

**Akkreditierungsbericht zum Antrag der  
Hochschule Macromedia  
auf Systemakkreditierung  
(S-710)**



## **7. Sitzung der ZEvA-Kommission am 09.07.2019**

### **TOP 05.1**

Vertragsschluss am: 12. April 2017

Zulassung zum Verfahren am: 04. Januar 2018

Datum der ersten Vor-Ort-Gespräche: 25./26. Juni 2018

Datum der zweiten Vor-Ort-Gespräche: 10./11. Januar 2019

Ansprechpartner der Hochschule: Prof. Dr. Jürgen Faust, Ph.D., Präsident der Hochschule Macromedia, Sandstraße 9, 80335 München, j.faust@macromedia.de

Betreuender Referent der ZEvA: Dr. Jürgen Petersen

Gutachter/-innen:

**Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann**, Leibniz FH – School of Business, ehem. Vizepräsidentin Lehre, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Empirische Sozialforschung (Hochschulvertreterin)

**Prof. Dr. Volkmar Langer**, Lacobe GmbH; Gründungspräsident Hochschule Weserbergland, Hameln (bis 01/2017), Professor für vernetzte IT-Systeme und E-Learning, Leiter des E-Learning Centers an der Hochschule Weserbergland (2010-2017) (Hochschulvertreter)

**Prof. Dr. Tibor Kliment**, Rheinische Fachhochschule Köln, Professur für empirisches Medien- und Kulturmanagement (Hochschulvertreter)

**Jörg Fischer**, BearingPoint Deutschland, Unternehmensberatung, Projektmanager; Hochschuldozent u.a. im Bereich VWL, Projekt- und Prozessmanagement, Controlling (Vertreter der Berufspraxis)

**Christoph Back**, Leuphana Universität Lüneburg, Studium der Betriebswirtschaftslehre, inkl. E-Business (B.A., laufend) (Vertreter der Studierenden)

Hannover, den 04.06.2019 (ergänzt am 23.07.2019)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I-2
I. Beschluss der ZEvA-Kommission .....	I-4
1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 09.07.2019 .....	I-4
II. Bewertungsbericht der Gutachter/-innen .....	II-1
1. Abschließendes Votum der Gutachter/-innen .....	II-1
1.1 Empfehlungen.....	II-1
1.2 Empfehlung an die ZEvA-Kommission.....	II-2
2. Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens .....	II-5
3. Kurzbeschreibung der Institution .....	II-7
3.1 Profil und Auftrag der Hochschule .....	II-7
3.2 Interne Organisationsstruktur .....	II-7
3.3 Studienangebot.....	II-11
3.4 Netzwerke und Kooperationen .....	II-12
4. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems .....	II-13
4.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsziele der Hochschule .....	II-13
4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungs- und Qualitätssicherungssystems.....	II-16
4.3 Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre .....	II-28
4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems .....	II-44
4.5 Berichtssystem, Datenerhebung und Dokumentation .....	II-45
5. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates .....	II-47
5.1 Qualifikationsziele (Kriterium 6.1).....	II-47
5.2 Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre (Kriterium 6.2).....	II-47
5.3 Hochschulinterne Qualitätssicherung (Kriterium 2.3) .....	II-47
5.4 Berichtssystem und Datenerhebung (Kriterium 6.4) .....	II-47
5.5 Zuständigkeiten (Kriterium 6.5) .....	II-47
5.6 Dokumentation (Kriterium 6.6).....	II-48
5.7 Kooperationen (Kriterium 6.7) .....	II-48
III. Appendix.....	III-1
1. Stellungnahme der Hochschule vom 28.06.2019 .....	III-1



*/ Beschluss der ZEvA-Kommission*

*1 Beschluss der ZEvA-Kommission vom 09.07.2019*

## **I. Beschluss der ZEvA-Kommission**

### **1. Beschluss der ZEvA-Kommission vom 09.07.2019**

*Die ZEvA-Kommission nimmt das Gutachten, die Stellungnahme der Hochschule Macromedia vom 28.06.2019 sowie die Rückmeldungen der Gutachtergruppe zur Stellungnahme zur Kenntnis.*

*Die Kommission begrüßt die Stellungnahme der Hochschule mit den darin angekündigten Maßnahmen und wandelt das Votum der Gutachtergruppe unter Berücksichtigung der Gutachterrückmeldungen in eine Akkreditierung mit den unten aufgeführten Auflagen um.*

*Zur Erfüllung der Auflagen muss die Hochschule eine umfassende Dokumentation des QM-Systems unter Berücksichtigung der beschlossenen Auflagen vorlegen. Zur Verifizierung der Aufлагenerfüllung ist ein Gespräch zwischen der Gutachtergruppe und der Hochschule verpflichtend vorzusehen.*

*Die ZEvA-Kommission beschließt die Systemakkreditierung der Hochschule Macromedia mit folgenden Auflagen für die Dauer von sechs Jahren:*

- 1. Die extern gesetzten Qualitätsziele müssen im Sinne von formal-zwingenden Vorgaben definiert werden; entsprechende externe Quellen und Vorgaben müssen explizit als Referenzen genannt werden. Eine Anpassung an die aktuell gültigen Vorgaben, auch bezüglich fachlich-inhaltlicher Standards, ist vorzunehmen. Es muss zudem deutlich werden, welche Personen bzw. Gremien für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung von Qualitätszielen zuständig sind. (Kriterium 6.1, Drs. AR 20/2013)*
- 2. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem (Aufbauorganisation) müssen ausreichend präzise definiert, transparent dargestellt und intern wie extern eindeutig nachvollziehbar sein. Dies betrifft insbesondere*
  - die Kompetenzabgrenzung zwischen Vizepräsidenten/-in Akademische Grundsatzfragen und Forschung einerseits und Vizepräsident/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus andererseits;*
  - die Kompetenzabgrenzung zwischen den jeweils zugeordneten Kommissionen und weiteren (Unter-)Kommissionen;*
  - die Stellung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen fakultätsbezogenen und standortbezogenen Positionen.*

*(Kriterien 6.2, 6.5, Drs. AR 20/2013)*

- 3. Die aktuell starke personelle Vertretung des Präsidiums im zentral qualitätsrelevanten*

*QEM-Ausschuss muss im Sinne einer nachvollziehbaren Funktionstrennung und zur Sicherstellung einer unabhängigen Qualitätsbewertung ausgeschlossen werden. (Kriterien 6.2, 6.5, Drs. AR 20/2013)*

4. *Die personell nachhaltige Funktionsfähigkeit des QEM-Sekretariats muss dargelegt worden. Es muss deutlich werden, in welchem Umfang Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)*
5. *Bezüglich der Einbeziehung externer Expertise (hochschulexterne Experten/-innen) müssen folgende Aspekte nachgewiesen werden:*
  - *klare Trennung zwischen qualitätserzeugenden und qualitätsbewertenden Funktionen;*
  - *Umgang mit ggf. negativen Voten hochschulexterner Experten/-innen;*
  - *hinreichende Befangenheitskriterien und klare Zuständigkeit für deren Prüfung bezüglich der Prozesse der Benennung externer Experten/-innen.*

*(Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)*

6. *Es muss eine detaillierte, konsistente und konsequente Prozesslandschaft dokumentiert werden. Dies umfasst auch die Behebung der im Gutachten beschriebenen Inkonsistenzen, die Aktualität der Vorgaben, eine klare Zuordnung von Aufgaben, Schritten und Fristen, eine eindeutige Nomenklatur und einen eindeutigen Verbindlichkeitsgrad von Dokumenten sowie die Trennung von qualitätserzeugender und qualitätsbewertender Logik und allgemein den Detailgrad der Prozessschritte. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)*
7. *In den Qualitätssicherungsprozessen sind Eskalationsstufen bei einer formalen und/oder fachlich-inhaltlich kritischen Einschätzung/Prüfung durch interne oder externe Experten/-innen und Gremien sowie ein Mechanismus zur Beseitigung ggf. konfliktierender Einschätzungen (Konfliktlösung) zu dokumentieren. Ebenso müssen Konsequenzen bei negativen Entscheidungen benannt werden. Die Konsequenzen von kritischen Positionierungen v.a. externer Gutachter/-innen, müssen eindeutig und nachverfolgbar sein sowie mit Fristen belegt werden. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)*
8. *Es muss deutlich dargestellt werden, wie über die Ebene der einzelnen Lehrpersonen hinaus vor allem quantitative Lücken in der Lehrausstattung erkannt, prozessual bearbeitet und in Maßnahmen überführt werden. Hier müssen Prozesse des Kernbereichs 2 (Evaluation) oder des Kernbereichs 3 (Neueinrichtung/Reakkreditierung) zielgenau greifen. Gerade im Rahmen von Reakkreditierungen muss diese Regelungslücke geschlossen werden. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)*
9. *Die Berücksichtigung der Qualitätsaspekte der Geschlechtergerechtigkeit und Diversity im Rahmen der Qualitätssicherung sind zu dokumentieren. (Kriterien 6.2, 6.3,*

**- Bewertungsbericht zur Systemakkreditierung der Hochschule Macromedia  
S-710 -**

I Beschluss der ZEvA-Kommission

1 Beschluss der ZEvA-Kommission vom 09.07.2019

*Drs. AR 20/2013)*

*10. Die Zuständigkeiten und Dokumentationspflichten bezüglich der Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen sowie der Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätsmanagementprozesse sind ausreichend verbindlich zu benennen. Festgelegt werden muss dabei auch die öffentliche Dokumentation der Resultate der Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre. Auch ist es in diesem Zusammenhang notwendig, die Verfahren des hochschulinternen Qualitätsmanagements nachvollziehbar und mit angemessenem Aufwand beschreibbar zu machen. (Kriterien 6.4, 6.6, Drs. AR 20/2013)*

*Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die ZEvA-Kommission weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Aufлагenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)*

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen

## **II. Bewertungsbericht der Gutachter/-innen**

### **1. Abschließendes Votum der Gutachter/-innen**

#### **1.1 Empfehlungen**

- Für die als notwendig erachtete Komplexitätsreduktion der QM-Aufbauorganisation werden folgende Maßnahmen empfohlen:
  - eine Reduktion von Kommissionen, Unterkommissionen und Ausschüssen (soweit sie nicht hochschulrechtlich notwendig sind);
  - eine hiermit in Verbindung stehende Reduktion von Mehrfachzugehörigkeiten einzelner Personen (hauptamtlich Lehrender) zu verschiedenen Gremien;
  - eine Vereinfachung der Nomenklatur, u.a. durch den Verzicht auf teils vorhandene deutsch-/englischsprachige Doppelbezeichnungen oder rein englischsprachige Bezeichnungen.
- Die Einbeziehung der Studierenden in die fortlaufende Qualitätssicherung sowie die enge Kommunikation auf Campus- und zentraler Ebene sollte weiterhin von der Hochschule unterstützt werden. Empfehlenswert ist eine stärkere Transparenz bezüglich der Besetzung von Gremienpositionen und ggf. auch der Rechte innerhalb dieser Gremien. Die Zuweisung von Sitzen sollte sich an den Vorgaben des landeseigenen Hochschulrechts orientieren.
- Im Vorgriff auf die zukünftig anwendbaren Regeln für die Systemakkreditierung sollte die Einbeziehung externer Studierender in die regelmäßige Qualitätsbewertung berücksichtigt werden.
- Grundsätzlich erscheinen Umfang, Zyklus und Detailgrad des Datenmonitorings ausreichend, um die Steuerung und Qualitätssicherung der Lehre an der Hochschule kontinuierlich zu bewerten. Die Gutachtergruppe empfiehlt aber
  - die regelmäßig zu erhebenden Daten und Indikatoren an geeigneter Stelle (z.B. QEM-Handbuch) verbindlich zu benennen;
  - diese Daten im Sinne eines Datenberichts auch bei den Kernprozessen 3 (Erst-/Reakkreditierungen) den beteiligten Akteuren, insbesondere den internen und externen Gutachtern/-innen, zur Verfügung zu stellen.
- Die Gutachtergruppe möchte zu den Prozessen der fortlaufenden Qualitätssicherung (Semester- und Jahreszielerreichungsbericht) folgende Empfehlungen geben:
  - Die relativ hohe Komplexität an Zuständigkeiten für verschiedene Prozessschritte sollte verringert werden um die Transparenz und Operationalisierbarkeit dieser Prozesse zu erhöhen.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen

- Die beiden relevanten Richtlinien für die semesterweisen Evaluationen sowie die Absolventenbefragungen sind unterschiedlich stark mit den Prozessen verknüpft. Im Zusammenspiel mit dem QEM-Handbuch ergibt sich eine gewisse Unklarheit an Regelungsverbindlichkeit, die behoben werden sollte.
- Um zeitnah auf z.B. curriculare Probleme, Niveauprobleme im konkreten Studienangebot etc. reagieren zu können, sollten klarere Verantwortungszuweisungen in diesen Prozessen erfolgen.
- Es sollte geprüft werden, ob im Rahmen des Prozesses der Reakkreditierung die jeweils vorgesehene umfangreiche Überarbeitung des Studiengangs und dessen Dokumenten ggf. nur als Option benannt werden sollte.
- Diversity und Geschlechtergerechtigkeit sind als allgemeine und studiengangsbezogene Qualitätsziele in den Grunddokumenten verankert, institutionell nimmt sich die ‚Unterkommission Diversity und Gender‘ diesem Thema an. Allerdings sollte die Berücksichtigung dieses Anliegens institutionell deutlicher verankert werden. So wird u.a. empfohlen, institutionelle Ansprechpartner/-innen festzulegen und entsprechende Kriterien auch bei der Neueinrichtung und internen Reakkreditierung von Studiengängen stärker im Begutachtungsprozess zu verankern.

## 1.2 Empfehlung an die ZEvA-Kommission

Die Gutachtergruppe sieht es für das *Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Macromedia* als übergreifend notwendig an, dass eine Präzisierung der Prozesse, Entscheidungsbefugnisse und -spielräume von Akteuren und Gremien sowie der Konsequenzen von Entscheidungen erfolgt. Als Ziel dieser für notwendig erachteten Überarbeitungen des Qualitätsmanagementsystems muss stehen, geschlossene Qualitätsregelkreise zu schaffen, die transparent, unabhängig von heute agierenden Personen, ausreichend und einheitlich dokumentiert, sowie belastbar implementiert sind, und so alle akkreditierungsrechtlichen Anforderungen an allen Stellen erkennbar sicherstellen.

Die Gutachter/-innen empfehlen die Aussetzung der Systemakkreditierung der Hochschule Macromedia aufgrund der folgenden Mängel für eine Dauer von maximal 24 Monaten.

- Die extern gesetzten *Qualitätsziele* sind nicht hinreichend im Sinne von formalzwingenden Vorgaben definiert. Hierzu müssen entsprechende externe Quellen und Vorgaben explizit – im Sinne von Referenzen – genannt werden. Eine Anpassung an die aktuell gültigen Vorgaben ist vorzunehmen; dabei sind auch die fachlich-inhaltlichen Standards zu beachten. Es ist zudem nicht deutlich, welche Personen/Gremien für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung von Qualitätszielen zuständig sind. (Kriterium 6.1, Drs. AR 20/2013)
- Die *Kompetenzen und Verantwortlichkeiten* im Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem (*Aufbauorganisation*) sind überkomplex, nicht ausreichend präzise defi-



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen

niert, nicht transparent dargestellt und intern wie extern nicht eindeutig nachvollziehbar. Dies betrifft insbesondere

- die Kompetenzabgrenzung zwischen Vizepräsidenten/-in Akademische Grundsatzfragen und Forschung einerseits und Vizepräsident/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus andererseits;
- die Kompetenzabgrenzung zwischen den jeweils zugeordneten Kommissionen und weiteren (Unter-)Kommissionen;
- die Stellung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen fakultätsbezogenen und standortbezogenen Positionen.

(Kriterien 6.2, 6.5, Drs. AR 20/2013)

- Die aktuell starke personelle Vertretung des *Präsidioms* im zentral qualitätsrelevanten QEM-Ausschuss muss im Sinne einer nachvollziehbaren Funktionstrennung und zur Sicherstellung einer unabhängigen Qualitätsbewertung ausgeschlossen werden. (Kriterien 6.2, 6.5, Drs. AR 20/2013)
- Die personell nachhaltige Funktionsfähigkeit des *QEM-Sekretariats* ist nicht dargelegt worden. Es muss deutlich werden, in welchem Umfang Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)
- Die Gutachtergruppe sieht bei der *Einbeziehung externer Expertise* (hochschulexterne Experten/-innen) folgende Mängel:
  - es besteht eine unklare Trennung zwischen qualitätserzeugenden und qualitätsbewertenden Funktionen;
  - es ist unklar, wie mit ggf. negativen Voten hochschulexterner Experten/-innen umgegangen wird;
  - für die Prozesse der Benennung externer Experten/-innen fehlen ausreichende Befangenheitskriterien und eine klare Zuständigkeit für deren Prüfung.

(Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)

- Eine in der Dokumentation transparent niedergelegte funktionierende *Prozesslandschaft* bewertet die Gutachtergruppe als Mussbedingung, die für eine systemakkreditierte Hochschule erfüllt sein muss. Die Gutachtergruppe sieht insgesamt deutliche Lücken in Detailliertheit, Konsistenz und Konsequenz der allgemeinen Prozessstruktur und -dokumentation. Dies betrifft u.a. die im Gutachten beschriebenen Inkonsistenzen, die mangelnde Aktualität der Vorgaben, eine unklare Zuordnung von Aufgaben, Schritten und Fristen, die unklare Nomenklatur und der unklare Verbindlichkeitsgrad von Dokumenten, die unzureichende Trennung von qualitätserzeugender und qualitätsbewertender Logik und allgemein der geringe Detailgrad der vorgegebenen Prozessschritte. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen

- Im Rahmen der Qualitätssicherungsprozesse fehlen Angaben zu *Eskalationsstufen* bei einer formalen und/oder fachlich-inhaltlich kritischen Einschätzung/Prüfung durch interne oder externe Experten/-innen und Gremien sowie ein Mechanismus zur Beseitigung ggf. konfligierender Einschätzungen (*Konfliktlösung*). Ebenso fehlt es an Benennung von Konsequenzen bei negativen Entscheidungen. Die Konsequenzen von kritischen Positionierungen v.a. externer Gutachter/-innen, müssen eindeutig, nachverfolgbar sein und mit Fristen belegt werden. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)
- Es ist nicht deutlich geworden, wie über die Ebene der einzelnen Lehrpersonen hinaus vor allem quantitative Lücken in der *Lehrausstattung* erkannt, prozessual bearbeitet und in Maßnahmen überführt werden. Hier müssen Prozesse des Kernbereichs 2 (Evaluation) oder des Kernbereichs 3 (Neueinrichtung/Reakkreditierung) zielgenauer greifen. Gerade im Rahmen von Reakkreditierungen muss diese Regelungslücke geschlossen werden. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)
- Auf Basis der vorliegenden Dokumentation ist es nicht abschließend möglich, die Berücksichtigung der Qualitätsaspekte der *Geschlechtergerechtigkeit und Diversity* im Rahmen der Qualitätssicherung zu beurteilen. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)
- Die Zuständigkeiten und *Dokumentationspflichten* bezüglich der Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen sowie der Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätsmanagementprozesse sind nicht ausreichend verbindlich benannt. Klarer festgelegt werden muss dabei auch die öffentliche Dokumentation der Resultate der Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre. Auch ist es in diesem Zusammenhang notwendig, die Verfahren des hochschulinternen Qualitätsmanagements nachvollziehbar und mit angemessenem Aufwand beschreibbar zu machen. (Kriterien 6.4, 6.6, Drs. AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 7.1.4 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

*II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen*

*2 Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens*

## **2. Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens**

Gegenstand des Systemakkreditierungsverfahrens ist das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule im Bereich von Studium und Lehre. Die in diesem Bereich relevanten Strukturen und Prozesse werden daraufhin überprüft, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele und eine hohe Qualität der Studiengänge gewährleisten. Eine positive Systemakkreditierung bescheinigt der Hochschule, dass diese Ziele – unter Anwendung der ‚European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area‘ (ESG), der Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) sowie des Akkreditierungsrates – erreicht werden. Entsprechend gelten Studiengänge, die auf Basis des internen Qualitätssicherungssystems eingerichtet, qualitätsgesichert und weiterentwickelt werden, als akkreditiert. Sie erhalten das Siegel des Akkreditierungsrates.

Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) ist vom Akkreditierungsrat seit 31.10.2008 für die Durchführung von Programm- und Systemakkreditierungsverfahren zugelassen. Grundlage des Verfahrens ist der Beschluss „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013 (Drs. AR 20/2013).<sup>1</sup>

Die Hochschule Macromedia hatte am 30. November 2017 den Antrag auf Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung bei der ZEvA gestellt. Die Prüfung des Antrags durch die Kommission Systemakkreditierung der ZEvA ergab, dass Aussicht auf eine erfolgreiche Systemakkreditierung besteht. Die Hochschule konnte die Erprobung ihres internen Qualitätsmanagementsystems anhand eines Studiengangs darlegen; eine negative Entscheidung in einem vorangegangenen Verfahren der Systemakkreditierung liegt nicht vor. Die Hochschule wurde somit mit Bescheid vom 4. Januar 2018 zum Verfahren zugelassen.

Grundlagen des vorliegenden Bewertungsberichtes der Gutachtergruppe sind die Lektüre der Selbstdokumentation der Hochschule, der Stichprobendokumentation und weiterer Dokumente sowie die Gespräche im Rahmen der ersten (25./26. Juni 2018) und zweiten Begehung (10./11. Januar 2019) in München sowie danach zusätzlich bereitgestellter Dokumente (insbesondere aktualisiertes QEM-Handbuch). Im Rahmen der ersten Begehung wurden Gespräche mit der Hochschulleitung und den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement sowie Studierenden geführt. Diese Gespräche dienten hauptsächlich der grundlegenden Information über die Hochschule und das Qualitätsmanagementsystem (QM-System). Weiterhin wurden in der ersten Begehung eine Stichprobe (Merkmale/Studiengänge) festgelegt und ergänzende Dokumente angefordert. Unter Einbeziehung dieser Dokumentation erfolgten im Rahmen der zweiten Begehung getrennte Gespräche der Gutachter/-in mit der Hochschulleitung, den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement auf zentraler und dezentraler Ebene (Standorte), sowie mit Studierenden und Lehrenden. Weiterhin wurden die ange-

---

<sup>1</sup> Diese und weitere ggfs. für das Verfahren relevanten Beschlüsse finden sich in der jeweils aktuellen Fassung auf den Internetseiten des Akkreditierungsrates, <http://www.akkreditierungsrat.de/>

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

2 Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens

forderten Stichproben begutachtet und erörtert.

Hierbei wurden anhand von den zwei Studiengängen „Medienmanagement“ (B.A.) und „Medien- und Kommunikationsmanagement“ (M.A) die folgenden Merkmale näher untersucht:

- Festlegung und Weiterentwicklung konkreter und plausibler **Qualifikationsziele** der Studiengänge
- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen, insbesondere das systematische **Lehrevaluationswesen** (mit Fokus auf die Standorte Köln und Stuttgart)

Die Ergebnisse der Stichprobenbegutachtung sind in die Bewertung der verschiedenen qualitätsrelevanten Aspekte dieses Gutachtens eingeflossen und werden entsprechend nicht noch einmal separat dargestellt.

Die Gutachtergruppe dankt der Hochschule Macromedia für die Dokumentation ihres internen Qualitätsmanagementsystems und seiner Funktionsweise sowie die engagierte Beteiligung an den Gesprächen vor Ort.

Zwischen dem Zeitpunkt der ersten und zweiten Begehung hat die Hochschule Macromedia mit Wirkung zum 01.10.2018 ihren Sitz von Bayern (München) nach Baden-Württemberg (Stuttgart) verlegt. Weitgehend parallel wurde mit der Integration der Hochschule für Kunst, Design und Populäre Musik (hKDM) in Freiburg in die Hochschule Macromedia ein weiterer Standort ausgebaut; die akkreditierten Studiengänge der hKDM wurden in das Studiengangsportfolio der Hochschule Macromedia aufgenommen und in das Systemakkreditierungsverfahren mit einbezogen. Die folgende Integration der Vitruvius Hochschule in Leipzig als weiterer Standort der Hochschule Macromedia seit Frühjahr 2019 war hingegen nicht Gegenstand; diese Studiengänge sind von der Systemakkreditierung zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfasst.

Im Zuge dieser Umstellungen hat es auch weitere Änderungen am strukturellen Kontext der Hochschule gegeben, u.a. wurde am 17. Dezember 2018 eine neue Grundordnung verabschiedet, die auch systemakkreditierungsrelevante Änderungen beinhaltete, u.a. eine Veränderung der Leitungsstruktur und der Nomenklatur. Nach Erörterung dieser Änderungen im Rahmen der zweiten Begehung im Januar 2019 erfolgte am 22. Februar 2019 nochmals eine Nachreichung von aktualisierten Dokumenten. Diese wurden – wie vorab zwischen Hochschule, Agentur und Gutachtergruppe vereinbart – bei der folgenden Bewertung berücksichtigt.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

### 3. Kurzbeschreibung der Institution

#### 3.1 Profil und Auftrag der Hochschule

Die privat getragene Hochschule Macromedia definiert sich als Hochschule, die ihre Studienangebote an Entwicklungen der Digitalisierung und Globalisierung der Gesellschaft international ausrichtet. Studierende und Absolventen/-innen sollen befähigt werden, als umfassend medial, interdisziplinär und interkulturell gebildete Persönlichkeiten in Industrie- und Kreativbereichen tätig zu werden.

Die Hochschule nahm 2006 den Betrieb mit Genehmigung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst als nichtstaatliche Hochschule an den folgenden vier Standorten auf: Hamburg, Köln, München und Stuttgart. In den folgenden Jahren wurde das Portfolio an Studienprogrammen erweitert, seit 2009 werden auch Masterstudiengänge angeboten. Seit 2013 ergaben sich durch den neuen Träger, die Galileo Global Education Germany GmbH, weitere Veränderungen, auch in der Bezeichnung der Hochschule. Zum Zeitpunkt der Begehungen wurden an folgenden sechs Standorten Studiengänge angeboten: Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Berlin und Freiburg. Der Standort Freiburg war dabei anfangs durch eine Kooperation mit der Hochschule für Kunst, Design und Populäre Musik (hKDM) unter demselben Träger geprägt; durch die Integration der hKDM in die Hochschule Macromedia gilt dieser Campus nun als vollständiger Standort der Hochschule Macromedia und wird von der Systemakkreditierungsbegutachtung mit erfasst.

Prägend für das Studienangebot über mehrere Standorte hinweg ist eine relativ weitreichende Standardisierung auf Basis standortübergreifender Curricula, Prüfungsordnungen und zum Teil auch der Lehr- und Lernformen. Die Lehre erfolgt überwiegend in Präsenz mit einer Mischung aus standortexklusivem Lehrpersonal, mobilem Lehrpersonal sowie Lehrbeauftragten. Zum Zeitpunkt der Hauptantragsstellung (Stand 2018; noch ohne hKDM) waren dies insgesamt

- 68 Professoren/-innen
- 12 wissenschaftliches und künstlerisches Personal
- 223 Lehrbeauftragte.

Getragen wird diese Struktur durch eine akademische und dienstrechtliche/kaufmännische Matrixstruktur der Hochschule, die auch die Struktur- und Prozessorganisation des QM-Systems mitprägt (siehe *Abschnitt 3.2* dieses Berichts).

#### 3.2 Interne Organisationsstruktur

##### Zentrale Organe und Gremien

Die Hochschule Macromedia hat eine Matrixstruktur etabliert, die in der Grundordnung in ihren Grundzügen definiert ist. Mit der Verlagerung des Sitzes von Bayern nach Baden-Württemberg zum 1. Oktober 2018 wurde eine neue Grundordnung verabschiedet. Diese

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

definiert das Präsidium und den Senat als zentrale Organe und weist ihnen – stärker als in der vorherigen Grundordnung – auch explizit qualitätsrelevante Aufgaben zu.

Das **Präsidium** besteht aus dem/der Präsidenten/-in, einem/-r Vizepräsidenten/-in Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung, einem/-r Vizepräsidenten/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus sowie einem/-r Vizepräsidenten/-in Hochschulmanagement. Der/die *Präsident/-in* führt den Vorsitz im Präsidium und repräsentiert die Hochschule nach außen und sorgt laut Grundordnung intern für das Zusammenwirken der Organe. Eine Bestellung erfolgt durch den Senat auf fünf Jahre und kann nur durch das Zusammenwirken von Senat und Trägergesellschaft (nötigenfalls auch alleine vom Senat) beendet werden. Der/die *Vizepräsident/-in Hochschulmanagement* nimmt die Geschäftsführung der Hochschule wahr, inklusive administrative und organisatorische Verwaltung der Hochschule. Er/sie wird direkt von der Trägergesellschaft bestimmt und alleinig von dieser abberufen.

Die beiden weiteren Vizepräsidenten/-innen werden auf Vorschlag des/der Präsidenten/-in vom Senat berufen. Laut Grundordnung obliegen dem/der *Vizepräsidenten/-in Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung* folgende Aufgaben:

- Verantwortung für die akademische Grundsatzprogrammatisierung;
- Neu- und Weiterentwicklung von Forschungsprogrammen;
- Qualitätssicherung in akademischen Angelegenheiten, insbesondere die Qualitätssicherung der Curricula, des zentralen Prüfungs- und Akkreditierungswesens sowie der Forschung.

Dem/der *Vizepräsidenten/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus* wird folgender Aufgabebereich zugeordnet: „Qualitätssicherung der lokalen Durchführung der Lehre sowie der die Lehre begleitenden lokalen akademischen Services“.

Der **Senat** wird aus gewählten Mitgliedern der Hochschulgruppen der hauptberuflichen Professoren/-innen (6), wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen (1) und Studierenden (1) gebildet. Hinzu kommen qua Amt und mit Stimmrecht: Präsident/-in, die Vizepräsidenten/-innen Akad. Grundsatzangelegenheiten und Forschung sowie Lehre und Professurenentwicklung Campus. Ohne Stimmrecht sind der/die Vizepräsident/-in Hochschulmanagement sowie die Dekane der Fakultäten Mitglieder des Senats. Zu den Aufgaben des Senats gehören in beratender Funktion alle grundsätzlichen Angelegenheiten von Forschung, Lehre und Studium. Zu akademischen Ordnungen, Satzungen, strategischen Planungen, Einrichtung von Fakultäten, zur Einrichtung oder Einstellung von Studiengängen und Studienrichtungen muss die Zustimmung des Senats eingeholt werden. Personell muss die Zustimmung zur Wahl/Ernennung des/der Präsidenten/-in, der beiden stimmberechtigten Vizepräsidenten/-innen, der Dekane/-innen, Studiendekane/-innen sowie der örtlichen Fakultätsvertreter/-innen eingeholt werden. Über Berufungen von Professoren/-innen entscheidet ebenfalls der Senat.

Ein **Kuratorium** (§ 22 GO) wird vom Präsidium berufen und soll die Hochschule in ihrer Entwicklung und Interessensvertretung unterstützen. Dieses ‚Board of Trustees‘ (Homepage) umfasst aktuell neun Personen, weit überwiegend aus dem nationalen und internationalen



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

Bereich der Kreativindustrie.

Auf zentraler Ebene werden laut Grundordnung folgende **Kommissionen** eingerichtet:

- Kommission für akademische Grundsatzfragen (§ 18)
- Kommission für Lehre und Professurenentwicklung Campus (§ 19)
- Strategiekommission (§ 20)

Die ersten beiden Kommissionen sind relativ identisch mit Präsident/-in, Vizepräsidenten/-innen, Studiendekanen/-innen sowie (§ 19) den Dekanen/-innen besetzt. Die Strategiekommission setzt sich aus dem Präsidium sowie der Kommission für akad. Grundsatzfragen zusammen; hinzu kommen laut § 20 die lokalen Repräsentanten/-innen des/der Vizepräsidenten/-in Management.

Nach § 21 sind weiterhin eine Reihe von **Unterkommissionen** zu folgenden Themen eingerichtet:

- Online-Lehre
- Graduate Programme
- Evaluierung
- Didaktik und Lerntechnologien
- Forschung
- Wissenstransfer
- Diversity und Gender

Mitglieder und Aufgaben werden jeweils vom Präsidium festgelegt.

Die **Studierenden** der Hochschule Macromedia sind auf Ebene der Standorte organisiert. Je Campus/Standort wird pro dort vorhandener Fakultät ein/-e Vertreter/-in gewählt (§ 32 GO). Diese bilden dezentral jeweils eine Fachschaft für den Standort, die wiederum einen/-e Sprecher/-in wählt. Aus deren Kreis wird dann ein/-e bundesweiter/-e Vertreter/-in und sein/ihre Stellvertreter/-in bestimmt. Der/die Vertreterin ist dann auch die studentische Vertretung im Hochschulsenat.

Als weiteres beratendes Gremium gilt der **Wissenschaftliche Beirat** der Hochschule (§31 GO), der aktuell mit fünf hochschulexternen Professoren/-innen besetzt ist.

Dezentrale Organe und Gremien

Auf dezentraler Ebene organisiert sich die Hochschule entlang drei miteinander verschränkter organisatorischer Strukturen: Fachlich-akademisch bilden drei *Fakultäten* die Grundeinheiten für die gesamte Hochschule; die Organisation und Durchführung der Lehre obliegt Verantwortlichen auf dem jeweiligen *Campus*; die *Verwaltung* ist zentral wie dezentral organisiert (vgl. S. 14, 17 QM-Handbuch).

Die drei **Fakultäten** und deren jeweilige Dekane/-innen sind dem/der Vizepräsidenten/-in Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung fachlich und disziplinarisch unter-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

stellt:

- Fakultät Medien
- Fakultät Wirtschaft
- Fakultät der Künste

Die drei Fakultäten bündeln campusübergreifend die ihnen zugeordneten Studiengänge. Die drei *Dekane/-innen* werden vom Präsidium aus dem Kreis der Professoren/-innen einer Fakultät vorgeschlagen und müssen vom Senat bestätigt werden (§ 26 Abs. 2 GO). Die drei Dekane/-innen gehören dem jeweiligen Fakultätsrat (Vorsitz), der Kommission für akademische Grundsatzfragen (mit Stimmrecht) sowie der Kommission Lehre und Professurenentwicklung Campus (ohne Stimmrecht) an.

Die drei *Fakultätsräte* setzen sich jeweils aus Dekan/-in, ‚lokalen Fakultätsvertretern/-innen‘, den Studiengangsleitungen sowie je ein/-e Vertreter/-in der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen und der Studierenden der Fakultät zusammen. Der Fakultätsrat hat jeweils als Aufgabe, Angelegenheiten von Forschung und Lehre zu beraten, Leitlinien zu formulieren sowie – mit besonderer Relevanz für die fortlaufende Qualitätsentwicklung – eine Analyse und Evaluierung von Curricula, Lehrveranstaltungen und Lehrmaterialien vorzunehmen (§ 25 GO).

Jeder **Studiengang** hat auf zentraler Ebene ebenfalls einen/-e *Leiter/-in* zugeordnet, englischsprachig als „Head of Study Programme“ tituliert. Da die Studiengänge der Hochschule Macromedia relativ ausgeprägte Studienschwerpunkte aufweisen, werden hier zum Teil noch sog. ‚Competence Center‘ gebildet (z.B. ‚Media and Communication Management‘), die wiederum fachlich-inhaltlich einem ‚Head of Competence Center‘ zugeordnet sind.

Zu dieser gewissermaßen ‚vertikalen‘, fachlichen Struktur hat die Hochschule – gewissermaßen ‚horizontal‘ – für jeden **Campus/Standort** eine weitere arbeitsteilige Struktur geschaffen.

Jedem Campus steht *ein/-e Studiendekan/-in* vor: „Im/ihr obliegt campusbezogen die akademische Koordination und Führung der Fakultäten am Campus“ (§ 27 Abs. 1 GO). Sie werden auf Vorschlag des Präsidiums vom Senat bestätigt und sind dem Verantwortungsbereich des/der ‚Vizepräsidenten/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus‘ zugeordnet.

Parallel hierzu wird jede Fakultät an jedem Standort durch eine/- *lokale Fakultätsvertreter/-in* vertreten (§ 28 Abs. 2 GO). Diese/-r ‚Local Head of Faculty‘ „leitet die Fakultät und die in ihr organisierten Studiengänge am Campus und vertritt diese vor Ort unter Beachtung der zentralen Vorgaben sowie unter Abstimmung mit der Studiendekanin/dem Studiendekan, dem die allgemeine lokale akademische Leitung obliegt“ (ebd.).

In der dritten Gliederungsperspektive, der organisatorisch-haushälterischen, ist der/die jeweils für einen Standort ernannte Studiendekan/-in auch dem/der ‚Vizepräsidenten/-in Hochschulmanagement‘ unterstellt. Diese/-r verantwortet – gewissermaßen als Kanzler/-in der Hochschule – die zentralen wie campusbezogenen Serviceeinrichtungen und Verwaltungseinheiten (Personalorganisation, Studienberatung, Marketing etc.).



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*3 Kurzbeschreibung der Institution*

Die zentrale und dezentrale Organisation der Hochschule ist im (überarbeiteten) „Quality of Education Management (QEM) Handbuch“ auf den Seiten 14 und 17 grafisch dargestellt. Hier sind dann auch weitere, zum Teil gesetzlich vorgegebene Gremien wie der Prüfungsausschuss, Prüfungskommissionen, Unterkommissionen etc. lokalisiert.

Im Zuge der Neufassung der Grundordnung haben sich – im Laufe des Begutachtungsverfahrens der Systemakkreditierung – relativ umfassende inhaltliche wie nominelle Veränderungen ergeben. So wurde die Fakultätsstruktur neu geschaffen (bzw. die Hochschule galt vormals als eine Fakultät mit einem Dekan, der gleichzeitig Vizepräsident für Forschung und Lehre war), Positionen wie die der Prodekane wurden aufgehoben und eine zweite Vizepräsidentenposition eingeführt.

### **3.3 Studienangebot**

Die Hochschule Macromedia bot zum Zeitpunkt der Antragserstellung folgende, durchgängig programmakkreditierte Studiengänge an:

Bachelorstudiengänge (alle B.A.):

- Film und Fernsehen
- Journalistik
- Management
- Medien- und Kommunikationsdesign/Design
- Medienmanagement

Masterstudiengänge (alle M.A.):

- Business Management
- Design Management
- Medien- und Kommunikationsmanagement

Von der hKDM in Freiburg werden die folgenden Bachelorstudiengänge unter dem Dach der Hochschule Macromedia fortgeführt (alle B.A.):

- Design
- Fashion Design
- Film
- Kunst
- Musik

Die Mehrzahl der Studiengänge wird an mehreren, zum Teil an allen Standorten angeboten. Für die meisten Studiengänge sind verschiedene Vertiefungsrichtungen belegbar, die allerdings auch nicht an jedem Standort angeboten werden.

Die Zahl der Studierenden betrug im Sommersemester 2018 insgesamt 2.450.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

### 3.4 Netzwerke und Kooperationen

Neben den genannten institutionellen Vernetzungen der Hochschule Macromedia (Kuratorium, Wiss. Beirat) ist vor allem das Konsortium „5CU“ (Five-Continental-University) relevant. So nutzen Bachelorstudierende oftmals dieses Konsortium zur Umsetzung einer obligatorischen Auslandsstudienphase ab dem dritten Semester. Hinzu kommt eine strategische Partnerschaft mit der University of Westminster, welche den Studierenden der Hochschule Macromedia die Möglichkeit bietet, einen britischen Abschluss an Stelle des deutschen Abschlusses zu erwerben.

## **4. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems**

### **4.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsziele der Hochschule**

Die Hochschule Macromedia hat ihr Qualitätsverständnis und ihre Qualitätsziele in den Antragsunterlagen dargelegt, u.a. im QEM-Handbuch. Demnach sieht sich die Hochschule – hier verkürzt zusammengefasst – als international ausgerichtete Hochschule in privater Trägerschaft, die einen Fokus auf die Bereiche Management – kreatives Gestalten – mediale Vernetzung hat. Dies spiegelt sich auch in den drei (neu strukturierten) Fakultäten Medien – Wirtschaft – Künste und deren jeweiligen Studiengängen wider.

Als profilbildend postuliert die Hochschule entsprechend folgende Eigenschaften für sich:

- wissensbasiert und unternehmerisch
- innovativ und gestaltend
- partnerschaftlich und persönlich
- international und vernetzt

Dieses wird in einem Selbstverständnis der Hochschule als Dienstleister gegenüber Studierenden, Partner der Wirtschaft, des Kulturlebens und als Corporate Citizen übersetzt.

Betont wurde in den Gesprächen vor allem der ersten Begehung, dass dieses Leitbild als ‚big picture‘ verstanden wird, welches sowohl strukturell als auch konzeptionell und inhaltlich gelebt werde. Dafür sei die Umsetzung in interne und Ergänzung durch externe Qualitätsziele und -indikatoren entscheidend. Entsprechend hat die Hochschule ein umfassendes Set an Zielen und Operationalisierungen gebildet, das Bestandteil des QEM-Handbuchs (Anhang A) ist.

Dieses Dokument gliedert sich in

- I. Prüfkriterien für generelle Qualitätsziele
- II. Prüfkriterien für landesspezifische Qualitätsziele
- III. Konkrete konzeptionelle Qualitätsziele der Hochschule

Die ersten beiden Kategorien sind externe Akkreditierungsvorgaben (I) und landesrechtliche Regelungen (II). Sie entsprechen weitgehend den bisherigen ländergemeinsamen Strukturvorgaben, teilweise in hochschulspezifisch umgesetzter Form; so ist beispielsweise nur die Vergabe von B.A. oder M.A.-Abschlüssen vorgesehen (Prüfkriterium I.4.1). In den landesrechtlichen Prüfkriterien werden die Vorgaben des Landes Baden-Württemberg aufgeführt.

Teil III umfasst dann aus dem Leitbild abgeleitete Qualitätsziele unterschiedlicher Art, beginnend mit der Leitlinie, dass die Curricula aller Studiengänge modulübergreifende, am Leitbild der Hochschule ausgerichtete Studiengangsziele aufweisen. Weiterhin werden auch stärker eigene strukturelle Vorgaben gesetzt, beispielsweise ein mindestens 35 ECTS-Punkten (CP) umfassender Anteil an studiengangübergreifenden Schlüsselqualifikationen (Prüfkriterium III.1.7) oder auch bestimmte Indikatoren-belegte Evaluationserwartungen (z.B. positive Bewertung von Dozenten/-innen eines Moduls besser als 2,5; Prüfkriterium II.2.4).

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Im Gespräch vor Ort wurden die Qualitätsziele und das Leitbild der Hochschule umfassend erörtert. Von Seiten der Hochschule wurde dabei der enge Zusammenhang zwischen dem eigenen Qualitätsanspruch des Leitbilds – das immer dynamisch weiterentwickelt werden müsse – und der messbaren Operationalisierung im Rahmen von konkreten Qualitätszielen im Sinne von Key Performance Indicators (KPI) thematisiert. Die Entwicklung von Leitbild und Qualitätszielen sei dabei vornehmlich Aufgabe des Präsidiums; gleichzeitig werde aber auch regelmäßig sowohl internes wie externes Feedback einbezogen. So habe die letzte Aktualisierung des Leitbilds auf den Erfahrungen der bestehenden Studiengänge aufgebaut (‘was wird in den Studiengängen gelebt?’) und auch Einflüsse aus dem Kuratorium, dem Wissenschaftlichen Beirat sowie den Industriepartnern einbezogen. Dabei werde ein jährlicher Strategischer Aktionsplan aufbauend auf dem Leitbild entwickelt, um auch relativ kurzfristig Anforderungen und Erfahrungen aufzunehmen und umzusetzen. Die Möglichkeit, ‚time-to-market‘-Prozesse möglichst effizient zu gestalten, sei dabei auch eine der Motivationen für die Systemakkreditierung.

Im QEM-Handbuch ist die Operationalisierung der konzeptionellen Qualitätsziele (III) als Prüfkriterien spezifischen Gremien zugeordnet. Demnach sind hierbei die Dekane/-innen der Fakultäten, der/die Vizepräsident/-in Akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung sowie die Kommission für akademische Grundsatzfragen und die Unterkommission Evaluierung beteiligt. Nach Aktualisierungen erhält das QEM-Sekretariat die Neufassungen – und ist gleichzeitig für die Aktualität der generellen (I) und landesspezifischen (II) externen Vorgaben zuständig (vgl. S. 10 QEM-Handbuch).

Von Seite der Gutachtergruppe wurden im Gespräch die unterschiedlichen Eigenschaften der Qualitätskriterien thematisiert. So seien die auf externen Vorgaben basierenden Qualitätskriterien unter I. und II. überwiegend formal-zwingend und ihre jeweils angegebene Operationalisierung letztlich eine ja/nein bzw. erfüllt/nicht erfüllt-Entscheidung. Nur für die internen Kriterien unter III. erscheine die Angabe von Operationalisierung (Indikatoren) und Messmethode sinnvoll, wobei auch hier z.B. die Skalierungen nicht immer ganz nachvollziehbar erschienen.

Von Seite der an der Entwicklung und den ersten Erfahrungen mit dem internen Qualitätsmanagementsystem Beteiligten wurde die gemeinsame Entwicklung der Qualitätskriterien im Zusammenspiel von QEM-Ausschuss (s.u.) und QEM-Sekretariat hervorgehoben. Gleichzeitig sei eine fortlaufende Anpassung auf Basis der eigenen Erfahrungen gewollt.

Die Gutachtergruppe konstatiert, dass die Hochschule Macromedia ein hochschulweites, kohärentes Qualitätsverständnis entwickelt hat, das dokumentiert, operationalisiert und auch engagiert gelebt wird. Es besteht offenbar bei der Hochschulleitung, den Lehrenden und der Verwaltung eine hohe intrinsische Motivation, das Qualitätsmanagement weiter zu entwickeln und dem Leitbild einer dynamischen Hochschule entsprechend umzusetzen. Auch von Seiten der Studierenden hat die Gutachtergruppe eine ausgeprägte Zufriedenheit mit der Qualität der Studiengänge und auch des Qualitätsmanagements wahrgenommen.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Positiv sieht die Gutachtergruppe ebenfalls die Umsetzung eines allgemeinen, dokumentierten Leitbilds in konkrete Qualitäts(prüf)kriterien. Das Denken als unternehmerisch agierende Hochschule kommt dabei besonders in den internen KPIs und Indikatoren zum Tragen. Weiterhin ist positiv zu erwähnen, dass Konzepte zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit explizit als Qualitätsaspekte mit aufgenommen worden sind.

Insgesamt entstand – auch anhand der Stichprobendokumentation – jedoch der Eindruck, dass die Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsprozesse der Hochschule primär auf die Logik einer strategischen Entwicklung der Hochschule ausgerichtet sind und dabei – durchaus berechtigt – auf der Erwartung breit und engagiert getragener, aber auch stark vom Präsidium geleiteter Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse beruhen, die immer (auch) den wirtschaftlichen Erfolg der Hochschule betreffen.

Aus der Perspektive der Qualitätssicherung regelkonformer, studierbarer Studiengänge muss aber davon ausgegangen werden, dass die Prozesse und Verantwortungsstrukturen im Qualitätsmanagement für sich genommen so belastbar, ausgewogen und durchsetzungsfähig sind, dass im Sinne der in Deutschland und in Baden-Württemberg gültigen Akkreditierungsvorgaben mangelbehaftete Studienangebote unbedingt verhindert werden. Anders formuliert: der Prüfstein der Systemakkreditierung ist ein ‚worst case‘, bei dem beispielweise ein in strategischer Perspektive hoch marktgängiger Studiengang neu eingerichtet werden soll, obwohl er fachlich-inhaltliche oder formale Mängel aufweist. Die Gutachtergruppe ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht davon überzeugt, dass die beschriebenen, dokumentierten und im Folgenden im Detail beschriebenen und bewerteten Prozesse schon ausreichend belastbar sind, um die Einführung und interne Akkreditierung eines solchen Studiengangs zu verhindern. So ist zum jetzigen Zeitpunkt u.a. die Stellung des Präsidiums im QEM-Ausschuss sehr stark, das QEM-Sekretariat hat primär organisatorisch-kommunikative Aufgaben, kritische externe wie interne Positionen könnten leicht übergangen werden (keine Veto-Punkte) und das Monitoring von Entscheidungen und Fristen ist wenig definiert.

Die Gutachtergruppe sieht es deshalb als insgesamt notwendig an, dass die Hochschule Macromedia für alle Qualitätssicherungsprozesse folgende Schritte unternimmt:

- Es muss eine Präzisierung der Prozesse, Entscheidungsbefugnisse und –spielräume sowie der Konsequenzen von Entscheidungen erfolgen.
- Die in den Prozessen notwendigen Dokumentationen und Dokumentationsschritte müssen klar benannt werden.
- Die Konsequenzen von kritischen Positionierungen v.a. externer Gutachter/-innen, aber auch z.B. des QEM-Sekretariats in der formalen Prüfung von Studiengangskonzepten oder der nicht-Erfüllung von Auflagen müssen eindeutig, nachverfolgbar und mit Fristen belegt benannt werden.

Als Ziel dieser für notwendig erachteten Überarbeitungen des Qualitätsmanagementsystems muss stehen, geschlossene Qualitätsregelkreise zu schaffen, die transparent, unabhängig von heute agierenden Personen, ausreichend und einheitlich dokumentiert, sowie belastbar

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

implementiert sind, und so alle akkreditierungsrechtlichen Anforderungen an allen Stellen erkennbar sicherstellen.

Hinsichtlich der hochschulintern gesetzten Qualitätsziele und Prüfkriterien sind nach dem Stand der vorliegenden Dokumentation (inkl. Anhang A zum QEM-Handbuch bzw. Anhang 5 der Stichprobendokumentation) noch folgende Mängel zu benennen:

(I) Die extern gesetzten **Qualitätsziele** müssen im Sinne von formal-zwingenden Kriterien definiert sein. Dabei kann die Hochschule durchaus im Rahmen der extern vorgegebenen Spielräume engere Definitionen für sich festlegen, beispielsweise der Umfang von Abschlussarbeiten in Bachelor- und Masterstudiengängen. Es muss aber deutlich sein, was extern vorgegebener Rahmen ist und was interne Anpassung. Hierzu müssen entsprechende externe Quellen und Vorgaben explizit – im Sinne von Referenzen – genannt werden.

(II) Diese externen Vorgaben sind von den Verantwortlichen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand zu halten. Im vorliegenden Kriterienkatalog muss zumindest Teil II durch die entsprechenden Landesvorgaben in Baden-Württemberg ersetzt werden. Auch Teil I muss sich stärker an den Vorgaben der Studienakkreditierungsordnung des Landes Baden-Württemberg (StAkkrVO; basierend auf der Musterrechtsverordnung, MRVO) angepasst werden, auch bezüglich fachlich-inhaltlicher Vorgaben. So fällt beispielsweise hinsichtlich des externen Kriteriums der wissenschaftlichen Befähigung als Qualifikationsziel eines jeden nicht-künstlerischen Studiengangs (vgl. § 11 Abs. 11 StAkkrVO bzw. Art. 2 Abs. 3 Studienakkreditierungsstaatsvertrag) auf, dass im Kriterienkatalog auf die wissenschaftliche Befähigung unter III. des Öfteren Bezug genommen wird, dies jedoch nur auf Modulebene oder durch indirekte Indikatoren (Interesse von B.A.-Absolventen/-innen an der Aufnahme eines Masterstudiengangs).

(III) Das Bestreben zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Qualitätszielen und (hochschuleigenen) Prüfkriterien ist positiv zu werten. Allerdings wird aus dem QEM-Handbuch noch nicht durchgängig deutlich, welche Personen/Gremien hier zuständig sind. Hier muss eine Überarbeitung des Handbuchs erfolgen und Inkonsistenzen müssen beseitigt werden.

#### 4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungs- und Qualitätssicherungssystems

In die hochschulinterne Steuerung des Bereichs Studium und Lehre an der Hochschule Macromedia sind die in *Kapitel 3.2* genannten, in der erneuerten Grundordnung von Dezember 2018 verankerten Organe und Gremien in verschiedener Weise eingebunden. Darüber hinaus wirken weitere Akteure und institutionelle Einheiten in der Steuerung und Qualitätssicherung mit.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Im folgenden Abschnitt des Berichts sollen die Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen hochschulinternen Akteure innerhalb des QM-Systems sowie deren Zusammenspiel im Rahmen der Qualitätssteuerung genauer dargestellt und bewertet werden.

#### **4.2.1 Grundlegende Dokumente**

Die Funktionen und Zuständigkeiten der internen und externen Akteure bezogen auf den engeren Bereich des QM-Systems sind primär im *QEM-Handbuch* verankert. Die einzelnen qualitätssichernden Prozesse sind dort in Kapitel 4 beschrieben sowie durch Richtlinien (Anhänge B bis I zum QEM-Handbuch) weiter konkretisiert. Im Anhang J zum Handbuch werden die Kernprozesse noch einmal in Form von Ablaufdiagrammen dargestellt.

Hinzu kommen weitere Dokumente, die vor allem im Zuge der Stichprobendokumentation vorgelegt wurden. Sie umfassen u.a. Templates für interne Anträge (Programmreakkreditierung, externe Experten/-innen etc.), aber auch Handreichungen und Leitfäden.

Die Hochschule hat ihre QM-Prozesse in vier sog. Kernbereiche gegliedert (siehe *Abschnitt 4.3*)

- Kernbereich 1: Berufung und akademische Weiterentwicklung der Lehrenden
- Kernbereich 2: Routinemäßige Dokumentation der Qualität der Lehre
- Kernbereich 3: Programmakkreditierung und (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge
- Kernbereich 4: Überprüfung des gesamten QEM-Systems

Jedem Kernbereich sind ein bis mehrere Kernprozesse zugeordnet, z.B. ‚Jahreszielerreichungsbericht‘ (Kernprozess 2.2) oder ‚Weiterentwicklung und Reakkreditierung eines Studiengangs‘ (Kernprozess 3.2).

#### **4.2.2 Hochschulinterne Akteure auf zentraler und dezentraler Ebene**

##### Präsidium und Vizepräsidenten/-innen, Kommissionen

Wie in *Abschnitt 3.2* erläutert, wurde mit der Änderung der Grundordnung im Dezember 2018 die Struktur des Präsidiums verändert. Während die Positionen Präsident/-in und Vizepräsident/-in Hochschulmanagement weitgehend unverändert blieben, wurde die Position des/der Vizepräsident/-in Forschung und Lehre (vormals in Personalunion als Dekan/-in der einen, hochschulübergreifenden Fakultät) nun ausdifferenziert in Vizepräsidenten/-innen

- für Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung (VP Academic Affairs and Research);
- für Lehre und Professurenentwicklung Campus (VP Teaching and Faculty Campus).

Die Position Vizepräsident/-in Hochschulmanagement (in Funktion eines/-r Kanzlers/-in bzw. Geschäftsführers/-in der Hochschule) ist für das Qualitätsmanagementsystem auf zentraler und dezentraler Ebene nur indirekt relevant. Hingegen sind die beiden anderen Vizepräsi-



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

zenten/-innen per Grundordnung beide für den Bereich Studium und Lehre und deren Qualitätssicherung mit verantwortlich. Am ehesten lässt sich dabei die Aufgabenteilung zwischen zentral (VP Grundsatzangl./Forschung) und dezentral/standortbezogen (VP Lehre/Profentw.) beschreiben.

Jedem/-r der beiden Vizepräsidenten/-innen ist eine Kommission zugeordnet. Die ‚Kommission für akademische Grundsatzfragen‘ ist analog „für die Koordination aller akademisch zentralen Fragen“ (QEM-Handbuch) zuständig. Die ‚Kommission für Lehre und Professurenentwicklung Campus‘ koordiniert laut Handbuch den titelgebenden Bereich. Für beide soll eine Geschäftsordnung die Aufgaben spezifizieren, die jedoch noch nicht vorlagen.

Neben diesen zentralen Kommissionen steht eine Reihe weiterer Kommissionen, die zumindest anteilig in Qualitätssicherungsprozesse eingebunden sind. Hierzu gehören die

- Unterkommission Evaluierung
- Unterkommission Didaktik und Lerntechnologien
- Unterkommission Diversity und Gender
- Unterkommission Forschung

Hinzu kommen – der in den Gesprächen vor Ort häufig genannte – Prüfungsausschuss (PAU) auf zentraler Ebene, der über den Prüfungskommissionen auf dezentraler Ebene steht. Der PAU ist seit Anfang 2019 mit sieben Personen besetzt, davon eine hochschulextern und eine aus der Verwaltung.

### QEM-Ausschuss

Dem ‚Quality of Education Management Ausschuss‘ (QEM-Ausschuss) kommt als neu geschaffenes, eindeutig der internen Qualitätssicherung zugeordnetes Gremium eine zentrale qualitätssichernde Funktion zu, die im QEM-Handbuch beschrieben ist:

*„In allen Kernbereichen des Qualitätssystems überwacht der QEM-Ausschuss die Einhaltung der Grundsätze und Ziele des Qualitätssystems. Er spricht Auflagen und Empfehlungen an das Präsidium aus. Im Rahmen der Programmakkreditierungen ist er verantwortlich für die Verleihung des Siegels des Akkreditierungsrates. In allen Kernbereichen der Qualitätssicherung überprüft der QEM-Ausschuss die Erreichung und Einhaltung der Ziele und Maßnahmen. Der QEM-Ausschuss sorgt so in allen Kernbereichen der Qualitätssicherung für die Schließung des jeweiligen Qualitätsregelkreises.“* (QEM-Handbuch S. 18).

Die Hochschule hat ihre QM-Prozesse in die oben genannten vier Kernbereiche gegliedert. Der QEM-Ausschuss ist mit Ausnahme des Kernbereichs 1 (Berufungen, Personalentwicklung) in allen weiteren Prozessen zentral oder zumindest im Rahmen von Stellungnahmen beteiligt. Für ihn besteht eine eigene Geschäftsordnung (im Entwurf vorliegend).

Laut Geschäftsordnung wird der QEM-Ausschuss aus folgenden Personen gebildet: zwei bis drei interne Hochschullehrer/-innen, ein/-e externer/-e Hochschullehrer/-in, ein/-e Vertreter/-in der Studierenden sowie einen/eine Industrievertreter/-in. Aktuell sind diese sechs Positionen alle besetzt. Der Präsident sowie der Vizepräsident Akad. Grundsatzangelegenhei-



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

ten/Forschung nehmen zwei der drei hochschulinternen Positionen wahr. Diese spezifische Besetzung ist entsprechend der Geschäftsordnung des Ausschusses nicht ausgeschlossen, aber auch nicht notwendig.

Es besteht hingegen eine Unvereinbarkeit der Mitgliedschaft im QEM-Ausschuss mit einer Tätigkeit in einem (die interne Akkreditierung eines Studiengangs vorbereitenden) ‚Studiengangsentwicklungsteam‘ und dem Vorsitz der ‚Unterkommission Evaluierung‘ (§ 2 GO QEM-Ausschuss). Alle Ausschussmitglieder mit Ausnahme der/des Studierenden werden für zwei Jahre vom Präsidium und Senat der Hochschule benannt; das Vorschlagsrecht für die Studierendenvertretung liegt bei der gewählten bundesweiten Studierendenvertretung. Der Ausschuss tagt in der Regel einmal pro Semester.

In den Gesprächen vor Ort wurde von mehreren Gesprächsgruppen die zentrale Stellung des QEM-Ausschusses für die Qualitätssicherung hervorgehoben. Insbesondere im internen Akkreditierungsprozess wurde ihm eine unabhängige Stellung zugesprochen, da der Ausschuss über Empfehlungen, Auflagen sowie Verleihung bzw. Versagung des Akkreditierungssiegels entscheidet (§ 1 GO QEM-A.). In der Prozessdokumentation ist der QEM-Ausschuss alleinig für diese Entscheidung (bei Ersteinrichtung wie auch bei interner Reakkreditierung) zuständig; dem nachfolgend informierten Präsidium obliegt nur noch die Umsetzung der ggf. nötigen Maßnahmen. In den Gesprächen ist von Seite der Gutachtergruppe auch mehrfach die aktuelle personelle Überlappung zwischen Präsidium und QEM-Ausschuss kritisch thematisiert worden.

Zudem kommt dem QEM-Ausschuss auf der Meta-Ebene (Prozess „Kernbereich 4: Überprüfung des gesamten QEM-Systems“) auch die Aufgabe der regelmäßigen Überprüfung des QM-Systems unter Beteiligung einer Gruppe von externen Experten/-innen zu. Die Entscheidung zur Veränderung des QM-Systems obliegt dann dem Präsidium.

### QEM-Sekretariat

Das QEM-Sekretariat unterstützt laut QEM-Handbuch die Arbeit des QEM-Ausschusses, soll aber auch Ansprechpartner für alle Organe und Einrichtung der Hochschule Macromedia bezüglich Qualitätssicherungsprozesse sein. Es ist disziplinarisch dem/der Vizepräsident/-in Akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung zugeordnet, fachlich jedoch dem/der Sprecher/-in des QEM-Ausschusses. Die Aufgaben sind wie folgt beschrieben:

*„Das QEM-Sekretariat fasst alle Entwicklungen und Neuerungen im Bereich der Qualitätssicherung in Lehre und Studium zusammen und leitet diese an den QEM-Ausschuss weiter. Das QEM-Sekretariat ist für die Kommunikation des QEM-Ausschusses mit allen Organen und Einrichtungen der Hochschule verantwortlich.“ (QEM-Handbuch S. 18)*

Die Aufgaben sind in § 5 der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses beschrieben. Hierzu gehören u.a. die „Sichtung“ der Semester- und Jahreszielerreichungsberichte sowie der Unterlagen für interne Programmakkreditierungen anhand „entsprechender Prüfkriterien“.

Im Gespräch wurde von verschiedenen Hochschulakteuren die operativ starke Rolle des

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Sekretariats betont. Gleichzeitig obliege die Prüfung der Kriterien dem Zusammenspiel von QEM-Sekretariat und QEM-Ausschuss, Prüfungsausschuss etc. In den einzelnen Prozessbeschreibungen sind vor allem die Kommunikations- und Organisationsaufgaben der Stelle beschrieben. In den Phasen der internen Einrichtung und Re-Akkreditierung von Studiengängen kommt dem Sekretariat aber auch ein expliziter Prüfauftrag zu, z.B.: „Das QEM-Sekretariat nimmt die formale Prüfung des Akkreditierungsantrags vor und übermittelt sein Feedback an das Studiengangsentwicklungsteam.“ (QEM-Handbuch S. 43).

Das Sekretariat ist aktuell durch 1,25 Stellen besetzt. Es ist aus den Unterlagen allerdings nicht deutlich geworden, ob diese als Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind.

In den Gesprächen vor Ort wurde seitens der Gutachtergruppe sowohl die formale Prüffunktion des QEM-Sekretariats thematisiert, als auch die Frage erörtert, welche Folgen eine kritische Formalprüfung für den jeweils weiteren Prozessfortschritt hat (Eskalationsstufen). Hierbei wurde von gutachterlicher Seite auf die Problematik fehlender Konfliktlösungsmechanismen hingewiesen.

Gleichstellung, Diversity

In § 4 der Grundordnung ist Gleichstellung als eine hochschulweite Zielsetzung aufgeführt:

*Die Hochschule Macromedia räumt allen Minderheiten sowie Geschlechter[n] gleiche Chancen ein. Den Belangen von Minderheiten und der Gleichstellung zwischen Geschlechtern wird auch in der Durchführung der Lehre Rechnung getragen.*

In den externen Qualitätskriterien (I.6.1) sind Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit analog zu den Akkreditierungsvorgaben verankert.

Im Jahr 2015 hat die Hochschule ein Diversitykonzept verabschiedet und darin die Einrichtung einer ‚Diversity Kommission‘ umgesetzt. Nach § 21 Abs. 1 der Grundordnung ist nun eine ‚Unterkommission Diversity und Gender‘ eingerichtet, deren Arbeitsweise in der Stichprobe dokumentiert wurde. Für Berufungsverfahren (QEM-Handbuch, Kernprozess 1.1) wird explizit ein Bezug zu Gendergerechtigkeit und Diversity „vor dem Hintergrund einer gewünschten Vielfalt, gegenseitigen Respekts und Chancengleichheit“ hergestellt. Die hochschulweite Position einer/eines Diversity- oder Gleichstellungsbeauftragte/-n ist offenbar nicht vorgesehen.

Fakultäten, Studiengänge

Wie unter *Abschnitt 2* erläutert, wurden mit der geänderten Grundordnung von Dezember 2018 drei Fakultäten eingerichtet, welche die vorherigen ‚Schools‘ ersetzen und nun auch hochschulrechtlich (§ 22 Landeshochschulgesetz) Fakultäten entsprechen. Jeder Fakultät steht ein/-e Dekan/-in vor; auf Ebene der Standorte wird die Fakultät von den ‚lokalen Fakultätsvertretern/-innen‘ (‚Local Heads of Faculty‘) repräsentiert.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Weiterhin gehören die (zentralen) Studiengangsleitungen („Heads of Study Programmes“) sowie die (zentralen) Leitungen von Studienrichtungen („Heads of Competence Center“) dem jeweiligen Fakultätsrat an. Die Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen einer Fakultät entsenden ebenfalls je eine Person in den entsprechenden Fakultätsrat (§ 25 Abs. 2 Grundordnung).

Laut QEM-Handbuch sind die so gebildeten drei Fakultätsräte der Hochschule

*an der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Studium und Lehre und der darin gebündelten Studiengänge beteiligt, indem sie die Dekan\_innen beraten bzw. in deren Entscheidungen bestätigen. Die Fakultätsräte haben neben der beratenden Funktion in Angelegenheiten von Forschung und Lehre auch Aufgaben wie die Analyse und Evaluierung der Curricula, der Lehrveranstaltungen und Lehrmaterialien hinsichtlich Aktualität, Qualität und Lerneffizienz. Sie erarbeiten unter der Leitung der Dekan\_innen die Formulierung von Leitlinien der inhaltlichen Studienentwicklung und Konzepte für neue Studienangebote. (QEM-Handbuch S. 20)*

Wie erwähnt, ist jedem Studiengang standortübergreifend ein/-e Studiengangsverantwortlicher/-e zugeordnet oder auch bestimmten Studienrichtungen ein „Head of Competence Center“. Beide Positionen erscheinen in der Qualitätssicherung vor allem im Rahmen von sog. „Studiengangsentwicklungssteams“ (QEM-Handbuch S. 21), die bei Neueinrichtung, Reakkreditierungen oder wesentlichen Änderungen von Studiengängen oder Studiengangsklustern projektbezogen gebildet werden.

Studierende

Die eingeschriebenen Studierenden aller Standorte der Hochschule Macromedia sind als Mitglieder der Hochschule (§ 5 Grundordnung) zur Vertretung in bestimmten Gremien berechtigt. An jedem Standort wählen sie eine Campus-Fachschaft mit je einem/-er Vertreter/-in pro lokal vorhandener Fakultät (in der Regel drei). Jede Campus-Fachschaft wählt wiederum einen/-e Sprecher/-in sowie ein/-e Stellvertreter/-in. Aus dem Kreis der Sprecher/-innen und stellvertretenden Sprecher/-innen werden wiederum zwei Personen gewählt, die als Vertreter/-in und Stellvertreter/-in bundesweit und damit standortübergreifend agieren (§ 32 Grundordnung). In der Praxis erfolgt diese Wahl qua Benennung durch die beiden bundesweiten Studierendenvertreter/-innen.

Gemäß Grundordnung senden sie einen/eine Vertreter/-in in den Senat, in den jeweiligen zentralen Fakultätsrat sowie den QEM-Ausschuss. Nicht vorgesehen sind studentische Vertretungen – soweit erkennbar – im Prüfungsausschuss oder in den Prüfungskommissionen, den beiden Hauptkommissionen sowie den Unterkommissionen (jedoch in der Unterkommission Gender und Diversity einbezogen) und Berufungskommissionen. Auch in den projektbezogenen Studiengangsentwicklungssteams sind Studierende nicht regelhaft integriert.

In ihrer Stellungnahme zum Systemakkreditierungsantrag berichteten bundesweiten Studierendenvertreter/-in von einem hohen Interesse der Hochschule, Studierende in Entscheidungs- und Qualitätssicherungsprozesse einzubeziehen. Grundsätzlich seien Studierende

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

der lokalen Fachschaften am stärksten in Kontakt mit den lokalen Campus-Direktoren/-innen, die zwei bundesweiten Vertreter/-innen mit dem Vizepräsidenten Akad. Grundsatzfragen/Forschung (ehem. Dekan der einzigen Fakultät).

In den Gesprächen der zwei Begehungen wurde von Seite der Studierendenvertreter/-innen und Studierenden ein allgemein hohes Qualitätsinteresse der Hochschule konstatiert. Kritik und Anregungen könnten direkt lokal oder zentral kommuniziert werden und würden auch ernst genommen. Lehr-/Modulevaluationen würden regelmäßig durchgeführt und es seien auch auf der Ebene der Studiengänge/Standorte Maßnahmen sichtbar, z.B. der Austausch kritisch evaluierter Lehrbeauftragter.

Durch den QEM-Ausschuss und dessen Rolle in der Entwicklung des QM-Systems waren offenbar die bundesweiten Studierendenvertreter/-innen auch in strukturelle und prozessuale Gestaltungen involviert. Andere Aspekte wie die Erstellung der Leistungsindikatoren für Qualitätsziele wurden durch den Senat unter Einbeziehung der Studierendenvertreter/-innen diskutiert und entschieden.

Im Gespräch wurde generell der Wunsch nach einer weiterhin umfassenden Unterstützung der Studierendenvertretungen auf standortbezogener und standortübergreifender Ebene geäußert. Gleichzeitig sei eine stärkere Einbindung bei Qualitätssicherungsprozessen, z.B. Änderungen von Studiengängen, gewünscht.

Die Gutachtergruppe hat auf Basis der Antragsdokumentation, der Stichprobendokumentation sowie der beiden Begehungen vor Ort einen umfassenden Eindruck von den internen Akteuren, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre gewonnen. Die Gutachtergruppe möchte betonen, dass es um die Bewertung der Aufbauorganisation des Qualitätsmanagements geht – und sie keine Bewertung der Governance der Hochschule insgesamt vornimmt. Es ist Aufgabe der Hochschule selbst, in eigener Zuständigkeit, in Einklang mit dem Landeshochschulgesetz und in Absprache mit dem zuständigen Hochschulministeriums eine Governancestruktur zu etablieren, die den eigenen Zielen und Anforderungen gerecht wird.

In der Aufbauorganisation des Qualitätsmanagements wird die Intention deutlich, die Matrixstruktur der Hochschulsteuerung mit ihren Verbindungen von räumlich zentralen (Präsidium, Kommissionen, Fakultäten/Dekane, Fakultätsräte etc.) und räumlich dezentralen Perspektiven (Studiendekane/-innen, Local Heads of Faculty etc.) nutzbar zu machen.

In den Gesprächen der ersten und zweiten Begehung hat sich für die Gutachtergruppe der Eindruck verfestigt, dass viele der (zentralen) Akteure mit hohem Engagement und glaubhaftem Qualitätsverständnis an der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre an der Hochschule Macromedia beteiligt sind. Hier haben sich offenbar – auch im Laufe des Systemakkreditierungsverfahrens – schon wesentliche Elemente einer gelebten Qualitätskultur entwickelt.

Mit der Aufstellung einer neuen Grundordnung im Dezember 2018 hat die Hochschule in

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

positiver Weise die Qualitätssicherung stärker in der Grundorganisation der Hochschule verankert. Auch die Gliederung in nun mehrere Fakultäten mit fachlich-akademisch verantwortlichen Dekanen/-innen unterstützt eine fachlich-inhaltliche standortübergreifende Qualitätssicherung und -entwicklung.

In den Gesprächen während der ersten und zweiten Begehung wurden Aufbau und Zusammenspiel der verschiedenen Gremien und Positionen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems umfassend thematisiert. Ein Aspekt war dabei die Stellung des Präsidiums, insbesondere im Verhältnis zum QEM-Ausschuss. Letzterer nimmt im Verfahren der internen Erst- und Reakkreditierung eine zentrale Stellung ein, da hier die Entscheidung über die Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrats getroffen wird. Positiv wird von der Gutachtergruppe gewertet, dass diese Entscheidung ebenso wie die Entscheidung über Empfehlungen, Auflagen etc. alleinig beim QEM-Ausschuss liegt und das Präsidium an diese Qualitätsbewertung gebunden ist. Dies schafft eine Möglichkeit der ‚checks-and-balances‘, wobei die unabhängigen Qualitätsbewertungen dem QEM-Ausschuss, die hochschulrechtlichen und hochschulwirtschaftlichen Grundsatzentscheidungen dem Präsidium obliegen. Konterkariert wird diese Balance aber durch die aktuell vorhandene, formal (d.h. per Geschäftsordnung) nicht zwingende, personelle Überlappung, indem der Präsident sowie der Vizepräsident Akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung zwei der drei internen akademischen Vertreter/-innen im QEM-Ausschuss stellen. Die von Seite des Präsidiums hierbei vorgebrachte Intention einer Kohärenz und Kontinuität in den Qualitätsregelkreisen steht aus Sicht der Gutachtergruppe der Anspruch der Systemakkreditierungskriterien entgegen, wonach sicherzustellen ist, „dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertung im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen“ (Ziffer 6.3, Drs. AR 20/2013).

Ausführlich erörtert wurde in den Begutachtungen auch das Zusammenspiel sowie die Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen den zentralen, fachlich-inhaltlich dezentralen (Fakultäten) und standortbezogen dezentralen Strukturelementen. Auch wenn für einzelne Qualitätsprozesse (siehe *Abschnitt 4.3*) Zuständigkeiten festgelegt sind, erscheint es der Gutachtergruppe schwierig, in der durchaus komplexen Matrix aus zentralen, fachlich dezentralen und standortbezogen dezentralen Gremien und Positionen die Verantwortung für die Qualität der Studiengänge der Hochschule Macromedia zu verorten. Die in der neuen Grundordnung abgebildete Intention der Trennung von zentral-fachlicher Zuständigkeit einerseits (Vizepräsident/-in Akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung, Fakultät, Dekan, Fakultätsrat, Studiengangsverantwortliche, Heads of Competence Center etc.) und standortbezogener, operativer Zuständigkeit andererseits (Vizepräsident/-in Lehre/Professurenentwicklung, Studiendekane, Local Heads of Faculty etc.) wird dabei in Ansätzen erkennbar, bleibt aber letztlich unpräzise und im Detail nicht nachvollziehbar. Gleiches gilt unter anderem auch für die Zuständigkeitsabgrenzungen zwischen verschiedenen Kommissionen und Ausschüssen auf zentraler und dezentraler Ebene.

Positiv ist die offenbar etablierte Praxis zur offenen Kommunikation der Hochschul- und Standortleitungen mit den Studierenden der jeweiligen Ebene zu nennen. Die Unterstützung



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

der Hochschulleitung für einen campusübergreifenden Austausch wird wertgeschätzt und das hohe Interesse der aktiven Studierenden (Fachschaft, bundesweite Vertretung) ist überzeugend. Die Verankerung der studentischen Vertretungen in der neuen Grundordnung (§ 32) ist positiv; im Detail ist jedoch nicht immer erkennbar, wie die formalen Positionen im Senat, QEM-Ausschuss und Fakultätsräten besetzt werden. Gleiches gilt für die Repräsentation in weiteren Gremien und Gruppen – hier erscheint die Einbeziehung oft intensiver zu sein, als sich formal klären lässt.

Auch in den Gesprächen mit QM-Verantwortlichen erschien es für Inhaber bestimmter Positionen durchaus als Herausforderung, die mit diesen Positionen verbundenen Aufgaben und Handlungsbezüge zu benennen. Für neu hinzukommende hauptamtliche Lehrende und auch für Studierende dürfte dies nochmals deutlich herausfordernder sein. Auch stellt sich aus Sicht der Gutachtergruppe die Frage, ob dem Anspruch einer transparenten Dokumentation des internen Qualitätssicherungssystems für hochschulexterne Stakeholder mit dem jetzigen Aufbau entsprochen werden kann (vgl. Ziffer 6.5, Drs. AR 20/2013).

Darauf basierend möchte die Gutachtergruppe folgende Punkte benennen:

- Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem (*Aufbauorganisation*) müssen präziser definiert, transparent dargestellt und intern wie extern eindeutig nachvollziehbar sein. Dies betrifft insbesondere
  - die Kompetenzabgrenzung zwischen Vizepräsidenten/-in Akad. Grundsatzfragen/Forschung einerseits und Vizepräsident/-in Lehre/Professurenentwicklung Campus andererseits;
  - die Kompetenzabgrenzung zwischen den jeweils zugeordneten Kommissionen und weiteren (Unter-)Kommissionen;
  - die Stellung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen fakultätsbezogenen und standortbezogenen Positionen.
- Damit einher geht eine notwendige Komplexitätsreduktion der QM-Aufbauorganisation, um den Anspruch eines transparenten, intern wie extern nachvollziehbaren Qualitätsmanagementsystems zu erfüllen. Empfohlene Maßnahmen wären insbesondere
  - die Reduktion von Kommissionen, Unterkommissionen und Ausschüssen (soweit sie nicht hochschulrechtlich notwendig sind);
  - eine Reduktion von Mehrfachzugehörigkeiten einzelner Personen (hauptamtlich Lehrender) in verschiedenen Gremien;
  - eine Vereinfachung der Nomenklatur, u.a. durch den Verzicht auf teils vorhandene deutsch-/englischsprachige Doppelbezeichnungen (z.B. ‚lokale Fakultätsvertreter/-innen‘/‘Local Heads of Faculty‘) oder rein englischsprachige Bezeichnungen (‘Office of Academic Affairs‘, ‚Dean’s Office‘; ‚Registrar’s Office‘).

Von dieser Empfehlung ausgenommen sind die zentralen QM-Gremien wie der QEM-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Ausschuss oder das QEM-Sekretariat.

- Die aktuell starke (aber laut Grundordnung nicht notwendige) personelle Vertretung des Präsidiums im zentral qualitätsrelevanten QEM-Ausschuss muss im Sinne einer nachvollziehbaren Funktionstrennung ausgeschlossen werden. Die Gutachtergruppe ist überzeugt, dass das Präsidium auch ohne Doppelfunktion seiner Aufgabe einer abschließenden Qualitätsverantwortung für die Studiengänge der Hochschule gerecht werden kann.
- Die Einbeziehung der Studierenden in die fortlaufende Qualitätssicherung sowie die enge Kommunikation auf Campus- und zentraler Ebene sollte weiterhin von der Hochschule unterstützt werden. Empfehlenswert ist eine stärkere Transparenz bezüglich der Besetzung von Gremienpositionen und ggf. auch Rechte innerhalb dieser Gremien. Die Zuweisung von Sitzen sollte sich an den Vorgaben des landeseigenen Hochschulrechts orientieren.
- Die personell nachhaltige Funktionsfähigkeit des QEM-Sekretariats ist noch nicht dargelegt worden. Es muss deutlich werden, in welchem Umfang Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind.
- Diversity und Geschlechtergerechtigkeit sind als allgemeine und studiengangsbetonte Qualitätsziele in den Grunddokumenten (Grundordnung, QEM-Handbuch) verankert. Auch institutionell nimmt sich die ‚Unterkommission Diversity und Gender‘ diesem Thema an. Allerdings sollte die Berücksichtigung dieses offenbar für die Hochschule wichtigen Anliegens institutionell deutlicher verankert werden. So wird u.a. empfohlen, institutionelle Ansprechpartner/-innen festzulegen und entsprechende Kriterien auch bei der Neueinrichtung und internen Reakkreditierung von Studiengängen stärker im Begutachtungsprozess zu verankern.

Diese Bewertung berücksichtigt explizit, dass mit der Implementation einer neuen Grundordnung (Einrichtung mehrerer Fakultäten, geänderte Bezeichnungen etc.) nicht zu erwarten ist, dass alle Zuständigkeiten allen handelnden Akteuren bewusst sind. Dennoch wiegen gerade hier Transparenz und Vermittlungsmöglichkeit der QM-Aufbaustruktur besonders stark.

#### **4.2.3 Hochschulexterne Akteure und Perspektiven**

Die Einbindung externer Perspektiven erfolgt sowohl auf allgemeiner Steuerungsebene als auch in einzelnen Qualitätssicherungsprozessen. Die sog. beratenden Gremien der Hochschule – das Kuratorium und der Wissenschaftliche Beirat – sind neben ihrer allgemeinen Tätigkeit in der strategischen Entwicklung der Hochschule konkret in die Prozesse der Studiengangsentwicklung, -akkreditierung und -änderung (Kernprozesse 3) durch Stellungnahmen zu den jeweils entwickelten Konzepten/Anträgen eingebunden.

Nach der alten Grundordnung (sowie der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung) wurde der/die Vorsitzende des Prüfungsausschusses durch das Wissenschaftsministerium ernannt.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Dies war offenbar in der Regel ein externes professorales Mitglied. Mit dem Wechsel des Sitzlandes dürfte dies als formale Notwendigkeit entfallen. Im QEM-Ausschuss ist laut dessen Geschäftsordnung ebenfalls ein externes Mitglied (§ 2 Abs. 1) vorgesehen.

Operativ kommen weitere externe Experten/-innen in den Prozessen der Neueinrichtung, Reakkreditierung und Änderung zur Geltung. Diese werden überwiegend im Rahmen der sog. ‚Studiengangsentwicklungs-teams‘ einbezogen (siehe *Abschnitte 4.3.3, 4.3.4*). Im Falle einer Neueinrichtung eines Studiengangs oder der internen Reakkreditierung werden zwei ‚hochschulexterne akademische Experten/-innen‘ sowie ein/e ‚externer/externe Industrie-experte/-in‘ als Mitglieder des Teams benannt. Bei Studiengangserweiterungen der -änderungen (Prozess 3.3) sind dies je ein/-e Vertreter/-in in den beiden genannten Gruppen. Diese externen Experten/-innen werden von den jeweiligen Studiengangsverantwortlichen vorgeschlagen und müssen vom QEM-Ausschuss freigegeben werden. Das QEM-Sekretariat soll eine Datenbank geeigneter externer Experten/-innen einrichten. Zur Vermeidung von Befangenheiten ist eine externe Expertentätigkeit nur möglich, wenn in den letzten zwei Jahren keine Festanstellung an der Hochschule Macromedia bestand (S. 22 QEM-Handbuch).

In den jeweiligen Einrichtungs-/Akkreditierungsprozessen werden die externen Experten/-innen um eine schriftliche Einschätzung zu vorwiegend fachlich-inhaltlichen Aspekten des betreffenden Studiengangs gebeten. Weiterhin können externe Experten/-innen zur Untersuchung und Verbesserung des gesamten QM-Systems der Hochschule (Kernprozess 4) anlassbezogen genutzt werden.

Insgesamt bewertet die Gutachtergruppe die Einbindung externer Perspektiven in der internen Qualitätssicherung der Hochschule Macromedia als nicht ausreichend.

Grundsätzlich positiv ist die regelhafte Einbeziehung von Kuratorium und wissenschaftlichem Beirat zu sehen. Damit ist eine Verkoppelung mit allgemeinen strategischen Entwicklungen und internen Qualitätszielen der Hochschule (Prüfkriterien III) gegeben.

In den Gesprächen der ersten und zweiten Begehung wurde insbesondere die Rolle der externen akademischen und berufspraktischen Experten/-innen intensiv erörtert. Die Hochschule bekräftigte dabei ihren Ansatz, den externen Input weniger im Rahmen einer Begutachtung (wie in der Programmakkreditierung) als vielmehr im Sinne einer beratenden und reflektierenden Einschätzung einzubinden. Dies erfolgt über eine jeweils zweimalige Beteiligung sowohl bei der Neueinrichtung wie bei der Reakkreditierung eines Studiengangs. Die externen Experten/-innen erhalten in beiden Prozessen in einer (konzeptionellen) Phase 1 die Möglichkeit für ein ‚Input‘ und werden dann nochmals in der (bewertenden) Phase 2 gebeten, eine ‚finale Begutachtung‘ einzureichen. Dabei sei aus den Erfahrungen der ersten Pilotprozesse schon der Schluss gezogen worden, die Externen mit einer stärker umfassenden Dokumentation des jeweiligen Studiengangs oder Studienrichtung zu versorgen.

Die Gutachtergruppe sieht den Mehrwert einer frühzeitigen, auch formativen Einbeziehung



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

externer Expertise in die Prozesse der Entwicklung, Akkreditierung oder Änderung von Studiengängen. Auch hat die Weiterentwicklung dieser Prozesse im Laufe des Systemakkreditierungsverfahrens die externe Position gestärkt. Gleichzeitig sieht sie die unklare Trennung zwischen qualitätserzeugender und qualitätsbewertender Funktionen als kritisch an, auch hinsichtlich der Frage, wie mit ggf. negativen Voten hochschulexterner Experten/-innen umgegangen wird (siehe hierzu *Abschnitte 4.3.3, 4.3.4*).

Verbesserungsbedarf sieht die Gutachtergruppe ebenfalls beim Prozess der Benennung der externen Experten/-innen. Aktuell gilt nur eine Festanstellung an der Hochschule in den letzten zwei Jahren als Ausschlusskriterium. Somit könnten z.B. aktuelle Lehrbeauftragte oder anderweitig eng verbundene Personen benannt werden. In diesem Sinne muss die Rolle der Experten/-innen als ‚Hochschulexterne‘ anhand klarer Befangenheitskriterien deutlicher definiert werden. Dies würde auch klarstellen, wie der QEM-Ausschuss die Freigabe der externen Experten/-innen zu prüfen hat.

Weiterhin sollte im Vorgriff auf die zukünftig anwendbaren Regeln für die Systemakkreditierung auch die Einbeziehung externer Studierender in die regelmäßige Qualitätsbewertung berücksichtigt werden.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> § 17 Abs. 2 Musterrechtsverordnung

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

### 4.3 Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre

#### 4.3.1 Grundlegende Dokumente und Handlungsprinzipien

Die Hochschule Macromedia hat die Prozesse und damit verbundene Instrumentarien des internen Qualitätsmanagements primär im QEM-Handbuch und dessen Anhängen dokumentiert. Die Prozesse sind in vier ‚Kernbereiche‘ gegliedert, die jeweils unterschiedliche Akteure und Gremien einbeziehen:

Kernbereich 1: Berufung und akademische Weiterentwicklung der Lehrenden

- Prozess 1.1: Berufungsverfahren
- Prozess 1.2: Academic Review
- Prozess 1.3: Peer Review

Kernbereich 2: Dokumentation der Qualität der Lehre

- Prozess 2.1: Semesterzielerreichungsbericht
- Prozess 2.2: Jahreszielerreichungsbericht

Kernbereich 3: Programmakkreditierungen und (Weiter)Entwicklung der Studiengänge

- Prozess 3.1: Entwicklung und Akkreditierung neuer Studiengänge
- Prozess 3.2: Weiterentwicklung und Reakkreditierung eines Studiengangs
- Prozess 3.3: Wesentliche Änderungen

Kernbereich 4/Prozess: Überprüfung des gesamten QEM-Systems

Jedem Prozess sind in der Regel fünf Phasen zugeordnet: Initialisierung – Ausarbeitung/Erhebung – Evaluation – Implementierung – Ergebnisphase.

In den Anhängen zum QEM-Handbuch ist auch eine graphische Darstellung des Ablaufs jedes dieser Prozesse enthalten (Anhang J). Hinzu kommen Richtlinien für Evaluationen, den Jahreszielerreichungsbericht, für die interne Programmakkreditierung und Weiterentwicklung, sowie weitere Darstellungen.

Weiterhin bestehen Richtlinien, die nicht im engeren Sinne zum Qualitätsmanagementsystem gehören (und auch nicht Anhänge des QEM-Handbuchs sind), aber einzelne Regelungsbereiche von Studium und Lehre betreffen. Hierzu gehören u.a. die ‚Richtlinie Bachelorarbeiten‘, ‚Richtlinien zum Umgang mit Plagiaten‘ oder die ‚Richtlinie zur Anerkennung und Anrechnung von Kompetenzen‘.

Ebenfalls im Handbuch sind sechs Grundsätze benannt, welche struktur- und handlungsleitend für das QM-System:

- Umfassend; u.a. Setzung von Qualitätszielen, Implementation, Regelung aller Prozessphasen;
- Institutionell; u.a. Verankerung der Qualität der Lehre in den konstitutiven Dokumenten und Organen der Hochschule (Grundordnung, Senat etc.);

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

- Regelkonform; u.a. Berücksichtigung der Vorgaben des Sitzlandes, des Akkreditierungsrates, der HRK und der ESG;
- Transparent; u.a. dokumentierte und öffentliche zugängliche Dokumentation von Zuständigkeiten, Prozessen und Prüfkriterien;
- Partizipativ; u.a. Berücksichtigung der Belange aller Stakeholdergruppen in Bezug zur Qualität und Qualitätssicherung der Lehre;
- Dynamisch; u.a. stetige Weiterentwicklung der Qualität der Lehre wie auch des QM-Systems an sich.

Diese Grundsätze sind hochschulweit diskutiert und 2017 vom Senat verabschiedet worden.

Die Gutachtergruppe sieht die verbindliche (Zusammen-)Fassung der Grundsätze, Ziele, Zuständigkeiten und Prozesse des Qualitätsmanagements an der Hochschule Macromedia in einem zentralen Dokument positiv. Das QEM-Handbuch kann eine relativ hohe Verbindlichkeit beanspruchen, ist leicht allen internen und auch externen Stakeholdern zugänglich zu machen, beispielsweise über die Homepage der Hochschule. Ebenso ist hervorzuheben, dass neben den im Leitbild dokumentierten Qualitätszielen der Hochschule insgesamt auch eigenständige Qualitätsstandards für das eigentliche QM-System benannt werden. Diese sind umfassend, angemessen und zielgerichtet.

Jedoch sieht die Gutachtergruppe insbesondere das selbst gesetzte Ziel einer transparenten und nach innen wie außen vermittelbaren Dokumentation von Zuständigkeiten noch nicht erreicht (siehe *Abschnitt 4.2*). Ebenso ist für die Qualitätssicherungsprozesse noch nicht durchgängig ein ausreichender Detailgrad und – wie anhand der Stichproben erkennbar – genügender Implementationsgrad konstatierbar (siehe *folgende Abschnitte*).

### **4.3.2 Monitoring und Kennzahlensystem**

Die Hochschule Macromedia erfasst grundlegende Daten zur Studierendenzahl, Studienverlauf, Verteilung auf die Standorte und Fakultäten, Absolventen/-innen etc. Diese Kerndaten werden vor allem im ‚Jahreszielerreichungsbericht‘ (siehe *Abschnitt 4.3.5*) genutzt, um die Entwicklung der Studiengänge und Standorte nachzuverfolgen und Maßnahmen zu erarbeiten.

Weiterhin werden im Rahmen der Evaluationen Daten zur Studienzufriedenheit und weiteren Merkmalen erhoben, die dann im ‚Semesterzielerreichungsbericht‘ (siehe ebenfalls *Abschnitt 4.3.5*) dokumentiert werden und wiederum in den Jahresbericht einfließen.

Weiterhin werden Daten aus Absolventenbefragungen oder Studierendenbefragungen genutzt. Einige dieser Datensätze wurden im Rahmen der Stichproben dokumentiert, beispielsweise zum ‚Net Promoter Score‘.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass zentrale Daten zu Studienverlauf, Studienerfolg sowie studiengangsbezogene Indikatoren (Lehrquote, Bewerberzahlen etc.) erhoben werden. Dies umfasst offenbar auch Absolventenstudien und Lehrevaluationen. Diese fließen dann formal insbesondere in den Jahreszielerreichungsbericht ein, dem durch die verschiedenen Fakultäten und Studiengängen zugearbeitet wird.

Grundsätzlich erscheinen Umfang, Zyklus und Detailgrad der erhobenen Daten der Gutachtergruppe ausreichend, um die Steuerung und Qualitätssicherung der Lehre an der Hochschule fundiert und kontinuierlich zu bewerten. Sie empfehlen aber

- die regelmäßig zu erhebenden Daten und Indikatoren an geeigneter Stelle (z.B. QEM-Handbuch) verbindlich zu benennen;
- diese Daten im Sinne eines Datenberichts auch bei den Kernprozessen 3 (Erst-/Reakkreditierungen) den beteiligten Akteuren, insbesondere den internen und externen Gutachtern/-innen zur Verfügung zu stellen.

#### **4.3.3 Neueinrichtung und Erstakkreditierung von Studiengängen und Studienrichtungen**

Die Prozesse der Neueinrichtung, erstmaligen Akkreditierung und zyklischen oder anlassbezogenen Reakkreditierung von Studiengängen ist in den drei Prozessen des ‚Kernbereichs 3 Programmakkreditierung und (Weiter-) Entwicklung der Studiengänge‘ systematisch zusammengefasst (S. 38ff QEM-Handbuch, Anhang E zum QEM Handbuch ‚Richtlinie Programmakkreditierung und [Weiter-] Entwicklung der Studiengänge‘). Gemein ist diesen Prozessen, dass sie sowohl durch externe Impulse (Marktveränderungen, neue Vorgaben des Akkreditierungswesens etc.) als auch durch interne Trigger (Leitbildentwicklung, Evaluationsergebnisse etc.) angestoßen werden können. Ausgelöst wird dabei ein sog. ‚*Programmakkreditierungsprojekt*‘ für das immer ein ‚*Studiengangsentwicklungsteam*‘ eingesetzt wird. Dieses Team umfasst eine/-e Studiengangsverantwortlichen/-e (vo Dekan/-in der Fakultät ernannt), einen/-e Projektmanager/-in sowie jeweils einen/eine ‚internen Experten/-in‘ und externe Experten/-innen. Letztere umfassen bei Erst- und Reakkreditierungen jeweils einen/-e Vertreter/-in der Industrie/Berufspraxis und zwei hochschulexterne akademische Experten/-innen; bei Erweiterungen und Änderungen ist letztere Gruppe nur mit einer Person repräsentiert.

Weitere Akteure sind grundsätzlich das QEM-Sekretariat mit einer administrativ-beratenden Funktion sowie der QEM-Ausschuss, der letztlich über die erfolgreiche, eingeschränkte (Aufgaben) oder abgelehnte Akkreditierung entscheidet. Weiter Akteure und Gremien des Präsidiums, der Fakultäten etc. sind in einzelne Prozessschritte eingebunden.

Entsprechend der allen QM-Prozessen der Hochschule gemeinsamen Struktur durchläuft auch der Prozess zur Neueinrichtung/Erstakkreditierung fünf Phasen. Im Anhang J zum

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

QEM-Handbuch liegt auch eine graphische Darstellung der Phasen für alle Prozesse vor.

In der *ersten Phase* (Initialisierung) wird auf unterschiedliche Initiative hin ein erster Vorschlag für einen neuen Studiengang erstellt, der dann vom Präsidium und den Dekanen der Fakultäten erörtert und vom Senat freigegeben wird. Der QEM-Ausschuss legt einen Zeitplan fest und es wird ein/-e Studiengangsverantwortlicher/-e sowie das Studiengangsentwicklungsteam inkl. externer Experten/-innen eingesetzt. Dieses Team erstellt dann (in *Phase 2*) eine Dokumentation auf Basis einer Vorlage, die Teil des Anhangs E „Richtlinien Programmakkreditierung“ ist. Dieses Dokument umfasst (als Powerpoint-Präsentation) eine Reihe von auszufüllenden und abzustimmenden Vorlagen, aber auch Hinweise auf Kriterien, Leitlinien und weitere Dokumente. Laut QEM-Handbuch sind zu der Vorlage noch weitere Dokumente als Anlagen hinzuzufügen, u.a. ‚Prüfungsregularien‘, erweitertes Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung, studiengangsbezogene Richtlinien und Muster für Abschlussdokumente. Die ausgefüllte Vorlage mit Anlagen ist dann der ‚Akkreditierungsantrag‘. Er wird an die externen Experten/-innen, die Studierendenvertretung, den Wissenschaftlichen Beirat so wie das Kuratorium der Hochschule übermittelt. Parallel hierzu nimmt laut Prozessbeschreibung des QEM-Sekretariat ‚die formale Prüfung des Akkreditierungsantrags‘ vor und gibt ein Feedback an das Studiengangsentwicklungsteam.

In *Phase 3* sollen diese internen und externen Feedbacks dann vom Entwicklungsteam in die Unterlagen (Akkreditierungsantrag) eingearbeitet und der Antrag somit finalisiert werden. Diese Version wird über das QEM-Sekretariat an den QEM-Ausschuss weitergeleitet. Dieser trifft laut § 1 seiner Geschäftsordnung (Anhang K zum QEM-Handbuch) eine „Akkreditierungsentscheidung und ggf. Verleihung des Siegels des Akkreditierungsrates“.

In der ‚*Phase 4 Implementierung*‘ wird das Präsidium über das Ergebnis der Entscheidung informiert. Dieses ist dann „für die Umsetzung des Studiengangs verantwortlich“ und beauftragt die/den entsprechende/-n Dekanin/Dekan mit der ‚Implementation‘. Dabei sind gegebenenfalls vom QEM-Ausschuss ausgesprochene Empfehlungen und Auflagen zu berücksichtigen, zu denen laut Handbuch eine Stellungnahme an den QEM-Ausschuss zu übermitteln ist. Bei einer negativen Entscheidung muss der Prozess neu gestartet werden. In der abschließenden bzw. zyklischen *Phase 5* (Implementation) wird der so neu eingerichtete Studiengang in die Qualitätsmanagementprozesse der Hochschule aufgenommen.

Im Rahmen der Stichprobendokumentation hat die Hochschule die Erweiterung der Masterstudiengänge um eine (akkreditierungsrelevante) neue Studienrichtungen „Games Business“ und „Games Management“ für die Phasen dokumentiert und hierbei zwei Industrievertreter/-innen sowie einen hochschulexternen akademischen Experten einbezogen. Diese haben eine Dokumentation des neuen Schwerpunkts erhalten und anhand eines Fragebogens mit zehn Punkten ein Feedback zu den Studienrichtungen gegeben. Aspekte im Fragebogen waren dabei u.a. Marktrelevanz, Beitrag von Modulhalten zum Erreichen der Qualifikationsziele, Konsistenz, wissenschaftliche Kompetenzen, Lehrformate und Prüfungsformen sowie berufspraktische Kompetenzen.

Wie im Gespräch von der Hochschule erläutert, war ein Aspekt des Feedbacks, dass für ex-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

terne Gutachter/-innen der damalige Detailliertheitsgrad der Dokumentation nicht ausreichend war. Hier habe man dann weitere Unterlagen im Sinne einer breiteren Dokumentation bereitgestellt und wolle dies auch zukünftig als Standard tun.

Die Gutachtergruppe bewertet die vorliegende Prozessbeschreibung für die Einführung und Erstakkreditierung von Studiengängen und Studienrichtungen als vom Ansatz her zielführend. Positiv ist zu vermerken, dass die Grundstruktur dieses Prozesses sowohl schriftlich wie auch graphisch im QEM-Handbuch dokumentiert ist. Ebenso ist das Zusammenspiel der verschiedenen zentralen Akteure (Präsidium, Studiengangsentwicklungsteam, QEM-Ausschuss und -Sekretariat) grundsätzlich nachvollziehbar und plausibel.

Eine in der Dokumentation transparent niedergelegte funktionierende Prozesslandschaft bewerten die Gutachter als Mussbedingung, die für eine systemakkreditierte Hochschule erfüllt sein muss. Im QM-System der Hochschule Macromedia sieht die Gutachtergruppe sowohl in diesem Prozess als auch insgesamt jedoch deutliche Lücken in Detailliertheit, Konsistenz und Konsequenz der allgemeinen Prozessstruktur und –dokumentation. Dies lässt sich am eben beschriebenen Prozess exemplarisch an einigen Punkten verdeutlichen:

- Die doppelte Prozessbeschreibung einerseits im QEM-Handbuch und andererseits in dessen Anhang E ‚Richtlinien Programmakkreditierung und (Weiter-) Entwicklung der Studiengänge‘ erschwert die Nachvollziehbarkeit und führt zu Inkonsistenzen. So fehlt z.B. im Handbuch die Einbeziehung der Kommission akademische Grundsatzangelegenheiten und der Austausch mit Dekanen/-innen (vgl. § 3 Absatz 2 Richtlinien).
- Im Vorwort zu den ‚Richtlinien‘ sind als zu erfüllende Vorgaben u.a. diejenigen des Akkreditierungsrates, der KMK und des Landes Baden-Württemberg sowie die ESG genannt. Es fehlt jedoch ein aktueller Bezug auf den Studienakkreditierungsstaatsvertrag und die Musterrechtsverordnung bzw. die Studienakkreditierungsverordnung des Landes Baden-Württemberg.
- Grundsätzlich ist es nachvollziehbar, alle drei zentralen Qualitätssicherungsprozesse – Neueinrichtung, Re-Akkreditierung, Änderung – als ‚Programmakkreditierungsprojekte‘ mit Projektteam etc. zu konzipieren. In den ‚Richtlinien‘ werden die Prozesse der Neueinrichtung/Erstakkreditierung und der Re-Akkreditierung dann jedoch teils ineinander verschränkt beschrieben. Eine klare Zuordnung von Schritten, Fristen etc. zu einem spezifischen Prozess wird somit erschwert und führt zu Widersprüchlichkeiten; beispielsweise ist in § 2 Abs. 3 der Richtlinien vorgesehen, dass der/die Vizepräsident/-in akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung und zuständiger/-e Dekan/-in prüfen, ob ‚ausreichend inhaltliche, zeitliche und personelle Ressourcen für das Programmakkreditierungsprojekt vorhanden sind‘. Dies ist bei der Neukonzeption/Erstakkreditierung eines Studiengangs sinnvoll – bei einer fristgerechten Reakkreditierung muss das Verfahren aber auf jeden Fall durchgeführt werden, eine solche Ressourcenprüfung ist somit unnötig.



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

- Die Nomenklatur ist nicht eindeutig. So bleibt unklar, welche Funktion die „Handreichung zur Dokumentation von Programmakkreditierungsvorhaben“ erfüllt. Dies spiegelt sich schon in der Bezeichnung wider (‚Handreichung‘ und ‚Dokumentation‘ beschreiben unterschiedliche Funktionen). Es werden zudem eine Reihe von relevanten Anlagen zu diesem Dokument genannt, u.a. Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung, Syllabi etc. auf die im Dokument selbst aber nicht eindeutig verwiesen wird. So ist ebenfalls nicht klar, ob der Begriff des ‚Akkreditierungsantrags‘ das gesamte Dokument meint (Handreichung/Dokumentation + Anlagen) oder noch einmal eine eigene Anlage zum Dokument darstellt.
- Der Detailgrad der Prozessschritte ist oftmals zu gering, in der Aufgabenverantwortung und -beschreibung unklar und zum Teil auch nicht plausibel. So ist beispielsweise zu Beginn der Phase 2 ‚Ausarbeitung/Erhebung‘ folgender Prozessschritt [2a] vorgesehen: „Das Studiengangsentwicklungsteam kontaktiert die externen Experten\_innen, die Studierendenvertretung sowie den Wissenschaftlichen Beirat und das Kuratorium und fordert deren Einschätzung bezüglich des Programmakkreditierungsprojekts.“ (S. 43 QEM-Handbuch und § 3 Abs. 1 Richtlinien). Nun gehören zum ‚Studiengangsentwicklungsteam‘ per Prozessdefinition die ‚externen Experten/-innen‘; wie kann das ‚Team‘ dann ebendiese Experten/-innen zu einer Einschätzung auffordern und wer ‚berücksichtigt‘ dann deren Feedback? Zudem wird laut ‚Richtlinien‘ auch ein/e ‚Projektmanager/-in‘ benannt, der oder die teils auch formale Prüfungen durchführt (§ 4 Abs. 2 Richtlinien)- wobei die Relevanz unklar bleibt (Vetoposition?). Im nächsten Schritt nach Darstellung im QEM-Handbuch [2b] ‚erstellt das Studiengangsentwicklungsteam alle Unterlagen für den Akkreditierungsantrag‘ und im dann folgenden Schritt [2c] wird dieser Akkreditierungsantrag dann nochmals u.a. den externen Experten/-innen zusammen mit einem zehn Punkte umfassenden Fragebogen ‚mit Bitte um Stellungnahme‘ übermittelt. Hier bleibt u.a. unklar, wie sich die Unterschritte [2a] und [2c] unterscheiden, welcher Dokumentationsstand jeweils an die hochschulexternen Experten/-innen übermittelt wird und ob eine ggf. kurzzeitige zweimalige Befassung derselben Personen mit einem ggf. ähnlichen Dokumentationsstand eigentlich sinnvoll ist.
- In diesem Zusammenhang kommt auch die vor Ort erörterte Problematik der Trennung von qualitätserzeugender und qualitätsbewertender Logik zum Tragen. In dem beschriebenen Unterschritt [2a] müsste ein/-e externe Experte/-in eine eher beratende Einschätzung abgeben, im Unterschritt [2c] dann eine ggf. kritisch bewertende. Es bleibt fraglich, ob diese verschiedenen Anforderungen ausreichend genug kommuniziert werden können, ob eine solche Trennung realistisch ist und so in letzter Konsequenz objektiv belastbare Qualitätsbewertungsergebnisse zuverlässig herbeigeführt werden können.
- Eine weitere Problematik, die ebenfalls auf den geringen Detailgrad zurückzuführen ist, liegt in den unklaren Entscheidungsbefugnissen vor allem des QEM-Aus-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

schusses. So ist in der Prozessbeschreibung in Phase 3 nur vorgesehen, dass ‚der QEM-Ausschuss über das Programmakkreditierungsvorhaben entscheidet‘ und dann in Phase 4 das Präsidium informiert. Aus der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses (Anhang K zum QEM-Handbuch, § 1) ergeben sich dann als Entscheidungsvarianten die positive Entscheidung/Verleihung des Siegels, Nichtverleihung, Aussprechen von Auflagen und Empfehlungen. In der ‚Richtlinie‘ wiederum wird eine unabgeschlossene Aufzählung von Entscheidungsmöglichkeiten genannt (§ 4 Abs. 5). Es ist insgesamt nicht deutlich, ob der QEM-Ausschuss hier eine Prüfung vornimmt, welche Regelungen er hierbei beachtet, wie die Entscheidung dokumentiert wird und welche Fristen für die Akkreditierung oder Auflagenerfüllung bestehen (vgl. § 5 Abs. 1 ebd.).

- Das gleiche gilt auch für den vorgeschalteten Unterschrift in Phase 2, der ‚formalen Prüfung des Akkreditierungsantrags‘ durch das QEM-Sekretariat. Welche Kriterien werden hier geprüft? Welche Konsequenz hat ein kritisches ‚Feedback‘ an das Studiengangsentwicklungsteam, was bedeutet ‚Einarbeitung in die Studiengangsunterlagen‘ durch dieses? Hier fehlen Angaben zu Eskalationsstufen bei einer kritischen formalen Prüfung und ein Mechanismus zur Beseitigung ggf. konfligierender Einschätzungen. (Hier wäre letztlich eine Art Veto-Recht des QEM-Sekretariats und eine klare Dokumentationspflicht erforderlich, so dass ggf. der QEM-Ausschuss vorhandene formale Mängel bewerten kann.)
- Insgesamt fehlt es an der klaren, konsistenten Benennung von Konsequenzen bei negativen Entscheidungen oder kritischen Einschätzungen. So ist bei Nicht-Akkreditierung eines neuen Studiengangs ein Neustart des Prozesses 3.1 vorgesehen – wird damit der gesamte Prozess inklusive zweimaliger Einbeziehung externer Experten/-innen nochmals komplett durchlaufen? Bis wann muss dies geschehen und welche Position übernimmt das Monitoring dieser Fristen bzw. drängt ggf. auf die Umsetzung der Auflagen? Laut § 5 Abs. 5 der ‚Richtlinien‘ kann jeder der akkreditierungsrelevanten Prozesse nur maximal zweimal intern durchlaufen werden.

Die Gutachtergruppe möchte bezüglich dieses Prozesses und der beispielhaften Aufzählung nochmals betonen, dass die Grundanlage sowohl des Prozessmodells wie auch der mit den Prozessen einhergehenden Schritten, Dokumentationen und Entscheidungskompetenzen *im Grundsatz* durchdacht und zielführend ist. Besonders die verankerte Einbeziehung von externen Akteuren wie dem Kuratorium ist zu begrüßen und schafft für die Hochschule einen Mehrwert in Strategie und Qualität.

Dennoch erscheint sowohl das gesamte Prozessmodell als auch die Interaktion der darin befindlichen Prozesse noch so, als hätte es einen für eine Systemakkreditierung erforderlichen Reifegrad noch nicht erreicht. Dies gilt auch für die folgenden Prozesse des Kernbereichs 3.



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

#### 4.3.4 Re-Akkreditierung und Änderung von Studiengängen

Die Prozesse der internen Reakkreditierung und der wesentlichen Änderung von schon laufenden und intern oder extern akkreditierten Studiengängen der Hochschule sind im QEM-Handbuch als getrennte Prozesse (Kernprozess 3.2 bzw. 3.3) dargestellt, in den ‚Richtlinien‘ hingegen als nur teildifferenzierte Prozessabschnitte.

In beiden Fällen folgen die Prozesse der schon in Abschnitt 4.3.3 beschriebenen Projektlogik und umfassen in den Grundzügen das eben dort beschriebene Zusammenspiel von Projektentwicklungsteam, Präsidium, QEM-Sekretariat und QEM-Ausschuss. Im Gegensatz zur Neueinrichtung oder anlassbezogenen Prüfung einer Veränderung ist die Reakkreditierung jedoch fristgebunden (wobei nicht deutlich ist, welche Frist hier gilt und ob ggf. eine Verlängerung möglich ist).

Im weiteren Verlauf entsprechen die Prozessschritte der *Reakkreditierung* dem Neueinrichtungsprozess, d.h.

- Erstellung einer ersten Dokumentation, Einholen von ‚Änderungswünschen‘ und Einbeziehung der Semester- und Jahreszielerreichungsberichte seit der letzten (Re-) Akkreditierung;
- Benennung von insgesamt drei externen Experten/-innen;
- Einholung von Feedback der externen Experten/-innen, Studierendenvertretung, Wiss. Beirat und Kuratorium; Einarbeitung des Feedbacks, Überarbeitung des Modulplanes, Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung;
- zusätzlich (laut § 3 Abs. 2) Beauftragung der ‚zuständigen Lehrbeauftragten der Hochschule mit der Formulierung von Modulbeschreibungen (Syllabi)‘;
- Austausch mit der Kommission akademische Grundsatzangelegenheiten und zuständigem/-r Dekan/-in;
- formale Vorprüfung durch das QEM-Sekretariat (nur in Richtlinien benannt);
- zweite Versendung der überarbeiteten Unterlagen an dieselben externen Experten/-innen wie oben (unter Nutzung des Fragebogens);
- Einarbeitung der Feedbacks, Erstellung der ‚finalen Unterlagen‘ durch das Studiengangsentwicklungsteam;
- (zweite) formale Prüfung der Unterlagen durch das QEM-Sekretariat, Übermittlung des ‚Feedback‘ an das Studiengangsentwicklungsteam;
- Einreichung der finalen Unterlagen an den QEM-Ausschuss; dieser entscheidet über Reakkreditierung und ggf. Empfehlungen und Auflagen;
- Umsetzung ggf. ausgesprochener Auflagen durch das Studiengangsentwicklungsteam, Erstellung und Weiterleitung eines entsprechenden Berichts an Präsidium und QEM-Ausschuss; Entscheidung des QEM-Ausschusses über Erfüllung.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Laut § 5 Abs. 5 ist wie bei der Neueinrichtung bei negativer Akkreditierungsentscheidung bzw. ‚wenn keine interne Lösung gefunden wird‘ (d.h. vermutlich Nicht-Erfüllung von Auflagen), eine einmalige Wiederholung des Prozesses möglich.

Der Prozess der Prüfung einer wesentlichen Änderung eines schon intern oder extern akkreditierten Studiengangs ist im QEM-Handbuch als Kernprozess 3.3 beschrieben und ebenfalls in den ‚Richtlinien‘ (Anhang E zum QEM-Handbuch) geregelt. In der Initialphase kann auf der Basis unterschiedlicher Gründe, darunter auch im Rahmen des Semester- oder Jahreszielerreichungsberichts erkannte Probleme und ergriffener Maßnahmen, eine wesentliche Änderung eines Studiengangs angestoßen werden. Dann werden die folgenden Schritte eingeleitet:

- Das Präsidium prüft laut QEM-Handbuch (S. 45), ob es sich um eine wesentliche oder unwesentliche Änderung handelt; hierzu sind im Handbuch beispielhaft wesentlichen Änderungen aufgeführt, u.a. neue Studiengangsziele, Änderung der Regelstudienzeit, Aufnahme neuer Module, Neueinrichtung eines Studienschwerpunkts.
- Wird eine unwesentliche Änderung gesehen, erfolgt nur eine Dokumentation dieser Einschätzung. Bei einer wesentlichen Änderung wird weitgehend identisch mit einer Reakkreditierung ein ‚Programmakkreditierungsprojekt‘ gestartet, inkl. Einsetzung eines Studiengangsentwicklungsteams.
- Es werden externe Experten/-innen beauftragt, anhand des Fragebogens eine Einschätzung zu den dokumentierten Änderungen abzugeben. Im Gegensatz zur Neueinrichtung oder Reakkreditierung eines Studiengangs werden jedoch nur jeweils ein/-e Industrie- und ein/e hochschulexterne/-r Wissenschaftsvertreter/-in einbezogen. Auch erfolgt dies nur einmalig im Sinne einer externen Begutachtung.
- Der weitere Prozessverlauf entspricht einer Reakkreditierung (bzw. Neueinrichtung), u.a. mit formaler Prüfung durch das QEM-Sekretariat, Behandlung im QEM-Ausschuss.
- Im Ergebnis kann allerdings nur eine Zustimmung oder Ablehnung der wesentlichen Änderung ausgesprochen werden. Auflagen etc. sind nicht vorgesehen.

Im Zuge der *Stichproben* wurde die Hochschule Macromedia gebeten, die Funktionsfähigkeit der Qualitätssicherungsprozesse im ‚Kernbereich 3‘ in ihrer Implementation zu dokumentieren. Dafür wurde die Neueinrichtung der Studienrichtung „Games Business“ im Masterstudiengang ‚Business Management‘ gewählt. Hier wurden weitgehende Schritte des vorgesehenen Prozesses der Neueinrichtung bzw. wesentlichen Änderung hochschulseitig initiiert, inklusive der Einbeziehung externer Gutachter (zwei Industrieexperten/-innen, ein externer Hochschulvertreter). Zwei der Experten/-innen wurden dabei einmal einbezogen (Stellungnahme zu finalen Unterlagen), ein Experte auch schon in die Entwicklung der Studienrichtung. Der QEM-Ausschuss bestätigte dann im November 2018 pro forma die Akkreditierung bzw. Erweiterung durch die Studienrichtung. Die entsprechenden Dokumente wurden dann der Agentur FIBAA bei der noch notwendigen externen Prüfung der Änderung übermittelt.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Die Gutachtergruppe kommt für die Bewertung der Verfahren der internen Reakkreditierung und der wesentlichen Änderung von Studiengängen im Kern zur ähnlichen Einschätzung wie beim Prozess der Neueinrichtung/Erstakkreditierung eines Studiengangs (siehe *Abschnitt 4.3.3*). Der grundlegende Prozessablauf, das konzipierte Zusammenspiel der zentralen Akteure und die Prozessschritte erscheinen insgesamt durchaus plausibel.

Auffällig ist, dass eine Reakkreditierung offenbar immer mit der Erwartung einer grundsätzlichen Überarbeitung des jeweiligen Studiengangs verbunden wird (vgl. § 3 Abs. 2 Richtlinien). Dies umfasst sowohl die Überarbeitung von Studiengangsdokumenten (u.a. Neuformulierung von Modulbeschreibungen) als auch die zweimalige Einbeziehung von externen Experten/-innen. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist dies legitim; sie empfiehlt jedoch zu prüfen, ob dieser Prozess einer umfangreichen Überarbeitung ggf. nur als Option vorgesehen werden sollte, zumal auch die Semester- und Jahreszielerreichungsberichte schon Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung vorsehen, also ggf. gar kein Anlass für grundlegende Veränderungen besteht.

Ansonsten gelten die schon in *Abschnitt 4.3.3* genannten Kritikpunkte auch für die Prozesse der internen Reakkreditierung und (wenn auch in geringerem Umfang) für den Prozess der wesentlichen Änderung:

- Inkonsistenzen in den verschiedenen beschreibenden und reglementierenden Dokumenten des Prozesses;
- Fehlende Aktualität der rechtlichen Vorgaben (Studienakkreditierungsverordnung Baden-Württemberg);
- Unklare Nomenklatur, Dokumentationsvorgaben und –vorlagen;
- Unzureichender Detailgrad der Prozessschritte, inkl. Entscheidungsregularien des QEM-Ausschusses;
- Unklare Durchsetzungsfähigkeit insbesondere des QEM-Sekretariats bei der formalen Prüfung;
- Ungenügende Trennung von Qualitätserzeugung/Beratung und Qualitätsbewertung/Akkreditierungsentscheidung;
- Fehlende Nennung von Fristen für den Gesamtprozess der internen Reakkreditierung und eindeutige Zuständigkeit für das Monitoring dieser Fristen.

Eine klare Zuordnung von Schritten, Fristen etc. zu einem spezifischen Prozess wird dabei durch die gemeinsame Regelung von Neueinrichtung/Erstakkreditierung und Reakkreditierung erschwert und führt auch ggf. zu Widersprüchlichkeiten. Beispielsweise ist in § 2 Abs. 3 der Richtlinien vorgesehen, dass der/die Vizepräsident/-in akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung und zuständiger/-e Dekan/-in prüfen, ob ‚ausreichend inhaltliche, zeitliche und personelle Ressourcen für das Programmakkreditierungsprojekt vorhanden sind‘. Dies ist bei der Neukonzeption/Erstakkreditierung eines Studiengangs sinnvoll – bei

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

einer fristgerechten Re-Akkreditierung muss das Verfahren aber auf jeden Fall durchgeführt werden, eine solche Ressourcenprüfung ist somit unnötig.

#### **4.3.5 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Evaluationen, Semesterzielerreichungsbericht, Jahreszielerreichungsbericht**

Die fortlaufende Qualitätssicherung der Studiengänge an der Hochschule Macromedia ist vornehmlich im sog. ‚Kernbereich 2: Routinemäßige Dokumentation der Qualität der Lehre‘ erfasst. Die zwei hier beschriebenen Prozesse, der ‚Semesterzielerreichungsbericht‘ und der ‚Jahreszielerreichungsbericht‘ strukturieren sowohl die regelmäßige, kurz-zyklische Evaluation von Lehrveranstaltungen und weiterer qualitätsrelevanter Bereiche (Verwaltung etc.), als auch die Dokumentation und Publikation der Qualitätsergebnisse sowie ggf. geplanter und ergriffener Maßnahmen.

Aus den Beschreibungen im QM-Handbuch sowie den Anhängen B (Lehr- und Verwaltungsevaluation“) und C (Absolventen/-innen und Alumni-Evaluation) zum QEM-Handbuch ergibt sich offenbar eine im Grundsatz unterschiedliche Verortung und Verantwortlichkeit dieser beiden Prozesse. Während die Semesterzielerreichungsberichte stärker dem/der ‚Vizepräsidenten/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus‘ zugeordnet ist und eher einen Standort-bezogenen Fokus hat, bezieht der Jahreszielerreichungsbericht beide Vizepräsidenten/-innen ein.

Der Prozess Semesterzielerreichungsbericht wird zu Beginn jedes Semesters durch den/die Vizepräsident/-in Lehre und Professurenentwicklung Campus ausgelöst, geht dann aber in die Verantwortung des/der Vorsitzenden der ‚Unterkommission Evaluierung‘ über (§ 4 Abs. 1f. Richtlinie Evaluation). Diese Unterkommission, die vermutlich aus je einem/-r professoralen Vertreter/-in pro Campus besteht (so zumindest die Vorläuferkommission ‚Qualität‘), sowie die lokalen Fakultätsvertreter (‚Local Heads of Faculty‘) sind im Zusammenspiel für die Durchführung der Evaluationen zuständig. Zudem gibt es pro Campus eine/-en Qualitätsmanager/-in, welche die Datenerhebung und -verarbeitung vor Ort organisieren. Dabei wird eine getrennte Evaluation von Lehrveranstaltungen und der Verwaltung durchgeführt, letztere primär bezogen auf studienorganisatorische Items wie Kurs- und Raumplanung, Vermittlung von Praktika, IT-Ausstattung, Kursgrößen oder Bibliothek.

In der Stichprobendokumentation wurde als ein Merkmal die „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen, hier insbesondere das systematische Lehrevaluationswesen“ für einen Bachelor- und einen Masterstudiengang an den Standorten Köln und Stuttgart festgelegt. Wie in der Stichprobendokumentation hochschulseitig erläutert, wurde im Sommersemester 2018 das Evaluationswesen ‚konzeptionell, technisch und inhaltlich vollständig überarbeitet‘. Dabei wurden nicht nur die Fragebögen selbst überarbeitet, sondern auch die technische Applikation (Befragungssoftware) und die Auswertung. Dies wurde umfassend dokumentiert.

Die Ergebnisse der Lehrevaluation, die sich in der neuen Fassung auf Items wie Gesamtbe-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

urteilung und Aktualität eines Kurses, Praxisrelevanz, Workload u.a. beziehen, werden in Form einer Ergebnistabelle durch die Unterkommission Evaluierung dokumentiert. Eine Auswertung und Kommentierung sollen dann durch die lokalen Fakultätsvertreter/-innen erfolgen und führen zu sog. ‚kommentierten Ergebnisberichten‘. Die Ergebnisse der Verwaltungsevaluation werden analog durch den/die jeweiligen ‚Campus Director‘ (unterstellt dem/der Vizepräsidenten/-in Hochschulmanagement) kommentiert.

Es ist vorgesehen, dass Kommentierungen bezüglich der lokalen Infrastruktur und der Umsetzung des Lehrbetriebs erfolgen sowie ‚strukturelle Maßnahmen zur Verbesserung des Curriculums‘ vorgeschlagen werden (§ 5 Abs. 7 Richtlinie Evaluation, S. 34 QEM-Handbuch). Diese Berichte werden wiederum von dem/der Studiendekan/-in des Campus gesammelt und zu einem ‚campusbezogenen Gesamtbericht‘ verarbeitet. Diese standortbezogenen Berichte werden durch den/die Vorsitzenden/-e der Unterkommission Evaluierung wiederum zu einem hochschulweiten Semesterzielerreichungsbericht zusammengefasst und an das Präsidium sowie die zentralen Dekane/-innen weitergeleitet. Das Präsidium leitet diesen wiederum an das QEM-Sekretariat zur ‚formalen Prüfung‘ weiter, dieses dann an den QEM-Ausschuss. Der Ausschuss soll dann Empfehlungen zu den drei genannten Bereichen aussprechen. Präsidium und Dekane/-innen erhalten diese Empfehlungen und entscheiden gemeinsam, welche Maßnahmen umgesetzt werden (S. 35 QEM-Handbuch). Im dann folgenden Semesterzielerreichungsbericht soll dann jeweils auf den vorangegangenen Bericht Bezug genommen werden.

In der Richtlinie Evaluation ist zudem vorgesehen, dass mit ‚auffällig evaluierten Lehrbeauftragten persönliche Gespräche geführt werden‘ und diese bei ‚kontinuierlich unterdurchschnittlichen Evaluationsergebnissen ersetzt werden‘. Bei hauptberuflichen Lehrenden werden Maßnahmen wie beispielsweise Didaktikschulungen angesetzt. Dabei ist allerdings nicht spezifiziert, wer sich für diese Gespräche verantwortlich zeigt und ggf. Maßnahmen anordnet/durchsetzt (vgl. § 5 Abs. 2f. Richtlinie Evaluation).

In der Stichprobendokumentation wurden für das Sommersemester 2018 entsprechende Evaluationsdaten für beide Studiengänge am Standort vorgelegt, sowie Evaluationsberichte für das Wintersemester 2016/17 und die Sommersemester 2017 und 2018. Semester- bzw. Jahreszielerreichungsberichte selbst lagen hingegen nicht vor. Dokumentiert war aber eine statistische Analyse des ‚Net Promoter Score‘ (Weiterempfehlungskennzahl) mit Items aus der Verwaltungsevaluation. Die Ergebnisdaten zeigten eine relativ große Bandbreite von positiven bis kritischen Einschätzungen, auch in den Freitextkommentaren.

Für den *Jahreszielerreichungsbericht* (Kernprozess 2.2) sieht das QEM-Handbuch die Verantwortung beim ‚Office of Academic Affairs‘ in Kooperation mit den Dekanen/-innen, Kommissionen, Unterkommissionen und lokalen Studiendekan/-innen. Er soll einen übergreifenden, multiperspektivischen Blick auf die Hochschule ermöglichen und dokumentieren, indem neben den semesterbezogenen Lehrevaluationsergebnissen auch Absolventen-/Alumni-Evaluationen, Forschungsaktivitäten etc. darstellt. Besonderes Gewicht wird dabei der Reflektion des Status Quo an den Qualitäts-/Prüfkriterien der Hochschule zugesprochen.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Für die Durchführung der Absolventen-/Alumni-Evaluationen ist eine entsprechende weitere Richtlinie (Anhang C zum QEM-Handbuch) maßgebend. Demnach wird aus jeder Abschlusskohorte aller Standorte eine Stichprobe von 200 Studierenden gezogen. Das so gebildete Panel wird dann im Abstand von einem halben, zwei, fünf und zehn Jahren nach Studienabschluss befragt, u.a. zu Kompetenzen, Beschäftigungsstand und Indikatoren des Net Promoter Scores (§§ 4, 3 Richtlinie Absolventen). Operativ zuständig für dieses Evaluationsinstrument ist der/die „Senior Manager/-in Student Affairs“ (§ 5 Richtlinien Absolventen/-innen).

Der Jahreszielerreichungsbericht speist sich aus Beiträgen der Studiendekane/-innen und Dekane/-innen, bringt also eine Campus-bezogene wie eine fachbezogene Perspektive zusammen. Die beiden übergeordneten Vizepräsidenten (akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung und Lehre/Professurenentwicklung Campus) erarbeiten daraus einen gemeinsamen Bericht, der in diesem Stand wieder zur Kommentierung an beide Gruppen sowie zusätzlich die Unterkommission Evaluierung weitergeleitet wird. Beide beteiligten Vizepräsidenten/-innen prüfen zudem, ob die übergeordneten Qualitätsziele der Hochschule eingehalten wurden und bitten dann wiederum Studiendekane/-innen, Dekane/-innen und den/die Vorsitzenden der Unterkommission Evaluierung, um entsprechende Erarbeitung von Maßnahmen' (S. 37 QEM-Handbuch).

Der so ergänzte Bericht geht dann an den Senat ‚zur Sichtung‘, dann an das Präsidium, welches diesen weiter an das QEM-Sekretariat leitet, welches eine ‚formale Prüfung‘ vornimmt und den Bericht abschließend an den QEM-Ausschuss weiterleitet. Dieser formuliert eine Stellungnahme und Empfehlungen, die wiederum vom Präsidium geprüft werden und dann ggf. in Maßnahmen münden. Nach Umsetzung durch die Studiendekane/-innen und Dekane/-innen sollen wiederum die beteiligten Vizepräsidenten/-innen zur Kontrolle der Maßnahmenumsetzung gehen, worüber letztlich der QEM-Ausschuss befindet. Auch hier ist vorgesehen, dass im folgenden Jahresbericht über die Maßnahmen und deren Umsetzung Bezug genommen wird.

Die Gutachtergruppe wertet die beiden Prozesse ‚Semesterzielerreichungsbericht‘ und ‚Jahreszielerreichungsbericht‘ als grundsätzlich geeignete Prozesse mit hinreichende Instrumentarien, um eine verlässliche, kontinuierliche Qualitätssicherung zu ermöglichen. Die Verknüpfung von halbjährlichem und jährlichem Bericht sowie das Einfließen dieser Berichte in die interne Reakkreditierung (siehe *Abschnitt 4.3.4*) ermöglichen das Schließen der Qualitätszyklen. Der Jahreszielerreichungsbericht hat eine andere Ausrichtung und einen breiteren Fokus als der stärker evaluationsbezogene Semesterbericht, bezieht diesen aber mit ein.

In der Stichprobendokumentation fehlten jedoch Beispiele für kommentierte Auswertungen bzw. die Endberichte, so dass nicht eingeschätzt werden kann, ob und ggf. welche Maßnahmen aus den verschiedenen Evaluationen abgeleitet wurden. Aus den Gesprächen mit Studierenden und Studierendenvertretern/-innen ergab sich zwar eine grundsätzliche Offenheit der Hochschule, auf Kritik u.a. an Lehrenden zu reagieren, ob hier jedoch schon ein be-



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

lastbarer Prozess implementiert wurde, lässt sich aber zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschließend beurteilen.

Die Gutachtergruppe möchte zu beiden Prozessen folgende Empfehlungen geben:

- Auch wenn Verantwortlichkeiten für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte recht eindeutig festgelegt sind, entsteht eine relativ hohe Komplexität an Zuständigkeiten, die verringert werden sollte. So werden beim Semesterbericht auf Ebene der Standorte die Ergebnisse der Lehrevaluation zuerst vom den lokalen Fakultätsvertretern/-innen (Local Heads of Faculty) bearbeitet, die Verwaltungsevaluation hingegen von dem/der ‚Director of Campus‘. Der Jahreszielerreichungsbericht bezieht wiederum den/die Vizepräsidenten/-in akad. Grundsatzangelegenheiten/Forschung und Vizepräsidenten/-in Lehre/Professurenentwicklung Campus gleichberechtigt ein (in welcher Aufgabenteilung?) und umfasst zudem ein mehrfaches Weiterleiten, Kommentieren und Rückleiten von einzelnen Bearbeitungsständen. Da zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahr zudem beide Berichtsformen weitgehend parallel erstellt und bearbeitet werden müssen, stellt sich in der Summe die Frage nach Transparenz und Operationalisierbarkeit dieser Prozesse.
- Die beiden relevanten Richtlinien für die semesterweisen Evaluationen sowie die Absolventenbefragungen sind unterschiedlich stark mit den Prozessen verknüpft. Für den Semesterzielerreichungsbericht bildet die Richtlinie weitgehend auch den Kernprozess 2.1 entsprechend dem QEM-Handbuch ab. Für den Jahreszielerreichungsbericht ist die Richtlinie zur Absolventen-/Alumnievaluation hingegen nur ein Zwischenschritt des Kernprozesses 2.2. Somit sind hier vor allem die Vorgaben über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten des QEM-Handbuchs relevant. Im Verhältnis zu den Kernprozessen der Neueinrichtung/Reakkreditierung und wesentlichen Änderung von Studiengängen (siehe *Abschnitt 4.3.4*) ergibt sich damit ein gewisses Ungleichgewicht an Regelungsverbindlichkeit, das behoben werden sollte.
- Insgesamt besteht der Eindruck, dass mögliche Probleme in Bezug auf studienorganisatorische (und marktrelevante) Aspekte durch das Evaluationssystem der Hochschule vermutlich gut detektiert und in Folge bearbeitet werden. Dies betrifft auch den Umgang mit kritisch bewerteten Lehrbeauftragten. Unklar ist jedoch, wie und durch wen z.B. auf curriculare Probleme, Niveauprobleme im konkreten Studienangebot etc. reagiert wird. Hier sollte eine klarere Verantwortungszuweisung erfolgen, zumal die Position der/des Studiengangsverantwortlichen im semesterweisen Evaluationszyklus offenbar nicht relevant ist.

#### **4.3.6 Spezielle Anwendungsbereiche der internen Qualitätssicherung**

Das interne Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule muss laut den Vorgaben der Systemakkreditierung gewährleisten, dass die Studiengänge alle Qualitätskriterien der Programmakkreditierung erfüllen. Hierzu gehören nicht nur Aspekte, die das Studiengangkon-



II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

zept selbst und Fragen der Studierbarkeit betreffen, sondern auch die Sicherung ausreichender Ressourcen, die Anerkennung extern erbrachter Leistungen und die hinreichende Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit. Zu diesen speziellen Anwendungsbereichen der internen Qualitätssicherung soll im Folgenden Stellung genommen werden.

Personelle Ressourcen, Anreizsystem

In verschiedenen Prozessen der internen Qualitätssicherung sind Aspekte der personellen Ausstattung der Studiengänge integriert. So sehen die Qualitäts-/Prüfkriterien als externes Kriterium (1.7.1) qualitativ wie quantitativ hinreichende personelle Ressourcen vor. Die Berufung von Professoren/-innen ist an den im Landeshochschulgesetz formulierten Vorgaben (pädagogische Eignung, besondere Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit etc.; vgl. Kriterium II.4.1) orientiert und die Evaluation der Lehre und Lehrpersonen gehen in die semesterweisen Berichte ein.

Explizit ausformuliert sind hingegen die Prozesse des ‚Kernbereichs 1: Berufung und akademische Weiterentwicklung der Lehrenden‘. Im ersten *Kernprozess: Berufungsverfahren* wird im QEM-Handbuch der Prozess bezüglich Anforderungen, Auswahl, Schritte etc. beschrieben. Eine Berufungsordnung ist vorhanden, lag der Gutachtergruppe aber nicht vor.

Laut QEM-Handbuch (S. 28) wird eine hauptamtliche Stelle ausgeschrieben, wenn eine Professorenstelle frei wird ‚oder wenn eine Unterdeckung in der Professorenquote festgestellt wurde‘. Der Antrag wird dabei fakultätsbezogen und standortbezogen gestellt und das inhaltliche Profil der Professur dann im Zusammenspiel von Dekan, Vizepräsident/-in Lehre/Professurenentwicklung Campus und Studiendekan des Standortes festgelegt. Nach Freigabe durch das Präsidium wird eine Berufungskommission eingesetzt – über deren Zusammensetzung keine Informationen vorlagen –, welche geeignete Bewerber/-innen auswählt, einlädt und einen Berufungsvorschlag erstellt. Nach Stellungnahme des Senats führt das Präsidium Gespräche mit den Kandidaten/-innen und entscheidet über Einstellung und Lehrgenehmigung.

Im zweiten *Kernprozess: Academic Review* wird im Rahmen von Jahresgespräche verschiedene Erhebungen und Dokumentationen (Kompetenzprofil, Lehrevaluationsergebnisse, Forschungsaktivitäten, Deputatsreduktionen etc.). Organisiert wird der Prozess vom ‚Office of Academic Affairs‘, Gesprächspartner ist ‚der/die disziplinarische Vorgesetzte‘ (S. 30 und Anhang J QEM-Handbuch). Im Gespräch werden Maßnahmen und Fördermöglichkeiten festgelegt sowie Zielvereinbarungen geschlossen.

Der dritte *Kernprozess: Peer Review* greift bei einer Entfristung von zeitlich befristet berufenen Professoren/-innen oder auch bei deren (drohender) Entlassung. Im Rahmen dieses Prozesses agiert ein eigens zusammengestelltes Komitee aus Dekan/-in oder Local Head of Faculty und zwei weiteren Fakultätsmitgliedern, die einen Bericht erstellen. Die Entscheidung über Entfristung oder anderen Maßnahmen obliegt dann dem Präsidium.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Die Gutachtergruppe bewertet die Instrumente und Verfahren zur Qualitätssicherung der personellen Ressourcen als weitgehend geeignet. Von den drei beschriebenen Kernprozessen im Kernbereich 1 sind insbesondere der Berufungsprozess sowie die jährliche diskursive Überprüfung wertvolle Prozesse zur Sicherung der qualitativen Ausstattung bzw. der Entwicklung schon vorhandenen Lehrpersonals. Die Engmaschigkeit sowie die Einbeziehung von Evaluationsergebnissen u.a. in die Jahresgespräche sind positiv hervorzuheben. Damit wird auch ein Anreizsystem für eine Weiterentwicklung der Lehrqualität geschaffen. Hierzu trägt dann auch die Möglichkeit der Deputatsreduktion bei Übernahme von (auch) qualitätssichernden Aufgaben bei.

Nicht deutlich geworden ist der Gutachtergruppe hingegen, wie über die Ebene der einzelnen Lehrpersonen hinaus vor allem quantitative Lücken in der Lehrausstattung erkannt, prozessual bearbeitet und in Maßnahmen überführt werden. Zwar ist als Anstoß für eine Neuberufung/Neuschaffung von Professorenstellen eine ‚Unterdeckung der Professorenquote‘ genannt (S. 28 QEM-Handbuch), jedoch ist nicht deutlich, wo diese Kennzahl erhoben wird und ob sie aussagekräftig genug ist. So kann eine fixe Quote durchaus erfüllt sein, aber dennoch z.B. Mängel in der fachlich ausreichenden Abdeckung einzelner Studienschwerpunkte an einzelnen Standorten fortbestehen. Hier müssen Prozesse des Kernbereichs 2 (Evaluation) oder des Kernbereichs 3 (Neueinrichtung/Reakkreditierung) zielgenauer greifen. Gerade im Rahmen von Reakkreditierungen ist eine solche Prüfung notwendig; sie scheint aber weder durch eine formale Prüfung der Akkreditierungsdokumentation durch das QEM-Sekretariat noch durch das Studiengangsentwicklungsteam zu erfolgen. Auch der Fragebogen für externe Experten/-innen enthält keine Frage zur Einschätzung der qualitativen (und quantitativen) personellen Ausstattung eines Studiengangs. Hier besteht eine Regelungslücke in der Qualitätssicherung, die geschlossen werden muss.

Mobilität und Anerkennung von Leistungen

Die Hochschule Macromedia hat als eines ihrer profilbildenden Merkmale im Leitbild die Internationalität benannt. In der Operationalisierung wird als internes Qualitätskriterium festgelegt, dass alle deutschsprachigen Bachelorstudiengänge der Hochschule in obligatorisches Auslandssemester integrieren. Dies ist zumindest bei allen etablierten Studiengängen der Hochschule der Fall; bei der neu integrierten Freiburger Hochschule (hKDM) ist dies ggf. noch nicht etabliert. Weiterhin ist in den Qualitätskriterien festgelegt, dass der Anteil der Befreiungen von Studierenden vom Auslandssemester (Härtefälle) bei unter 20 Prozent liegt und dieses Semester in den Evaluationen positiv bewertet wird. Weitere Kennzahlen beziehen sich auf den Anteil von nicht-deutschen Studierenden in englischsprachigen und deutschsprachigen Studiengängen der Hochschule. Das Angebot an rein englischsprachigen Studiengängen bzw. Vertiefungen wird ausgebaut.

In der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule wird in § 7 auf eine separate Ordnung zur Anerkennung und Anrechnungen von Studien- und Prüfungsleistungen

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

sowie sonstiger Kompetenzen verwiesen. In dieser ist die Anerkennung von an anderen in- und ausländischen Hochschulen erbrachten Studienleistungen im Sinne der Lissabon-Konvention geregelt. Auch die Anerkennung von außerhalb des Hochschulbereichs erbrachten Leistungen und Qualifikationen ist hier geregelt.

Aus Sicht der Gutachtergruppe wird ausreichend deutlich, dass das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule Macromedia die Anerkennung von Leistungen im Sinne der Vorgaben sicherstellen kann. Auch im Rahmen verschiedener Qualitätsprozesse werden diese Aspekte offenbar einbezogen.

Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Die Hochschule Macromedia hat in § 4 ihrer Grundordnung der Chancengleichheit von Minderheiten und Geschlechtern expliziten Rang eingeräumt. Dies bezieht sich auch auf die ‚Durchführung der Lehre‘.

Es ist laut Grundordnung eine Unterkommission ‚Diversity und Gender‘ eingerichtet (§ 22 Abs. 1). Im Rahmen der Stichprobendokumentation lag ein Protokoll eine Kommissionssitzung vom Februar 2018 vor. Hier wurden allgemeine Themen mit Bezügen zu Diversity und Gender (Umgang mit sexueller Belästigung, Veranstaltungen) sowie mit direkteren Bezügen zur Lehre behandelt (Kooperation mit afrikanischen Projektpartnern interkulturelle Sensibilisierung in Lehrveranstaltungen etc.).

In den Gremien der Hochschule (Senat, Fakultätsräte etc.) ist die Teilnahme von Vertreter/-innen im Rahmen der Gleichstellung nicht vorgesehen.

Als Prüfkriterium I.6.1 wird in der Anlage A zum QEM-Handbuch ‚die Umsetzung der Konzepte der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der Chancengleichheit‘ explizit genannt. Damit müsste es Gegenstand der formalen Prüfung von Studiengangsdokumenten im Rahmen der Kernprozesse 3 (Neueinrichtung/Erstakkreditierung, Reakkreditierung) sein. Ob dies erfolgt und ob solche Konzepte vorliegen, ist nicht nachvollziehbar geworden.

Auf Basis der vorliegenden Dokumentation ist es der Gutachtergruppe nicht abschließend möglich, die Berücksichtigung der Qualitätsaspekte der Geschlechtergerechtigkeit und Diversity im Rahmen der Qualitätssicherung zu beurteilen.

**4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems**

Die Hochschule Macromedia hat im Kernprozess 4 ‚Überprüfung des gesamten QEM-Systems‘ das Verfahren einer periodischen Überprüfung und Weiterentwicklung des Quali-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

tätsmanagementsystems beschrieben. Dies kann anlassbezogen, u.a. auf Initiative des Senats oder des QEM-Ausschusses, und ist ansonsten für einen sechsjährigen Turnus vorgesehen. Für die dann folgende Überprüfung und Weiterentwicklung sollen auch externe QM-Experten/-innen mit herangezogen werden. Die Prüfung des QEM-Systems soll zum einen die Angemessenheit und Effektivität des QM-Systems reflektieren. Zum anderen soll ein Abgleich zwischen den Qualitätszielen der Hochschule und den Ergebnissen der definierten Kernprozesse erfolgen.

Die vom QEM-Ausschuss berufene Expertengruppe erstellt nach erfolgter Prüfung einen Bericht und übermittelt ihn zur Beratung an den QEM-Ausschuss. Dieser erarbeitet Empfehlungen und übermittelt diese mit dem Bericht an das Präsidium. Letzteres entscheidet über die Etablierung neuer oder die Veränderung bzw. Anpassung etablierter Qualitätsprozesse (vgl. S. 48 QEM-Handbuch).

Im engeren Sinne gehört zur Weiterentwicklung des QM-Systems auch der Anhang I zum QEM-Handbuch, der ‚Leitfaden zur Erstellung und Änderung von Richtlinien‘.

Die Gutachtergruppe sieht ein Interesse der zentral verantwortlichen Akteure des Qualitätsmanagements, eine periodische Reflexion der Qualitätssicherungsprozesse herbeizuführen. Der entsprechend im QEM-Handbuch festgelegte Prozess bietet hierfür eine ausreichende Verankerung, zumal eine Frist von sechs Jahren und die prozesstragende Verantwortlichkeit des QEM-Ausschusses explizit festgelegt sind.

#### 4.5 Berichtssystem, Datenerhebung und Dokumentation

Die qualitätsrelevanten Prozesse, Durchläufe und Ergebnisse werden in der Hochschule dokumentiert und offenbar durch das QEM-Sekretariat bereitgehalten. Dieses nimmt (entsprechend § 5 Anhang K zum QEM-Handbuch) ebenso eine organisatorisch-kommunizierende Funktion in allen beschriebenen Qualitätsprozessen ein.

Die Grundprozesse des Berichtswesens im Qualitätsbereich der Hochschule Macromedia sind in den Prozessen des Kernbereichs zwei – Semesterzielerreichungsbericht, Jahreszielerreichungsprozess – festgelegt. Dabei dient der semesterweise Bericht wie unter *Abschnitt 4.3.5* beschrieben stärker der standortbezogenen Evaluation der Lehre und Studienorganisation. Der Jahreszielerreichungsbericht bietet hingegen die Möglichkeit einer breiteren Reflexion und Dissemination der Einhaltung von Qualitätszielen – was vom Anspruch her innerhalb der Hochschule wie auch mit Kooperationspartnern der Hochschule eine breitere Reflexion ermöglicht (S. 35 QEM-Handbuch). Eine Veröffentlichung dieser Jahresberichte ist offenbar aber nicht vorgesehen.

Die Gutachtergruppe erachtet das Qualitätsmanagement der Hochschule Macromedia als geeignet, Datenerhebungs-, Berichts- und Dokumentationspflichten nachzukommen. Wie im

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Rahmen des Hauptantrags und der Stichprobendokumentation gezeigt, sind sowohl spezifische Daten (z.B. Rohdaten der Lehrevaluation) als auch allgemeine Daten (Kennzahlen zu Studierenden etc.) verfügbar und können bereitgestellt werden. Die teils quantifizierten Qualitätskriterien legen ebenfalls nahe, dass eine regelmäßige Datenerhebung und -nutzung innerhalb der Qualitätsprozesse erfolgt.

Allerdings sieht die Gutachtergruppe es als notwendig an, die Zuständigkeit und Dokumentationspflichten der Strukturen und Prozessen in der Durchführung von Studiengängen sowie der Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätsmanagementprozesse verbindlicher zu dokumentieren. Dies kann auch im Rahmen der oben beschriebenen qualitätssichernden Prozesse durch detailliertere Beschreibungen geschehen.

Klarer festgelegt werden muss die öffentliche Dokumentation der Verfahren und Resultate der Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre. Da der Jahreszielerreichungsbericht offenbar nicht direkt veröffentlicht werden soll – was nachvollziehbar ist – müssen hier andere Formen gefunden werden, um regelmäßig der Pflicht zur Berichtslegung gegenüber der Öffentlichkeit und dem Sitzland nachzukommen. Auch ist es in diesem Zusammenhang notwendig, die Verfahren des hochschulinternen Qualitätsmanagements nachvollziehbar und mit angemessenem Aufwand beschreibbar zu machen.

*II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen*

*5 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates*

## **5. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates**

### **5.1 Qualifikationsziele**

(Kriterium 6.1)

Das Kriterium 6.1 ist teilweise erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.1

### **5.2 Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre**

(Kriterium 6.2)

Das Kriterium 6.2 ist nicht erfüllt.

*Siehe Abschnitte*

- 4.2
- 4.3

### **5.3 Hochschulinterne Qualitätssicherung**

(Kriterium 2.3)

Das Kriterium 6.3 ist nicht erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.3

### **5.4 Berichtssystem und Datenerhebung**

(Kriterium 6.4)

Das Kriterium 6.4 ist teilweise erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.5

### **5.5 Zuständigkeiten**

(Kriterium 6.5)

Das Kriterium 6.5 ist nicht erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

5 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

➤ 4.2

**5.6 Dokumentation**

(Kriterium 6.6)

Das Kriterium 6.6 ist teilweise erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

➤ 4.5

**5.7 Kooperationen**

(Kriterium 6.7)

Das Kriterium 6.7 ist erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

➤ 3.4



III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 28.06.2019

**III. Appendix**

**1. Stellungnahme der Hochschule vom 28.06.2019**



## Stellungnahme der Hochschule Macromedia zum Akkreditierungsbericht zum Antrag der Hochschule Macromedia auf Systemakkreditierung

Die Hochschule Macromedia (kurz „die Hochschule“) dankt dem Gutachterteam und dem Referenten der ZEvA, Herrn Dr. Petersen, für die Übersendung des Akkreditierungsberichts zum Antrag der Hochschule Macromedia auf Systemakkreditierung ihres Quality-of-Education-Management-Systems (kurz „QEM-System“). Die Hochschule ist sich dessen bewusst, dass die Begutachtung durch die parallel zum Verfahren erfolgte Grundordnungsänderung besonders gefordert war.

Nach Durchsicht des Akkreditierungsberichts und den darin enthaltenen Kritikpunkten sowie Empfehlungen gelangt die Hochschule zu der Einschätzung, dass die von den Gutachter\_innen geforderten Verbesserungen in jedem Fall innerhalb einer Frist von weniger als neun Monaten (dies entspräche der Frist für die Auflagenerfüllung, falls eine Akkreditierung mit Auflagen ausgesprochen würde) umgesetzt werden können, zumal die Qualität der bisher akkreditierten Programme sowie das Qualitätsbewusstsein der Hochschule insgesamt positiv bewertet wurden.<sup>1</sup>

Die Hochschule hatte seit der 2. Begehung im Rahmen der Beantragung der Systemakkreditierung im Januar 2019 zudem Gelegenheit, im Rahmen dreier Sitzungen des QEM-Ausschusses (als vorgesehenem Entscheidungsgremium von Akkreditierungen im QEM-System) die das QEM-System konstituierenden Prozesse durch deren praktische Anwendung insbesondere hinsichtlich ihrer Schließung als Regelkreise zu überprüfen. Zudem wurden seitdem die Geschäftsordnung für das Präsidium sowie eine gemeinsame Geschäftsordnung für die Fakultäten, Kommissionen und Unterkommissionen finalisiert und damit die Zuständigkeiten im Rahmen der neuen Grundordnung gegenüber dem Stand zum 2. Begehungstermin transparent dokumentiert.

Unabhängig von der Einschätzung der raschen Korrekturmöglichkeit bzw. Ergänzung aller von den Gutachter\_innen zusammengestellten Monita, möchte die Hochschule in dieser Stellungnahme zunächst (1) auf die Besonderheiten des Verfahrens im Zusammenhang mit einer Grundordnungsänderung in dessen Verlauf und diesbezügliche Auffälligkeiten im Akkreditierungsbericht verweisen (S. 2-3), (2) die aus Sicht der Hochschule für die Beurteilung durch die Gutachter bedeutsamsten faktischen Fehler im Akkreditierungsbericht adressieren (S. 3-4) sowie (3) Stellung nehmen zu den Positionen der Gutachter\_innen, die die Hochschule angesichts der gesamten Faktenlage nicht teilt (S. 5-13). Abschließend geht die Hochschule (4) auf Anregungen aus dem Akkreditierungsbericht ein, die die Hochschule bereits umgesetzt hat bzw. zum nächstmöglichen Zeitpunkt umsetzen wird (S. 14-15).

---

<sup>1</sup> Zitat aus dem Akkreditierungsbericht (S. II-14): „Die Gutachtergruppe konstatiert, dass die Hochschule Macromedia ein hochschulweites, kohärentes Qualitätsverständnis entwickelt hat, das dokumentiert, operationalisiert und auch engagiert gelebt wird.“

Zitat aus dem Akkreditierungsbericht zum Akkreditierungsantrag der Hochschule Macromedia (Clusterakkreditierung der fünf Bachelorstudiengänge der Hochschule Macromedia im Jahr 2017-2018, durch die ZEvA, Projekt 1622-xx-2, S. II-11): „Die Gutachtergruppe bewertet das vorgelegte Qualitätssicherungskonzept und seine bisherige zentrale wie dezentrale Umsetzung insgesamt positiv. Es herrscht ein offener Umgang zwischen Studierenden und Lehrenden und es werden neben den formalen auch informelle Rückmeldungsmöglichkeiten genutzt. [...] Die dokumentierten Weiterentwicklungen der vorliegenden Studiengänge zeugen von einem hohen Grad an Reflexionsbereitschaft der Verantwortlichen und zeigen, dass Maßnahmen in Reaktion von Ergebnisse der Qualitätssicherung – aber auch weiterer kontextueller Veränderungen – ergriffen werden.“



## **(1) Besonderheiten des Verfahrens und diesbezügliche Auffälligkeiten im Akkreditierungsbericht**

Die Hochschule Macromedia hat in der Zeit der Beantragung der Systemakkreditierung umfassende Veränderungen durchlaufen.

Zum einen wurde die Hochschule für Kunst, Design und Populäre Musik Freiburg als sechster Standort in die Hochschule integriert und zum anderen wechselte die Hochschule zum 01.10.2018 das Sitzland von Bayern nach Baden-Württemberg. In diesem Zusammenhang wurde im Dezember 2018 eine neue Grundordnung verabschiedet. Obwohl dies an der grundsätzlichen Struktur des QEM-Systems der Hochschule nichts änderte, mussten sich die Gutachter\_innen vor der zweiten Begehung auf eine neue Nomenklatur einstellen. Die Hochschule informierte die ZEvA am 18.12.2018, einen Tag nach der Verabschiedung der neuen Grundordnung, über die Änderung derselben und stellte der ZEvA am 21.12.2018 die neue Grundordnung sowie Erläuterungen zur Verfügung. Da die Unterlagen für die zweite Begehung bereits am 11.12.2018, also vor der Verabschiedung der neuen Grundordnung, an die ZEvA verschickt worden waren, waren diese noch auf dem Stand der alten Grundordnung. Zum Zeitpunkt der zweiten Begehung wurde die erfolgte Grundordnungsänderung aktiv angesprochen.

Nach der Begehung wurde am 25.01.2019 telefonisch zwischen der Hochschule und der ZEvA vereinbart, dass das für die Beschreibung des QEM-Systems zentrale QEM-Handbuch sowie einige seiner Anhänge überarbeitet und auf den Stand der neuen Grundordnungsnomenklatur gebracht werden sollen (siehe auch Akkreditierungsbericht S. II-5).

Direkt in der Woche nach der Begehung (am 17.01.2019) wurden bereits die Evaluationsberichte aus den Sommersemestern 2017 und 2018 nachgereicht, die den Gutachter\_innen zur zweiten Begehung noch nicht vorlagen. Am 22.02.2019 folgte dann die Zusendung des aktualisierten QEM-Handbuchs inklusive der Anhänge B, C, D, E, J und K sowie Erläuterungen zu den vorgenommenen Anpassungen. Der Eingang der Unterlagen wurde der Hochschule von der ZEvA bestätigt.

Die Hochschule Macromedia bittet die Kommission zur Kenntnis zu nehmen, dass sich die Gutachter\_innen an verschiedenen Stellen des Akkreditierungsberichts vermutlich nicht auf den letzten Stand der Dokumente bezogen (siehe auch Abschnitt 3, iv, dieser Stellungnahme). Es wurde mindestens teilweise das QEM-Handbuch in der Version, die zum Zeitpunkt der zweiten Begehung vorlag, zu Grunde gelegt. Zudem wird seitens der Gutachter\_innen bemängelt, dass Dokumente fehlten, die jedoch eingereicht worden waren (siehe auch Abschnitt 2, viii, dieser Stellungnahme).

Im Verlauf des Gutachtens werden ein und dieselben Kritikpunkte an jeweils mehreren Stellen wiederholt. Dadurch entsteht der Eindruck einer langen Mängelliste, die aus mehrfachen Redundanzen resultiert und überdies in einigen Punkten auf der Wiederholung unzutreffend bzw. fälschlich zitierter Fakten beruht (siehe ebenfalls Abschnitt 2, i, iii, vii, dieser Stellungnahme).

Ein wesentlicher Kritikpunkt der Gutachter\_innen ist die aus deren Sicht zu „hohe Komplexität der QM-Aufbauorganisation“ (siehe Akkreditierungsbericht S. II-1 erster Absatz) bzw. in den Zuständigkeiten für verschiedene Prozessschritte (siehe Akkreditierungsbericht S. II-1 letzter Absatz). Gleichzeitig wird im Akkreditierungsbericht auf Seite II-41 jedoch betont, „...[dass die] Verantwortlichkeiten für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte recht eindeutig festgelegt sind [...]“.

Die Kritik bezüglich der Komplexität kennt die Hochschule auch aus anderen Verfahren über die gesamte Entwicklungsgeschichte. Zutreffend ist, dass die Hochschule mit Ihren aktuell sechs Standorten, zahlreichen internationalen Partnern (aufgrund von Pflichtauslandssemestern) und sehr interdisziplinären Studienangeboten tatsächlich Herausforderungen in der strategischen Planung wie auch operativen Umsetzung zu

meistern hat, die der durchschnittlichen deutschen Hochschule nicht begegnen und möglicherweise ungewohnt anmuten. So entschied sich die Hochschule etwa auch im QEM-System den typischen PDCA-Zyklus auf fünf Phasen zu verfeinern, um eine Überfrachtung der einzelnen Phasen mit unterschiedlichen Aktivitäten zu vermeiden (siehe auch Abschnitt 3, v, dieser Stellungnahme).

## **(2) Für die Beurteilung durch die Gutachter bedeutsamste faktische Fehler im Akkreditierungsbericht**

Die Hochschule sieht im Akkreditierungsbericht insbesondere folgende neun Darstellungen, die auf unzutreffenden Fakten beruhen und ggf. die Einschätzung der Gutachter\_innen beeinflusst haben könnten.

*(i) S. II-18, Mitte der Seite: „Der PAU ist mit fünf Personen besetzt, davon eine hochschulextern.“*

Wie bei der Begehung erörtert wurde, hat sich die Zusammensetzung des Prüfungsausschusses zum 01.01.2019 geändert. Der Prüfungsausschuss ist seit dem 01.01.2019 mit sieben Personen besetzt, davon sechs Personen aus der Lehre und eine Person aus der Verwaltung.

Es ist nicht zutreffend, dass (wie auf Seite II-26 dargestellt) der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig der Sprecher des QEM-Ausschusses ist.

Der Sprecher des QEM-Ausschusses hat also keine Doppelfunktion.

*(ii) S. II-18, vorletzter Absatz: „Für ihn [den QEM-Ausschuss] besteht eine eigene Geschäftsordnung (im Entwurf vorliegend).“*

Der oben zitierte Satz müsste korrekt lauten „Für ihn [den QEM-Ausschuss] besteht eine eigene Geschäftsordnung, die am 30.08.2018 in erster Version verabschiedet wurde.“

*(iii) S. II-18, letzter Absatz: „Aktuell sind diese sechs Positionen [Mitglieder QEM-Ausschuss] alle besetzt, wobei der externe Vertreter im Prüfungsausschuss auch hier als externes Mitglied der Hochschullehrerschaft fungiert.“*

Wie bereits oben ausgeführt, ist das externe QEM-Ausschussmitglied kein Mitglied im Prüfungsausschuss.

*(iv) S. II-19, zweiter Absatz: „Alle Ausschussmitglieder inklusive der/des Studierenden werden für zwei Jahre vom Präsidium und Senat der Hochschule benannt; das Vorschlagsrecht für die Studierendenvertretung liegt bei der gewählten bundesweiten Studierendenvertretung. Der Ausschuss tagt in der Regel einmal pro Semester.“*

Entsprechend des QEM-Handbuchs sowie der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses werden die Mitglieder des Ausschusses mit Ausnahme des Studierendenvertreters bzw. der Studierendenvertreterin vom Präsidium nominiert und vom Senat bestätigt. Der oder die Studierendenvertreter\_in im QEM-Ausschuss wird von der gewählten bundesweiten Studierendenvertretung vorgeschlagen.

*(v) S. II-20, zweiter Absatz: „Das Sekretariat ist aktuell durch 1,5 Stellen besetzt. Es ist aus den Unterlagen allerdings nicht deutlich geworden, ob diese als Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind.“*

Das Sekretariat ist aktuell mit 1,25 Stellen besetzt. Diese Information findet sich im QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019) auf Seite 18 bei der Beschreibung des QEM-Sekretariats. Je nach Entwicklung des Arbeitsaufkommens ist geplant, die Anzahl der Stellen entsprechend anzupassen. Dies wurde auch in der Budgetplanung der

Hochschule berücksichtigt. Die Aufgaben und Funktion des QEM-Sekretariats sind in der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses beschrieben. Sollte weiterer Regelungsbedarf bestehen, kann eine entsprechende Vorgabe in das QEM-Handbuch eingefügt werden.

*(vi) S. II-21, vorletzter Absatz: Nicht vorgesehen sind studentische Vertretungen – soweit erkennbar – im Prüfungsausschuss oder in den Prüfungskommissionen, den beiden Hauptkommissionen sowie den Unterkommissionen und Berufungskommissionen.*

In der Unterkommission Diversity und Gender ist ein studentisches Mitglied vorgesehen und in den Berufungsverfahren waren schon immer Studierende involviert. Die aktuelle Berufsungsordnung gibt vor, dass in jede Berufungskommission ein studentischer Vertreter oder eine studentische Vertreterin entsandt werden muss.

*(vii) S. II-25, letzter Absatz bis II-26 erster Absatz: „Nach der alten Grundordnung (sowie der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung) wurde der/die Vorsitzende des Prüfungsausschusses durch das Wissenschaftsministerium ernannt. Dies war offenbar in der Regel ein externes professorales Mitglied. Mit dem Wechsel des Sitzlandes dürfte dies als formale Notwendigkeit entfallen. Im QEM-Ausschuss ist laut dessen Geschäftsordnung ebenfalls ein externes Mitglied (§ 2 Abs. 1) vorgesehen. Aktuell werden beide Positionen in Personalunion wahrgenommen.“*

Wie bereits oben ausgeführt, ist das externe QEM-Ausschussmitglied kein Mitglied im Prüfungsausschuss.

*(viii) S. II-37, vorletzter Absatz: „In der Stichprobendokumentation wurden für das Sommersemester 2018 entsprechende Evaluationsdaten für beide Studiengänge am Standort vorgelegt, jedoch keine kommentierten lokalen Berichte oder Semester- bzw. Jahreszielerreichungsberichte selbst. Dokumentiert war hingegen eine statistische Analyse des ‚Net Promoter Score‘ (Weiterempfehlungskennzahl) mit Items aus der Verwaltungsevaluation. Die Ergebnisdaten zeigten eine relativ große Bandbreite von positiven bis kritischen Einschätzungen, auch in den Freitextkommentaren.“*

Die obenstehende Aussage ist insofern richtig als dass die Berichte bei der Stichprobendokumentation tatsächlich fehlten. Der Evaluationsbericht aus dem Wintersemester 2016/17 sowie der Akademische Bericht aus dem Jahr 2016 – der Vorläufer des Jahreszielerreichungsberichts – lagen jedoch bereits bei der ersten Begehung vor. Zudem wurden am 17.01.2019 per E-Mail die Evaluationsberichte aus den Sommersemestern 2017 und 2018 vereinbarungsgemäß nachgereicht.

*(ix) S. II-43, zweiter Absatz: „Gerade im Rahmen von Reakkreditierungen ist eine solche Prüfung (qualitative (und quantitative) personelle Ausstattung) notwendig; sie scheint aber weder durch eine formale Prüfung der Akkreditierungsdokumentation durch das QEM-Sekretariat noch durch das Studiengangentwicklungsteam zu erfolgen. Auch der Fragebogen für externe Experten/-innen enthält keine Frage zur Einschätzung der qualitativen (und quantitativen) personellen Ausstattung eines Studiengangs. Hier besteht eine Regelungslücke in der Qualitätssicherung, die geschlossen werden muss.“*

Im Anhang A (vorgelegt am 11.12.2018 vor der zweiten Begehung) des QEM-Handbuchs, befinden sich Prüfkriterien für die Überprüfung der personellen Ausstattung (I.7.1, II.4.1). Diese werden bei allen Akkreditierungsprojekten (Prozesse: Entwicklung und Akkreditierung neuer Studiengänge, Weiterentwicklung und Reakkreditierung eines Studiengangs, Wesentliche Änderungen eines Studiengangs) also auch bei Reakkreditierungen vom QEM-Sekretariat angewendet. Für alle Programmakkreditierungen muss eine Übersicht eingereicht werden, aus der hervorgeht, welche personelle Ausstattung vorgesehen ist.



### **(3) Stellungnahme zu den Positionen der Gutachter, die die Hochschule angesichts der Faktenlage nicht teilt**

Im Folgenden nimmt die Hochschule zu den neun Aspekten des QEM-Systems Stellung, zu denen wir die Gutachterpositionen zumindest nicht in allen Punkten teilen und die aus Sicht der Hochschule die Gesamtbeurteilung durch die Gutachter sehr stark leiteten. Wir stellen jeweils kursiv hervorgehoben die Auszüge aus dem ZEvA-Akkreditierungsbericht voran, zu denen wir darauffolgend Stellung beziehen.

*(i) Qualitätsziele (S. II-2, vorletzter Absatz): „Die extern gesetzten Qualitätsziele sind nicht hinreichend im Sinne von formal zwingenden Vorgaben definiert. Hierzu müssen entsprechende externe Quellen und Vorgaben explizit – im Sinne von Referenzen – genannt werden. Eine Anpassung an die aktuell gültigen Vorgaben ist vorzunehmen; dabei sind auch die fachlich-inhaltlichen Standards zu beachten. Es ist zudem nicht deutlich, welche Personen/Gremien für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung von Qualitätszielen zuständig sind. (Kriterium 6.1, Drs. AR 20/2013<sup>2</sup>)“*

Das in den Kriterien 6.1. des Akkreditierungsrats geforderte Ausbildungsprofil<sup>2</sup> ist im Leitbild der Hochschule ausführlich beschrieben. Das Leitbild ist im QEM-Handbuch enthalten (vgl. Version des QEM-Handbuchs, die zur zweiten Begehung vorlag und nachgereichtes QEM-Handbuch vom 22.02.2019, S. 6).

Im Prozess „Weiterentwicklung und Reakkreditierung eines Studiengangs“ ist ein kontinuierliches Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Studiengänge und deren Qualifikationsziele verbindlich festgelegt und im Detail spezifiziert.

Ebenfalls auf Seite 10 des QEM-Handbuchs (in der Fassung vom 22.02.2019) werden die externen Quellen und Vorgaben, von denen sich die Qualitätsziele ableiten, explizit genannt. Im Punkt II – Landesspezifische Qualitätsziele sind alle Vorgaben des Landes, auch die Vorgaben aus der Studienakkreditierungsverordnung, in die Formulierung der Qualitätsziele eingeflossen.

Auf Seite 10 des QEM-Handbuchs (in der Fassung vom 22.02.2019) finden sich Informationen zu den konkreten Personen und Gremien, die für die Weiterentwicklung und Aktualisierung der Qualitätsziele zuständig sind. Zudem wurde dieser Prozess im Dokument „Stichproben zum Hauptantrag auf Systemakkreditierung“, welches im Vorfeld zur zweiten Begehung eingereicht wurde, ausführlich dargelegt.

Die Hochschule kann im Falle einer Auflage in die Liste der extern begründeten Qualitätsziele die konkreten Referenzen aufnehmen (zum Beispiel Textstellen aus Gesetzestexten).

*(ii) Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im QEM-System (S. II-2 letzter Absatz bis S. II-3 erster Absatz): „Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem (Aufbauorganisation) sind überkomplex, nicht ausreichend präzise definiert, nicht transparent dargestellt und intern wie extern nicht eindeutig nachvollziehbar.“*

Im QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019, ab S. 13) wurden zwei Schaubilder zur Aufbauorganisation integriert und ausführlich erläutert. Der Hochschule erschließt sich daher die oben genannte Kritik nicht in Gänze. In den folgenden drei Absätzen geht die Stellungnahme auf drei im Akkreditierungsbericht konkret hervorgehobene Punkte ein.

---

<sup>2</sup> Dazu Zitat Drs. AR 20/2013: 6.1 Qualifikationsziele: „Die Hochschule hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert und veröffentlicht. Sie nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.“

- a) Abgrenzung der Kompetenzen der Vizepräsident\_innen (S. II-3, erster Absatz):  
„[Dies betrifft insbesondere] die Kompetenzabgrenzung zwischen Vizepräsidenten/-  
in Akademische Grundsatzfragen und Forschung einerseits und Vizepräsident/-in  
Lehre und Professurenentwicklung Campus andererseits; [...]“

Es ist richtig, dass die Vizepräsident\_innen für Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung bzw. Lehre und Professurenentwicklung Campus in Teilen überlappende Verantwortungsbereiche haben. Ebenso richtig ist aber auch, dass durch die Vizepräsident\_innen in Summe alle qualitätsrelevanten Verantwortungsbereiche in Studium, Lehre sowie Forschung vollständig und ohne Redundanz qua Grundordnung abgedeckt sind. Die Zuständigkeiten sind im QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019) in Kapitel 3 „Organe, Einrichtungen und Zuständigkeiten“ visuell und textuell dargestellt. Auch eine noch feinteiligere Abgrenzung auf der Ebene der operativen Verantwortlichkeiten ist durch das am 22.2.2019 vorgelegte Dokument „Übersicht der Richtlinien und Verantwortlichkeiten.pdf“ bereits gegeben. Weitere Differenzierungen enthalten die Grundordnung, die in der Fassung vom 17.12.2018 der ZEvA vorliegt, sowie die im Freigabeprozess befindliche Geschäftsordnung der Fakultäten, Kommissionen und Unterkommissionen.

Die erforderliche Kompetenzabgrenzung ist damit bereits gegeben. Eine kompaktere und damit weniger komplexe Dokumentation, die nicht auf drei Dokumente verteilt ist, kann innerhalb weniger Wochen erstellt werden.

- b) Abgrenzung der Kompetenzen zwischen den Kommissionen und  
Unterkommissionen (S. II-3, erster Absatz): „[Dies betrifft insbesondere] die  
Kompetenzabgrenzung zwischen den jeweils zugeordneten Kommissionen und  
weiteren (Unter-)Kommissionen; [...]“

Die Kompetenzbereiche der Kommission für akademische Grundsatzfragen und der Kommission für Lehre und Professurenentwicklung Campus folgt unmittelbar aus den Verantwortlichkeiten der entsprechenden Vizepräsident\_innen (vgl. QEM-Handbuch in der Fassung vom 22.02.2019, Abb. 1, S. 14). Zudem wurden beide Kommissionen sowie die Unterkommission Evaluierung im Kapitel 3 des QEM-Handbuchs (in der Fassung vom 22.02.2019) beschrieben. Die Unterkommissionen unterstützen die beiden oben genannten Kommissionen bei den Themen Online-Lehre, Graduate Programme, Evaluierung, Didaktik und Lerntechnologien, Forschung, Wissenstransfer sowie Diversity und Gender. Da jeder Campus einen Vertreter bzw. eine Vertreterin in die Kommissionen entsendet und verbindlich festgelegt ist, dass Mitglieder aller Fakultäten in jeder Kommission vertreten sind (siehe dazu auch die im Freigabeprozess befindliche Geschäftsordnung der Fakultäten, Kommissionen und Unterkommissionen), werden Themen campusübergreifend und fakultätsübergreifend diskutiert, bevor über diese in der Kommission für akademische Grundsatzfragen bzw. der Kommission für Lehre und Professurenentwicklung Campus entschieden wird.

Die Abgrenzung der inhaltlichen Verantwortlichkeit ergibt sich aus den Namen der Unterkommissionen. Die Abgrenzung ist implementiert und wird gelebt. Eine weitere Detailierung zur Beschreibung der Verantwortlichkeiten kann innerhalb weniger Wochen erstellt werden.



c) Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen den Fakultäten und den Standorten (S. II-3, erster Absatz): „[Dies betrifft insbesondere] die Stellung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen fakultätsbezogenen und standortbezogenen Positionen. (Kriterien 6.2, 6.5, Drs. AR 20/2013)“

Die Stellung und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten zwischen fakultätsbezogenen und standortbezogenen Positionen ist gegeben. Für die allermeisten Hochschulen ist diese Komplexität nicht erforderlich, da entweder nur ein Standort vorhanden ist, oder die Standorte unterschiedliche Studienprogramme anbieten. Die Hochschule Macromedia bietet ihre aktuell 17 Studiengänge jeweils an mehreren Standorten an. Um eine hohe Qualitätssicherung zu gewährleisten, gibt es entsprechend QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019) Abb. 2, S. 17, die Funktion „Repräsentant\_in des VP Hochschulmanagement“ und die Funktion „Studiendekan\_in Campus“ beide Funktionen sind eindeutig hierarchisch eingegliedert. Zudem machen die beiden Schaubilder im QEM-Handbuch auch die Verbindungen zwischen den Campus und der Zentralorganisation deutlich.

(iii) Nachhaltige Funktionsfähigkeit des QEM-Sekretariats (S. II-3, dritter Absatz): „Die personell nachhaltige Funktionsfähigkeit des QEM-Sekretariats ist nicht dargelegt worden. Es muss deutlich werden, in welchem Umfang Dauerstellen mit entsprechender Funktionsbeschreibung für QM-Tätigkeiten vorgesehen sind. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)“

Laut QEM-Handbuch (in der Version aus der 2. Begehung, Seite 13; in der Fassung, die am 22.02.2019 eingereicht wurde, auf Seite 18) sind 1,25 Dauerstellen für das QEM-Sekretariat vorgesehen. Die Formulierung „derzeit“ bezieht sich darauf, dass das Arbeitsvolumen wie bei jeder anderen Organisationseinheit beobachtet werden muss. Ergibt sich die Notwendigkeit, die personellen Ressourcen aufzustocken, wird dies entsprechend im Budget eingeplant. Sollte an dieser Stelle ergänzende Angaben notwendig sein, können diese binnen weniger Wochen nachgeliefert werden.

Bezüglich der Funktionen des QEM-Sekretariats soll an dieser Stelle betont werden, dass das QEM-Sekretariat im Auftrag des QEM-Ausschusses die formale Prüfung aller Unterlagen, die im Rahmen der QEM-Prozesse erstellt werden, anhand der Prüfkriterien (siehe Anhang A des QEM-Handbuchs, vorgelegt vor der zweiten Begehung am 11.12.2018) durchführt. Die Prüfung wird seitens des Sekretariats dokumentiert und vor der entsprechenden Sitzung des QEM-Ausschusses den Mitgliedern des Ausschusses vorgelegt. Die Entscheidungen des QEM-Ausschusses werden auf der Grundlage der vom QEM-Sekretariat geprüften Unterlagen getroffen. Ein formales Vetorecht des QEM-Sekretariats wäre absolut inadäquat, da es lediglich eine unterstützende Einheit darstellt (daher auch ganz bewusst die Namensgebung „Sekretariat“) und keine darüber hinausgehende Legitimation durch Hochschulgremien erfährt. Die alleinige Hoheit in Akkreditierungsentscheidungen liegt (wie auch durchgängig so dokumentiert) beim QEM-Ausschuss.

(iv) Einbeziehung externer Expertise (S. II-3, vierter Absatz): „Die Gutachtergruppe sieht bei der Einbeziehung externer Expertise (hochschulexterne Experten/-innen) folgende Mängel: [...]“

a) Trennung zwischen qualitätserzeugenden und qualitätsbewertenden Funktionen (S. II-3, vierter Absatz): „[...] es besteht eine unklare Trennung zwischen qualitätserzeugenden und qualitätsbewertenden Funktionen; [...]“

Die Unklarheit bestand im QEM-Handbuch in der Fassung vom April 2018 (S. 7 und Abb. 1). Aufgrund der berechtigten Gutachterkritik bei der Begehung im Januar

2019 wurde das QEM-Handbuch überarbeitet. In der am 22.02.2019 nachgereichten Fassung sind die Begriffe und die Abbildung nicht mehr vorhanden. Auf S. 22 wird eindeutig unterschieden in externe Expert\_innen, die im Rahmen eines Programmakkreditierungsprojekts in die Erarbeitung der Unterlagen einbezogen werden können und die externen Expert\_innen, die im Anschluss an die Erstellung der Unterlagen diese anhand eines Fragenkatalogs überprüfen. Dies müssen jeweils unterschiedliche externe Expert\_innen sein, denn ansonsten kommt es, wie von der Gutachtergruppe angemerkt, zu einer Vermischung von qualitätserzeugenden und qualitätsbewertenden Funktionen.

- b) Umgang mit negativen Voten externer Expert\_innen (S. II-3, vierter Absatz): „[...] es ist unklar, wie mit ggf. negativen Voten hochschulexterner Experten/-innen umgegangen wird; [...]“

Im Zusammenhang mit Programmakkreditierungsprojekten werden die Voten der externen Expert\_innen nicht nur dem entsprechenden Studiengangentwicklungsteam vorgelegt, sondern die Studiengangentwicklungsteams nehmen zu den Voten Stellung. Die Stellungnahmen werden zusammen mit den Gutachten der externen Expert\_innen über das QEM-Sekretariat beim QEM-Ausschuss eingereicht. Werden negative Voten externer Expert\_innen von den Mitgliedern eines Studiengangentwicklungsteams nicht berücksichtigt und kommt der QEM-Ausschuss zu dem Schluss, dass ein negatives Votum Berücksichtigung finden muss, kann eine Auflage formuliert werden bzw. kann ein Programmakkreditierungsprojekt an das Studiengangentwicklungsteam zurückgegeben werden. So wurde dies auch schon in den Akkreditierungssitzungen des QEM-Ausschusses im Probetrieb gehandhabt und dokumentiert.

Des Weiteren ist bezüglich der Entscheidungen des QEM-Ausschusses in der „Geschäftsordnung des Quality-of-Education-Management-(QEM)-Ausschusses“ vom 30.8.2018 geregelt, wie Akkreditierungs- und andere Entscheidungen des QEM-Ausschusses zustande kommen. Die Gewichte aller Ausschussmitglieder inklusive der externen Mitglieder sind eindeutig benannt.

- c) Benennung der externen Expert\_innen (S. II-3, vierter Absatz): „[...] für die Prozesse der Benennung externer Experten/-innen fehlen ausreichende Befangenheitskriterien und eine klare Zuständigkeit für deren Prüfung. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)<sup>3</sup>“

Das Kriterium 6.2, Drs. AR20/2013 sagt aus, dass das Qualitätsmanagementsystem gewährleisten muss, dass die Ergebnisse der internen Qualitätssicherung und der Input bestimmter Stakeholder für die Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge berücksichtigt werden müssen.<sup>3</sup>

Durch die Evaluation (siehe Anhang B des QEM-Handbuchs in der Fassung vom 22.02.2019) sowie durch die Mitgliedschaft in zahlreichen Hochschulgremien, u.a. im QEM-Ausschuss, im Senat, in den Fakultätsräten sowie in den für das QEM-System relevanten Unterkommissionen sind Studierende in die

---

<sup>3</sup> Dazu Zitat Drs. AR20/2013: 6.2: „Das System gewährleistet [...] die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung und die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventinnen und Absolventen und externen Expertinnen und Experten sowie von Vertreterinnen und Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Expertinnen und Experten zu beteiligen.“

Qualitätssicherungsprozesse der Hochschule eingebunden. Zudem werden die Ergebnisse der Absolventen- und Alumni-Evaluation für die Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge herangezogen.

Über den Academic Review (Kernprozess 1.2), die Mitgliedschaft in Studiengangentwicklungsteams und die Ausarbeitung und Weiterentwicklung von Unterrichtsmaterialien (siehe Anhang F des QEM-Handbuchs) sind Lehrende ebenso in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen eingebunden.

Da die Studierenden bei der Semesterevaluation um eine Bewertung der Lehre und der Verwaltung gebeten werden und die Ergebnisse der Evaluation der Verwaltung mit Bitte um eine Stellungnahme und die Formulierung konkreter Maßnahmen vorgelegt werden, ist die Verwaltung in die Prozesse der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und der Studiengänge ebenfalls involviert.

In §2 der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses ist überdies die Beteiligung und Bestellung von externen Mitgliedern für den QEM-Ausschuss festgelegt.

Zudem ist im QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019) auf den Seiten 21-22 verankert, dass externe Expert\_innen Teil jedes Studiengangentwicklungsteams sind. Dort ist ebenfalls geregelt, dass die externen Expert\_innen vom QEM-Ausschuss freigegeben werden müssen. Somit ist auch geregelt, wer die Befangenheitskriterien prüft, nämlich das QEM-Sekretariat im Auftrag des QEM-Ausschusses (die Entscheidung darüber trifft laut QEM-Handbuch in der Fassung vom 22.02.2019, S. 21 der QEM-Ausschuss selbst). Dieser Prozess wurde im Verlauf des Jahres 2019 bereits mehrfach praktiziert. Die Hochschule kann, falls gefordert, die einzelnen Prozess-Schritte in noch detaillierterer Form in das QEM-Handbuch aufnehmen.

Die beteiligten externen Expert\_innen sind von den internen Gremien und Personen unabhängig. Konkrete Befangenheitskriterien sind in Drs. AR 20/2013 nicht genannt. Ein entsprechender Katalog ist sinnvoll und bereits vorhanden (siehe QEM-Handbuch in der Fassung vom 22.02.2019, S. 22). Dieser kann bei entsprechender Empfehlung/Auflage jedoch in wenigen Wochen noch ergänzt werden.

*(v) Prozesslandschaft (S. II-3, letzter Absatz): „Eine in der Dokumentation transparent niedergelegte funktionierende Prozesslandschaft bewertet die Gutachtergruppe als Mussbedingung, die für eine systemakkreditierte Hochschule erfüllt sein muss. Die Gutachtergruppe sieht insgesamt deutliche Lücken in Detailliertheit, Konsistenz und Konsequenz der allgemeinen Prozessstruktur und -dokumentation. Dies betrifft u.a. die im Gutachten beschriebenen Inkonsistenzen, die mangelnde Aktualität der Vorgaben, eine unklare Zuordnung von Aufgaben, Schritten und Fristen, die unklare Nomenklatur und der unklare Verbindlichkeitsgrad von Dokumenten, die unzureichende Trennung von qualitätserzeugender und qualitätsbewertender Logik und allgemein der geringe Detailgrad der vorgegebenen Prozessschritte. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)“*

Zusammen mit dem QEM-Handbuch wurden nach der Begehung auf Empfehlung der Gutachter\_innen Begrifflichkeiten in den Prozessen präzisiert. Auf Seite 24 des QEM-Handbuchs (in der Fassung vom 22.02.2019) wird erläutert, wie die Prozesse im QEM-System aufgebaut sind.

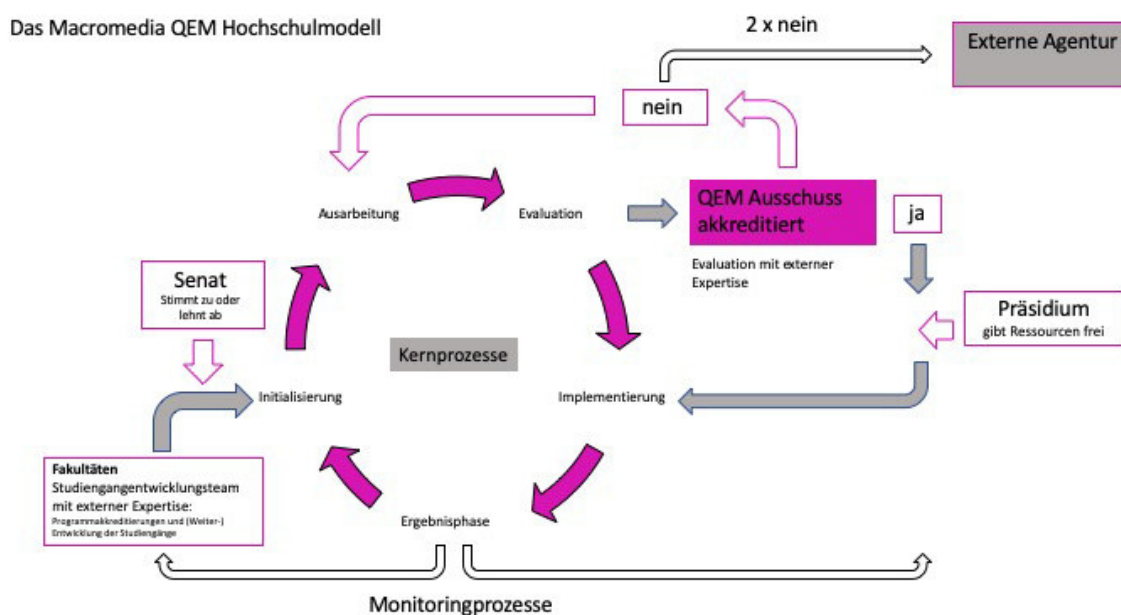
Die Hochschule hatte sich entschieden, nicht mit den vier Phasen „Plan, Do, Check und Act“ des sogenannten PDCA-Zyklus zu arbeiten, sondern für alle Kernprozesse des QEM-Systems einen grundsätzlich darauf beruhenden detaillierteren 5-phasigen Ablauf einzuführen, welcher aus den Phasen „Initialisierung“, „Ausarbeitung/Erhebung“,

„Evaluation“, „Implementierung“ und „Ergebnisphase“ besteht. Dies ist im QEM-Handbuch (in der Fassung vom 22.02.2019) auf den Seiten 24-25 explizit erläutert.

Der Grund für diese Entscheidung der Hochschule ist, dass die Phase „Plan“ des klassischen PDCA-Zyklus ansonsten mit verschiedenen Aktivitäten überfrachtet gewesen wäre. Die Phase „Plan“ wurde daher in die Phasen „Initialisierung“ sowie „Ausarbeitung/Erhebung“ differenziert. Die Schließung des Qualitätskreislaufts bleibt gegeben und alle vier PDCA-Phasen sind im Qualitätskreislauf an der Hochschule Macromedia enthalten. Es ist richtig, dass diese individuelle Erweiterung des Kreislaufs zu einer um eine Phase erweiterten Darstellung führt, aber nicht zu fehlerhaften Prozessen.

Zur Veranschaulichung hat die Hochschule für diese Stellungnahme ein grundsätzliches Schaubild zum Ablauf der Kernprozesse am Beispiel der Programmakkreditierung erstellt (siehe Abbildung 1). In diesem sind die Schritte der Programmakkreditierung von der ersten Idee aus der Fakultät bis zur Aufnahme des Studienprogramms in die regelmäßigen Monitoringprozesse der Hochschule, u.a. bestehend aus dem Semester- und Jahreszieleerreichungsbericht, dargestellt (diese sind im QEM-Handbuch, in der Fassung vom 22.02.2019 ab Seite 32 im Kapitel „Kernbereich 2: Routinemäßige Dokumentation der Qualität der Lehre“ beschrieben).

Abbildung 1: Das Macromedia QEM-Hochschulmodell



Alle Qualitätsmanagementprozesse der Hochschule laufen in 5 Schritten: Initialisierung, Ausarbeitung, Evaluation, Implementierung, Ergebnisphase

Die überarbeitete Fassung der Prozesslandschaft wurde im Anhang J des Antrags in Abstimmung mit der ZEVA an die Gutachter übergeben. Folgende Prozesse sind sowohl in Prozessablaufdiagrammen als auch wortsprachlich detailliert (die Ablauflogiken umfassen dabei immer die Übergabepunkte und sind anhand der Ablaufdiagramme auf Schließung überprüfbar):

Kernbereich 1: Berufung und akademische Weiterentwicklung der Lehrenden

Kernprozess 1.1: Berufungsverfahren

Kernprozess 1.2: Academic Review

Kernprozess 1.3: Peer-Review

Kernbereich 2: Routinemäßige Dokumentation der Qualität der Lehre  
Kernprozess 2.1: Semesterzielerreichungsbericht  
Kernprozess 2.2: Jahreszielerreichungsbericht

Kernbereich 3: Programmakkreditierungen und (Weiter-) Entwicklung der Studiengänge  
Kernprozess 3.1: Entwicklung und Akkreditierung neuer Studiengänge  
Kernprozess 3.2: Weiterentwicklung und Reakkreditierung eines Studiengangs  
Kernprozess 3.3: Wesentliche Änderungen

Kernbereich 4: Überprüfung des gesamten QEM-Systems

Bezüglich des Kernbereichs 3 nahm das Gutachterteam auf Seite II-33 des Akkreditierungsberichts Bezug zur „Handreichung zur Dokumentation von Programmakkreditierungsvorhaben“ und hinterfragte die Funktion derselben. In der Handreichung sind eindeutig alle Unterlagen benannt, die ein Studiengangentwicklungsteam im Rahmen der Beantragung einer Akkreditierung einreichen muss. Dort ist als ein zu lieferndes Dokument auch der Akkreditierungsantrag genannt. Beim Akkreditierungsantrag handelt es sich um ein eigenständiges Dokument, in welchem das Akkreditierungsprojekt anhand der Kriterien laut der Verordnung des Wissenschaftsministeriums zur Studienakkreditierung beschrieben wird.

Alle Prozesse sind zudem im QEM-Handbuch und dessen Anhängen detailliert und unter Beachtung einer klaren Zuweisung von Zuständigkeiten beschrieben. Bei Nennung konkreter logischer Fehler können diese im Rahmen einer Auflage behoben werden. Sollten Prozesse nicht den geforderten Detailgrad aufweisen, können ebenso innerhalb weniger Wochen entsprechende Ergänzungen vorgenommen werden.

*(vi) Eskalationsstufen (S. II-4, erster Absatz): „Im Rahmen der Qualitätssicherungsprozesse fehlen Angaben zu Eskalationsstufen bei einer formalen und/oder fachlich-inhaltlich kritischen Einschätzung/Prüfung durch interne oder externe Experten/-innen und Gremien sowie ein Mechanismus zur Beseitigung ggf. konfligierender Einschätzungen (Konfliktlösung). Ebenso fehlt es an Benennung von Konsequenzen bei negativen Entscheidungen. Die Konsequenzen von kritischen Positionierungen v.a. externer Gutachter/-innen, müssen eindeutig, nachverfolgbar sein und mit Fristen belegt werden. (Kriterium 6.3, Drs. AR 20/2013)“*

Im Prozess „Entwicklung und Akkreditierung neuer Studiengänge“ ist in den Phasen 3 („Evaluation“) und Phase 4 („Implementierung“) eindeutig festgelegt, wie mit Entscheidungen des QEM-Ausschusses zu verfahren ist (siehe Anhänge E und J zum QEM-Handbuch, in der Fassung vom 22.02.2019). Es ist sichergestellt, dass Studiengänge nicht ohne Zustimmung des QEM-Ausschusses akkreditiert werden können. Ebenso ist sichergestellt, dass Auflagen in einem Berichtswesen (siehe QEM-Handbuch, in der Fassung vom 22.02.2019, S. 43) nachgehalten werden und zur Einstellung des Studiengangs führen können. Zur Konfliktlösung ist in letzter Instanz die Beauftragung einer externen Akkreditierungsagentur vorgesehen.

Sollte der QEM-Ausschuss ein Programmakkreditierungsprojekt nach zweimaliger Behandlung ablehnen und sollte die Hochschule an dem Projekt festhalten, muss das Projekt ebenfalls an eine externe Agentur übergeben werden (siehe Anhang E des QEM-Handbuchs, in der Fassung vom 22.02.2019, S. 5, letzter Absatz).

Wie bereits in Punkt 3, iv, b dieser Stellungnahme ausgeführt, müssen die Gutachten der externen Expert\_innen von den Studiengangentwicklungsteams kommentiert werden. Gemeinsam mit allen Unterlagen, die ein Studiengangentwicklungsteam im Rahmen der Beantragung einer Programmakkreditierung einreichen muss, werden auch die kommentierten Gutachten der externen Expert\_innen über das QEM-Sekretariat beim



QEM-Ausschuss eingereicht. Auf diesem Weg wird sichergestellt, dass die Gutachten auch dem QEM-Ausschuss vorliegen und von diesem gelesen werden. Dies wurde auf den vergangenen Sitzungen des QEM-Ausschusses so gehandhabt und kann anhand der entsprechenden Protokolle nachgewiesen werden. Sollte ein Studiengangentwicklungsteam wesentliche Hinweise eines externen Experten oder einer externen Expertin in Bezug auf einen Studiengang nicht umgesetzt haben, kann der QEM-Ausschuss dazu eine Auflage formulieren bzw. kann ein Programmakkreditierungsprojekt an das Studiengangentwicklungsteam zurückgegeben werden.

Grundsätzlich orientieren sich die Fristen bis zu denen ein Studiengangentwicklungsteam eine Auflage erfüllen muss, an Art und Umfang der Auflage, dem geplanten Start des Studiengangs und an der Terminierung der QEM-Sitzungen. Die QEM-Sitzungen finden in der Regel einmal im Quartal statt.

Der beschriebene Prozess könnte bei entsprechender Empfehlung/Auflage in wenigen Wochen weiter um konkrete Fristsetzung detailliert werden.

*(vii) Lehrausstattung (S. II-4, zweiter Absatz): „Es ist nicht deutlich geworden, wie über die Ebene der einzelnen Lehrpersonen hinaus vor allem quantitative Lücken in der Lehrausstattung erkannt, prozessual bearbeitet und in Maßnahmen überführt werden. Hier müssen Prozesse des Kernbereichs 2 (Evaluation) oder des Kernbereichs 3 Neueinrichtung/ Reakkreditierung) zielgenauer greifen. Gerade im Rahmen von Reakkreditierungen muss diese Regelungslücke geschlossen werden. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)“*

Siehe Ausführungen auf Seite 4 dieser Stellungnahme.

*(viii) Geschlechtergerechtigkeit und Diversität (S. II-4, dritter Absatz): „Auf Basis der vorliegenden Dokumentation ist es nicht abschließend möglich, die Berücksichtigung der Qualitätsaspekte der Geschlechtergerechtigkeit und Diversity im Rahmen der Qualitätssicherung zu beurteilen. (Kriterien 6.2, 6.3, Drs. AR 20/2013)“*

Wie weiter oben (Seite 6 dieser Stellungnahme) ausgeführt, gibt es an der Hochschule die Unterkommission „Diversity und Gender“. Diese ist mit den Themen Geschlechtergerechtigkeit und Diversity befasst und berät die Kommissionen der Hochschule sowie das Präsidium in diesen Fragen. Entsprechend der im Freigabeprozess befindlichen Geschäftsordnung der Fakultäten, Kommissionen und Unterkommissionen ist jeder Campus sowie jede Fakultät in jeder der Unterkommissionen vertreten. In der Unterkommission Diversity und Gender sind auch die Studierenden mit einem studentischen Vertreter bzw. einer studentischen Vertreterin repräsentiert.

Zudem entsendet die Unterkommission jeweils ein Mitglied in jede Berufungskommission (siehe aktuelle Berufsordnung, S. 4). In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass laut der aktuellen Berufsordnung auch Studierende in Berufungskommissionen vertreten sind. Die aktuelle Berufsordnung konnte im Rahmen der zweiten Begehung noch nicht vorgelegt werden, da diese erst am 11.01.2019 verabschiedet wurde. Die Berufsordnung wird jedoch bei Bedarf gerne nachgereicht.

Außerdem ist in den Prüfkriterien (Anhang A des QEM-Handbuchs, vorgelegt am 11.12.2018 vor der zweiten Begehung) folgendes Prüfkriterium (I.6.1) enthalten, dies hat die Gutachtergruppe auf Seite II-15 des Akkreditierungsberichts auch positiv hervorgehoben:

„Die Umsetzung der Konzepte der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen wie beispielweise Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit

Kindern ausländische Studierende, Studierenden mit Migrationshintergrund wird auf der Ebene des Studiengangs gewährleistet.“

Diese Prüfkriterium wird für die Überprüfung aller Unterlagen, die im Zusammenhang mit dem Kernprozess 3 (Entwicklung und Akkreditierung neuer Studiengänge) herangezogen.

*(ix) Zuständigkeiten und Dokumentationspflichten (S. II-4, vorletzter Absatz): „Die Zuständigkeiten und Dokumentationspflichten bezüglich der Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen sowie der Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätsmanagementprozesse sind nicht ausreichend verbindlich benannt. Klarer festgelegt werden muss dabei auch die öffentliche Dokumentation der Resultate der Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre. Auch ist es in diesem Zusammenhang notwendig, die Verfahren des hochschulinternen Qualitätsmanagements nachvollziehbar und mit angemessenem Aufwand beschreibbar zu machen. (Kriterien 6.4, 6.6, Drs. AR 20/2013)“*

Die Verbindlichkeit wird eindeutig dargestellt durch die Schließung des Regelkreises im Prozess Akkreditierung. Der QEM-Ausschuss trifft eindeutig die Entscheidung, ob ein Studiengang akkreditiert wird. Sofern der QEM-Ausschuss einer Akkreditierung widerspricht, kann das Studienprogramm nicht akkreditiert werden. Laut Anhang E des QEM-Handbuchs (in der Fassung vom 22.02.2019), S. 5 wird eine negative Entscheidung des QEM-Ausschusses bezüglich eines Antrags auf Programmakkreditierung über das QEM-Sekretariat an das Präsidium kommuniziert. Anschließend wird der Akkreditierungsprozess neu gestartet. Kann auch dann keine Lösung gefunden werden, wird der Prozess eingestellt, oder es wird eine externe Akkreditierungsagentur einbezogen.

Im Anhang E des QEM-Handbuchs ist auf Seite 6 (in der Fassung vom 22.02.2019) eindeutig festgelegt, dass das Präsidium die Ergebnisse von Akkreditierungen dem Ministerium des Sitzlandes meldet. Somit werden diese veröffentlicht.

In der „Übersicht der Anhänge des QEM-Handbuchs inklusive Verantwortlichkeit für den Anhang“ (eingereicht am 22.02.2019) sind die Zuständigkeiten, die Strukturen und Prozesse eindeutig entweder dem oder der Vizepräsident\_in Akademische Grundsatzangelegenheiten und Forschung und/oder dem oder der Vizepräsident\_in Lehre und Professurenentwicklung Campus zugewiesen. Somit wird auch deutlich, wer die Verantwortung für die Weiterentwicklung dieser Unterlagen hat.

In den Richtlinien Lehr- und Verwaltungsevaluation (Anhang B des QEM-Handbuchs) sowie in den Richtlinien Jahreszielerreichungsbericht (Anhang D des QEM-Handbuchs) sind die Dokumentationspflichten bezüglich der Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen sowie der Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätsmanagementprozesse jeweils eindeutig festgelegt.

Auf Seite II-1 des Akkreditierungsberichts empfehlen die Gutachter\_innen, dass regelmäßig zu erhebende Daten und Indikatoren an geeigneter Stelle verbindlich benannt werden sollen. Im Anhang A des QEM-Handbuchs ist die Zuordnung der Prüfkriterien zu den einzelnen Kernbereichen und Kernprozessen festgelegt. Damit ist auch klar, zu welchen Zeitpunkt, die dazugehörigen Daten erhoben werden müssen.

Sowohl die Semester- als auch die Jahreszielerreichungsberichte sind für die Gremien der Hochschule zugänglich. Die Hochschule ist gerne bereit, auch kurzfristig weitere Verbesserungen auf diesen Gebieten einzuleiten, sofern diese in Auflagen spezifiziert würden.



#### **(4) Anregungen aus dem Akkreditierungsbericht, die die Hochschule bereits aufgenommen hat bzw. zum nächstmöglichen Zeitpunkt umsetzen wird**

Die Weiterentwicklung des QEM-Systems endete nicht mit der 2. Begehung durch die Gutacht\_innen, sondern es wurde bereits auch auf neue Erkenntnisse insbesondere im Rahmen der QEM-Ausschusssitzungen<sup>4</sup> mit vorgeschlagenen Anpassungen reagiert. Nachfolgend stellen wir die hinsichtlich der Gutachterurteile wesentlichsten fünf vorgeschlagenen Anpassungen zusammen.

##### *(i) Detaillierte Dokumentation der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten:*

Im Zusammenhang mit der Überarbeitung der Grundordnung der Hochschule wurden in den letzten Wochen die darauf aufbauenden und zum Zeitpunkt der Begehung noch nicht vorliegenden bzw. entsprechend überarbeiteten Geschäftsordnungen erstellt, aus denen die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im QEM-System detailliert hervorgehen (inklusive der Aufgabenbeschreibungen auf individueller Ebene der Funktionsträger). Diese befinden sich gerade im Freigabeprozess der jeweils zuständigen Hochschulgremien und können nach Verabschiedung umgehend nachgeliefert werden.

##### *(ii) Übersichtsdarstellung der Akkreditierungsaktivitäten:*

Die Hochschule hat insbesondere auch bei Diskussionen mit nicht unmittelbar in die Entwicklung des QEM-Systems involvierten Kolleg\_innen festgestellt, dass eine Übersicht insbesondere der akkreditierungsbezogenen Aktivitäten im QEM-System für das Verständnis zielführend ist. Wir nehmen auch im Akkreditierungsbericht wahr, dass den Gutachtern ein Schaubild zur Verdeutlichung der Prozesse im Rahmen des QEM-Systems die Arbeit erleichtert hätte. Wir haben ein solches grundsätzliches Schaubild in Kapitel 3 dieser Stellungnahme integriert. Gerne nimmt die Hochschule die Anregung der Gutachter auf und wird – wenn nötig – weitere Schaubilder erstellen.

##### *(iii) Veränderte Zusammensetzung des QEM-Ausschusses:*

Die bisher durchgeführten Sitzungen des QEM-Ausschusses haben erkennen lassen, dass eine weitere Perspektive eines bzw. einer hauptberuflich Lehrenden der Hochschule den Prozess verbessern könnte, die nicht maßgeblich in die Vorbereitung von Akkreditierungsunterlagen bzw. Freigabe von Akkreditierungsverfahren involviert ist sowie angesichts der strategischen Bedeutung der „Study Experience“ für die Hochschule auch die studentische Perspektive verstärkt einfließen sollte. Gleichzeitig soll das Gremium effizient und daher nicht zu umfangreich sein. Die Hochschule kann in diesem Zusammenhang auch das Votum der Gutachter aufgreifen und die beiden Mitglieder des Präsidiums, die aktuell im QEM-Ausschuss vertreten sind, wie folgt ersetzen:

- a) Durch einen weiteren internen akademischen Vertreter bzw. eine weitere akademische Vertreterin, der oder die weder Mitglied im Präsidium noch im Senat ist sowie der oder die nicht aus dem Kreis der Dekan\_innen sein und keine fachliche Verantwortung für einen Studiengang oder eine Studienrichtung haben darf.
- b) Durch einen externen Studierendenvertreter oder eine externe Studierendenvertreterin. Diese\_r Studierende soll auch das Recht haben, sofern er oder sie dies für angezeigt

---

<sup>4</sup> 2. Sitzung des QEM-Ausschusses am 11.01.2019: Rückblick auf die Begehung im Rahmen der Beantragung der Systemakkreditierung, Auswirkungen der neuen Grundordnung auf das Qualitätswesen, Blick auf anstehende Akkreditierungsprojekte und Abstimmung zu diesbezüglichen Prozessen, Bestätigung externer Experten für anstehende Akkreditierungsvorhaben.

3. Sitzung des QEM-Ausschusses am 03.05.2019: Behandlung mehrerer Akkreditierungsvorhaben (zur Probe).

4. Sitzung des QEM-Ausschusses am 21.06.2019: Behandlung mehrerer Akkreditierungsvorhaben (zur Probe).

hält, die ergänzende Begutachtung eines Studiengangs durch einen oder eine externe Studierende eines mindestens ähnlichen Studiengangs vorzuschlagen.

Die oben genannten Änderungen würden verbindlich im QEM-Handbuch und in der Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses festgeschrieben. Somit wäre eine gleichzeitige Mitgliedschaft im Präsidium und im QEM-Ausschuss ausgeschlossen.

*(iv) Differenzierter Umgang mit den Voten externer Expert\_innen:*

Die letzten Monate haben gezeigt, dass die etablierten Prozesse bezüglich der Benennung externer Expert\_innen gut funktioniert haben. Die Hochschule will jedoch die Prozesse im Zusammenhang mit der Benennung externer Expert\_innen im QEM-Handbuch noch klarer herausarbeiten. Zudem wird die Hochschule einen ausführlichen Kriterienkatalog erstellen, der aus den bisherigen Erfahrungen mit der Identifikation externer Expert\_innen gespeist ist und auf dessen Grundlage die Benennung externer Expert\_innen zukünftig erfolgen wird. Dies entspricht auch dem Votum der Gutachter\_innen (siehe Akkreditierungsbericht S. II-3 und S. II-27, jeweils vorletzter Absatz).

In den letzten Monaten haben sich ebenfalls die etablierten Prozesse bezüglich des Umgangs der Hochschule mit den Voten der externen Expert\_innen bewährt. Die Voten der externen Expert\_innen waren in den Testakkreditierungen der letzten QEM-Sitzungen der Qualität sehr zuträglich und gleichzeitig sehr detailliert. Der Umgang mit den Voten dieser externer Expert\_innen soll daher im Rahmen der Beschreibung der Kernprozesse weiter detailliert werden. Auch damit nimmt die Hochschule die Anregung der Gutachter\_innen im Akkreditierungsbericht (siehe Akkreditierungsbericht S. II-3 vorletzter Absatz und S. II-27 erster Absatz) auf.

*(v) Umfassendere Kommunikation der Akkreditierungsergebnisse*

Im Anhang E des QEM-Handbuchs ist auf Seite 6 (in der Fassung vom 22.02.2019) bereits festgelegt, dass das Präsidium die Ergebnisse von Akkreditierungen dem Ministerium des Sitzlandes meldet und damit veröffentlicht.

Die Hochschule sieht jedoch auch den Bedarf, dass die Kommunikation der Verfahren bzw. der Resultate der Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre umfassender geschehen sollte und stimmt mit dem Urteil der Gutachter\_innen darin überein (siehe Akkreditierungsbericht S. II-4, vorletzter Absatz und S. II-46, letzter Absatz). Die heute schon praktizierte und in den entsprechenden Protokollen dokumentierte Kommunikation der Semester- und Jahreszielerreichungsberichte an Senat, Präsidium, Kommissionen und Unterkommissionen (und somit auch an die Studierendenvertretung) soll detaillierter und vollumfänglich im QEM-Handbuch festgeschrieben werden. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse von Akkreditierungsentscheidungen auf der Website der Hochschule dokumentiert werden.