden Vor-Ort-Gespräche im Rahmen des internen Audits mit dem Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement“ und
- „Beurteilung- und Maßnahmenplan auf Basis des internen Audits mit dem Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement“.

Als weitere Information wurden die „Ergebnisse der Befragung der Absolvent/inn/en der HdM“ des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg zur Verfügung gestellt. Das Statistische Landesamt führt derzeit für 19 Hochschulen des Landes eine regelmäßige Absolventenbefragung durch. Die HdM nimmt seit 2008 an der Befragung teil.

Alle genannten Dokumente sind im Intranet der HdM verfügbar und werden kontinuierlich überarbeitet und aktualisiert.

2.2 Qualitätskultur und Kommunikation

Bereits im Verlauf der Gespräche während der ersten Begehung wurde deutlich, dass die Zufriedenheit der Studierenden mit den Inhalten und der Organisation ihrer Studiengänge außerordentlich hoch ist. Die interne Kommunikation, sowohl auf der horizontalen Ebene, d.h. zwischen den verschiedenen Teilbereichen, Gremien und Akteuren als auch vertikal, d.h. zwischen den Hierarchiestufen und hier insbesondere zum

Rektorat, wurde von allen an den Gesprächen beteiligten Gruppen als sehr offen und konstruktiv beschrieben. Besonders positiv bewertete die Gutachtergruppe die ausgeprägte Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter/innen der HdM, die nicht nur das Verhalten nach außen, sondern auch die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule prägt.

Die von der HdM als Vorbereitung auf die zweite Begehung zur Verfügung gestellten Unterlagen (siehe Kapitel 2.1), machten aus Sicht der Gutachter einen erheblichen Entwicklungsfortschritt des Qualitätsmanagements gegenüber der ersten Begehung deutlich. Rückschlüsse auf die Qualitätskultur und Kommunikation konnten aus den Unterlagen allerdings nur bedingt gezogen werden.

Im Laufe der Gespräche bestätigte sich bei den Gutachtern jedoch der Eindruck, dass zwischen erster und zweiter Begehung an der HdM weitere positive Entwicklungen auch im Hinblick auf Qualitätskultur und Kommunikation zu verzeichnen sind. Bei allen Gesprächspartner/innen ist das Niveau der Qualitätskultur im Sinne der Identifikation mit dem Qualitätsmanagement sichtbar gestiegen. Die Skepsis von Hochschulangehörigen im Hinblick auf die neuen internen Verfahren wurde nach Aussage der Gesprächspartner/innen insbesondere dadurch abgebaut, dass die Befürchtung, die Etablierung der Verfahren könne zu einer Zunahme der Bürokratie führen, sich nicht bestätigte. Horizontale und vertikale Kommunikation wurden ebenfalls weiter verbessert, wobei eine sich stärkende Wechselwirkung zwischen konstruktiver interner Kommunikation, erfolgreicher Einführung des Qualitätsmanagements und daraus resultierender Verbesserung der Kommunikation über die Fakultätsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg bestehen dürfte.

Die Einbeziehung der betroffenen Personen in die Etablierung des Qualitätsmanagements ist aus Sicht der Gutachter gelungen. Die Gutachtergruppe empfiehlt, als Nachweis über die Kommunikation zwischen dem Rektorat und den Fakultäten den formalisierten Diskurs, d.h. die regelmäßige und dokumentierte inhaltliche Auseinandersetzung, innerhalb der Hochschule auszuweiten.

Der Austausch mit anderen Hochschulen wurde intensiviert und soll nach Ansicht der Gutachter fortgeführt werden.

2.3 Leitbild und Zielhierarchie

Leitbild, strategische Ziele und operative Ziele müssen einen Bezug zueinander haben und eine inhaltliche Passung aufweisen. Während der ersten Begehung war für die Gutachter dieser inhaltliche Zusammenhang aus den vorliegenden Dokumenten ohne weitere Erklärungen nicht ersichtlich. Die Gutachtergruppe empfahl daher dem Rektorat, den Prozess der Strategiebildung und Zieldefinition erneut zu durchlaufen und die Ergebnisse systematisch in alle internen Dokumente einzuarbeiten.

Für die zweite Begehung legte die HdM das Dokument „Richtlinien zum Qualitätsmanagement“ vor, in dem aus dem Leitbild die strategischen und operativen Ziele abgeleitet und in einer Tabelle Aussagen des Leitbildes mit Zielen und Kennzahlen in Verbindung gebracht werden.

Die Gutachtergruppe bewertet die tabellarische Übersicht als guten Ansatz, weist jedoch darauf hin, dass sich für Außenstehende der Zusammenhang zwischen den genannten Aussagen des Leitbildes mit den strategischen Zielen sowie zwischen den strategischen und operativen Zielen nicht immer erschließt. Die Kritik der Gutachter richtet sich im Detail darauf, dass die genannten Ziele nur zum Teil S.M.A.R.T. (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert) sind und die zugrundeliegenden

Zusammenhänge nicht transparent erklärt werden. Daraus resultierend erscheint die Ableitung der Ziele nur bedingt logisch und nachvollziehbar.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Ableitung der strategischen und operativen Ziele sowie die Überprüfung der Ziele durch Kennzahlen erneut zu durchdenken. Es sollte eine Diskussion auf breiter Basis stattfinden, um alle Teilbereiche der Hochschule mit einzubeziehen. Das Interesse zur Mitwirkung an Diskussionsrunden mit übergeordneten, strategischen Inhalten wurde während der Begehung von mehreren Gesprächspartner/inne/n geäußert. Den Gutachtern erscheint es hilfreich, diese Diskussionsrunde extern moderieren zu lassen, um sicherzustellen, dass sich das Ergebnis von den bisherigen Formulierungen löst und auch für Außenstehende verständlich wird. Zudem schlagen die Gutachter vor, die Ableitung der Ziele graphisch darzustellen.

2.4 Prozessdokumentation

Die Gutachtergruppe bewertete die Online-Abbildung von Prozessen bereits bei ihrem ersten Besuch als Stärke der HdM.

Für die zweite Begehung erfasste die HdM den Stand der Prozessdokumentation in der „Prozessliste der Hochschule der Medien / Interne Projektplanung“. Es werden etwa 150 Prozesse und Teilprozesse aufgeführt, von denen knapp 10% vollständig abgebildet sind und sich die Dokumentation für etwa 25% in Bearbeitung befindet. Die Prozessdokumentationen sind über das Intranet der HdM hochschulweit zugänglich. Laut Aussage der HdM sollen bis Ende 2010 alle identifizierten Prozesse vollständig abgebildet sein.

Die uneingeschränkte Veröffentlichung aller relevanter Prozesse und Dokumente über die QM-Plattform im Intranet wurde von Hochschulangehörigen während der Gespräche mehrfach positiv erwähnt. Die Gutachter zeigten sich beeindruckt von der QM-Plattform und sehen darin eine geeignete Lösung für die transparente Darstellung der Prozesse.

2.5 Qualitätsregelkreis zur Weiterentwicklung von Studiengängen

Beurteilung und Empfehlungen aus der ersten Begehung

Allerdings sahen die Gutachter während der ersten Begehung auch die Gefahr, dass Prozesse beschrieben und abgebildet werden, ohne Sinn und Wirkung dieser Prozesse zu hinterfragen bzw. zu überprüfen. Die Gutachtergruppe erkannte noch keine ausreichende Orientierung an geschlossenen Qualitätsregelkreisen im Qualitätsmanagement. Die Gutachter empfahlen daher, diese ganzheitliche Betrachtung der Prozesse, mit Blick auf die Systemakkreditierung insbesondere im Bereich Studium und Lehre, auszubauen und zu verstärken.

Die Gutachtergruppe sprach sich nach der ersten Begehung explizit für das Konzept der HdM aus, interne Audits durchzuführen. Allerdings empfahlen die Gutachter, die Ausgestaltung des Semesterberichts zu konkretisieren. Der Bericht sollte zum einen auch wichtige wissenschaftsunterstützende Prozesse und zum anderen eine SWOT-

Analyse⁷ des Studiengangs enthalten. Grundsätzlich hob die Gutachtergruppe hervor, dass das interne Audit an der HdM nicht nur eine der Programmakkreditierung vergleichbare Funktion haben sollte, wie im Selbstbericht dargelegt, sondern in einem internen Audit, das als wirksames Instrument der Qualitätssicherung fungiert, immer auch die Prozesse mit betrachtet werden müssen (Prozessaudit).

Insbesondere wiesen die Gutachter nach der ersten Begehung auch darauf hin, dass die im Selbstbericht eher beiläufig genannten strukturierten Gespräche systematisch ausgeweitet werden sollten. Die Gutachtergruppe hob hervor, dass die Durchführung von internen Audits nur dann Sinn hat, wenn die Ergebnisse und Empfehlungen der Audits umgesetzt werden. Die strukturierten Gespräche sind das geeignete Instrument, ein Monitoring der Zielerreichung festzuschreiben. Es ist nach Ansicht der Gutachter empfehlenswert, die zentralen Punkte dieser Gespräche in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten und den anderen Studiengängen zugänglich zu machen. Mit dieser Maßnahme wird nicht nur die Transparenz des Verfahrens erhöht, sondern auch ein neues Bewusstsein für den Prozess der Zielvereinbarung geschaffen.

Die Gutachter empfahlen daher am Ende der ersten Begehung, das interne Audit im Sinne der oben genannten Anmerkungen konkreter zu planen und einen Testlauf mit einem Pilotstudiengang durchzuführen.

Sachstand zum Zeitpunkt der zweiten Begehung

Als Vorbereitung für die zweite Begehung hat die HdM das interne Audit in den Dokumenten „Steuerungsmechanismen zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre“ sowie "Struktur des internen Audits: Ein Leitfaden für Gutachter/innen und Studiengangsmitglieder“ konkretisiert (siehe Kapitel 2.1).

Der Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.) hat als Pilotstudiengang das interne Audit im Sommersemester 2010 durchlaufen. Das Pilotprojekt wurde durch Protokolle der beiden Gesprächsrunden zwischen dem Auditoren-Team und den Auditierten sowie eine Zusammenfassung der Beurteilung und des Maßnahmenplans dokumentiert. Im Maßnahmenplan werden für jede Maßnahme der Status, im Sinne der Unterscheidung zwischen Auflage, Empfehlung und Hinweis, sowie Form und Termin der Überprüfung der Umsetzung angegeben.

Das Auditoren-Team setzte sich im Pilotprojekt einschließlich eines beratenden Mitglieds und der Organisatorin/Protokollführerin aus acht Personen zusammen. Mitglieder des Auditoren-Teams waren konkret der Rektor und der Prorektor für Lehre, ein Mitglied des Fakultätsvorstands, ein Mitglied einer anderen Fakultät, eine Vertreterin der Berufspraxis und eine Studierendenvertreterin aus dem auditierten Studiengang. Der Dekan der Fakultät, der dem auditierten Studiengang angehört, war als beratendes Mitglied an dem Audit beteiligt. Die Vertreterin der Berufspraxis und die Studierendenvertreterin waren vom Studiengang vorgeschlagen worden.

Der Semesterbericht des Studiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement (B.A.) wurde ebenfalls als Information zur Verfügung gestellt. Es ist beabsichtigt, dass zukünftig jeder Studiengang jedes Semester einen Semesterbericht erstellt. Der Semesterbericht umfasst die Kapitel Zahlen und Fakten (Personal, Studierende, Ausstattung, Flächen), Konzept des Studiengangs (insbesondere Veränderungen zum vorherigen Semester), Lehrangebot des Studiengangs (Module und Lehrveranstaltungen, Studien- und Prüfungsordnung), Ergebnisse der zentralen Maßnahmen zur Qualitäts-

⁷ Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

sicherung (studentische Lehrevaluation, Absolventenumfragen, Hochschulrankings, Workload-Studien), formalisierter Diskurs mit Statusgruppen (Professor/inn/en, Studierende, Alumni, Vertreter/innen der Berufspraxis) und Veränderungen im Semester (operative Veränderungen, mittel- und langfristige Veränderungen). Zentrale Dokumente des Studiengangs, wie beispielsweise die Studien- und Prüfungsordnung, sowie von der Verwaltung zur Verfügung gestellte Daten, wie beispielsweise die Ergebnisse der Absolventenbefragung des Statistischen Landesamtes, werden als Link in den Semesterbericht eingefügt. Eine SWOT-Analyse ist freiwilliger Bestandteil des Semesterberichts.

Die von der Gutachtergruppe nach der ersten Begehung ausgesprochene Empfehlung der Durchführung strategischer Gesprächsrunden und Zielvereinbarungen wurde von der HdM zunächst zurückgestellt.

Beurteilung der Gutachter

Die Konkretisierung des Semesterberichts erscheint den Gutachtern gelungen. Während der zweiten Begehung wurde wiederholt von verschiedenen Gesprächspartner/innen geäußert, dass der Semesterbericht als sinnvolles Instrument der übersichtlichen Erfassung und Standardisierung angesehen wird. Der erste Semesterbericht des Pilotstudiengangs wurde von Vertreter/inne/n anderer Studiengänge als interne Benchmark beschrieben, an der sich die anderen Studiengänge orientieren können. Im Rahmen des internen Audits zeigten sich die Auditor/inn/en sehr zufrieden mit dem Informationsgehalt der vom Studiengang zur Verfügung gestellten Unterlagen.

Die Konkretisierung des internen Audits ist ebenfalls erfolgt und trifft bei allen Beteiligten auf positive Resonanz. Etwas unklar blieb den Gutachtern, welchen Anteil jeweils Programm- und Prozesselemente innerhalb des Audits haben. Die Verteilung dieser beiden Elemente wurde von den Auditor/inn/en und den Auditierten unterschiedlich interpretiert.

Aus den Gesprächen entstand bei der Gutachtergruppe der Eindruck, dass die Rolle des Rektorats im internen Audit missverständlich aufgefasst wurde. Für die Auditor/inn/en repräsentierten die Vertreter des Rektorats in ihrem Kreis die Fachexpertise für das prozessorientierte Qualitätsmanagement. Die Auditierten nahmen die Rektorsvertreter dagegen ausschließlich als Hochschulleitung wahr und bewerteten insbesondere die Teilnahme des Rektors als Wertschätzung. Auch die Möglichkeit, mit dem Rektor über die strategische Ausrichtung des eigenen Studiengangs sprechen zu können, wurde von den Auditierten als sehr interessant und motivierend beschrieben. Insgesamt wurde die Teilnahme der Rektorsvertreter durchgehend als positiv und angemessen beurteilt.

Empfehlungen

Die Gutachter halten es nicht für sinnvoll, Alltagsprozesse im Rahmen des internen Audits zu berücksichtigen, da dies Aufgabe der Gremien auf Studiengangs- bzw. Fakultätsebene ist. Nach Ansicht der Gutachtergruppe sollte aber durchaus Fragestellung des internen Audits sein, ob beispielsweise die semesterweise Studienveranstaltungsplanung funktioniert.

Grundsätzlich empfehlen die Gutachter, vor dem Hintergrund weiterer Erfahrungen mit dem internen Audit, die Gruppengröße und -zusammensetzung des Auditoren-Teams zu überdenken. Ein kleineres Auditoren-Team erscheint der Gutachtergruppe wünschenswert, auch wenn sich für die notwendige Expertise die Einbeziehung weiterer Mitglieder empfiehlt. Aus Sicht der Gutachtergruppe sollte der externe Blick durch Auf-

nahme einer Fachvertreterin / eines Fachvertreters einer anderen Hochschule in das Auditoren-Team gestärkt werden.

Im Detail stellte sich die Gutachtergruppe die Frage nach der Unbefangenheit der/des teilnehmenden Studierenden, der/die jeweils aus dem auditierten Studiengang kommt. Die Empfehlung der Gutachterkommission ist daher, das Auditoren-Team um eine/n weitere/n Studierendenvertreter/in aus einem anderen Studiengang zu erweitern.

Im Hinblick auf die Fortführung des internen Audits wiesen die Gutachter auch darauf hin, dass die Maßnahmenplanung und -verfolgung über definierte Verantwortlichkeiten und Umsetzungen konkretisiert und sichergestellt werden sollte.

Die Gutachter betonen, dass sie an der Empfehlung zur Einführung von strategischen Gesprächsrunden und Zielvereinbarungen festhalten. Zum einen stellen Zielvereinbarungen eine Möglichkeit dar, die Umsetzung der im internen Audit definierten Auflagen zu gewährleisten. Zum anderen würde die Durchführung von formalisierten Gesprächen den gesamten Prozess personenunabhängiger gestalten und die Nachweisführung über den Prozess erleichtern.

2.6 Kennzahlen und Berichtswesen

In der ersten Begehung blieb für die Gutachtergruppe unklar, inwieweit die an der HdM erhobenen Kennzahlen genutzt werden, um die Zielerreichung zu messen.

Für die zweite Begehung erstellte die HdM die Übersicht „Definition der Kennzahlen für das QM-System der Hochschule der Medien“. Während der zweiten Begehung wurde diese Information durch Nachreichen des Dokuments „Kennzahlen für das QM-System der Hochschule der Medien: Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement vom 8. März 2010“ ergänzt, das eine Konkretisierung des ersten Dokuments für den Pilotstudiengang darstellt. Das nachgereichte Dokument gibt konkret Auskunft über die quantifizierten Zielgrößen für den Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement, die Messwerte für das Sommersemester 2009 und das Wintersemester 2009/2010 sowie den jeweiligen Zielerreichungsgrad.

Die Gutachter stellen fest, dass ein Kennzahlensystem an der HdM vorhanden ist. Allerdings befindet sich das System insofern in der Aufbauphase, als noch nicht hinreichend deutlich wird, wer welche Kennzahl wofür nutzt. Die Gutachtergruppe sieht in der systematischen Nutzung die wesentliche Fortentwicklung des Gesamtsystems und empfiehlt daher, gemeinsam mit den Nutzern ein Review des Gesamtsystems durchzuführen, um zur Festlegung eines Nutzungskonzepts zu kommen.

Im Hinblick auf den Aufbau eines internen Berichtswesens beurteilt die Gutachtergruppe die bereits in Kapitel 2.4 genannte QM-Plattform als sehr gelungen. Empfehlenswert erscheint es den Gutachtern, die Kommunikationsrichtung mit einer Feedbackfunktion im Sinne eines Forums zu erweitern.

3. Einschätzung zur Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung und Merkmalsstichprobe

Die folgenden Zwischenüberschriften 3.1 bis 3.6 bezeichnen jeweils die Kriterien der Systemakkreditierung, die in zusammengefasster Form zu Beginn des Unterkapitels in kursiver Schreibweise angeführt werden⁸. Wie bereits in Kapitel 1 erläutert lag der Fokus des Audits auf einer Begutachtung der Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements in seiner Gesamtheit und nicht auf der Analyse und Bewertung einzelner Bestandteile oder auch Instrumente oder Verfahren im Hinblick auf die Erfüllung der Kriterien der Systemakkreditierung. Die in diesem Kapitel zusammengefassten Einschätzungen der Gutachter sind daher aus den in Kapitel 2 dargestellten Ergebnissen abgeleitet.

Die Überprüfung des Qualitätsmanagements der HdM im Hinblick auf den Nachweis der Merkmale aus der Merkmalsstichprobe war nicht Ziel und Bestandteil des Audits. Dennoch sollen in Kapitel 3.7 Hinweise angeführt werden, wie ein Nachweis der Merkmale erfolgen könnte. Diese Hinweise leiten sich aus dem Verständnis und der Einschätzung der Gutachter zum Potential des Qualitätsmanagements der HdM ab. Den Hinweisen liegt keine Detailanalyse einzelner Instrumente oder Verfahren zugrunde.

3.1 Qualifikationsziele

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

Die Definition und Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge ist ebenfalls eines der Merkmale der Merkmalsstichprobe⁹.

Im Hinblick auf Profil und strategische Ziele der Hochschule verweisen die Gutachter auf die in Kapitel 2.3 dargelegte Empfehlung, die Ableitung der Ziele aus dem Leitbild erneut zu durchdenken und neu zu formulieren. Eine Einschätzung zu der Dokumentation und Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge findet sich im Zusammenhang mit der Merkmalsstichprobe in Unterkapitel 3.7.

3.2 System der Steuerung in Studium und Lehre

Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem, das die Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen gewährleistet. Insbesondere wird auch die Beteiligung aller Interessengruppen an der Weiterentwicklung der Studiengänge sichergestellt.

⁸ Zu den Kriterien der Systemakkreditierung vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, Drs. AR 93/2009, S. 23-25.

⁹ Vgl. Akkreditierungsrat: Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009, Drs. AR 93/2009, S. 29.

Da alle Studiengänge der HdM programmakkreditiert sind, halten die Gutachter die inhaltliche Erfüllung dieses Kriteriums im Rahmen des aktuellen Audits für un-kritisch. Es ist u.a. Aufgabe des akkreditierten hochschuleigenen Qualitätsmanagements, die Einhaltung der Kriterien zur Programmakkreditierung auch zukünftig sicherzustellen.

Im Hinblick auf den Nachweis des Kriteriums sehen die Gutachter die Möglichkeit, dass mit dem Instrument des Semesterberichts viele der für dieses Kriterium relevanten Aspekte systematisch über alle Studiengänge hinweg dokumentiert werden können (siehe hierzu auch die Aussagen in Kapitel 3.7). Insbesondere die Beteiligung der Interessengruppen an der Weiterentwicklung der Studiengänge wird über den formalisierten Diskurs mit den Statusgruppen im Rahmen des Semesterberichts erfasst.

3.3 Verfahren der internen Qualitätssicherung

Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.

Mit dem Semesterbericht und dem internen Audit (siehe Kapitel 2.5) hat die HdM nach Einschätzung der Gutachter zwei wirksame Instrumente geschaffen, die auf einen funktionierenden Qualitätsregelkreis im Leistungsbereich Studium und Lehre des Pilotstudiengangs hinweisen.

3.4 Berichtssystem und Datenerhebung

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

Dieser Aspekt ist deckungsgleich mit den Ausführungen in Kapitel 2.6.

3.5 Zuständigkeiten

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

Aus den vorhandenen Prozessbeschreibungen der HdM ist ersichtlich, dass die Zuständigkeiten festgelegt und kommuniziert sind (siehe Kapitel 2.1). Die Prozessbeschreibungen sind über die QM-Plattform hochschulweit zugänglich.

3.6 Dokumentation

Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien und darüber hinaus die Öffentlichkeit über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich Studium und Lehre.

Die Unterrichtung der für Studium und Lehre zuständigen hochschulischen Gremien scheint gewährleistet zu sein. In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die sehr übersichtliche und nutzerfreundliche Bereitstellung aller relevanten Dokumente, Instrumente und Prozesse auf der internen QM-Plattform verwiesen. Laut Aussage mehrerer Gesprächspartner/innen wird diese Intranet-Lösung von den Hochschulangehörigen, einschließlich der Studierenden, rege genutzt und insgesamt außerordentlich positiv bewertet.

Über die Informationspolitik der Hochschule gegenüber Öffentlichkeit bzw. Land kann die Gutachtergruppe keine Aussage machen. Es besteht aber aus Sicht der Gutachter kein Anlass, an dieser Stelle Defizite zu vermuten.

3.7 Merkmale der Merkmalsstichprobe

Merkmalsstichprobe: Definition von Qualifikationszielen der Studiengänge

Ein Qualitätsregelkreis zur Weiterentwicklung von Qualifikationszielen über einen formalisierten Diskurs mit den Statusgruppen ist im Rahmen des internen Audits erkennbar. Der formalisierte Diskurs mit den Statusgruppen ist explizit Bestandteil des Semesterberichts, der wiederum eine Grundlage des internen Audits darstellt. Die Prozesse zur Einrichtung von Studienangeboten sind derzeit an der HdM noch nicht vollständig dokumentiert. Die Frage, inwieweit die Prozesse an der HdM das genannte Merkmal im Rahmen der Studiengangsentwicklung sicherstellen, kann daher noch nicht beantwortet werden.

Merkmalsstichprobe: Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen

Da alle Studiengänge der HdM programmakkreditiert sind, ist davon auszugehen, dass dieses Merkmal zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfüllt ist und über die Vorlage bzw. die Veröffentlichung der Modulhandbücher nachgewiesen werden könnte.

Das Modulhandbuch wird als Grundlage mit in das Verfahren des internen Audits einbezogen. Eine Überprüfung des Merkmals im Rahmen des internen Audits und damit die Dokumentation eines Prozesses, der die Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen in der Weiterentwicklung der Studiengänge sicherstellt, sind also möglich. Die Prozesse zur Einrichtung von Studienangeboten sind, wie oben bereits erwähnt, noch nicht vollständig dokumentiert. Zur Berücksichtigung des Merkmals im Prozess der Studiengangsentwicklung kann daher noch keine Aussage getroffen werden.

Merkmalsstichprobe: Definition von Zugangsvoraussetzungen, Anrechnung extern erbrachter Leistungen und Auswahlverfahren

Auch für dieses Merkmal scheinen eine Überprüfung im Rahmen des internen Audits durch Einbeziehung der relevanten Dokumente und damit der Nachweis eines Prozesses zur Sicherstellung sinnvoll und möglich zu sein.

Merkmalsstichprobe: Studentische Arbeitsbelastung

Eine Auswertung und Kommentierung der Workload-Studien ist im Semesterbericht explizit vorgesehen. Für die Gutachter wurde allerdings nicht ganz transparent, wer für

die Durchführung dieser Workload-Studien zuständig ist und wie oft sie durchgeführt werden.

Merkmalsstichprobe: Sächliche, räumliche und personelle Ausstattung unter Berücksichtigung von Verflechtungsstrukturen

Die Zahlen und Fakten zum Studiengang werden im Semesterbericht erfasst. Die HdM hat die Prozesse zur Budgetplanung bereits dokumentiert. Die Abbildung der Prozesse zur Personalplanung und zur Verteilung der Infrastruktur ist vorgesehen.

Merkmalsstichprobe: Studienorganisation und -koordination

Die HdM erfasst die Studienorganisation und -koordination in einer detaillierten, derzeit noch in Bearbeitung befindlichen Beschreibung der Dienstleistungsprozesse im Bereich Lehre und Studium. Darüber hinaus wird das Merkmal auch über den formalisierten Diskurs mit den Studierenden dokumentiert, der im Semesterbericht dargestellt wird.

Merkmalsstichprobe: Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen)

Dieses Merkmal sollte über das Modulhandbuch bzw. die Studien- und Prüfungsordnung nachweisbar sein. Da die genannten Dokumente in das interne Audit einbezogen werden, sind eine Überprüfung dieses Merkmals und damit die Dokumentation eines Prozesses zur Sicherung und Weiterentwicklung eines modulbezogenen und kompetenzorientierten Prüfungssystems möglich.

Merkmalsstichprobe: Fachliche und überfachliche Studienberatung

In der „Prozessliste der HdM / Interne Projektplanung“ werden mehrere Dienstleistungsprozesse im Bereich Information und Beratung von Studieninteressierten und Studierenden aufgeführt, die allerdings noch nicht dokumentiert sind.

Die Studienberatung wird weder im Semesterbericht des Pilotstudiengangs noch in den Leitfragen zum internen Audit im Dokument „Struktur des internen Audits: Ein Leitfaden für Gutachter/innen und Studiengangsmitglieder“ explizit erwähnt. Während des zweiten Gesprächs im Rahmen des internen Audits des Pilotstudiengangs wurde die Studienberatung aber thematisiert¹⁰.

Aufgrund der Bedeutung der Thematik sollte die HdM eine regelmäßige Überprüfung der Studienberatung, insbesondere auch im Hinblick auf die besondere Berücksichtigung der Belange von Studierenden mit Kindern, ausländischen Studierenden und Studierenden mit Behinderungen, fest in ihrem Qualitätsregelkreis zur Weiterentwicklung der Studiengänge verankern.

¹⁰ Vgl. HdM: Protokoll zum 2. Vor-Ort-Gespräch im Rahmen des internen Audits mit dem Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement am 12. Mai 2010. S, 7.

4. Abschließende Empfehlungen

Im Hinblick auf die Entwicklung des Qualitätsmanagements an der HdM hält die Gutachtergruppe zwei Punkte fest:

Erstens bestärken die Gutachter die HdM grundsätzlich in ihrem Ausbau des Qualitätsmanagements, geben aber gleichzeitig den Hinweis, dass für die Weiterentwicklung des Systems auch die Überprüfung in einem übergeordneten Qualitätsregelkreis im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung notwendig ist. Die HdM sollte weitere Erfahrungen mit ihrem Qualitätsmanagement sammeln und ausgehend von diesen Erfahrungen die einzelnen Bestandteile optimieren.

Zweitens halten es die Gutachter für unbedingt notwendig, die Ableitung der Ziele noch einmal zu diskutieren und strukturiert zu dokumentieren. Es ist wichtig, dass diese Darstellung transparent, logisch und damit auch für Außenstehende verständlich ist (siehe Kapitel 2.3).

Vor dem Hintergrund der Anforderungen der Systemakkreditierung bzw. des Akkreditierungsverfahrens sprechen die Gutachter ebenfalls zwei Empfehlungen aus:

Erstens sollte die HdM ihr Qualitätsmanagement in einer einfachen, auf Qualitätsregelkreisen beruhenden Form visualisieren (siehe Kapitel 2.1).

Zweitens wird es notwendig sein, den Nachweis der Merkmale aus der Merkmalsstichprobe über alle Studiengänge hinweg erbringen zu können. Hier besteht die Möglichkeit, den Semesterbericht stärker auf diesen Zweck auszurichten und die Prozesse zur Überprüfung und Weiterentwicklung im Rahmen des internen Audits zu verankern (siehe Kapitel 3.7).

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe hat die HdM, wenn die Empfehlungen umgesetzt werden, ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem, das die wesentliche Voraussetzung für eine Systemakkreditierung darstellt.

Anhang

Organigramm der Hochschule der Medien	23
Zeitachse des Verfahrens	26
Frageleitfaden zur Erstellung des Selbstberichts.....	29
Begehungsplan der ersten Vor-Ort-Begehung.....	35
Protokoll des Abschlussgesprächs der ersten Begehung.....	39
Begehungsplan der zweiten Vor-Ort-Begehung	45
Vitae der Gutachter	49

Organigramm der Hochschule der Medien

Senat Vorsitz: Prof. Dr. A. Roos	Rektorat					Hochschulrat Vorsitz: Dr. J. Rautert
	RD G. Müller Verwaltungsleitung	Prof. Dr. W. Faigle Prorektor für For- schung und Inter- nationale Angele- genheiten	Prof. Dr. A. Roos Rektor	Prof. Dr. M. Hinkel- mann Prorektor für Lehre	Prof. Dr. F. Rota Prorektor für Hoch- schulmarketing	
	RD P. Marquardt Stv. Verwaltungsleitung					
	Verwaltung, zentrale Einrichtungen, Stabsstellen					
Personal Haushalt Controlling / Drittmit- tel	Auslandsamt Sprachenzentrum Institut für Ange- wandte Forschung	Stabsstelle Hoch- schulentwicklung und QM	Studienbüro (fachl.) Informationszentrum - Bibliothek - Rechenzentrum 1 - Rechenzentrum 2	Presse- und Öffent- lichkeitsarbeit Content- Management Veranstaltungsma- nagement Alumni-Arbeit		
Haustechnik Studienbüro (diszipl.) SPO-Abteilung						

Fakultät 1: Druck und Medien	Fakultät 2: Electronic Media	Fakultät 3: Information und Kommunikation
Dekan: Prof. Dr. F. Toenniessen Prodekan: Prof. Dr. U. Jäger Prodekan: Prof. E. Conze	Dekanin: Prof. Dr. P. Grimm Prodekan: Prof. Dr. B. Michel Prodekan: Prof. Dr. Th. Keppler	Dekan: Prof. B. Hütter Prodekan: Prof. Dr. W.-F. Riekert Prodekan: Prof. Dr. C. Rathke
<p>Bachelor-Studiengänge Dt.-chin. Druck- und Medientechnologie Dt.-chin. Verpackungstechnik Druck- und Medientechnologie Mediapublishing Medieninformatik Mobile Medien Print-Media-Management Verpackungstechnik</p> <p>Master-Studiengänge Computer Science & Media Dt.-chin. Drucktechnologie und Management Packaging, Design & Marketing Print & Publishing</p>	<p>Bachelor-Studiengänge Audiovisuelle Medien Medienwirtschaft Werbung und Marktkommunikation</p> <p>Master-Studiengang Elektronische Medien</p>	<p>Bachelor-Studiengänge Bibliotheks- und Informationsmanagement E-Services Informationsdesign Wirtschaftsinformatik</p> <p>Master-Studiengänge Bibliotheks- und Informationsmanagement</p>

Zeitachse des Verfahrens

Zeitachse zum Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien Stuttgart (HdM)

Termine	Verfahrensschritte
6. April 2009	Auftakt-Veranstaltung zum Thema „Aufbau von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung“ an der HdM mit zwei von evalag eingeladenen externen Referenten
7. Mai 2009	Berufung der Gutachter durch den Stiftungsvorstand von evalag
20. Mai 2009	Interne Informationsveranstaltung für die gesamte Hochschule zum Thema „Qualitätsmanagement an der HdM“
20. Mai 2009	Übergabe des Selbstberichts der HdM an evalag
22. Mai 2009	Versand der von der HdM zur Verfügung gestellten Dokumente zum Verfahren an die Mitglieder der Gutachtergruppe
12. Juni 2009	Erstes Informationsgespräch mit dem Vorsitzenden der Gutachtergruppe in Duisburg
17. Juni 2009	Konstituierende Sitzung der Gutachtergruppe in Stuttgart
18. – 19. Juni 2009	Erste Vor-Ort-Begehung der Gutachtergruppe an der HdM
Juni / Juli 2009	Erstellung eines Protokolls auf Basis des Abschlussgesprächs der Gutachtergruppe mit dem Rektorat der HdM durch evalag in Abstimmung mit den Gutachtern
17. Juli 2009	Versand des mit der Gutachtergruppe abgestimmten Protokolls des Abschlussgesprächs an das Rektorat der HdM
31. Juli 2009	Besprechung des weiteren Vorgehens zwischen dem Rektorat der HdM und evalag vor dem Hintergrund der Ergebnisse der ersten Begehung
9. Juni 2010	Eingang der Dokumente zur zweiten Vor-Ort-Begehung bei evalag

10. Juni 2010	Versand der von der HdM zur Verfügung gestellten Dokumente zur zweiten Vor-Ort-Begehung an die Mitglieder der Gutachtergruppe
1. Juli 2010	Zweites Informationsgespräch mit dem Vorsitzenden der Gutachtergruppe in Duisburg
8. – 10. Juli 2010	Zweite Vor-Ort-Begehung der Gutachtergruppe an der Hochschule der Medien Stuttgart
Juli / August 2010	Erstellung eines Berichtsentwurfs auf Basis der Unterlagen bzw. Gespräche durch evalag
August / September 2010	Rückäußerung und Endabstimmung des Berichts durch die Mitglieder der Gutachtergruppe
Oktober 2010	Technische Fertigstellung und Übergabe des Berichts an die HdM

Frageleitfaden zur Erstellung des Selbstberichts

Audit der institutionellen Qualitätssicherung

Gliederung des Selbstberichts und Frageleitfaden

(Stand 17.09.2008)

1. Zum Kontext des Audits

1.1 Hochschulsystem

- Kurze Beschreibung des deutschen Hochschulsystems (für ausländische Gutachterinnen und Gutachter)

1.2 Hochschule

- Kurze Beschreibung der Hochschule, deren Stellung innerhalb des Hochschulsystems und wesentliche neuere Entwicklungen; hier kann auf den Struktur- und Entwicklungsplan und weitere relevante Dokumente verwiesen werden, die dem Bericht ergänzend beigelegt werden.

1.3 Zielsetzung des Audits

- Motivation und Ziele des Audits

1.4 Zustandekommen des Audit-Selbstberichtes

- Wie wurde die Bestandsaufnahme durchgeführt?
- Wer war daran beteiligt?

2. Qualitätspolitik

- Hat die Hochschule ein **Leitbild**? Ist das Qualitätsverständnis der Hochschule darin verankert?
- Welches **Profil** hat die **Hochschule**? Wird auch ihr **Qualitätsverständnis** erläutert?
- Welche **Qualitätsziele** verfolgt die Hochschule?
- Besitzt die Hochschule eine **Qualitätskultur**?
- Mit welchen **Kennzahlen** und **Indikatoren** wird die Zielerreichung der Qualitätsziele definiert?

3. Qualitätssicherung und Prozessdokumentation in Studium und Lehre

3.1 Qualitätssicherung in Studium und Lehre

3.1.1 Konzept zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre

- Gibt es ein **Konzept** zur **internen** Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der Hochschule?
- Wie sind interne Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Einzelnen an der Hochschule **organisiert**?
- Sind die Zuständigkeiten für die interne Qualitätssicherung geklärt? Welche **Gremien** und **Funktionsträger** sind in welche Zuständigkeiten und Befugnisse in Qualitätssicherung und –management eingebunden?
- In welchen Bereichen und auf welche Weise partizipieren die **Mitarbeiter** und **Studierenden** der Hochschule an Entscheidungen bezüglich der Qualitätssicherung?
- Befasst sich das Rektorat regelmäßig mit den **Ergebnissen** der Qualitätssicherung und dem **Follow-up**? Welche Informationen stehen der Leitung zur Verfügung? Wie werden Ergebnisse der Qualitätssicherung in Entscheidungen einbezogen?
- Werden qualitätsbezogene Daten / Ergebnisse der Qualitätssicherung in die hochschulinterne **Mittelvergabe** einbezogen? In welcher Weise und mit welchen Auswirkungen? Wer trifft diese Entscheidungen?
- Gibt es ein **Konzept** zur **externen** Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der Hochschule?
- Wie sind externe Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Einzelnen an der Hochschule **organisiert**?
- Wie gehen Ergebnisse und Daten externer Verfahren in die Steuerung ein?

3.1.2 Umsetzung des Konzepts zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre

- Wie und wie häufig werden die **Studiengänge intern und extern** unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation **evaluiert**?
- Mit welchen Instrumenten und Verfahren beurteilt die Hochschule die Qualität der **Lehrveranstaltungen** durch die Studierenden?
- Wird die **Beurteilung der Studierenden** kontinuierlich überprüft?
- Wird die **Kompetenz der Lehrenden** in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung geprüft und regelmäßig gefördert?

- Welche verbindlichen Verfahren für die Umsetzung von **Empfehlungen** existieren?
- Welche **Anreizsysteme** zur Förderung der Qualität in Studium und Lehre existieren?
- Verfügt das interne Qualitätssicherungssystem über personelle und sächliche **Ressourcen**, die Nachhaltigkeit gewährleisten?
- Werden Lehrende und Studierende, Verwaltungsmitarbeiter, Absolventen und Vertreter der Berufspraxis bei der internen Qualitätssicherung **beteiligt**?
- Wie wird die **Unabhängigkeit der Bewertung** bei internen und externen Evaluationen gewährleistet?

3.1.3 Konzept zur Sicherung der Programmqualität

- Wie wird sichergestellt, dass die Studiengänge die qualitätsbezogenen Ziele und die Vorgaben des Akkreditierungsrates bezüglich der **Qualität von Studienprogrammen** und deren Abschlüsse systematisch und umfassend beachten?
- Sind die notwendigen **Ressourcen** und organisatorischen Voraussetzungen gegeben, um das Konzept konsequent und zielgerichtet umzusetzen, insbesondere unter Berücksichtigung von Verflechtungsstrukturen?
- Wie wird die Übereinstimmung der Ziele mit den geltenden **gesetzlichen Vorgaben** gewährleistet (z.B. Qualifikationsrahmen, ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben der KMK etc.)?
- Werden Lehrende und Studierende, Absolventen und Externe sowie Vertreter der Berufspraxis bei der Reform der Studiengänge beteiligt?

3.1.4 Verfahren zur Sicherung der Programmqualität

- Umfassen die Qualifikationsziele fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere
 - Wissenschaftliche Befähigung
 - Berufsbefähigung
 - Befähigung zu zivilgesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung?
- Verfügt der Studiengang über klar definierte, sinnvolle und valide **Qualifikationsziele**?
- Wie werden die Ziele im Konzept des Studienganges umgesetzt und wie tragen die einzelnen **Studiengangsmodule** zur Erreichung der Studiengangsziele bei?

- Wie wird die Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von **Leistungspunktsystemen** und die **Modularisierung** von Studiengängen gewährleistet?
- Wie werden **Zugangsvoraussetzungen**, Auswahl und Anerkennungskriterien (z.B. Anerkennung extern erbrachter Leistungen) festgelegt?
- Besteht ein adäquates modulbezogenes und kompetenzorientiertes **Prüfungssystem** (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) oder wird dieses aufgebaut?
- Wie werden adäquate **Studienorganisation** und –koordination gewährleistet?
- Wie wird eine adäquate **studentische Arbeitsbelastung** gewährleistet?
- Gibt es **Beratungs- und Betreuungsangebote**?

3.2 Prozessdokumentationen

- Werden entscheidende **Prozesse** und deren Verzahnung mit der Hochschule dokumentiert?
- Welche normativen Vorgaben gibt es zur Gestaltung der Prozess- und Studiengangsdokumente? Welche Instrumente und Verfahren werden eingesetzt, um die Einhaltung dieser Vorgaben zu sichern?

3.3 Methoden und Instrumente zur Qualitätssicherung

- Sind die internen und externen **Methoden** und **Instrumente** zur Qualitätssicherung definiert und beschrieben?

4. Qualitätsentwicklung

- Gibt es eine hochschulweite, zentral organisierte und systematische **Qualitätsentwicklung**, d.h. werden Qualitätspolitik, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement der Hochschule auf einer Meta-Ebene hinterfragt?
- Werden die qualitätsbezogenen **Ziele** der Hochschule und deren Zielerreichung regelmäßig überprüft und ggf. fortgeschrieben?
- Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und **Indikatoren**, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?
- Sind an der Hochschule Maßnahmen etabliert, die dazu geeignet sind, die **Wirksamkeit der Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung** in den Studienprogrammen zu hinterfragen?

- Sind an der Hochschule Maßnahmen etabliert, die dazu geeignet sind, die Wirksamkeit der **internen Qualitätssicherung** im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen?
- Werden die Qualitätssicherungsinstrumente regelmäßig und systematisch auf ihre Wirksamkeit überprüft? Wie wirkt die Hochschule auftretenden Problemen entgegen?
- Werden alle **Mitgliedsgruppen der Hochschule** (Professoren, Mittelbau, Mitarbeitende, Studierende etc.) vom Rektorat einbezogen?

5. Kommunikation und Öffentlichkeit

5.1 Interne Kommunikation

- Wie wurden bzw. werden die Qualitätsziele und das Konzept zur Qualitätssicherung kommuniziert? Wurden bzw. werden die verschiedenen Statusgruppen der Hochschule auf unterschiedliche Weise informiert?
- Wie erfolgt die innerhochschulische Kommunikation über die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote?

5.2 Berichtswesen

- Über welche Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse informiert die Hochschule bzw. informieren die Teileinheiten regelmäßig (**Berichtswesen**)?
- An welche **Adressaten** sind die Informationen bzw. Berichte gerichtet? Wie regelmäßig (zum Beispiel einmal jährlich) erfolgt die Berichterstattung?
- Werden periodisch zusammenfassende Berichte über festgestellte **Mängel** und ergriffene oder geplante Maßnahmen veröffentlicht?
- Welche Defizite oder besonderen Stärken bestehen im Bereich der Information über Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium? Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?

5.3 IT-System

- Verfügt die Hochschule über ein Informationssystem, das qualitätsrelevante **Daten und Kennzahlen** (quantitativ und qualitativ) erfasst?
- Welche(s) Informationssystem(e) nutzt die Hochschule bzw. nutzen ihre Teileinheiten? Wie hoch ist ihr Integrationsgrad?
- Sind bzw. ist die/das Informationssystem mit einem vertretbaren Aufwand zu nutzen, um den Datenbedarf zügig zusammenzustellen? Gibt es Pläne zum Ausbau des Informationssystems?

Begehungsplan der ersten Vor-Ort-Begehung

Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien, Stuttgart

Gutachtergruppe

- **Professor Dr. Lothar Zechlin** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)
Universität Duisburg-Essen, ehem. Vorsitzender des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, ehem. Rektor der Universitäten Duisburg-Essen und Graz, ehem. Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg
- **Professor Dr. Manfred Hopfenmüller**
Hochschule Regensburg, Hochschulbeauftragter für Qualitätsmanagement
- **Dr. Hermann Huemer**
AQA Österreichische Qualitätssicherungsagentur
- **Bernd Schopp**
Leiter der Print Media Academy, Heidelberger Druckmaschinen AG
- **Urs Brudermann**
Student der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Winterthur, Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS)

Geschäftsstelle evalag

- **Dr. Sibylle Jakubowicz**
Wissenschaftliche Referentin
- **Sabine Berganski M.A.**
Projektassistentin

Begehungsplan für die erste Begehung (17.-19. Juni 2009)

(Stand: 16.06.2009)

Mittwoch, 17. Juni 2009		
	Anreise	
17.30 – 20.00	Konstituierende Sitzung	Kennenlernen der Gutachter/innen Besprechung des Selbstreports Ablauf der Begehung
20.00	Abendessen mit dem Rektorat	
		Teilnehmer/innen von Seiten der Hochschule der Medien
Donnerstag, 18. Juni 2009		
8.30 – 9.30	Rektorat QM-Beauftragte	Vorstellung der Hochschule und ihrer strategischen Ziele Strategische Pläne für das Qualitätsmanagement
9.45 – 11.45	Lenkungsgruppe	Erläuterung des Selbstreports und seines Entstehungsprozesses Vorstellung des Qualitätsmanagementkonzeptes der Hochschule Akkreditierung (Programm-/ Systemakkreditierung)
12.00 – 13.15	Mittagessen	
13.15 – 14.15	Führung durch die Hochschule	
14.30 – 16.00	Dekane	Qualitätssicherung/-management aus Sicht der Dekane (Lehre, Finanzen, Studierendenverwaltung)
16.15 – 17.45	Studierende	Gespräch mit Studierenden und Studierendenvertreter/inne/n

18.00 – 19.30	Gutachter/innen	Besprechung des ersten Begehungstages
20.00	Abendessen	
<hr/> <p>Freitag, 19. Juni 2009</p>		
8.00 – 9.30	Verwaltung	Gespräch mit den Beteiligten an der Studierendenverwaltung (Zulassung, Einschreibung, Prüfungswesen, Zentrales Praktikantenamt)
9.45 – 11.15	Studiendekane	Qualitätssicherung/-management in den Studiengängen Studiengangsentwicklung
11.30 – 13.00	Gutachter	Resumée der ersten Begehung
13.00 – 14.00	Mittagessen	
14.00 – 15.30	Rektorat QM-Beauftragte	Resumée der ersten Begehung Planung der zweiten Begehung Evtl. Anforderung zusätzlicher Informationen
<hr/> <p>Abreise</p> <hr/>		

Protokoll des Abschlussgesprächs der ersten Begehung

Audit zur institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien

Erste Begehung: 17.-19. Juni 2009

Protokoll des Abschlussgesprächs mit dem Rektorat und der QM-Beauftragten

19. Juni 2009, 14.00 – 15.00 Uhr

Gutachterkommission: Prof. Dr. Zechlin, Prof. Dr. Hopfenmüller, Dr. Huemer, Herr Schopp, Herr Bruderemann

Hochschule der Medien: Prof. Dr. Roos, Prof. Dr. Hinkelmann, Prof. Dr. Faigle, Prof. Dr. Rota, Dr. Linder, Herr Marquardt

evalag: Dr. Jakubowicz, Frau Berganski

Die Gutachterkommission hat in dem die Begehung abschließenden Gespräch dem Rektorat der Hochschule der Medien (HdM) erste Ergebnisse und Einschätzungen im Rahmen des Audits zur institutionellen Qualitätssicherung genannt. Die Ergebnisse gliedern sich in die folgenden vier Bereiche:

1. Einschätzung zum aktuellen Stand
2. Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement
3. Anforderungen der Systemakkreditierung
4. Weiterer Verfahrensablauf

Die Gutachter möchten grundsätzlich festhalten, dass sich nach ihrer Einschätzung die HdM auf dem richtigen Weg befindet, um die Systemakkreditierung zu beantragen. Allerdings wird dies nach Ansicht der Gutachter mehr Zeit in Anspruch nehmen, als die HdM bisher eingeplant hat.

1. Einschätzung zum aktuellen Stand

Die Gutachterkommission hebt hervor, dass sie aus den Gesprächen mit den Professor/inn/en, Mitarbeiter/inne/n und Studierenden der Hochschule einen sehr **positiven Eindruck** von der HdM gewonnen hat. In allen Gesprächen war zu spüren, dass in den vergangenen zwei Jahren ein interner Aufbruch stattgefunden hat, an dem viele Personen beteiligt sind. Dies erscheint den Gutachtern als zuverlässige und tragfähige Basis für die weitere Entwicklung.

Im Hinblick auf die strategischen Überlegungen des Rektorats, wie sich die Fachhochschulen in der neuen **Wettbewerbssituation** zwischen Universitäten und der Dualen Hochschule positionieren können („Sandwichmodell“), erkennen die Gutachter eine strategisch gute Positionierung der HdM in der Fokussierung auf die „Medien“. Nach Ansicht der Gutachtergruppe kann die HdM Themen aus dem Bereich der Medien mit unterschiedlich starker Gewichtung in der Forschung, Lehre und Praxisorientierung anbieten. Wie in Abbildung 1 dargestellt, wirkt das Leistungsangebot der HdM wie ein Querschnitt durch den Sektor, d.h. je nach Fachbereich bzw. Studiengang konkurriert die HdM nicht nur mit ähnlichen Studienrichtungen an anderen Fachhochschulen, sondern auch mit den eher forschungsorientierten Angeboten der Universitäten oder den stärker praxisorientierten Angeboten der Dualen Hochschule.

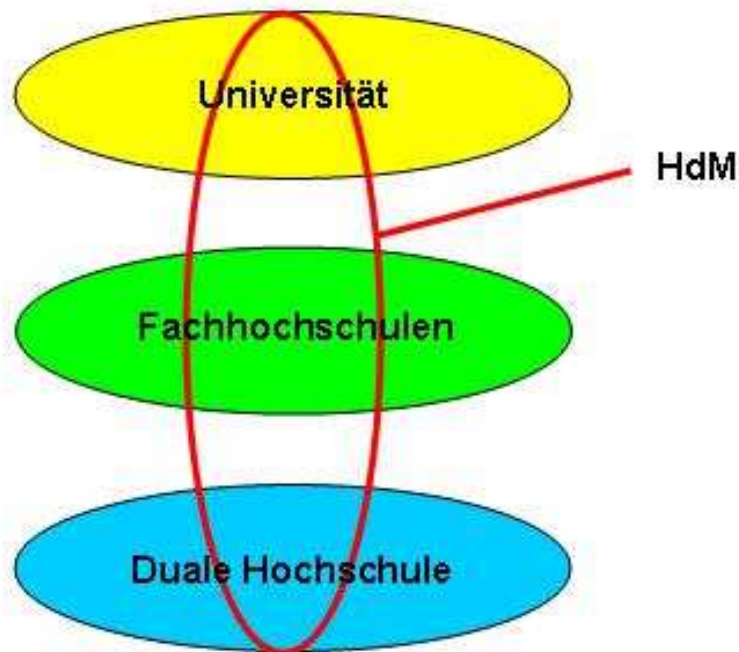


Abbildung 1: Die Wettbewerbssituation der HdM, eigene Darstellung.

In jedem Fall sehen die Gutachter in der Fokussierung auf den Bereich der Medien eine qualitative Ausrichtung, die eine ausreichende Trennschärfe für weitere strategische Überlegungen beinhaltet.

Die **Zufriedenheit der Studierenden** mit den Inhalten und der Organisation ihrer Studiengänge ist außerordentlich hoch. Die Qualität der Ausbildung spiegelt sich auch darin wider, dass die Absolvent/inn/en der HdM gute bis sehr gute Berufsaussichten auf dem Arbeitsmarkt haben.

Die **interne Kommunikation** wird von allen befragten Gruppen als sehr offen und gut beschrieben.

Besonders positiv bewertet die Gutachtergruppe die **ausgeprägte Dienstleistungsorientierung** der HdM, die nicht nur das Verhalten nach außen, sondern auch die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule prägt. In diesem Zusammenhang wurden explizit das Rektorat, die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement sowie die Verwaltung insgesamt genannt.

Die **Infrastruktur** und die **Ressourcenausstattung** der HdM erscheinen den Gutachtern überdurchschnittlich gut. Die Gutachter stimmen überein, dass die räumliche Trennung der Fakultät „Information und Kommunikation“ möglichst schnell überwunden werden muss. Die Eingliederung der Fakultät „Information und Kommunikation“ in die Campus-Infrastruktur in Vaihingen wird von allen Befragten als förderlich für die Integration und Zusammenarbeit erachtet.

Nach dem allgemeinen Eindruck der Gutachtergruppe scheint die **Vernetzung der drei Fakultäten** der HdM untereinander verbesserungswürdig zu sein. Die Gutachter weisen darauf hin, dass in den Gesprächen immer wieder der Bedarf an „institutionalisierten Plattformen“ genannt wurde, die es den Professor/inn/en und Mitarbeiter/inne/n

ermöglichen würden, sich über die Fakultätsgrenzen hinweg kennen zu lernen und dadurch sowohl die tägliche Zusammenarbeit als auch fallweise Kooperationsprojekte erleichtern und fördern würden. Die Gutachter halten es für notwendig, den Wunsch nach und die Ansätze zur Vernetzung innerhalb und zwischen den Fakultäten gezielt zu fördern. Der geplante Neubau, der für die Realisierung des Umzugs der Fakultät „Information und Kommunikation“ von der Innenstadt nach Vaihingen notwendig ist, wird nach Einschätzung der Gutachter zu einem stärkeren Zusammenwachsen der drei Fakultäten wesentlich beitragen.

Das Rektorat weist darauf hin, dass die z.T. noch fehlende Vernetzung zwischen den Fakultäten auch auf die Historie der HdM, d.h. die Fusion zweier vorher unabhängiger Einrichtungen, zurückzuführen ist. Allerdings geht das Rektorat davon aus, dass mit dem anstehenden Generationenwechsel an der HdM noch bestehende Ressentiments gegenüber dem „fremden“ Teil der HdM weiter abgebaut werden. Ein weiterer Schritt zur Kooperation ist die Einrichtung des neuen Studiengangs „Mobile Medien“, der Vernetzungsanteile im Curriculum beinhaltet, so dass der Studiengang nur von den Fakultäten gemeinsam durchgeführt werden kann. Die Vernetzung der Fakultäten über die Curriculumsentwicklung wird von den Gutachtern ausdrücklich begrüßt.

2. Qualitätssicherung / Qualitätsmanagement

Die Gutachter heben hervor, dass ein **integriertes Managementsystem** u.a. durch eine ausgeprägte Prozessorientierung, Transparenz und Verlässlichkeit im Sinne einer allgemein zugänglichen Dokumentation geprägt ist. Die Gutachterkommission sieht es als Stärke der HdM, dass Prozesse online abgebildet werden. Hier kommt in besonderem Maße die hausinterne Kompetenz der HdM zum Tragen.

Allerdings sehen die Gutachter auch die Gefahr, dass Prozesse beschrieben und abgebildet werden, ohne Sinn und Wirkung dieser Prozesse zu hinterfragen bzw. zu überprüfen. Die Gutachtergruppe weist darauf hin, dass bisher noch keine ausreichende Orientierung an **geschlossenen Qualitätsregelkreisen** im Qualitätsmanagement der HdM zu erkennen ist. In einem geschlossenen Qualitätsregelkreis (Plan, Do, Check, Act) finden sowohl die strategische Analyse und Planung als auch die Umsetzung, das Monitoring der angestrebten Zielerreichung und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse statt. Diese ganzheitliche Betrachtung der Prozesse muss an der HdM ausgebaut und verstärkt werden. Derzeit ist laut Rektorat noch unklar, wie die Qualitätsregelkreise zum Leben erweckt werden können.

Die Gutachtergruppe sieht keine Notwendigkeit dafür und warnt davor, den **Zeitdruck** im Hinblick auf die angestrebte Beantragung der Systemakkreditierung zu stark werden zu lassen bzw. noch stärker zu forcieren. Es ist vielmehr notwendig, die von den Veränderungen betroffenen Personen in die Etablierung eines Qualitätsmanagements einzubeziehen und sie von Betroffenen zu Mitgestaltenden zu machen. Hierbei ist es nach Einschätzung der Gutachter besonders wichtig, dass die betroffenen Personen für das „Qualitätsmanagement“ nicht zu viel Zeit und Energie aufwenden müssen, um eine breite Akzeptanz der Maßnahmen zu erreichen.

Die Gutachter schlagen vor, dass sich die HdM mit **anderen Fachhochschulen austauscht**, die im Hinblick auf ihr Qualitätsmanagement ähnlich weit sind wie die HdM. Insbesondere wird von Seiten der Gutachter z.B. ein Planungsworkshop für das Rektorat und möglicherweise die Dekane mit der Fachhochschule Münster vorgeschlagen. Das Rektorat will auch den Kontakt zur Hochschule Furtwangen intensivieren.

3. Anforderungen der Systemakkreditierung

Grundsätzlich empfehlen die Gutachter der HdM, sich frühzeitig für eine **Akkreditierungsagentur** zu entscheiden und sich damit auseinander zu setzen, wie die Agentur die Kriterien des Akkreditierungsrats zur Systemakkreditierung konkretisiert hat. Jede Agentur hat diesbezüglich bestimmte Vorschriften entwickelt. Laut Aussage des Rektors ist die endgültige Entscheidung für eine Agentur noch nicht gefallen.

Vor dem Hintergrund der Kriterien des Akkreditierungsrats für die Systemakkreditierung weist die Gutachtergruppe darauf hin, dass erstens die Qualifikationsziele für die Studiengänge definiert und veröffentlicht sein müssen. Die Qualifikationsziele sind aus den strategischen Zielen der Hochschule abzuleiten. Ziele sollten immer S.M.A.R.T. (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert) und intern kohärent sein. In beiden Punkten sehen die Gutachter noch Handlungsbedarf an der HdM. **Strategische Ziele, Leitbild, Qualifikationsziele und operative Ziele** müssen aufeinander bezogen werden und inhaltlich zusammen passen. Beim Vergleich der verschiedenen Dokumente der HdM war für die Gutachter dieser inhaltliche Zusammenhang ohne weitere Erklärungen nicht ersichtlich. Darüber hinaus ist unklar, inwieweit die an der HdM erhobenen **Kennzahlen** genutzt werden, um die Zielerreichung zu messen. Grundsätzlich weist die Gutachtergruppe darauf hin, dass das Monitoring nicht nur über Kennzahlen erfolgen muss, sondern auch qualitative Größen und „kommunikative Bestandteile“ enthalten soll. Die Gutachter empfehlen dem Rektorat, den Prozess der Strategiebildung und Zieldefinition erneut zu durchlaufen, und die Ergebnisse systematisch in alle internen Dokumente einzuarbeiten.

Die Qualifikationsziele werden zweitens in Studiengangskonzepten umgesetzt, die bestimmten Anforderungen entsprechen müssen. Da alle Studiengänge der HdM **programmakkreditiert** sind, hat sich die Gutachterkommission mit diesem Punkt nicht intensiv auseinander gesetzt, sieht aber auch keine augenfälligen Defizite.

Drittens müssen in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der internen Qualitätssicherung in Studium und Lehre etabliert werden. Die Gutachtergruppe unterstützt explizit das Konzept der HdM, **interne Audits** durchzuführen. Allerdings empfehlen die Gutachter, die Idee der Studiengangsberichte zu konkretisieren. Diese Berichte sind als Gegenstand des internen Audits auch die Entscheidungsgrundlage für weitere Maßnahmen und Entwicklungen. Sie sollten zum einen neben dem Studiengang auch wichtige wissenschaftsunterstützende Prozesse und zum anderen eine SWOT-Analyse des Studiengangs enthalten. Grundsätzlich hebt die Gutachterkommission hervor, dass das interne Audit an der HdM nicht nur eine der Programmakkreditierung vergleichbare Funktion haben sollte, wie im Selbstbericht dargelegt, sondern in einem internen Audit, das als wirksames Instrument der Qualitätssicherung fungiert, immer auch die Prozesse mit betrachtet werden müssen (Prozessaudit).

Insbesondere weisen die Gutachter darauf hin, dass die im Selbstbericht eher beiläufig genannten **strukturierten Gespräche** systematisch ausgeweitet werden sollten. Hierzu wird ein strategischer Rahmen vom Rektorat vorgegeben, in dem die Fakultäten sich bewegen können. Der Prozess ist als Gegenstromverfahren zwischen Rektorat und Fakultäten/Abteilungen angelegt und soll als Ergebnis zum Abschluss verbindlicher Zielvereinbarungen führen. Dabei ist es wichtig, nicht zu viele Ziele zu setzen, diese nicht zu kleinteilig zu formulieren und nicht im laufenden Prozess neue inhaltliche Ziele hinzuzufügen. Die sachlichen und finanziellen Ziele werden miteinander gekoppelt.

Die Gutachtergruppe streicht heraus, dass die Durchführung von Audits nur dann Sinn hat, wenn die Ergebnisse/Empfehlungen der Audits umgesetzt werden. Die strukturierten Gespräche sind das geeignete Instrument, ein Monitoring der Zielerreichung festzuschreiben. Es ist nach Aussage der Gutachter empfehlenswert, die zentralen Punkte

dieser Gespräche in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten und den anderen Studiengängen zugänglich zu machen. Mit dieser Maßnahme wird nicht nur die Transparenz des Verfahrens erhöht, sondern auch ein neues Bewusstsein für den Prozess der Zielvereinbarung geschaffen.

Die Gutachter empfehlen, das interne Audit im Sinne der oben genannten Anmerkungen konkreter zu planen und einen Testlauf durchzuführen. Bei Beantragung der Systemakkreditierung muss das System der internen Qualitätssicherung etabliert sein.

Viertens muss die Hochschule über ein internes **Berichtswesen** verfügen, das ihr erlaubt, sowohl die Instrumente der Qualitätssicherung als auch deren Wirkungen zu dokumentieren. In diesem Zusammenhang weisen die Gutachter noch einmal auf das gerade erörterte Problem des Monitoring sowie die Verwendung der erhobenen Kennzahlen (s.o.) hin.

4. Weiterer Verfahrensablauf

Nach Einschätzung der Gutachter kann die HdM sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits für den Weg zur Systemakkreditierung entscheiden. Allerdings sollte die verbleibende Zeit für **Optimierungsarbeiten** (s.o.) genutzt werden.

Für das ambitionierte Vorhaben braucht die HdM nach Ansicht der Gutachtergruppe **zusätzliche Ressourcen**. Üblicherweise steht neben der bereits vorhandenen Kapazität eine weitere volle Stelle zu Verfügung, die sich ausschließlich mit den Vorbereitungen für die Systemakkreditierung beschäftigt.

Als weiteres Vorgehen schlagen die Gutachter eine zweite Begehung im Frühjahr 2010 vor. Bis dahin sollten die Strategie-Ziele-Hierarchie der HdM sowie das integrierte Qualitätssicherungssystem, das das interne Audit als ein Tool umfasst, konkretisiert werden. Als Vorbereitung für die zweite Begehung benötigen die Gutachter einen kurzen Bericht über die Aktivitäten und Ergebnisse seit der ersten Begehung. Die Empfehlungen, die im Rahmen der zweiten Begehung möglicherweise noch von den Gutachtern ausgesprochen werden, sollten von der HdM bis zum Herbst 2010 umgesetzt werden.

Damit könnte die HdM nach Einschätzung der Gutachter die **Systemakkreditierung** voraussichtlich im Herbst 2010 beantragen und müsste den bisherigen Zeitplan (s. Selbstbericht S. 52) nur um ein Semester korrigieren. Die Veränderung des Zeitplans stellt nach Aussage des Rektorats kein Problem dar.

Mannheim, den 14. Juli 2009

Für das Protokoll: Dr. Sibylle Jakubowicz

Begehungsplan der zweiten Vor-Ort-Begehung

Audit der institutionellen Qualitätssicherung an der Hochschule der Medien, Stuttgart

Gutachtergruppe

- **Professor Dr. Lothar Zechlin** (Vorsitzender der Gutachtergruppe)
Universität Duisburg-Essen, ehem. Vorsitzender des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, ehem. Rektor der Universitäten Duisburg-Essen und Graz, ehem. Präsident der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg
- **Professor Dr. Manfred Hopfenmüller**
Hochschule Regensburg, Hochschulbeauftragter für Qualitätsmanagement
- **Dr. Hermann Huemer**
Austrian Standards Institute, Wien
- **Bernd Schopp**
Direktor der Thales University, Stuttgart
- **Urs Brudermann**
Student der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)
Winterthur, Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS)

Geschäftsstelle evalag

- **Dr. Sibylle Jakubowicz**
Wissenschaftliche Referentin
- **Sabine Berganski M.A.**
Projektassistentin

Begehungsplan für die zweite Begehung (8.-10. Juli 2010)

(Stand: 08.07.2010)

Donnerstag,
8. Juli 2010

Anreise

Teilnehmer/innen von
Seiten der Hochschule
der Medien

13.00 – 14.30	Gutachter	Vorbesprechung der Gutachterkommission Konzept des Endberichts
---------------	-----------	---

15.00 – 16.30	Rektorat Leiterin Stabsstelle Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement	Reflexion der Ergebnisse der ersten Begehung Weiterentwicklungen seit der ersten Begehung (aufgrund der Gutachterempfehlungen bzw. darüber hinaus)
---------------	---	---

16.45 – 18.15	Pilotstudiengang BIB	Erstellung des Semesterberichts und Umsetzung des internen Audits aus Sicht des Pilotstudiengangs
---------------	----------------------	---

18.30 – 19.30	Gutachter	Besprechung des ersten Tages
---------------	-----------	------------------------------

20.00	Abendessen	
-------	------------	--

Freitag,
9. Juli 2010

8.30 – 10.00	Mitglieder der Kommission zum internen Audit	Umsetzung des internen Audits aus Sicht der Kommission Bedeutung des internen Audits für die Qualitätsregelkreise Konsequenzen aus dem internen Audit
--------------	--	---

10.15 – 10.45	Gutachter	Besprechung
---------------	-----------	-------------

10.45 – 11.45	Studiendekane und Qualitätsmanagementbeauftragte nicht am Audit beteiligter Studiengänge	Beteiligung am Ausbau des Qualitätsmanagementsystems
12.00 – 12.30	Gutachter	Besprechung
12.45 – 14.00	Mittagessen	
14.15 – 15.15	Beauftragte für die Entwicklung eines Reporting-Systems und Kennzahlen	Reporting-System und Kennzahlen
15.45 – 16.15	Gutachter	Besprechung
16.15 – 17.15	Beauftragte für die Erarbeitung von Prozessdokumentationen	Prozessdokumentationen
17.30 – 18.30	Gutachter	Besprechung des zweiten Tages
19.00	Abendessen	

Samstag,
10. Juli 2010

8.30 – 10.30	Gutachter	Resumée der zweiten Begehung, Aussage und Struktur des Endberichtes
10.45 – 12.15	Rektorat Leiterin Stabsstelle Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement	Resumée der zweiten Begehung, weitere Empfehlungen
	Abreise	

Vitae der Gutachter

Vitae der Gutachter

Professor Dr. Lothar Zechlin



Geboren 1944. Studium der Rechtswissenschaft und 1. jur. Staatsexamen (1963 – 1967), Diplôme d'Etudes Supérieures Européennes Universität Nancy (1968), Promotion zum Dr. jur. und 2. jur. Staatsexamen (1971), wiss. Assistent am Interdisziplinären Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Hamburg mit dem Arbeitsschwerpunkt „Curriculumentwicklung und Evaluation der Einstufigen Juristenausbildung“ (1972 – 1980), Professor für Öffentliches Recht an der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg (1980 – 1991), Präsident der HWP (1992 – 1999), Rektor der Karl-Franzens-Universität Graz und Vizepräsident für Planung und Organisation der Österreichischen Rektorenkonferenz (1999 – 2003), Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen (2003 – 2008), Aufbau und Leitung des Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der UDE (2004 – 2009), seit 1.4.2008 wieder als Professor für Öffentliches Recht in Lehre und Forschung des Instituts für Politikwissenschaft der UDE tätig.

Mitglied des Akkreditierungsrates (seit 3/2009 mit beratender Stimme als Vertreter der Agenturen), des Hochschulrates der Justus-Liebig-Universität Gießen (seit 2008) sowie des Steering Committee des International Evaluation Program (IEP) der European University Association (seit 2004). Vorsitz der Akkreditierungskommission Systeme der Akkreditierungsagentur ASIIN.

Professor Dr. Manfred Hopfenmüller



Geboren 1957. Studium der Physik, Mathematik, Biologie und Musikwissenschaft. 1982 Abschluss als Diplom-Physiker und Magister Artium (M.A.). Von 1982 bis 1987 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Angewandte Physik der Universität Regensburg. 1986 Promotion zum Dr. rer. nat. mit einem Thema aus der Polymerphysik. 1987 bis 1992 Leiter "QM-System, QM-Verfahren" bei der Siemens AG. Seit 1992 Professor für Qualitätsmanagement, Angewandte Mathematik und Statistik an der Hochschule Regensburg. Seit 1993 engagiert in der akademischen Selbstverwaltung der Hochschule Regensburg (Senat, Hochschulrat u.v.a.). Seit 1999 Qualitätsmanagementbeauftragter der Hochschule. Seit 2000 BayTech-Partner und Direktor des Instituts für Management-Systeme (IMS) im Netzwerk von BayTech / Bayern Innovativ GmbH. 2001 Assessor für den Austrian Quality Award. 2008 Berufung in die Kommission für die Systemakkreditierung von AQAS e.V. Mitglied u.a. bei der Deutschen Physikalischen Gesellschaft (DPG), der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI).

Dr. Hermann Huemer



Geboren 1962. Studium der Erdwissenschaften an der Universität Wien (Diplom, Promotion; Stipendien an der University of New Mexico, USA und der Monash University, Melbourne/ Australien). Diplom-Studiengang für Unternehmensführung für die mittelständische Wirtschaft an der Fachhochschule Wien. 1989 bis 1994 Projektassistent am Österreichischen Forschungs- und Prüfzentrum Arsenal (jetzt: Austrian Research Center). Vertragsassistent am Institut für Geowissenschaften der Montanuniversität Leoben. 1996 bis 2005 Forschungs-(Informations-) Manager an der Universität für Bodenkultur Wien, an der Wirtschaftsuniversität Wien und an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Seit 2003 Lehrgangsleiter am Berufsförderungsinstitut Wien für den Lehrgang Information und Dokumentation. Von 2007 - 2009 Projektmanager der Österreichischen Qualitätssicherungsagentur (AQA). Seit 2009: Komitee-Manager am Austrian Standards Institute (Development) in Wien. Mitglied u.a. in der Österreichischen Gesellschaft für Dokumentation und Information (ÖGDI) und der European Evaluation Society (EES).

Bernd Schopp



Geboren 1963. 1985 bis 1989 Software Entwickler und Trainer. Maschinenbaustudium an der Universität Karlsruhe. 1989 Abschluss als Diplom Ingenieur. Von 1989 bis 1992 Projekt Manager. Bis 1994 Executive Assistant to CIO in Heidelberg. Bis 1996 Senior Project Manager Organisation in Heidelberg. Bis 1998 Senior Manager in Bereich Sales&Service Information in Heidelberg. Von 1998 bis 2002 Senior Manager der Print Media Academy. Von 2002 bis 2009 Leiter der Print Media Academy Heidelberg. Seit 2009 Direktor der Thales University (Thales Deutschland Holding GmbH) Stuttgart. Gastprofessor am London College of Communication. Mitglied u.a. des Board of Skills Germany und der Expertenkommission für Studienreform Druck- und Medientechnik an der Hochschule für angewandte Wissenschaft München.

Urs Brudermann



Banklehre und BMS II an der Kaufmännischen Berufsschule Biel-Bienne von 2000 bis 2004. Anschließendes B.Sc. Studium der Betriebsökonomie an der Fachhochschule Nordwestschweiz von 2005 bis 2008. Masterstudium Banking & Finance an der ZHAW Winterthur, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften von 2008 bis 2010. Auslandsstudium in Paris an der Université René Descartes Paris V, Frankreich. Von 2005 bis 2009 für die USB AG Bern, Biel und Zürich tätig. Seit 2009 bei der Credit Suisse AG. Studentischer Qualitätsexperte im Institutional Evaluation Programme (IEP) der ESU und Studentischer Qualitätsexperte OAQ (Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung Schweiz) für Hochschulen. Mitglied im Verband der Schweizer Studierendenschaften (VSS).