

# **Quality-of-Education-Management-Handbuch ("QEM-Handbuch")**

**Version 1.1**

Dieses Dokument wurde am 03.09.2021 durch das Präsidium und am 09.09.2021 durch den Senat verabschiedet.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
1. Einführung in das QEM und Aufbau des Handbuchs .....	5
2. Orientierungsrahmen .....	9
2.1 Leitbild und Code of Conduct der Hochschule .....	9
2.2 Grundsätze des QEM .....	10
2.3 Generelle Qualitätsziele im QEM .....	11
2.4 Spezifische curriculare Qualifikationsziele .....	14
3. Campusübergreifende und campusbezogene Zuständigkeiten .....	15
3.1 Generelle campusübergreifende Institutionen .....	16
3.2 Generelle campusbezogene Institutionen .....	17
3.3 Spezifische Institutionen im QEM .....	19
3.4 Interne unterstützende Institutionen .....	22
3.5 Externe Expertise .....	25
4. Die Kernbereiche und Kernprozesse des QEM als System .....	26
4.1 Kernbereich 1: Professurenentwicklung .....	31
4.1.1 Kernprozess 1.1: Personalplanung und -auswahl .....	31
4.1.2 Kernprozess 1.2: Onboarding .....	36
4.1.3 Kernprozess 1.3: Personalentwicklung .....	38
4.2 Kernbereich 2: Programmakkreditierungen .....	41
4.2.1 Kernprozess 2.1: Neuakkreditierung .....	42
4.2.2 Kernprozess 2.2: Reakkreditierung .....	46
4.2.3 Kernprozess 2.3: Wesentliche Änderung .....	49
4.2.4 Kernprozess 2.4: Aufhebung von Akkreditierungen .....	53
4.3 Kernbereich 3: Durchführung der Lehre .....	55
4.3.1 Kernprozess 3.1: Vorbereitung und Durchführung der Lehre .....	56
4.3.2 Kernprozess 3.2: Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen .....	59
4.3.3 Kernprozess 3.3: Lehr- und Verwaltungsevaluierungen .....	64
4.3.4 Kernprozess 3.4: Absolventen- und Alumni-Evaluierung .....	67
4.4 Kernbereich 4: Überprüfung des QEM als System .....	70
4.4.1 Kernprozess 4.1: Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM .....	71
4.4.2 Kernprozess 4.2: Anpassung der Kernbereiche .....	75
4.4.3 Kernprozess 4.3: Re-Systemakkreditierung .....	78
Verzeichnis der QEM-spezifischen Anhänge .....	81

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kernbereiche mit den Kernprozessen des QEM.....	7
Abbildung 2: Orientierungsrahmen für das QEM.....	9
Abbildung 3: Übersicht der wesentlichen QEM-relevanten Institutionen.....	15
Abbildung 4: Campusübergreifende Institutionen in Bezug zu den campusbezogenen Institutionen .....	16
Abbildung 5: Generelle campusbezogene Institutionen in Bezug zu den campusübergreifenden Institutionen .....	18
Abbildung 6: Bezüge zwischen dem QEM-Ausschuss und den campusübergreifenden Institutionen .....	19
Abbildung 7: Erläuterung der in den Prozessablauf-Diagrammen eingesetzten Symbole .....	28
Abbildung 8: Genereller Prozess zum Schließen von Regelkreisen .....	30
Abbildung 9: Übersicht zu Kernbereich 1 „Professurenentwicklung“ mit Kernprozessen .....	31
Abbildung 10: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.1 Personalplanung und -auswahl.....	33
Abbildung 11: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.2 Onboarding.....	37
Abbildung 12: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.3 Personalentwicklung .....	39
Abbildung 13: Übersicht zu Kernbereich 2 „Programmakkreditierungen“ mit Kernprozessen .....	41
Abbildung 14: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.1 Neuakkreditierung.....	43
Abbildung 15: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.2 Reakkreditierung.....	47
Abbildung 16: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.3 Wesentliche Änderung.....	51
Abbildung 17: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.4 Aufhebung von Akkreditierungen .....	54
Abbildung 18: Übersicht zu Kernbereich 3 „Durchführung der Lehre“ mit Kernprozessen .....	55
Abbildung 19: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.1 Vorbereitung und Durchführung der Lehre .....	58
Abbildung 20: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.2 Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen ..	61
Abbildung 21: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.3 Lehr- und Verwaltungsevaluierung.....	66
Abbildung 22: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.4 Absolventen- und Alumni-Evaluierung .....	69
Abbildung 23: Übersicht zu Kernbereich 4 „Überprüfung des QEM als System“ mit Kernprozessen	71
Abbildung 24: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.1 Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM .....	73
Abbildung 25: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.2 Anpassung der Kernbereiche.....	76
Abbildung 26: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.3 Re-Systemakkreditierung.....	79

## Abkürzungsverzeichnis

AU-AGF	Ausschuss für akademische Grundsatzfragen
AR	Akkreditierungsrat
ASPO	Allgemeine Studien- und Prüfungsordnung
BKV	Berufungskommissionsvorsitzende:r
DEK	Dekan:in
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
HQR	Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse
HR	Human Resources (Personalabteilung)
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KB	Kernbereich
KP	Kernprozess
LHG BW	Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg
LVK	Lehrveranstaltungsadministrator:in
KMK	Kultusministerkonferenz
MWK BW	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
NPS	Net Promoter Score
PVA	Prozessverantwortliche:r
QEM	Quality of Education Management
QEMA	QEM-Ausschuss
QEMO	QEM-Office
Repräsentant:in VP-HM	Repräsentant:in des bzw. der Vizepräsident:in Hochschulmanagement
SEN	Senat
SPO	Studien- und Prüfungsordnung
STGT	Studiengangentwicklungsteam
STGV	Studiengangverantwortliche:r
VP	Vizepräsident:in
VP-HM	Vizepräsident:in Hochschulmanagement
VP-LP	Vizepräsident:in Lehre und Professurenentwicklung

Weitere, spezielle Abkürzungen, welche ausschließlich in den Prozessablauf-Diagrammen des Kapitels 4 verwendet werden, sind in der Legende des jeweiligen Kernprozesses erläutert.

## 1. Einführung in das QEM und Aufbau des Handbuchs

Das „Quality of Education Management“ (kurz QEM) der Hochschule Macromedia (im weiteren Text Hochschule genannt) umfasst die systematischen, qualitätserzeugenden, qualitätssichernden sowie qualitätsverbessernden Aktivitäten im Bereich Lehre und Studium sowie an deren Schnittstellen zur Forschung bzw. Kunstausübung.

Den Orientierungsrahmen für das QEM bilden das Leitbild<sup>1</sup> der Hochschule und die verhaltensorientierten Regelungen des Code of Conduct<sup>2</sup> für die Macromedia GmbH insgesamt. Weitere Vereinbarungen im Orientierungsrahmen sind die Grundsätze des QEM sowie die generellen Qualitätsziele im QEM. Auf letztere schließlich beziehen sich die spezifischen Qualifikationsziele bis zur Ebene einzelner Module der Curricula.

Das QEM basiert dabei auf dem systemischen Zusammenspiel der Institutionen der Hochschule in definierten Kernprozessen, die ihrerseits in Kernbereiche zusammengefasst sind. Als derartiges System (im Folgenden auch „QEM-System“, wenn der Systemcharakter des QEM betont werden soll) umfasst es auch alle Zuständigkeitsebenen der Hochschul-Governance gemäß der Grundordnung<sup>3</sup> der Hochschule Macromedia.

Das QEM als System folgt den vom Akkreditierungsrat vorgesehenen Standards und Richtlinien, berücksichtigt die Bestimmungen des Landeshochschulgesetzes (LHG)<sup>4</sup>, orientiert sich an den „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)<sup>5</sup> sowie den Standards gemäß der Lissabon-Konvention (Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der Europäischen Region vom 11.04.1997).

In vorliegendem Handbuch werden der Orientierungsrahmen des QEM, die campusübergreifenden bzw. campusbezogenen Zuständigkeiten im QEM und die das QEM als System konstituierenden Kernprozesse beschrieben. Das Handbuch verweist dabei auf QEM-spezifische Anhänge zur Detaillierung des QEM (siehe Anhänge A bis I) sowie auf die folgenden über das QEM hinausgehenden hochschulinternen Dokumente zur Einbettung des QEM in den generellen Hochschulkontext. Diese sind nicht Teil des QEM-Handbuchs, sondern separat im Intranet<sup>6</sup> niedergelegt:

- Grundordnung der Hochschule
- Leitbild der Hochschule
- Code of Conduct
- Geschäftsordnungen des Präsidiums und des Senats
- Geschäftsordnung der Fakultäten, Kommissionen und Ausschüsse
- Allgemeine Studien- und Prüfungsordnung (ASPO)
- Studien- und Prüfungsordnungen (SPO)
- Berufsordnung

---

<sup>1</sup> [https://macromediade.sharepoint.com/\\_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Leitbild%20der%20Hochschule%20Macromedia.pdf](https://macromediade.sharepoint.com/_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Leitbild%20der%20Hochschule%20Macromedia.pdf)

<sup>2</sup> [https://macromediade.sharepoint.com/\\_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Code%20of%20Conduct.pdf](https://macromediade.sharepoint.com/_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Code%20of%20Conduct.pdf)

<sup>3</sup> [https://macromediade.sharepoint.com/\\_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Grundordnung%20der%20Hochschule%20Macromedia.pdf](https://macromediade.sharepoint.com/_layouts/download.aspx?SourceUrl=/dokumente/ZentraleDokumente/Grundordnung%20der%20Hochschule%20Macromedia.pdf)

<sup>4</sup> <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/landeshochschulgesetz/> [Stand: 01.09.2021]

<sup>5</sup> <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/> [Stand: 01.09.2021]

<sup>6</sup> <https://macromediade.sharepoint.com/dokumente/SitePages/Homepage.aspx>

Der Einführung des QEM in diesem **Kapitel 1** folgend dokumentiert das QEM-Handbuch in drei weiteren Kapiteln das QEM als prozessbasiertes System.

**Kapitel 2** gibt den Orientierungsrahmen zur Entwicklung der Qualitätsziele ausgehend vom Leitbild der Hochschule und dem Code of Conduct der Macromedia GmbH wieder. Auf Basis der Grundsätze sowie orientiert an den Standards des europäischen Hochschulraums und weiteren bundesweit und landesspezifisch gesetzten Vorgaben hat die Hochschule die im gleichen Kapitel gelisteten generellen Qualitätsziele entwickelt. Letztere werden weiter detailliert im Anhang A „Katalog der Prüfkriterien (Qualitätsziele)“. Ebenfalls in Kapitel 2 wird die Anknüpfung der spezifischen curricularen Qualifikationsziele daran dokumentiert.

Auf Basis der Grundordnung der Hochschule und den Geschäftsordnungen der jeweiligen Institutionen werden in **Kapitel 3** die Zuständigkeiten im QEM beschrieben. Zur Erläuterung der Rolle und des Zusammenwirkens der QEM-relevanten Institutionen werden deren Bezüge im Organigramm der Hochschule und deren Manifestation am einzelnen Campus dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen den generellen campusübergreifenden und campusbezogenen Institutionen, die in ihren Aufgaben auch über das QEM hinausgehen, sowie den spezifischen Institutionen im QEM. Der QEM-Ausschuss hat im QEM dabei eine übergeordnete qualitätssichernde Funktion. Er wird bei seiner Arbeit durch das QEM-Office unterstützt. Über diese Institutionen hinaus werden die Wege vorgestellt, über die externe Expertise in das QEM einfließt sowie weitere interne Institutionen eingeführt, die das QEM unterstützen.

In **Kapitel 4** werden die Kernprozesse des QEM erläutert und als Prozessmodellierungen mitsamt der diesbezüglichen Terminologie und symbolischen Darstellungsformen eingeführt. Die Erläuterungen nehmen jeweils Bezug auf die zuvor eingeführten Institutionen und deren Rollen im QEM. Die Kernprozesse sind dabei zusammengefasst in vier Kernbereiche. Drei der Kernbereiche konstituieren kommunizierende Teilsysteme („Professurenentwicklung“, „Programmakkreditierungen“, „Durchführung der Lehre“), die jeweils auf spezifische Qualitätsaspekte fokussieren (Qualität der Lehrenden, Qualität der Curricula, Qualität der konkreten Durchführung der Lehre an den einzelnen Campus). Kernbereich 4 erfasst die Perspektive auf das QEM als Gesamtsystem („Überprüfung des QEM als System“). Abbildung 1 visualisiert das QEM als entwicklungsfähiges System zur Sicherung der Qualität von Studium und Lehre über seine vier Kernbereiche und den diesen jeweils zugeordneten aber gleichwohl insgesamt interdependenten Kernprozessen.

Abbildung 1: Kernbereiche mit den Kernprozessen des QEM

<p>Kernbereich 1: Professurenentwicklung</p> <p>Kernprozesse:</p> <p>1.1 Personalplanung und -auswahl 1.2 Onboarding 1.3 Personalentwicklung</p>	<p>Kernbereich 2: Programmakkreditierungen</p> <p>Kernprozesse:</p> <p>2.1 Neuakkreditierung 2.2 Reakkreditierung 2.3 Wesentliche Änderung 2.4 Aufhebung von Akkreditierungen</p>	<p>Kernbereich 3: Durchführung der Lehre</p> <p>Kernprozesse:</p> <p>3.1 Vorbereitung und Durchführung der Lehre 3.2 Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen 3.3 Lehr- u. Verwaltungsevaluierungen 3.4 Absolventen- und Alumni-Evaluierung</p>
<p>Kernbereich 4: Überprüfung des QEM als System</p> <p>Kernprozesse:</p> <p>4.1 Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM 4.2 Anpassung der Kernbereiche 4.3 Re-Systemakkreditierung</p>		

Zur weiteren Detaillierung der Kernprozesse wird auf die als Anhänge erfassten Richtlinien Bezug genommen (siehe dazu auch das Verzeichnis der Anhänge am Ende des QEM-Handbuchs). Den Kernbereichen sind dabei folgende Richtlinien bzw. Anhänge zugeordnet:

#### Kernbereich 1:

- Anhang C („Richtlinien Professurenentwicklung“) enthält Beschreibungen der Kernprozesse 1.1 bis 1.3 zur „Personalplanung und -auswahl“, zum „Onboarding“ von Professor:innen sowie zur „Personalentwicklung“.

#### Kernbereich 2:

- Anhang D („Richtlinien Programmakkreditierungen“) enthält Beschreibungen der Kernprozesse 2.1 bis 2.4 für die „Neuakkreditierung“, „Reakkreditierung“, „wesentliche Änderung“ sowie für die „Aufhebung von Akkreditierungen“.

#### Kernbereich 3:

- Anhang E („Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre“) enthält die Beschreibungen des Kernprozesses 3.1 „Vorbereitung und Durchführung der Lehre“ und Gestaltungsvorgaben sowie qualitätssichernde Maßnahmen für Syllabi und Skripte.
- Anhang F („Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen“) bezieht sich auf den Kernprozess 3.2 („Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen“) und sichert die Qualität aller an der Hochschule durchgeführten Prüfungen mit Vorgaben zu deren Erstellung und Korrektur sowie zur Qualitätssicherung der Prüfungsergebnisse.
- Anhang G („Richtlinien für die Erstellung und Änderung von Prüfungsordnungen“) sichert die Qualität der Studien- und Prüfungsordnungen im Rahmen des Kernprozesses 3.2 („Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen“).
- Anhang H („Richtlinien Evaluierungen“) enthält Beschreibungen der Kernprozesse 3.3 und 3.4 zur Evaluierung der Präsenzlehre, des Auslandssemesters, des Praxissemesters, der Online-Module, im Fernstudium, der allgemeinen Verwaltung, zur Absolventen- und Alumni-Evaluierung sowie zum Umgang mit den Resultaten der Evaluierungen.

#### Kernbereich 4:

- Anhang I („Richtlinien für die Überprüfung des QEM als System“) enthält Beschreibungen der Kernprozesse 4.1 sowie 4.2 für die „Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM“ und der mit den Zielen verbundenen Prüfkriterien sowie für die „Anpassung der Kernbereiche“ des QEM.

Ebenfalls wird das Vorgehen zur Re-Systemakkreditierung (Kernprozess 4.3) darin geregelt.

Die Erstellung und Weiterentwicklung des Hauptteils des QEM-Handbuchs sowie das Zusammenspiel der Anhänge mit diesem liegt in der Verantwortung des bzw. der Präsident:in. Alle Veränderungen am QEM-Handbuch selbst müssen jeweils vom Präsidium und vom Senat der Hochschule freigegeben werden. Der QEM-Ausschuss wird über alle Änderungen informiert und kann gegenüber dem Präsidium Stellung zu den vorgeschlagenen Änderungen nehmen. Die Weiterentwicklung der bestehenden Anhänge des QEM-Handbuchs sowie die Erstellung neuer Anhänge verantworten dabei – je nach Anhang – der bzw. die Präsident:in oder die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident Lehre und Professurenentwicklung (VP-LP) unterstützt durch den Ausschuss für akademische Grundsatzfragen (AU-AGF). Alle Richtlinien in den Anhängen sind jeweils von den Fakultätsräten zu bestätigen. Ausgenommen sind der Katalog der Prüfkriterien (Anhang A) sowie die Geschäftsordnung des QEM-Ausschusses (Anhang B), die sich der QEM-Ausschuss selbst gibt. Für beide müssen Änderungen vom Präsidium und dem Senat bestätigt werden. Die Verantwortung für die Erstellung neuer Anhänge wird vom Präsidium jeweils entweder der bzw. dem VP-LP oder dem bzw. der Präsident:in zugeordnet. Das QEM-Handbuch richtet sich an alle Akteure der Hochschule, die an der Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung von Studiengängen sowie an der Professurenentwicklung und der Durchführung der Lehre beteiligt sind. In der verbindlichen Dokumentation der wesentlichen Aktivitäten und Zuständigkeiten des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium bildet das QEM-Handbuch auch den Rahmen für den Qualitätsdiskurs aller am QEM beteiligten Einzelpersonen (insbesondere der Studierenden und Lehrenden) sowie Institutionen. Es sorgt für die dafür notwendige Transparenz über klar definierte Verantwortlichkeiten und Instrumente des Qualitätsmanagements. Entsprechend eines stetigen Qualitätsdiskurses ist das QEM-Handbuch ein lebendiges Dokument, das sich mit den sich wandelnden Anforderungen einer lernenden Organisation weiterentwickelt. In der vorliegenden Version sind neben den Hinweisen der Gutachter:innen im Rahmen der Systemakkreditierung auch die Rückmeldungen einzelner Akteure sowie aus den Intuitionen der Hochschulpraxis seit Beginn des Prozesses der Systemakkreditierung eingegangen.

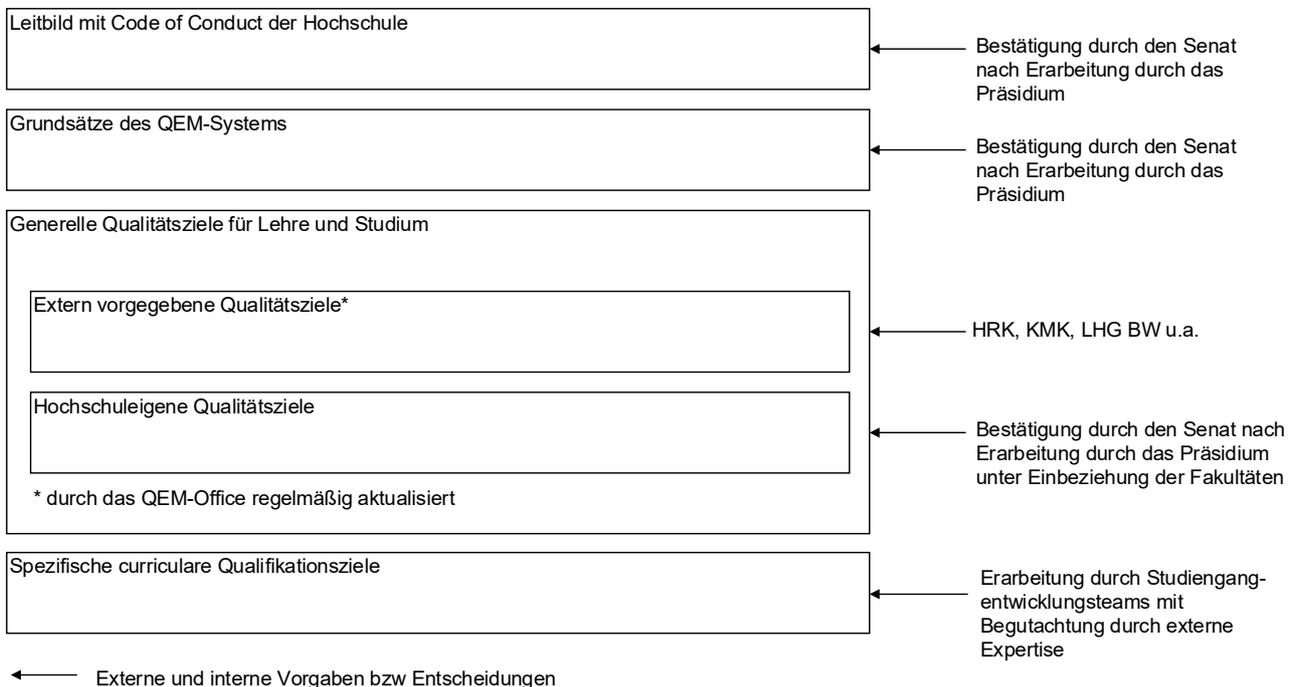
Das QEM-Handbuch ist hochschulöffentlich zugänglich. Alle Funktionsträger:innen im Kontext des QEM sind bezüglich des QEM-Handbuchs auskunftsfähig und sorgen dafür, dass alle Mitarbeitenden in ihrer disziplinarischen und fachlichen Verantwortung Kenntnis von den Regelungen im QEM-Handbuch haben. Die Unterweisung bezüglich der QEM-Prozesse bzw. QEM-Aufgaben ist Teil der Einführung neuer Mitarbeitender (Onboarding) der Fakultäten und der Hochschulverwaltung. Die Mitarbeitenden der Fakultäten und der Zentralverwaltung werden von ihrer bzw. ihrem disziplinarischen Vorgesetzten in das QEM eingewiesen sowie darüber informiert, wo das QEM-Handbuch zu finden ist (siehe dazu Kernprozess 1.2). Verwaltungsmitarbeitende an den Campus werden von den lokalen Repräsentant:innen des bzw. der Vizepräsident:in Hochschulmanagement (Repräsentant:innen VP-HM) in das QEM eingeführt und über den Speicherort des QEM-Handbuchs informiert. Studienanfänger:innen werden im Rahmen der Einführungstage im ersten Semester über das QEM informiert und haben über die hochschulinterne Studierendenwebseite Zugang zum QEM-Handbuch.

## 2. Orientierungsrahmen

Das QEM der Hochschule orientiert sich in allen seinen Belangen an einem übergeordneten Rahmen von Vereinbarungen (siehe Abbildung 2). Grundlage dieser Vereinbarungen und damit eine Prägung für das gesamte QEM sind das Leitbild und der Code of Conduct der Hochschule und Macromedia GmbH (Kapitel 2.1). Mit Blick auf diese beiden Erklärungen zum Selbstverständnis der Hochschule insgesamt sind die Grundsätze des QEM-Systems (Kapitel 2.2) verfasst. Diese Grundsätze sind Ausgangspunkt für die hochschuleigenen generellen Qualitätsziele (vgl. Kapitel 2.3). Neben den hochschuleigenen gibt es auch externe generelle Qualitätsziele. Diese beruhen auf den geltenden europäischen, bundesweiten und landesspezifischen Qualitätsvorgaben. Alle generellen Qualitätsziele für Lehre und Studium werden in Prüfkriterien operationalisiert, um Abweichungen von Qualitätsansprüchen in den Qualitätsprozessen erkennen und entsprechend korrigieren zu können.

Für die Setzung von curricularen Qualifikationszielen der jeweiligen Studiengänge werden neben den generellen Qualitätszielen im QEM, die spezifischen Profile der Absolvent:innen sowie auch die im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (HQR)<sup>7</sup> formulierten Kompetenzziele berücksichtigt (Kapitel 2.4).

Abbildung 2: Orientierungsrahmen für das QEM



### 2.1 Leitbild und Code of Conduct der Hochschule

Laut der Grundordnung der Hochschule verantwortet der bzw. die Präsident:in die hochschulpolitischen Zielsetzungen und verfasst in Abstimmung mit den Vizepräsident:innen das Leitbild der Hochschule. Das Leitbild wird vom Präsidium verabschiedet und vom Senat bestätigt. Sofern sich die strategische Ausrichtung der Hochschule ändert, beschließt das Präsidium mit Zustimmung des Senats eine Anpassung des Leitbilds. Änderungen am Leitbild der Hochschule müssen hochschulweit bekannt gemacht werden.

<sup>7</sup> Das Dokument ist in der aktuellen Fassung auf den Seiten der HRK zugänglich: [www.hrk.de/themen/studium/qualifikationsrahmen/](http://www.hrk.de/themen/studium/qualifikationsrahmen/) [Stand: 01.09.2021]

Das Leitbild beschreibt die besonderen profilbildenden Merkmale der Hochschule als:

- (i) Wissensbasiert und unternehmerisch
- (ii) Innovativ und gestaltend
- (iii) Partnerschaftlich und persönlich
- (iv) International und vernetzt

Ergänzend wurde von der Macromedia GmbH ein Code of Conduct verabschiedet, der unternehmensübergreifend als Anweisung für korrektes Verhalten dient. Dieser ist die Grundlage für die Zusammenarbeit aller Studierenden, freien und angestellten Lehrkräfte, Mitarbeitenden und Führungskräfte der Verwaltung und der Hochschule in ihrem täglichen Miteinander sowie mit allen Personen und Institutionen, mit denen kooperiert wird und die das Unternehmen beliefern. Im Code of Conduct finden sich folgende neun Regelungsbereiche:

- (i) Partnerschaftlicher und geschlechtergerechter Umgang und Interaktionsverhalten sowie geschlechtergerechte Kommunikation
- (ii) Gemeinsame Verantwortung für eine positive Lernumgebung
- (iii) Künstlerische und wissenschaftliche Integrität
- (iv) Trennung von Religion und Hochschule
- (v) Respekt vor kulturellen Unterschieden und Diversität
- (vi) Schonender Umgang mit der Umwelt
- (vii) Umgang mit Informationen
- (viii) Finanzgebaren und Ressourcen
- (ix) Freiheit von Forschung und Lehre

## 2.2 Grundsätze des QEM

Das QEM orientiert sich an den folgenden vom Präsidium in Zusammenarbeit mit den Fakultäten entwickelten und vom Senat<sup>8</sup> bestätigten sechs Grundsätzen:

- (1) **Umfassend:** Das vom QEM hinsichtlich Ablauf- und Aufbauorganisation abgebildete Qualitätsmanagement beinhaltet die Setzung von Qualitätszielen inklusive geeigneter Prüfkriterien. Diese werden regelmäßig und anlassbezogen kontrolliert. Dabei ist die Nachvollziehbarkeit der Implementierung der Ergebnisse der Qualitätskontrolle entscheidend.
- (2) **Institutionell:** Die Qualität der Lehre ist in der Hochschulstrategie und institutionell verankert. Sie wird insbesondere in der Grundordnung und von Organen und festen Einrichtungen der Hochschule adressiert. Das Setzen der Qualitätsziele und deren Kontrolle sowie Maßnahmen nach festgestellter Abweichung obliegen den dafür in der Grundordnung vorgesehen Einrichtungen und Organen der Hochschule.
- (3) **Regelkonform:** Das QEM berücksichtigt hochschulrechtliche Vorgaben des Sitzlandes der Hochschule und hält sich an die Qualitätsempfehlungen der Kultusministerkonferenz (KMK), die Vorgaben des Akkreditierungsrats (AR), des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse (HQR) sowie die Vorgaben bzw. Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG).
- (4) **Transparent:** Zuständigkeiten, Prozesse und Prüfkriterien (bzw. Messverfahren zu damit verbundenen Kennzahlen) zum QEM insgesamt sowie zu einzelnen Studiengängen sind

---

<sup>8</sup> Die sechs Grundsätze sind während eines Diskurses über mehrere vorbereitende Fakultätsratssitzungen hinweg entstanden und wurden am 14.11.2017 vom Senat bestätigt.

dokumentiert und hochschulöffentlich zugänglich. Über die Ergebnisse der Qualitätskontrolle hinsichtlich des Systems insgesamt sowie einzelner Studiengänge und davon abgeleiteter Maßnahmen wird entsprechend der diesbezüglichen Spezifizierung im QEM-Handbuch berichtet. Das System setzt sich dabei sowohl insgesamt als auch auf der Ebene der einzelnen Studiengänge in angemessenem Umfang externem Feedback aus.

- (5) **Partizipativ:** Das QEM berücksichtigt die Belange aller an der Erzeugung, der Sicherung bzw. Verbesserung der Qualität der Lehre interessierten Anspruchsgruppen der Hochschule, insbesondere der Studierenden, der Alumni und der Lehrenden. Es ist dabei einer grundsätzlich positiven Haltung zu Diversität verpflichtet und berücksichtigt diese in den Bewertungen und Maßnahmen.
- (6) **Dynamisch:** Übergreifendes Ziel ist die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität der Lehre und des Studiums insgesamt und damit auch des QEM selbst. Dies beinhaltet das zeitnahe Beheben von Qualitätsmängeln durch die Umsetzung geeigneter Maßnahmen.

### 2.3 Generelle Qualitätsziele im QEM

Zur Sicherung der Qualität von Lehre und Studium werden generelle Qualitätsziele definiert. Diese werden in Prüfkriterien operationalisiert und entsprechende Instrumente definiert, die die Feststellung der Zielerreichung gewährleisten.

Es werden zwei Arten von generellen Qualitätszielen unterschieden:

- I. **Extern vorgegebene Qualitätsziele:** Grundlage sind europäische sowie bundesweit geltende Vorgaben, wie sie sich aus den ländergemeinsamen Strukturvorgaben<sup>9</sup> der Kultusministerkonferenz (KMK), den Vorgaben des Akkreditierungsrats (AR)<sup>10</sup>, dem Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse (HQR)<sup>11</sup>, der Musterrechtsverordnung<sup>12</sup> sowie den Vorgaben bzw. Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)<sup>13</sup> ableiten lassen. Diese Ziele sind formaler Natur bzw. sind an der Schnittstelle zwischen formalen und konzeptionellen Vorgaben. Zum anderen fallen in diese Kategorie landesspezifische Qualitätsziele des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK BW) aus dem Baden-Württembergischen Hochschulgesetz<sup>14</sup> sowie aus der Verordnung des Wissenschaftsministeriums zur Studienakkreditierung (Studienakkreditierungsverordnung – StAkkrVO)<sup>15</sup> die von der Hochschule übernommen und entsprechend der Grundordnung der Hochschule verabschiedet wurden.
- II. **Hochschuleigene Qualitätsziele:** Diese Qualitätsziele begründen sich aus dem Leitbild mit dem Code of Conduct der Hochschule und entsprechen den Grundsätzen des QEM.

Die generellen Qualitätsziele werden vom Präsidium unter Einbeziehung der Fakultäten erarbeitet und dem Senat zur Zustimmung vorgelegt.

<sup>9</sup> [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2003/2003\\_10\\_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf) [Stand: 23.03.2020]

<sup>10</sup> [https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/AR\\_Beschluss\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_Systemakkreditierung\\_2013.02.20\\_Drs.20-2013.pdf](https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/AR_Beschluss_Regeln_Studiengaenge_Systemakkreditierung_2013.02.20_Drs.20-2013.pdf) [Stand 01.09.2021]

<sup>11</sup> [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2017/2017\\_02\\_16-Qualifikationsrahmen.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2017/2017_02_16-Qualifikationsrahmen.pdf) [Stand: 01.09.2021]

<sup>12</sup> <https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/Musterrechtsverordnung.pdf> [Stand: 01.09.2021]

<sup>13</sup> [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf) [Stand: 01.09.2021]

<sup>14</sup> <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BW&psml=bsbawueprod.psml&aiz=true> [Stand: 23.03.2020]

<sup>15</sup> [https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/RVO\\_BW\\_GBI-2018\\_157\\_Studienakkreditierungsverordnung.pdf](https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/RVO_BW_GBI-2018_157_Studienakkreditierungsverordnung.pdf) [Stand: 01.09.2021]

**Extern vorgegebene Qualitätsziele (I) sind:**

- (I.1) Konsequente Implementierung des ECTS-Systems
- (I.2) Modularisierung des Curriculums
- (I.3) Umfassende Dokumentation der Studiengänge und ein schlüssiges Studiengangskonzept, das sich an den Qualifikationszielen orientiert
- (I.4) Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem
- (I.5) International anerkannte Abschlussarten
- (I.6) Überprüfbarkeit der Qualifikationsziele
- (I.7) Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit
- (I.8) Adäquate personelle, sächliche, räumliche und technische Ausstattung
- (I.9) Den Studiengängen adäquate Rahmenbedingungen
- (I.10) Transparente Dokumentation von Kooperationen in Studiengängen
- (I.11) Landesspezifische Hochschulgesetzgebungen zur Studienstruktur, inkl. Satzungen und Ordnungen
- (I.12) Landesspezifische Zugangsvoraussetzungen
- (I.13) Landesspezifische Anforderungen zur Prüfungsleistungen
- (I.14) Qualifikation des Lehrpersonals nach Landesvorgabe
- (I.15) Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen
- (I.16) Studiengänge mit besonderem Profilanspruch

**Hochschuleigene Qualitätsziele (II) sind:**

- (II.1) Konsequente Kompetenzorientierung auf Ebene der Curricula sowie Module
- (II.2) Studierbarkeit und zeitgemäße „Study Experience“ durch Serviceorientierung
- (II.3) Studiengangadäquate Wissenschaftsorientierung bzw. Kunstausbübung
- (II.4) Berufsbefähigung durch Projektorientierung und strukturelle Kooperationsoptionen
- (II.5) Adaptivität an aktuelle Themen und Flexibilität bei Individualisierungsoptionen
- (II.6) Interdisziplinarität und Synergien zwischen Studiengängen sowie -richtungen
- (II.7) Internationalität als Wesensmerkmal des Angebotsportfolios auf allen Ebenen
- (II.8) Geschlechtergerechte und diversitätsbewusste Curricula

Für jedes aufgeführte Qualitätsziel sind ein oder mehrere operationalisierte **Prüfkriterien** formuliert und im Katalog der Prüfkriterien (siehe Anhang A) systematisch aufgeführt. Die Prüfkriterien zu den extern vorgegebenen Qualitätszielen werden aus den jeweils gültigen externen Dokumenten abgeleitet. Das QEM-Office überprüft routinemäßig, ob es Neuerungen bei den externen Vorgaben gibt, die Auswirkungen auf die Qualitätsziele bzw. ggf. den Katalog der Prüfkriterien haben und meldet Änderungen an das Präsidium (siehe auch Kapitel 3.5 und 4.1). Die Prüfkriterien zu den hochschuleigenen Qualitätszielen der Hochschule werden von den Dekan:innen mit dem bzw. der Präsident:in und der bzw. dem VP-LP mit Unterstützung der Kommission für Evaluierung ausgearbeitet und dem Präsidium und Senat zur Zustimmung vorgelegt.

Die Prüfkriterien erfüllen folgende Funktionen:

- Die Prüfkriterien sind messbar, so dass Abweichungen von Qualitätsansprüchen durch Evaluierung sichtbar werden (Abgleich Ist-Zustand und Qualitätsziele).
- Den Prüfkriterien werden Instrumente und Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung zugeordnet, um die Erreichung der Qualitätsstandards zu ermöglichen.

Bei der Akkreditierung von Studiengängen kann eine abschlägige Beurteilung der Prüfkriterien je nach Akkreditierungsstatus (Erstakkreditierung bzw. bestehender Studiengang) unterschiedliche Folgen nach sich ziehen, die als Maßnahmen den Prüfkriterien zugeordnet sind. Zu den Maßnahmen gehören die Einforderung von Stellungnahmen durch die Studiengangverantwortlichen, die Anforderung wesentlicher Änderungen eines Studiengangs oder die Aussprache von Auflagen bei der Akkreditierung. Die Folgen variieren je nach Anzahl der Asteriske (siehe Katalog der Prüfkriterien in Anhang A).

- (\*) Der oder die Studiengangverantwortliche wird um Stellungnahme gebeten, die je nach Prüfkriterium in einem der regelmäßigen Qualitätssicherungszyklen aufzunehmen ist. Die Stellungnahme wird im Rahmen der nächsten Programmakkreditierung vom QEM-Ausschuss berücksichtigt.
- (\*\*) Der oder die Studiengangverantwortliche wird unmittelbar, also außerplanmäßig, mit einer Untersuchung des Sachverhalts und Ableitung von Maßnahmen beauftragt. Diese können in wesentlichen oder unwesentlichen Änderungen des Studiengangs resultieren. Diese ist über eine Änderungsakkreditierung herbeizuführen. Für die Untersuchung müssen interne Expertise oder externe Gutachter:innen zu Rate gezogen werden. Das Ergebnis ist dem QEM-Ausschuss vorzulegen, der daraus ggf. Konsequenzen ableitet.
- (\*\*\*) Die Akkreditierung kann nur unter entsprechenden Auflagen ausgesprochen werden oder wird ggf. verweigert.

Die Beurteilung der Erfüllung der Prüfkriterien obliegt den Institutionen der Hochschule, welche im jeweiligen Kernprozess für die Überprüfung der Prüfkriterien zuständig sind sowie dem QEM-Ausschuss nach Vorbereitung durch das QEM-Office.

Die Fakultäten melden unabhängig von der routinemäßigen Überprüfung der Qualitätsziele und Prüfkriterien durch das QEM-Office Änderungsbedarf, der sich aus den Anforderungen der Lehre und des Studiums ergeben. Änderungsmeldungen werden in jedem Fall je nach Änderungsbedarf im Ausschuss für akademische Grundsatzfragen und unter Einbeziehung der jeweils relevanten Kommissionen diskutiert. Je nach Änderungsbedarf stellt entweder der bzw. die Präsident:in oder die bzw. der VP-LP beim Präsidium einen Antrag zur Änderung der Qualitätsziele und/oder der Prüfkriterien.

Bei positiver Vorprüfung durch das QEM-Office und Empfehlung durch den QEM-Ausschuss wird der Änderungsvorschlag dem Präsidium und dem Senat zur Entscheidung vorgelegt (siehe Kapitel 4.4.1 Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM).

## 2.4 Spezifische curriculare Qualifikationsziele

Bei der Definition von Qualifikationszielen für die Bachelor- und Masterstudiengänge werden sowohl die generellen Qualitätsziele und das spezifische Profil der Absolvent:innen berücksichtigt als auch die im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (HQR)<sup>16</sup> formulierten Kompetenzziele. Entsprechend werden an der Hochschule die Qualifikationsziele der Studiengänge curricular als Studiengangziele formuliert und auf der Ebene der Studienrichtungen als Studienrichtungsziele weiter differenziert.

Studiengang- bzw. Studienrichtungsziele werden auf Modulebene als Lernergebnisse konkretisiert. Dabei fasst ein Modul die Studieninhalte und Veranstaltungen zu einer in sich abgeschlossenen und prüfbaren Einheit mit festgelegten Lehr- und Prüfungsformat zusammen.

Die Abstimmung der Studiengang- bzw. Studienrichtungsziele und der modulbezogenen Lernergebnisse erfolgt grundsätzlich mindestens nach folgendem Prinzip:

- Beurteilung der spezifischen Ziele des Studiengangs bzw. der Studienrichtung und deren Relevanz im Modul <sup>17</sup>,
- Beurteilung pauschalisierbarer Vorkenntnisse (u.a. Lage im Studienverlauf),
- Feststellung der adressierten Kompetenzarten<sup>18</sup> und ihrer Ausprägung<sup>19</sup> entsprechend der spezifischen Studiengangs- bzw. Studienrichtungsziele und der Vorkenntnisse (nicht alle Kompetenzarten müssen im einzelnen Modul adressiert sein, jedoch in der Gesamtschau aller zum Studiengang bzw. zur Studienrichtung gehörigen Module),
- Formulierung von Lernergebnissen in Abstimmung auf Kompetenzart und deren Niveaustufe<sup>20</sup> unter Verwendung einer standardisierten Verbtaxonomie.<sup>21</sup> Hierbei ist auf curricularer Ebene auf eine adäquate Verteilung und zeitliche Entwicklung der Niveaustufen entsprechend im Bachelor- bzw. Masterstudium zu achten<sup>22</sup>,
- Identifikation einer auf die vorherrschende Kompetenzart und den transferierten Lernergebnissen abgestimmte Prüfungsform.

Die angestrebten modulbezogenen Lernergebnisse und die darauf abgestimmte Prüfungsform bilden mit der bewussten Planung von Lehr- bzw. Lernaktivitäten eine Triade, welche grundlegend für Lehre und Studium insgesamt sind.

Die Formulierung der curricularen Qualifikationsziele obliegt den zuständigen Studiengang-entwicklungsteams und wird im Akkreditierungsprozess grundsätzlich von externen Gutachter:innen evaluiert.

<sup>16</sup> [www.hrk.de/themen/studium/qualifikationsrahmen/](http://www.hrk.de/themen/studium/qualifikationsrahmen/) [Stand: 01.09.2021]

<sup>17</sup> Eine Beschreibung für die Formulierung von Lernergebnissen mit Bezug zu den Zielen des Studiengangs ist in der Vorlage für die Syllabi enthalten.

<sup>18</sup> K1: Fachkompetenz (wissenschaftl.), K2: Fachkompetenz (praxisorient.), K3: Methodenkompetenz (wissenschaftl.), K4: Methodenkompetenz (praxisorient.), K5: Sozialkompetenz, K6: Selbstkompetenz (z.B. Reflektionsfähigkeit, Zeitmanagement)

<sup>19</sup> Skala 1-6: 1 = Kompetenzform spielt eine ganz untergeordnete Rolle, 6 = Kompetenzform spielt eine herausragende Rolle

<sup>20</sup> Skala 1-6: 1 = Erinnern (Wissen), 2 = Verstehen, 3 = Anwenden, 4 = Analysieren, 5 = Beurteilen, 6 = (Er-)Schaffen

<sup>21</sup> Vgl. Bloom, B.S., Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H. & Krathwohl, D.R. (1972): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Beltz-Verlag. Weinheim.

<sup>22</sup> [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2017/2017\\_02\\_16-Qualifikationsrahmen.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2017/2017_02_16-Qualifikationsrahmen.pdf) [Stand: 01.09.2021]

### 3. Campusübergreifende und campusbezogene Zuständigkeiten

Für die Gewährleistung der Grundsätze des QEM und die Erreichung der generellen Qualitätsziele im QEM sind verschiedene Institutionen der Hochschule zuständig (siehe Abbildung 3). Als Institutionen gelten hier alle Personen, Einrichtungen, Organe oder Gremien mit spezifisch kodifizierten Funktionen im Kontext des QEM. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der QEM-relevanten Institutionen.

Abbildung 3: Übersicht der wesentlichen QEM-relevanten Institutionen

campusübergreifend	Generelle campusübergreifende Institutionen		
	Senat Präsidium Dekan:innen		
	Externe Expertise	Spezifische Institutionen des QEM	Interne unterstützende Institutionen
	Fachbeirat Hochschulrat Externe Gutachter:innen Externe Berater:innen	QEM-Ausschuss QEM-Office Prüfungsausschuss Studiengangverantwortliche Studiengangentwicklungsteams	Kommission für Evaluierung, Berufungskommissionen, Prüfungskommissionen, Ausschuss für akademische Grundsatzfragen
campusbezogen	Generelle campusbezogene Institutionen		
	Lokale Fakultätsvertreter:innen Fakultäten		

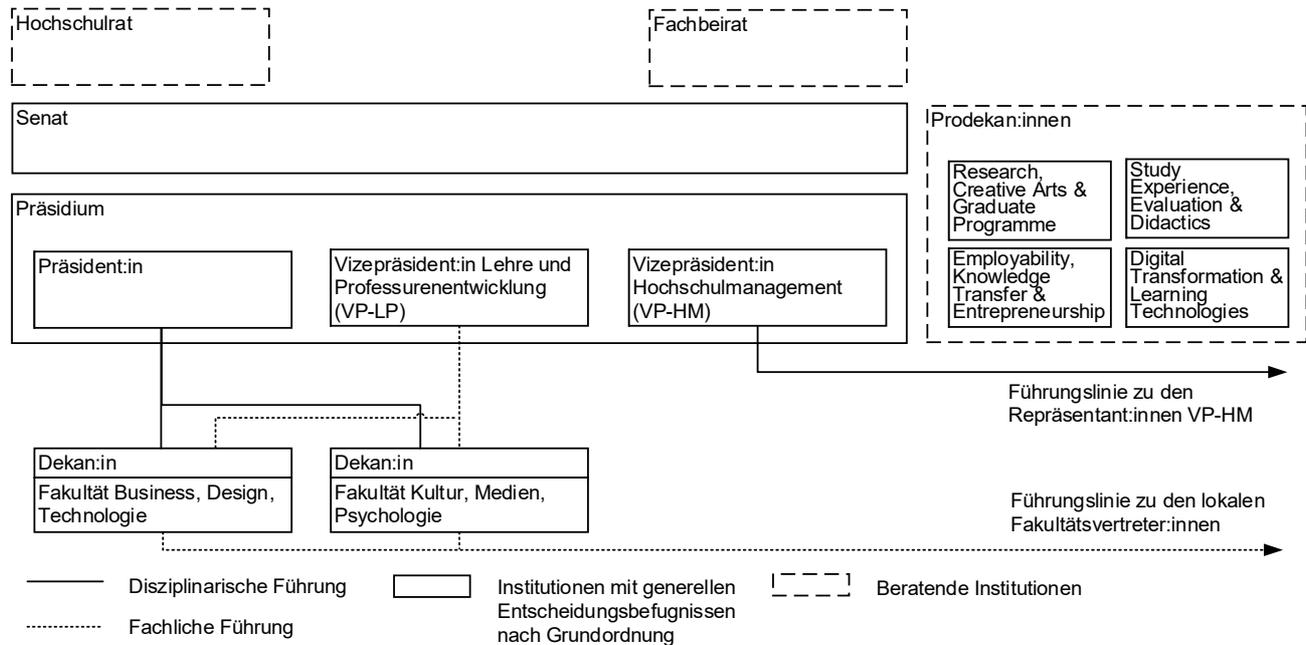
Aufgrund der speziellen Organisationsform als Campus-Hochschule sind campusübergreifende und campusbezogene Institutionen zu unterscheiden. Campusbezogen gibt es keine spezifischen Institutionen des QEM, sondern Verantwortlichkeiten die Qualität von Lehre und Studium betreffend werden lokal von den generellen akademischen Institutionen am Campus wahrgenommen. Campusübergreifend werden die generellen campusübergreifenden Institutionen von den spezifischen Institutionen des QEM ergänzt, die von externer Expertise sowie weiteren internen unterstützenden Institutionen komplettiert werden.

Die generellen campusübergreifenden Institutionen werden in Kapitel 3.1 beschrieben. Kapitel 3.2 beschreibt die generellen campusbezogenen Institutionen und deren Zusammenhänge mit den campusübergreifenden Institutionen. In den weiteren Kapiteln werden die spezifischen Institutionen des QEM (Kapitel 3.3), die internen unterstützenden Institutionen (Kapitel 3.4) sowie die im QEM verfügbare externe Expertise (Kapitel 3.5) jeweils mit ihren grundsätzlichen Aufgaben beschrieben.

### 3.1 Generelle campusübergreifende Institutionen

Zur generellen campusübergreifenden Organisation der Hochschule gehören als Entscheidungs- institution nach der Grundordnung der Senat sowie das Präsidium mit dem bzw. der Präsident:in, der bzw. dem VP-LP sowie der bzw. dem VP-HM. Ebenso ist die Funktion der Dekan:innen der Fakultäten mit ihren Fakultätsräten eine campusübergreifende. In Abbildung 4 ist die campusübergreifende Organisation mit den Führungslinien zur campusbezogenen Organisation dargestellt.

Abbildung 4: Campusübergreifende Institutionen in Bezug zu den campusbezogenen Institutionen



#### Senat

Der Senat ist das oberste Entscheidungsgremium der Selbstverwaltung mit demokratisch gewählten Mitgliedern verschiedener Hochschulgruppen. Er übernimmt legislative, beratende, strategische, kontrollierende und leitende Aufgaben. Diese sind in der Grundordnung und der Geschäftsordnung des Senats spezifiziert. Im Kontext des QEM übernimmt der Senat eine Aufsichtsfunktion in Bezug auf die Qualitätssicherung in Lehre und Studium. Er verabschiedet die Grundsätze des QEM, bestätigt die Qualitätsziele der Hochschule und ernennt die Mitglieder des QEM-Ausschusses.

#### Präsidium bzw. Präsidiumsmitglieder

Das Präsidium führt die Hochschule und ist für die Steuerung und Entwicklung der Hochschule verantwortlich. Die grundsätzliche Funktion und damit verbundene Aufgaben regelt die Grundordnung und die Geschäftsordnung des Präsidiums. Dies beinhaltet auch die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch die aktive Nutzung des QEM-Systems. Dabei stellt es Grundsätze für die Qualitätssicherung auf und definiert die strategischen Ziele zur Gewährleistung dieser.

Das Präsidium nominiert die QEM-Ausschuss-Mitglieder, welche der Senat bestätigt.

Der bzw. die Präsident:in und die bzw. der VP-LP haben besondere Aufgaben in Bezug auf die Qualitätssicherung der Hochschule.

In der Verantwortung des bzw. der Präsident:in liegen alle akademischen Grundsatz- und Forschungsangelegenheiten. Insbesondere ist sie bzw. er für die akademische Grundsatz-

programmatisch, die Neu- und Weiterentwicklung von Forschungs- und Studienprogrammen und die Qualitätssicherung der Curricula, des zentralen Prüfungs- und Akkreditierungswesens sowie Forschung verantwortlich.

In der Verantwortung der bzw. des VP-LP liegt die Qualitätssicherung der campusbezogenen Durchführung der Lehre sowie der die Lehre begleitenden lokalen akademischen Services. Die bzw. der VP-LP ist die bzw. der fachliche Vorgesetzte der Dekan:innen.

Der bzw. die Vizepräsident:in Hochschulmanagement (VP-HM) nimmt die Geschäftsführung der Hochschule Macromedia wahr. Sie bzw. er leitet die zentrale Hochschulverwaltung (IT, Personal, Finanzen, Marketing und Vertrieb) und ist für den ordnungsgemäßen Haushaltsvollzug verantwortlich. Die bzw. der VP-HM wird an jedem Campus durch einen lokalen bzw. eine lokale Repräsentant:in vertreten.

### **Dekan:innen**

Die Dekan:innen koordinieren campusübergreifend die Arbeit ihrer Fakultät und sind fachlich für die Führung der lokalen Fakultätsvertreter:innen (Local Heads of Faculty) an den jeweiligen Campus zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört u.a. das Qualitätsmanagement der Lehre der Fakultät inklusive der Gesamtverantwortung für das ordnungsgemäße Funktionieren des Prüfungswesens. Die grundsätzliche Funktion und damit verbundene Aufgaben regelt die Grundordnung und die Geschäftsordnung der Fakultäten, Kommissionen und Ausschüsse. Der bzw. die Dekan:in einer Fakultät wird durch den Fakultätsrat unterstützt, der campusübergreifend agiert.

Dekan:innen werden fachlich von der bzw. dem VP-LP und disziplinarisch von dem bzw. der Präsident:in geführt.

Der bzw. die Kandidat:in für die Funktion des bzw. der Dekan:in wird vom Präsidium vorgeschlagen und durch den Senat bestätigt.

### **Prodekan:innen und Kommissionen**

Auf Vorschlag des bzw. der Präsident:in können Prodekan:innen zu ausgewiesenen fakultäts- und campusübergreifenden Themen im Zusammenhang mit Lehre, Forschung bzw. Kunstausbübung und Wissenstransfer benannt werden. Die Benennung erfolgt für zwei Jahre. Eine Wiederernennung ist möglich.

Die Prodekan:innen vertreten die Themen in allen dafür ausgewiesenen Hochschulgremien, sofern die Grundordnung dafür keine Eingrenzungen ausweist.

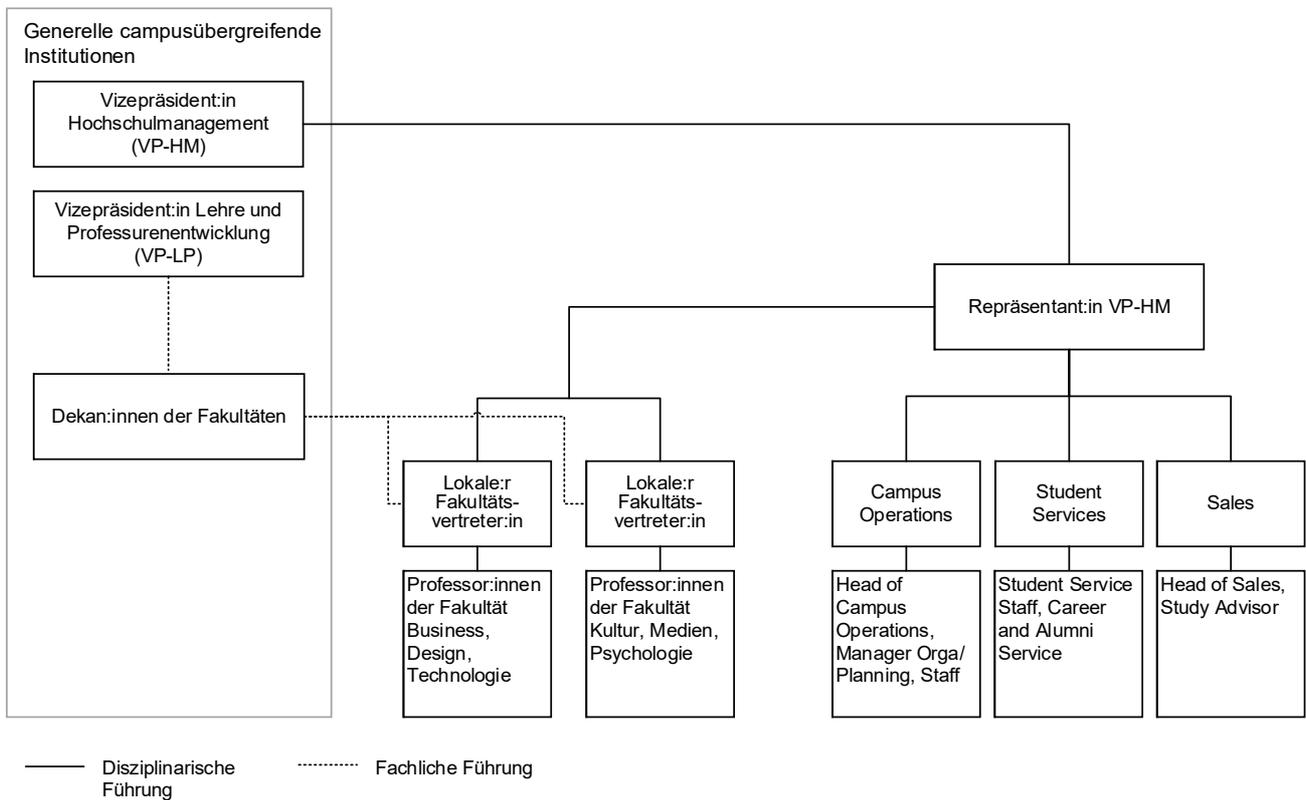
Auf Vorschlag eines Präsidiumsmitglieds können Kommissionen zu ausgewiesenen fakultäts- und campusübergreifenden Themen im Zusammenhang mit Lehre, Forschung bzw. Kunstausbübung und Wissenstransfer gegründet werden. Das Präsidium muss der Einrichtung der Kommissionen zustimmen.

Das Präsidium bestimmt für die Kommissionen deren Aufgabenkreis und Mitglieder. Insbesondere können Prodekan:innen mit der Leitung von Kommissionen betraut werden.

## **3.2 Generelle campusbezogene Institutionen**

Die Durchführung von Lehre und Studium der Hochschule findet an verschiedenen Campus statt. Das nachfolgende Schaubild (siehe Abbildung 5) dient der Verdeutlichung der Verbindungen der generellen campusbezogenen zur generellen campusübergreifenden Organisation.

Abbildung 5: Generelle campusbezogene Institutionen in Bezug zu den campusübergreifenden Institutionen



Alle Campus gliedern sich in lokale Fakultäten auf der einen und die Bereiche Campus Operations, Student Services sowie Sales auf der anderen Seite. Während sich die lokalen Fakultätsvertreter:innen für die akademischen Belange am Campus verantwortlich zeichnen, unterstehen die Bereiche Campus Operations, Student Services sowie Sales dem bzw. der lokalen Repräsentant:in VP-HM (im Hochschulalltag auch kurz „Direktorin“ bzw. „Direktor“).

Das Fernstudium wird über die zentralen Funktionseinheiten

- Academic Affairs Office inkl. Prüfungsamt, Programmmanagement sowie Online/Blended Learning,
- Zentrale Hochschulverwaltung inkl. Zulassung und Immatrikulation, Studententische Angelegenheiten, Career Service, zentrale Planung, Alumni-Management,
- Zentrale IT,
- Digital Learning (digitale Lernumgebungen, Lernmanagementsysteme) sowie
- Finanzen

verwaltet. Das Academic Affairs Office wird in letzter Instanz von der bzw. dem VP-LP verantwortet. Alle weiteren Funktionseinheiten werden über die entsprechenden Direktor:innen bzw. Senior Manager:innen und in letzter Instanz durch die bzw. den VP-HM verantwortet. Für die akademischen Belange ist für jede Fakultät, die Studienprogramme im Fernstudium anbietet, je ein bzw. eine Fakultätsvertreter:in Fernlehre eingesetzt.

### Lokale Fakultätsvertreter:innen (Local Heads of Faculty) und Fakultätsvertreter:innen Fernlehre

Die am Campus abgebildeten lokalen Fakultäten werden von lokalen Fakultätsvertreter:innen geleitet. Die grundsätzliche Funktion regelt die Grundordnung. Für jede an einem Campus vertretene

Fakultät wird auf Vorschlag des Präsidiums im Einvernehmen mit dem bzw. der zuständigen Dekan:in ein bzw. eine lokale:r Fakultätsvertreter:in vom Präsidium bestellt. Diese bzw. dieser leitet die Fakultät und die in ihr organisierten Studiengänge am Campus und vertritt diese vor Ort unter Beachtung der zentralen Vorgaben. Geführt werden die lokalen Fakultätsvertreter:innen disziplinarisch von dem bzw. der Repräsentant:in VP-HM und fachlich von dem bzw. der Dekan:in. Sie selbst sind disziplinarische und fachliche Führungskraft der lokalen Fakultätsmitglieder und leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung im Onboarding (Kernprozess 1.2) von neuen Professor:innen sowie bei der Durchführung der Lehre.

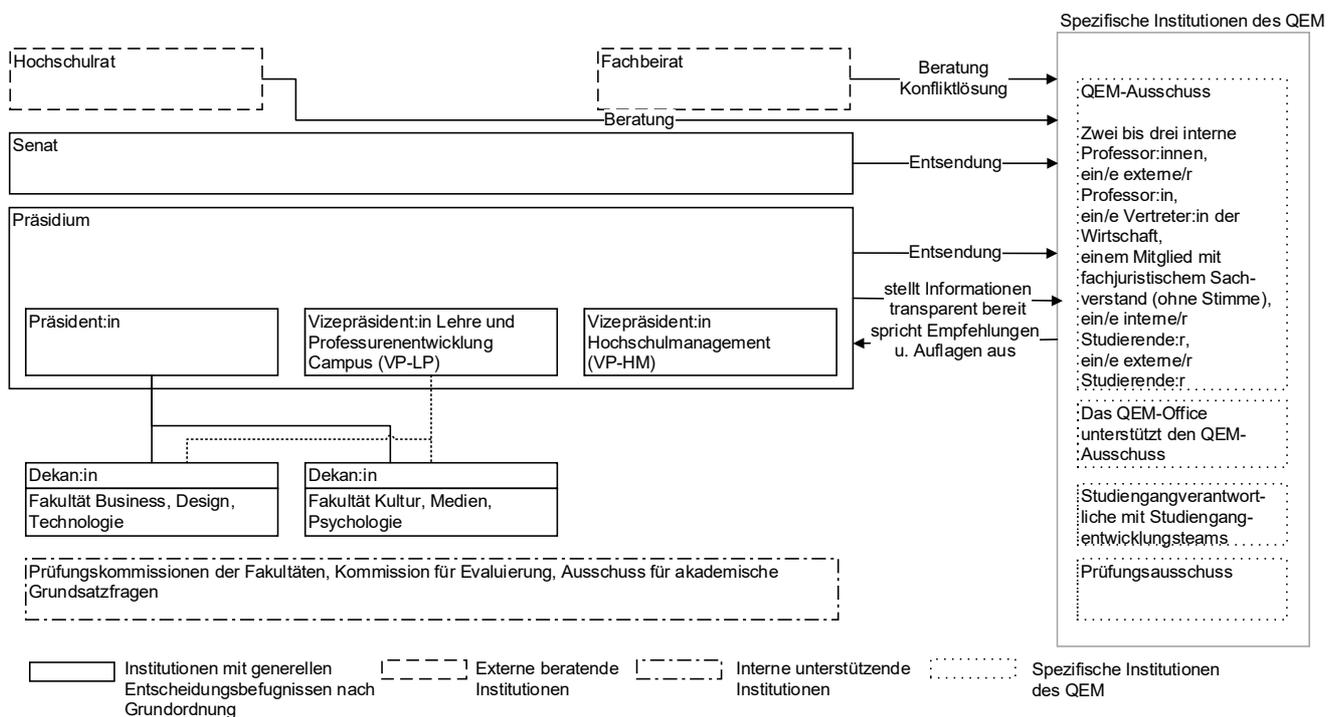
Die lokalen Fakultätsvertreter:innen sind für die fakultätsbezogene akademische Qualitätssicherung am Campus verantwortlich und bilden die Eskalationsstufe für die Lehre betreffende Probleme am Campus ab.

Analog den lokalen Fakultätsvertreter:innen an den Campus werden die im Fernstudium abgebildeten Fakultäten von den Fakultätsvertreter:innen Fernlehre geleitet.

### 3.3 Spezifische Institutionen im QEM

Zu den spezifischen Institutionen im QEM gehören der QEM-Ausschuss mit dem QEM-Office sowie hinsichtlich des Prüfungswesens der Prüfungsausschuss und die Programmakkreditierung betreffend die Studiengangverantwortlichen mit den Studiengangentwicklungsteams. Nachfolgende Abbildung 6 zeigt die organisatorische Einbettung aller campusübergreifenden QEM-relevanten Institutionen in der Gesamtorganisation der Hochschule. Für die zum QEM beitragenden Institutionen werden im Folgenden die wesentlichen Zuständigkeiten erläutert. Weitere Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind in den jeweiligen Geschäftsordnungen der Institutionen der Hochschule<sup>23</sup> verankert.

Abbildung 6: Bezüge zwischen dem QEM-Ausschuss und den campusübergreifenden Institutionen



<sup>23</sup> <https://macromediade.sharepoint.com/dokumente/SitePages/Homepage.aspx>

## **QEM-Ausschuss**

Der QEM-Ausschuss hat im QEM eine übergeordnete qualitätssichernde Funktion. In allen Kernbereichen des Qualitätssystems überwacht der QEM-Ausschuss die Erreichung und Einhaltung der hochschuleigenen Qualitätsziele anhand der Evaluierungsberichte (siehe Tabelle 1 in Kapitel 4.3.3). Er überprüft alle Anträge auf Programmakkreditierung und spricht gegebenenfalls Auflagen und Empfehlungen aus, trifft Akkreditierungsentscheidungen und ist verantwortlich für die Verleihung des Siegels. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Beratung des Präsidiums bei allen laufenden Prozessen das QEM betreffend und bei der Weiterentwicklung des QEM.

Der QEM-Ausschuss kann externe Expertise (siehe auch Kapitel 3.5) vom Fachbeirat sowie dem Hochschulrat abrufen oder den Fachbeirat zur Konfliktlösung bei akademischen Fragestellungen bzw. den Hochschulrat bei arbeitsmarkt- oder praxisbezogenen Fragestellungen heranziehen.

Der QEM-Ausschuss setzt sich zusammen aus

- mindestens zwei, maximal drei internen Vertreter:innen der Hochschullehre,
- einem bzw. einer externen Vertreter:in der Hochschullehre,
- mindestens einem bzw. einer internen Studierendenvertreter:in,
- einem bzw. einer externen Studierendenvertreter:in,
- einem bzw. einer Vertreter:in der Wirtschaft und
- einem nicht stimmberechtigten Mitglied mit fachjuristischem Sachverstand.

Sowohl die internen als auch die externen Vertreter:innen der Hochschullehre müssen Professor:innen sein und qua Funktion Verantwortlichkeit und Expertise für die Qualität von Lehre und Studium aufweisen. Die Mitglieder des QEM-Ausschusses mit Ausnahme der internen Studierendenvertreter:innen werden vom Präsidium nominiert und vom Senat bestätigt. Mitglieder des QEM-Ausschusses dürfen nicht parallel Mitglieder des Präsidiums der Hochschule oder in einem Studiengangentwicklungsteam tätig sein. Der QEM-Ausschuss wählt sich überdies eine bzw. einen Vorsitzende:n, die bzw. der nicht aus dem Kreis Studierenden sein darf.

Der QEM-Ausschuss trifft seine Entscheidung mit einfacher Mehrheit. Jedes Mitglied des Ausschusses verfügt über eine Stimme. Der Ausschuss ist beschlussfähig, wenn mindestens 50% der Mitglieder anwesend sind. Als anwesend und stimmberechtigt gelten auch virtuell an einer Sitzung teilnehmende Mitglieder des QEM-Ausschusses. Unter den Anwesenden müssen 50% Professor:innen sowie mindestens ein bzw. eine Studierendenvertreter:in sein. Bei jeder Abstimmung müssen jeweils mindestens 50% der Professor:innen sowie mindestens 50% aller Mitglieder mit abstimmen. Bei Stimmengleichheit entscheidet die bzw. der Vorsitzende des QEM-Ausschusses.

Weitere Ausführungen zu den Aufgaben und Regelungen der Arbeit des QEM-Ausschusses sind in der Geschäftsordnung des QEM festgelegt (siehe Anhang B).

## **QEM-Office**

Das QEM-Office unterstützt die Arbeit des QEM-Ausschusses bei seinen qualitätssichernden Aufgaben. Die Mitarbeitenden des QEM-Offices sind primäre Ansprechpersonen für die Einrichtungen der Hochschule Macromedia in allen Fragen das QEM und seine Prozesse betreffend. Das QEM-Office ist eine Stabsstelle, die organisatorisch dem bzw. der Präsident:in zugeordnet ist. Fachlich wird die Stabsstelle von der oder dem Vorsitzenden des QEM-Ausschusses geführt. Personell ist das QEM-Office derzeit mit 1,75 VZÄ (Vollzeitäquivalenten) ausgestattet. Die Personalausstattung orientiert sich am Akkreditierungsaufkommen und weiteren QEM-bezogenen

Aufgaben. Sie wird bei Bedarf im Einvernehmen mit der bzw. dem Vorsitzenden des QEM-Ausschusses vom Präsidium angepasst.

Das QEM-Office überprüft routinemäßig alle sechs Monate, ob es Neuerungen bei den europäischen sowie bundesweit geltenden Qualitätsvorgaben (Kapitel 2.3) gibt, die Auswirkungen auf die Qualitätsziele bzw. ggf. den Katalog der Prüfkriterien haben und meldet Änderungen nach Rücksprache mit dem QEM-Ausschuss an das Präsidium. Letzteres veranlasst ggf. eine Anpassung der generellen Qualitätsziele inklusive der Prüfkriterien im QEM oder auch eine Anpassung der Kernbereiche (siehe Kapitel 4.4). Bei Zustimmung des Präsidiums und des Senats übernimmt das QEM-Office die redaktionellen Änderungen des QEM-Handbuchs inklusive des Katalogs der Prüfkriterien und untersucht, welche Änderungen in den Richtlinien, die zum QEM-Handbuch gehören, vorgenommen werden müssen. Das QEM-Office ist auch generell für die Kommunikation des QEM-Ausschusses mit allen Institutionen der Hochschule verantwortlich.

Der bzw. die Leiterin des QEM-Offices nimmt insbesondere folgende Aufgaben wahr:

- Kommunikation mit den Fakultäten bzgl. Akkreditierungsprojekten,
- Beobachtung aller Entwicklungen (bundesweit) im Bereich QEM (Akkreditierungsrat, Kultusministerkonferenz, Hochschulrektorenkonferenz, Ministerium des Sitzlandes) und Kommunikation von Änderungen an die Gremien der Hochschule in Absprache mit dem QEM-Ausschuss,
- Weiterleitung von Empfehlungen oder Auflagen des QEM-Ausschusses an das Präsidium der Hochschule,
- Weiterentwicklung und Qualitätssicherung aller Unterlagen des QEM betreffend,
- Weiterentwicklung des QEM-Systems in Zusammenarbeit mit dem Präsidium der Hochschule und der bzw. dem Vorsitzenden des QEM-Ausschusses.

Die Mitarbeiter:innen des QEM-Offices übernehmen folgende Aufgaben:

- Unterstützung der oder des Vorsitzenden des QEM-Ausschusses,
- Vorbereitung der Sitzungen des QEM-Ausschusses,
- Sichtung der Evaluierungsberichte anhand der entsprechenden Prüfkriterien,
- Beratung der Studiengangentwicklungsteams bzgl. der Erstellung der Akkreditierungsunterlagen,
- Abstimmung mit den Mitarbeiter:innen des Academic Affairs Office,
- Sichtung von Unterlagen bzgl. Programmakkreditierungsvorhaben anhand der entsprechenden Prüfkriterien,
- Verfassen der Akkreditierungsberichte und Vorbereiten der Urkunden bzgl. der Akkreditierungsprojekte,
- Pflege des Pools der externen Gutachter:innen,
- Verwaltung der Rechnungen der externen Gutachter:innen.

Weitere Ausführungen zu den Aufgaben und Regelungen der Arbeit des QEM-Offices sind in der Geschäftsordnung des QEM festgelegt (siehe Anhang B).

### **Studiengangverantwortliche**

Die grundsätzliche Funktion und Benennung einer bzw. eines Studiengangverantwortlichen erfolgt durch den bzw. die Dekan:in und wird vom Präsidium bestätigt. Die bzw. der Studiengangverantwortliche ist maßgeblich in die Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung des Studiengangs eingebunden sowie für die Qualitätssicherung der studiengangbezogenen Prüfungen und der Lehrmaterialien verantwortlich. Die akkreditierten Studiengänge in einer Fakultät

werden von einem bzw. einer Studiengangleiter:in (Head of Study Programm) vertreten. Diese bzw. dieser koordiniert campusübergreifend den Lehrbetrieb eines bestimmten Studiengangs und seiner Studienrichtungen.

Bei ausreichender Größe einer Studienrichtung kann der bzw. die Dekan:in im Einverständnis mit dem Präsidium einen bzw. eine Studienrichtungsleiter:in (Head of Competence Center) bestimmen. Diese bzw. dieser koordiniert campusübergreifend den Lehrbetrieb einer bestimmten Studienrichtung.

### **Studiengangentwicklungsteam**

Studiengangentwicklungsteams übernehmen eine tragende Rolle bei der Neuakkreditierung, Reakkreditierung und bei wesentlichen Änderungen der Studiengangkonzepte. Diese Teams werden für die Dauer eines Programmakkreditierungsprojekts berufen, um neue Konzepte mit allen erforderlichen Unterlagen zu erarbeiten und weiterzuentwickeln.

Die Mitglieder des Studiengangentwicklungsteams werden von den Studiengangverantwortlichen (oder dem bzw. der Dekan:in, falls kein bzw. keine Studiengangleiter:in benannt ist) vorgeschlagen und müssen von dem bzw. der Dekan:in genehmigt werden. Die Studiengangverantwortlichen selbst sind ebenfalls Mitglied des Studiengangentwicklungsteams. Daneben ist mindestens ein interner bzw. eine interne Expert:in (Professor:in mit fachlicher Kompetenz im Studiengang) als Teil des Studiengangentwicklungsteams vorgesehen. Die Mitglieder des Studiengangentwicklungsteams dürfen nicht gleichzeitig Mitglieder im QEM-Ausschuss sein.

### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss ist auf überfakultärer Ebene verantwortlich für die Einhaltung aller Prüfungsregularien, trifft Grundsatzentscheidungen in Prüfungsfragen und ist Eskalationsinstanz für die Prüfungskommissionen. Er entscheidet über den Umgang mit qualitativen Mängeln, die die Prüfungskommissionen bei der Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen festgestellt haben und erfüllt somit eine wesentliche Rolle in den qualitätssichernden Prozessen hinsichtlich des Prüfungswesens. Der Prüfungsausschuss tagt zwei Mal im Semester. In der Sitzung vor der Prüfungsphase stellt der Prüfungsausschuss sicher, dass die anstehende Prüfungsphase ordnungsgemäß durchgeführt werden kann. In der Sitzung nach der Prüfungsphase sichtet er die Protokolle der Notenfeststellungskonferenzen der Prüfungskommissionen, die Auswertungen zu den Exmatrikulationen und Leistungsschwellen, die in den Prüfungsordnungen festgelegt sind. Zudem entscheidet der Prüfungsausschuss über Beschwerden, die im Rahmen der Prüfungsphase gegen Prüfungen eingegangen sind, sowie über Widersprüche gegen Exmatrikulationen und über Anträge auf Nachteilsausgleiche.

Der Prüfungsausschuss setzt sich laut der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung (ASPO) aus einem vorsitzenden Mitglied und einer geraden Anzahl von mindestens zwei und maximal sechs weiteren Mitgliedern, die in der Mehrheit als Hochschullehrer:innen eine Lehrtätigkeit an der Hochschule ausüben, zusammen. Die Benennung aller Mitglieder inklusive der bzw. des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses wird vom bzw. von der Präsident:in der Hochschule vorgenommen.

## **3.4 Interne unterstützende Institutionen**

Zur Unterstützung der Qualitätsprozesse dienen weitere interne Institutionen der Hochschule. Diese sind die Kommission für Evaluierung, die Berufungskommissionen, die Prüfungskommissionen, sowie der AU-AGF. Deren im Zusammenhang mit dem QEM stehenden Funktionen werden im

Folgenden erläutert.

Die Unterstützung durch weitere interne Institutionen der Hochschule erfolgt sowohl quantitativ über die in diesen Institutionen organisierten Personalressourcen als auch qualitativ über die Expertise, die in der jeweiligen Institution gebündelt vorliegt und dabei auch spezifische Perspektiven auf Lehre und Studium einnimmt.

Neben der Kommission für Evaluierung sind an der Hochschule weitere Kommissionen etabliert, die teilweise auch beratende bzw. hinsichtlich Ressourcen unterstützende Relevanz für das QEM haben, deren Aufgaben jedoch insgesamt darüber hinaus gehen, weswegen sie nicht weiter aufgeführt sind. Es sind diese für:

- Diversity und Gender,
- Didaktik,
- Graduate Programme,
- Forschung,
- Kunstausbübung,
- Wissenstransfer & Entrepreneurship.

Bei Bedarf können weitere Kommissionen auf Vorschlag eines Präsidiumsmitglieds gegründet werden. Das Präsidium muss der Einrichtung der Kommissionen zustimmen.

Kommissionen bestehen aus Vertreter:innen

- jedes Campus,
- der Fernlehre,
- der Studierendenschaft.

Alle Kommissionen sind entweder einem Präsidiumsmitglied oder einem bzw. einer Prodekan:in zugeordnet. Die Entsendung der professoralen Vertreter:innen verantworten die jeweiligen lokalen Fakultätsvertreter:innen der Campus bzw. die Fakultätsvertreter:innen Fernlehre in Abstimmung mit den jeweiligen Prodekan:innen bzw. dem oder der Präsident:in. Die Entsendung der jeweiligen Studierendenvertretung koordiniert der Studierendenrat.

### **Kommission für Evaluierung**

Der bzw die Prodekan:in Study Experience, Evaluation & Didactics wird durch die Kommission für Evaluierung unterstützt und verantwortet den Evaluierungsprozess und dessen Durchführung und stellt die Schließung diesbezüglicher Regelkreise sicher.

Die Kommission für Evaluierung ist für die operative Durchführung der Evaluierung an allen Campus zuständig. Zudem macht die Kommission für Evaluierung Vorschläge für die Erstellung der Prüfkriterien, Kennzahlen und der dazugehörigen Messmethoden zur Überprüfung der Zielerreichung (siehe Katalog der Prüfkriterien in Anhang A), die vom AU-AGF ausgearbeitet werden.

### **Berufungskommissionen**

Die Berufungskommission hat die Aufgabe, Entscheidung des Senats über die Berufung von Professor:innen vorzubereiten und eine Liste mit geeigneten Kandidat:innen für das ausgeschriebene Lehrgebiet aufzustellen. Die Reihung der Kandidat:innen in der Liste wird von dem bzw. der Vorsitzenden der Berufungskommission im Einvernehmen mit einer einfachen Mehrheit aller Kommissionsmitglieder vorgenommen. Die Liste wird dem Senat vorgelegt, der mit einfacher Mehrheit ein Vetorecht ausüben kann. Der Senat legt dem Präsidium den abschließenden Berufungsvorschlag vor. Das Präsidium entscheidet über die Einstellung. Die Zusammensetzung der

Berufungskommission und der detaillierte Ablauf von Berufungsverfahren sind der Berufsordnung der Hochschule sowie der Richtlinien Professurenentwicklung (Anhang C) zu entnehmen. Damit nehmen die Berufungskommissionen für die Qualitätssicherung des Kernprozesses Personalplanung und -auswahl (Kapitel 4.1.1) eine wichtige Rolle ein.

### **Prüfungskommissionen**

Die Prüfungskommissionen der Bachelorstudiengänge sind auf der Ebene der Fakultäten für einen regelgerechten Ablauf des Studiums, was die prüfungsbezogene Organisation des Semesters, die Vorbereitung und Durchführung der Prüfungsphase (inklusive der Erstellung und Qualitätskontrolle aller Prüfungen und die Benennung der Prüfenden) und die Entscheidungen über prüfungsrechtliche Angelegenheiten im Laufe des Semesters angeht, verantwortlich. Daneben sind überfakultär jeweils für die Masterstudiengänge und das Fernstudium eigene Prüfungskommissionen eingerichtet, um besser auf deren Besonderheiten eingehen zu können.

Die Prüfungskommissionen sind zuständig für die Festsetzung und Bekanntgabe der Termine für einzelne Prüfungsleistungen, die Bestellung der Prüfer:innen, die Zulassung zur Bachelor- und Masterarbeit, Studienleistungen und Prüfungsleistungen beim Übergang von anderen Hochschulen oder für die Anrechnung von Kompetenzen, die außerhalb der Hochschule erworben worden sind und die Feststellung der Prüfungsergebnisse.

Laut der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung (ASPO) besteht eine Prüfungskommission aus einem vorsitzenden Mitglied sowie mindestens zwei weiteren Mitgliedern. Eine Prüfungskommission besteht mehrheitlich aus Mitgliedern, die der Gruppe der Hochschullehrer:innen angehören. Die Bestellung der Mitglieder einer Prüfungskommission obliegt der oder dem Prüfungsausschussvorsitzenden.

Am Ende einer jeden Prüfungsphase führen die Prüfungskommissionen unterstützt durch das Prüfungsamt Notenfeststellungskonferenzen durch, auf denen alle Noten der jeweiligen Prüfungsphase festgestellt werden. Darüber hinaus behandeln die Prüfungskommissionen Beschwerden, die im Zusammenhang mit der Durchführung der Prüfungsphase stehen und legen dem Prüfungsausschuss Lösungsvorschläge vor. Probleme grundsätzlicher Art, die während der Prüfungsphase beobachtet worden sind, werden in das Protokoll der Notenfeststellungskonferenz aufgenommen und mit Bitte um Lösung an den Prüfungsausschuss aufgenommen. Damit nehmen die Prüfungskommissionen für die Qualitätssicherung des Kernprozesses Vorbereitung und Durchführung der Prüfungen (Kapitel 4.3.2) eine wichtige Rolle ein.

### **Ausschuss für akademische Grundsatzfragen**

Der Ausschuss für akademische Grundsatzfragen koordiniert alle akademischen Aufgaben von fakultäts- und campusübergreifender Bedeutung. Dem Ausschuss für akademische Grundsatzfragen gehören an:

- der bzw. die Präsident:in,
- der bzw. die VP-LP,
- alle Dekan:innen,
- sowie alle Prodekan:innen (ohne Stimmrecht).

Weitere Ausschussmitglieder können auf Vorschlag der bzw. des Vorsitzenden hinzuberufen werden. Den Vorsitz führt der bzw. die Präsident:in und vertretungsweise die bzw. der VP-LP.

Themen, die grundsätzlich in die Arbeitsgebiete der Kommission fallen, aber besonderer Aufmerksamkeit bzw. Expertise bedürfen, können zur Bearbeitung an Kommissionen delegiert werden.

### **3.5 Externe Expertise**

Die Einbindung fachwissenschaftlicher sowie berufspraktischer Expertise wird über unterschiedliche Institutionen wahrgenommen (siehe Abbildungen 3 und 6). Im Zusammenhang mit dem QEM ist zu unterscheiden, ob es sich um beratende Funktionen bei der Studiengangentwicklung oder um gutachterliche Tätigkeiten für den Akkreditierungsprozess des QEM-Ausschusses handelt. Über die Aufgaben des QEM hinaus wird externe Expertise auch zu anderen Fragen der Hochschule einbezogen (z.B. Forschung, Unternehmensstrategie, Marketing/Vertrieb).

Der Hochschulrat und der Fachbeirat der Hochschule können zur Beratung QEM-relevanter Themen angerufen werden. Externe Expert:innen können von Studiengangentwicklungsteams zur Beratung herangezogen werden. Strikt von derartigen Beratungsfunktionen zu unterscheiden sind externe Expert:innen, die als Gutachter:innen für Akkreditierungsverfahren oder bei der Überprüfung des QEM als System eingesetzt werden.

#### **Fachbeirat**

Die Mitglieder des Fachbeirats werden auf Vorschlag der Fakultäten vom Präsidium aus dem Kreis erfahrener Expert:innen aus der Wissenschaft berufen. Die Tätigkeit im Fachbeirat ist ehrenamtlich. Der Fachbeirat hat die Aufgabe, die Hochschule Macromedia in wissenschaftlichen Fragen zu beraten, die Zusammenarbeit der Hochschule mit anderen Wissenschaftler:innen und Forschungsinstituten bzw. Forschungseinrichtungen im In- und Ausland zu fördern und die Repräsentation der Hochschule nach außen zu unterstützen. Die Mitglieder des Fachbeirats können als externe Vertreter der Hochschule auch in den QEM-Ausschuss berufen sowie als externe Berater:innen für die Erstellung von Unterlagen im Rahmen von Akkreditierungsprojekten eingesetzt werden.

#### **Hochschulrat**

Mitglieder des Hochschulrats sind Persönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Medienwirtschaft oder Verwaltung. Sie werden vom Präsidium berufen. Die Tätigkeit im Hochschulrat ist ehrenamtlich. Der Hochschulrat übernimmt eine beratende Funktion und hat die Aufgabe, mit den Erfahrungen und dem Wissen der Mitglieder des Hochschulrats die Entwicklung der Hochschule Macromedia zu unterstützen, ihre Interessen zu vertreten und die Aufgabenerfüllung durch die Hochschule zu fördern. Die Mitglieder des Hochschulrats können als externe Berater:innen für die Erstellung von Unterlagen im Rahmen von Akkreditierungsprojekten eingesetzt und als Vertreter:innen der Wirtschaft auch in den QEM-Ausschuss berufen werden.

#### **Externe Gutachter:innen für Akkreditierungen**

Das QEM-Office pflegt eine Datenbank mit externen Expert:innen aus dem akademischen Umfeld und der Wirtschaft, die für die finale Begutachtung der Unterlagen eingesetzt werden können. Diese externen Gutachter:innen sollen Erfahrungen im Bildungsbereich und Akkreditierungswesen mitbringen. Die externen Gutachter:innen dürfen zwei Jahre nicht in einer qualitätserzeugenden Funktion an der Hochschule Macromedia tätig gewesen sein, wenn sie für die Begutachtung eines Akkreditierungsprojekts eingesetzt werden sollen. Sie dürfen nicht zur Entwicklung des Programms, welches sie später begutachten sollen, beigetragen haben.

Grundsätzlich richtet sich der QEM-Ausschuss bei der Auswahl der Gutachter:innen nach den Kriterien des Akkreditierungsrats. Überdies werden bei Akkreditierungen die Auswahlkriterien für Gutachter des HRK-Leitfadens<sup>24</sup> beachtet. Es können auch Leistungen von Akkreditierungsagenturen für externe Begutachtungen in Anspruch genommen werden. Die externen Gutachter:innen müssen dem QEM-Ausschuss zur Freigabe vorgelegt werden.

### **Externe Berater:innen für die Studiengangentwicklung**

Sofern im Rahmen einer Programmakkreditierung keine internen fachlich qualifizierten Professor:innen für die Erstellung neuer Module bzw. neuer Programme zur Verfügung stehen oder die interne Expertise ergänzt werden soll, können für die Erstellung der Unterlagen externe Berater:innen eingesetzt werden. Diese können aus dem Umfeld der Hochschule, z.B. aus dem Hochschulrat oder dem Fachbeirat der Hochschule rekrutiert werden.

Externe Berater:innen, die in die Erarbeitung von Studiengangunterlagen eingebunden waren, dürfen nicht für die Begutachtung des gleichen Studienprogramms herangezogen werden.

### **Externe Gutachter:innen für die Überprüfung des QEM als System**

Für die Überprüfung des QEM als System bestellt das Präsidium nach Rücksprache mit dem QEM-Ausschuss wie in den jeweiligen Kernprozessen (siehe Kapitel 4.4) definiert QEM-Expertenteams, welche abhängig vom Überarbeitungsbedarf mit externer Expertise ausgestattet werden.

## **4. Die Kernbereiche und Kernprozesse des QEM als System**

Wesentliche Kennzeichen des QEM als System sind zum einen die konsequente Prozessorientierung und zum anderen die kontinuierliche Gewährleistung der Qualität von Lehre und Studium durch geschlossene Regelkreise. Der Systemcharakter resultiert dabei aus dem Zusammenspiel der Institutionen der Hochschule in definierten Kernprozessen, die ihrerseits in interdependenten Kernbereichen zusammengefasst sind. Im Folgenden werden die Grundlagen und wesentlichen Begrifflichkeiten dazu erläutert, um dann in den Unterkapiteln alle Kernprozesse des QEM kernbereichsweise einzuführen.

Unter Prozessorientierung soll hier verstanden werden, dass einzelne, spezifizierbare Aktivitäten hinsichtlich ihrer kausalen oder temporalen Folgebeziehungen zu Ketten von Aktivitäten zusammengefasst werden, wobei stets definiert ist, was eine Aktivität auslöst, wie Aktivitäten aufeinander folgen und wann die gesamte Kette als vollständig gelten kann. Da auf einen Durchlauf ggf. ein weiterer Durchlauf folgt, sind solche Abfolgen von Aktivitäten in der Regel nicht final abgeschlossen. Auch diese grundsätzliche Dynamik eines Regelkreises soll der Prozessbegriff unterstreichen.

Im QEM-System werden alle Abfolgen von Aktivitäten, die im Sinne der Grundsätze des QEM (siehe Kapitel 2.2) wesentlich für die Erzeugung, Kontrolle und Verbesserung der Qualität von Lehre sowie Studium sind, und die sich ihrerseits überwiegend auf diese Funktionen beziehen, als Kernprozesse des QEM deklariert. Insofern konstituiert die Gesamtheit der Kernprozesse des QEM zusammen mit den verantwortlichen bzw. handelnden Institutionen (Kapitel 3) das QEM als System.

---

<sup>24</sup>[https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/HRK\\_Gutachter\\_VerabschiedetesVerfahrenzurBenennungvonGutachternausderWissenschaft.pdf](https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/HRK_Gutachter_VerabschiedetesVerfahrenzurBenennungvonGutachternausderWissenschaft.pdf)

Die Kernprozesse sind dabei nicht unabhängig voneinander, sondern lösen sich wechselseitig aus bzw. bedingen sich gegenseitig. Dies gilt auch über Kernbereiche hinweg. In ihrer Gesamtheit gewährleisten die Kernprozesse der Kernbereiche 1 bis 3 die Qualität von Lehre und Studium gemäß der gesetzten generellen Qualitätsziele im QEM (siehe Kapitel 2.3). Die Kernbereiche 1-3 stehen für die Qualität der „Professurenentwicklung“, „Programmakkreditierungen“ und „Vorbereitung und Durchführung der Lehre“.

Kernbereich 4 („Überprüfung des QEM als System“) steht für die Gesamtqualität des QEM und sichert die kontinuierliche Verbesserung des Systems – sei es, weil Ziele ambitionierter gesteckt werden, einzelne Kernbereiche oder Kernprozesse effizienter bzw. effektiver werden oder das Gesamtsystem einer Revision unterzogen wird.

Für einen Überblick der zugehörigen Kernprozesse wird nochmal auf die Abbildung 1 in Kapitel 1 verwiesen.

Kernbereich 1 („Professurenentwicklung“) bezieht sich mit seinen drei Kernprozessen auf Aktivitäten im Personalzyklus des festangestellten Lehrpersonals von „Personalplanung und -auswahl“ (Kernprozess 1.1) über „Onboarding“ (Kernprozess 1.2) zu „Personalentwicklung“ (Kernprozess 1.3).

Kernbereich 2 („Programmakkreditierungen“) deckt alle Aktivitäten von der Entwicklung, der Überarbeitung zur Verbesserung von Studiengängen und der Aufhebung der Akkreditierung eines Studiengangs (Einstellung eines Studiengangs) ab und umfasst die Kernprozesse „Neuakkreditierung“ (Kernprozess 2.1), „Reakkreditierung“ (Kernprozess 2.2), „Wesentliche Änderung“ (Kernprozess 2.3), „Aufhebung von Akkreditierungen<sup>25</sup>“ (Kernprozess 2.4).

Kernbereich 3 („Durchführung der Lehre“) erfasst zum einen die „Vorbereitung und Durchführung der Lehre“ (Kernprozess 3.1) sowie die „Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen“ (Kernprozess 3.2) an den Campus. Zum anderen werden hierin aufgrund ihres konkreten Bezugs zu Lehre und Studium am Campus die „Lehr- und Verwaltungsevaluierungen“ (Kernprozess 3.3) sowie die „Absolventen- und Alumni-Evaluierung“ (Kernprozess 3.4) subsummiert. In verallgemeinerter Perspektive wird hier auch die Fernlehre der Hochschule als quasi virtueller Campus (auch Online Campus) ebenfalls abgedeckt.

Kernbereich 4 („Überprüfung des QEM als System“) dient mit seinen Kernprozessen „Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM“ (Kernprozess 4.1) sowie „Anpassung der Kernbereiche“ (Kernprozess 4.2) anlassbezogen der Verbesserung des QEM als System von der Ebene der Ziele, über die Kernprozesse bis hin zu den Kernbereichen. Auslöser für grundlegendere Veränderungen kann beispielsweise eine Anpassung der Grundordnung oder des Leitbilds sein. Darüber hinaus wird hier die periodische Re-Systemakkreditierung (Kernprozess 4.3) adressiert.

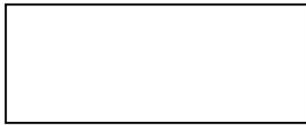
Die Hochschule hat für alle Kernprozesse Modellierungen erarbeitet, die einen idealtypischen Soll-Prozess darstellen. Mit Hilfe dieser Prozessmodelle können vorhandene Abläufe anschaulich und eindeutig definiert werden. Eine detaillierte Beschreibung der jeweiligen Prozessabläufe findet sich in den thematisch korrespondierenden Richtlinien der Anhänge C bis I des QEM-Handbuchs. Für die Überprüfung und Verbesserung der Prozessmodelle unter Beachtung aller jeweils mitgeltenden Dokumente sind die in den Richtlinien genannten Institutionen verantwortlich. Auch für die Umsetzung der konkreten Prozesse sind darin die verantwortlichen Institutionen festgelegt.

Die Visualisierung der Prozessmodelle basiert auf der einheitlichen Nomenklatur bzw. den Symbolen, die in Abbildung 7 (auf der nächsten Seite) eingeführt werden.

---

<sup>25</sup> Einstellung von Studiengängen

Abbildung 7: Erläuterung der in den Prozessablauf-Diagrammen eingesetzten Symbole



Generelle Darstellung eines Kernprozesses (in den Übersichten zu den Kernbereichen)



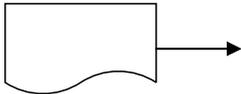
Darstellung eines Prozessschrittes (der Kernprozesse).  
Im linken Abschnitt: Abkürzungszeichen für die verantwortlichen Bearbeiter bzw. Institutionen des Prozessschrittes ggf. ergänzt durch übergeordnet Verantwortliche bzw. Institutionen.  
Im rechten Abschnitt Kurzerläuterung des Prozessschrittes (der in der Prozessbeschreibung der korrespondierenden Richtlinie als Anlage detailliert dargestellt ist).



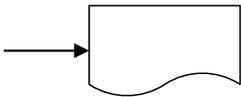
Prozesspfeil vom vorangegangenen Prozessschritt zum folgenden Prozessschritt. Für die direkte Kommunikation zu den Bearbeitern bzw. Verantwortlichen des Folgeprozessschrittes sind immer die Bearbeiter des Vorgängerprozesses zuständig.



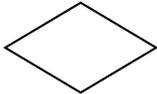
Prozesspfeil zu den Eskalationsstufen (ausgehend von wiederholt nicht umgesetzten bzw. nachhaltig wirkungslosen Maßnahmen)



Je nach Position Symbol für eingehende bzw. zu bearbeitende Dokumente i.d.R. mit abgekürztem Dokumentennamen (bei vom Dokumentensymbol wegführendem Prozesspfeil)



Symbol für vom Prozessschritt ausgehende bzw. im Prozessschritt bearbeitete Dokumente i.d.R. mit abgekürztem Dokumentennamen (bei vom Dokumentensymbol zuführendem Prozesspfeil)



Entscheidung (z.B. ja/nein) in einem Prozess, ggf. mit weiteren Hinweisen auf den abgehenden Prozesspfeilen



Letzter Prozessschritt bei Ende eines kompletten Prozessablaufs oder eines Prozessablaufzweigs (z.B. bei Einstellung eines Prozesses)



Darstellung eines anderen Kernprozesses bzw. -bereichs bei Übergang eines Prozessablaufs vom bzw. zum eigenen in bzw. von einem anderen Kernprozess bzw. -bereich



Gerahmtes Textfeld für Details von Dokumenten, Besonderheiten und Anmerkungen



Grau hinterlegtes, rahmenloses Textfeld für die Angabe der Prozessablaufdauer, Termine und Fristen der Kernprozesse

Spezielle Abkürzungen der Prozessablauf-Diagramme, die nicht im Abkürzungsverzeichnis des QEM-Handbuchs aufgelistet sind, werden in der Legende des jeweiligen Kernprozesses erläutert.

Aus Platzersparnisgründen werden in den Prozessablauf-Diagrammen ansonsten ausgeschriebene geschlechterspezifische Varianten eines Begriffs ggf. mit Unterstrichen dargestellt und weitere Begrifflichkeiten abgekürzt.

Kernprozesse können anlassbezogen oder turnusmäßig aktiviert werden. Anlassbezogene Auslöser sind entweder zu vollziehende Maßnahmen, die aus anderen Kernprozessen resultieren (z.B. Kernprozess 1.1 „Personalplanung und -auswahl“ auf Basis einer im Kernprozess 2.1 erfolgten „Neuakkreditierung“ eines Studiengangs) oder aber Auffälligkeiten bzw. Abweichungen von einem jeweils spezifizierten Normverhalten, das auf oberster Ebene des QEM in den generellen Qualitätszielen des QEM kodifiziert ist (Kapitel 2.3), aber in den einzelnen Kernbereichen bzw. Kernprozessen und den zugehörigen Richtlinien teilweise noch weiter spezifiziert ist (z.B. Qualitätsanforderungen an Lehrmaterial, Qualifikationsanforderungen an das Lehrpersonal). Überdies werden manche Kernprozesse auch turnusmäßig aktiviert (Kernprozess 2.2 „Reakkreditierung“, Kernprozess 3.3 „Lehr- und Verwaltungsevaluierungen“, Kernprozess 3.4 „Absolventen- und Alumni-Evaluierung“ sowie „Kernprozess 4.3 „Re-Systemakkreditierung“). Bei allen periodischen Kernprozessen dienen in den Richtlinien spezifizierte Messinstrumente dem Aufspüren von Auffälligkeiten. Aufgrund der semesterweisen bzw. jährlichen Durchführung spielen die Evaluierungen (Kernprozesse 3.3 und 3.4) im Hochschulalltag eine besondere Rolle.

Unabdingbar für das Funktionieren eines Qualitätsmanagementsystems im Sinne der Gewährleistung einer mindestens gleichbleibenden Qualität ist die konsequente Ableitung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen zum Schließen des entsprechenden Regelkreises bei Norm- bzw. Zielabweichungen. Abbildung 8 (auf der nächsten Seite) zeigt idealtypisch in der in Abbildung 7 eingeführten Diagramm-Nomenklatur den Ablauf von (i) Feststellung einer Auffälligkeit, über (ii) der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen bis hin zu (iii) der Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen. Da Letzteres nicht vorausgesetzt werden kann, folgt mit ggf. dem Aktivieren von Eskalationen eine weitere Stufe (iv).

Der Identifikation von Auffälligkeiten mittels definierter Messinstrumente und deren Interpretation und Einordnung folgt so die Feststellung eines Handlungsbedarfs (Schritt i). Werden die Auffälligkeiten als Hinweis auf ein Qualitätsproblem identifiziert, so werden die Ursachen analysiert und geeignete Maßnahmen abgeleitet (Schritt ii). Letztere zielen darauf ab, korrigierend auf die Abweichungsursachen einzuwirken. Die Bewertung der Wirksamkeit (Schritt iii) ist in den Prozessmodellen wesentlich für die Schließung des Regelkreises.

Ggf., falls die Maßnahmen nicht greifen, ist zur Schließung des Regelkreises das Durchlaufen von Eskalationsstufen (Schritt iv) erforderlich. Greifen die Regelkreise auf Campus- oder Fakultätsebene nicht, kann mittels unterschiedlicher Anreize und Sanktionen sukzessive über die verschiedenen Funktionsträger im QEM bis hin zur Hochschulleitung eskaliert werden (siehe grau hinterlegte Box im Prozessablauf-Diagramm zu Schritt iv). Konkret greifen die unterschiedlichen Stufen der Eskalation dann, wenn auf Basis qualitätsrelevanter Auffälligkeiten wiederholt keine Maßnahmen ab- und eingeleitet werden, wiederholt nicht umgesetzt werden bzw. nachhaltig wirkungslos bleiben (siehe hierzu die gestrichelt dargestellten Prozesspfeile zu den Eskalationsstufen in Abbildung 8).

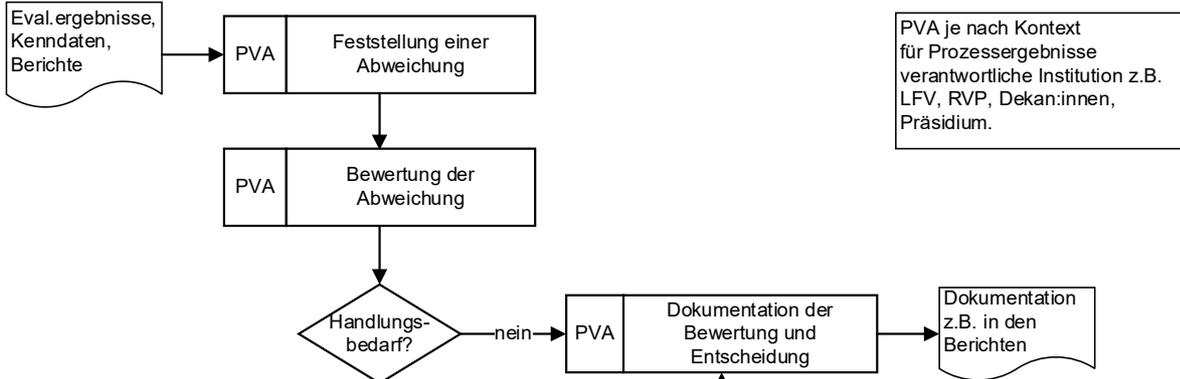
Bei der Durchführung aller Aktivitäten achten die an den Kernprozessen beteiligten Institutionen der Hochschule darauf, dass die Regelkreisläufe immer geschlossen werden. Kritik und Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen der Durchführung der Prozesse geäußert werden, werden an die für die Gestaltung der Prozesse Verantwortlichen weitergegeben, geprüft und gegebenenfalls für die künftige Verbesserung der Prozesse im QEM berücksichtigt.

Im Rahmen der Grundordnung bzw. der Geschäftsordnungen der Institutionen der Hochschule sind die grundsätzlichen Verantwortlichkeiten bzw. fachlichen und disziplinarischen Führungslinien festgehalten. Alle in den Kernprozessen genannten Hauptverantwortlichen als Institutionen bzw. in der Leitungsverantwortung von Institutionen sind dazu angehalten, Aktivitäten, die im Rahmen der Kernprozesse zu durchlaufen sind, an die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer fachlichen bzw. disziplinarischen Verantwortung zu delegieren, um den reibungslosen Ablauf des QEM zu gewährleisten.

Abbildung 8: Genereller Prozess zum Schließen von Regelkreisen

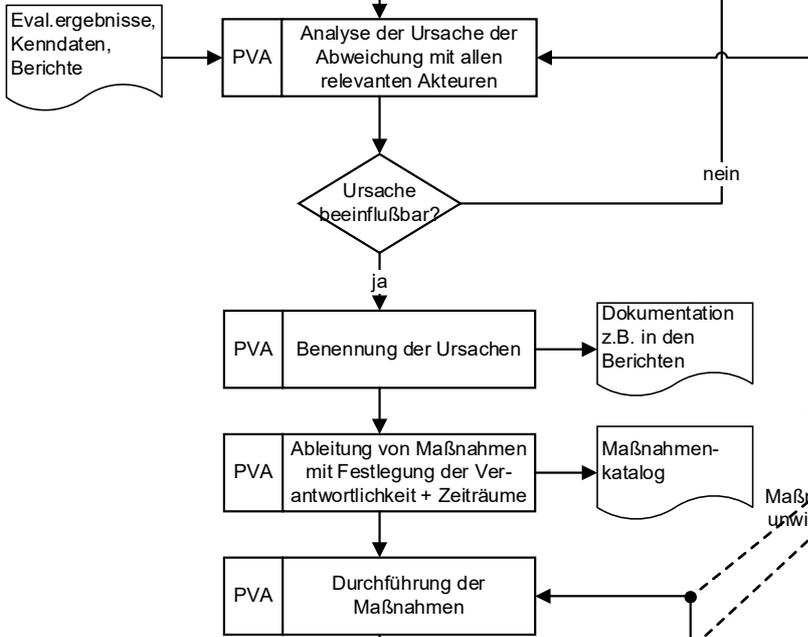
Eingehende Dokumente    Funktion / Prozessschritt    Ausgehende Dokumente    Eskalationsstufen/Legende

**i. Feststellung eines Handlungsbedarfs**



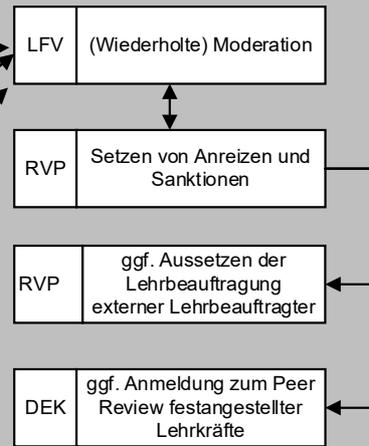
PVA je nach Kontext für Prozessergebnisse verantwortliche Institution z.B. LFV, RVP, Dekan:innen, Präsidium.

**ii. Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen**

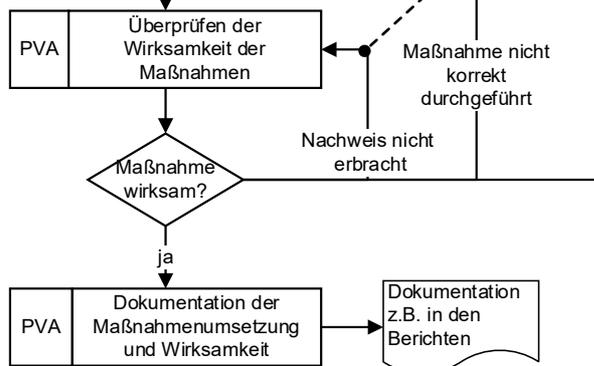


**iv. Einsatz von Eskalationsstufen**

PVA je nach Kontext und Eskalationsstufe (als Bsp. Konflikt mit Lehrkräften)



**iii. Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen**



**Legende**

- DEK Dekan:in
- LFV Lokale/r Fakultätsvertreter:in
- PVA Prozessverantwortliche:r
- RVP Repräsentant:in der/s VP-HM („Campus Director“)

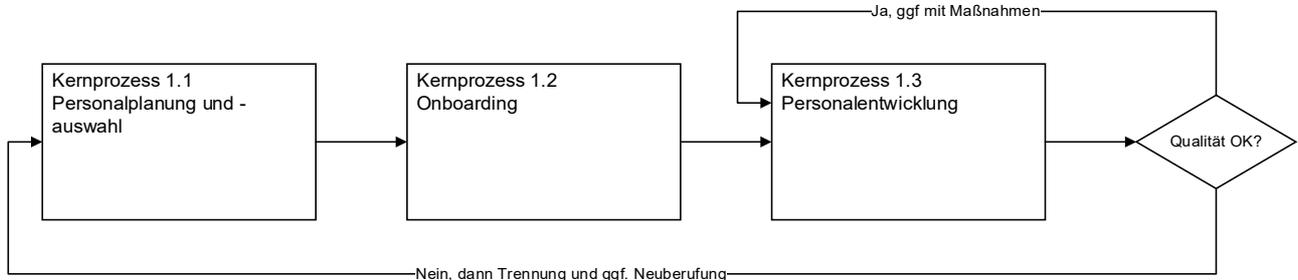
● - - - -> Prozesspfeil zu den Eskalationsstufen

## 4.1 Kernbereich 1: Professurenentwicklung

Für den Kernbereich 1 Professurenentwicklung hat die Hochschule drei Kernprozesse definiert (siehe Abbildung 9). Diese sind:

- 1.1 Personalplanung und -auswahl,
- 1.2 Onboarding,
- 1.3 Personalentwicklung.

Abbildung 9: Übersicht zu Kernbereich 1 „Professurenentwicklung“ mit Kernprozessen



Die drei Verfahren sichern den gesamten Prozess von der strategischen Personalplanung über das Onboarding bis zur Personalentwicklung und erfassen bzw. überprüfen die akademischen Leistungen der Professorinnen und Professoren regelmäßig (Academic Review) oder anlassbezogen (Peer Review), sodass die Qualität der Lehre konstant gewährleistet ist. Aus der Evaluierung ergeben sich ggf. Maßnahmen für die Personalentwicklung. Für den Fall, dass diese erforderliche Verbesserungen trotz aller Bemühungen nichts erbringen, ist aus Abbildung 9 auch ersichtlich, dass massive Qualitätsmängel bei der personellen Ausstattung zur Trennung von Mitarbeitenden führen können und somit ein neues Personalplanungs- und -auswahlverfahren für eine Neuberufung auslösen.

Für die Entwicklung und Weiterentwicklung aller zugehörigen Kernprozesse ist die bzw. der VP-LP verantwortlich und kann sich hierbei insbesondere vom AU-AGF und je nach Bedarf von einer der spezialisierten Kommissionen unterstützen lassen. Die bzw. der VP-LP ist auch verantwortlich für das Prozessergebnis der jeweiligen Kernprozesse, wobei die bzw. der VP-LP zum Vollzug dieser Verantwortung die Dekan:innen oder die lokalen Fakultätsvertreter:innen involviert (je nachdem, ob es sich dabei um campusübergreifende fakultätsbezogene oder campusbezogene fakultätsübergreifende Themen handelt).

### 4.1.1 Kernprozess 1.1: Personalplanung und -auswahl

Der gesamte Vorgang der Personalplanung und -auswahl ist als Kernprozess 1.1 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Professurenentwicklung (Anhang C) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt ist (siehe Abbildung 10). Dabei werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Institutionen in einer Ablaufübersicht kurz beschrieben. Ausführliche Informationen zum Berufungsverfahren sind der Berufsordnung<sup>26</sup> der Hochschule in ihrer jeweils aktuellen Form zu entnehmen.

Der Kernprozess beginnt mit der strategischen Personal- und Bedarfsplanung, die zum Verfahrensschritt (I) „Auslösung eines Berufungsverfahrens“ gehört, und gliedert sich insgesamt in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 10):

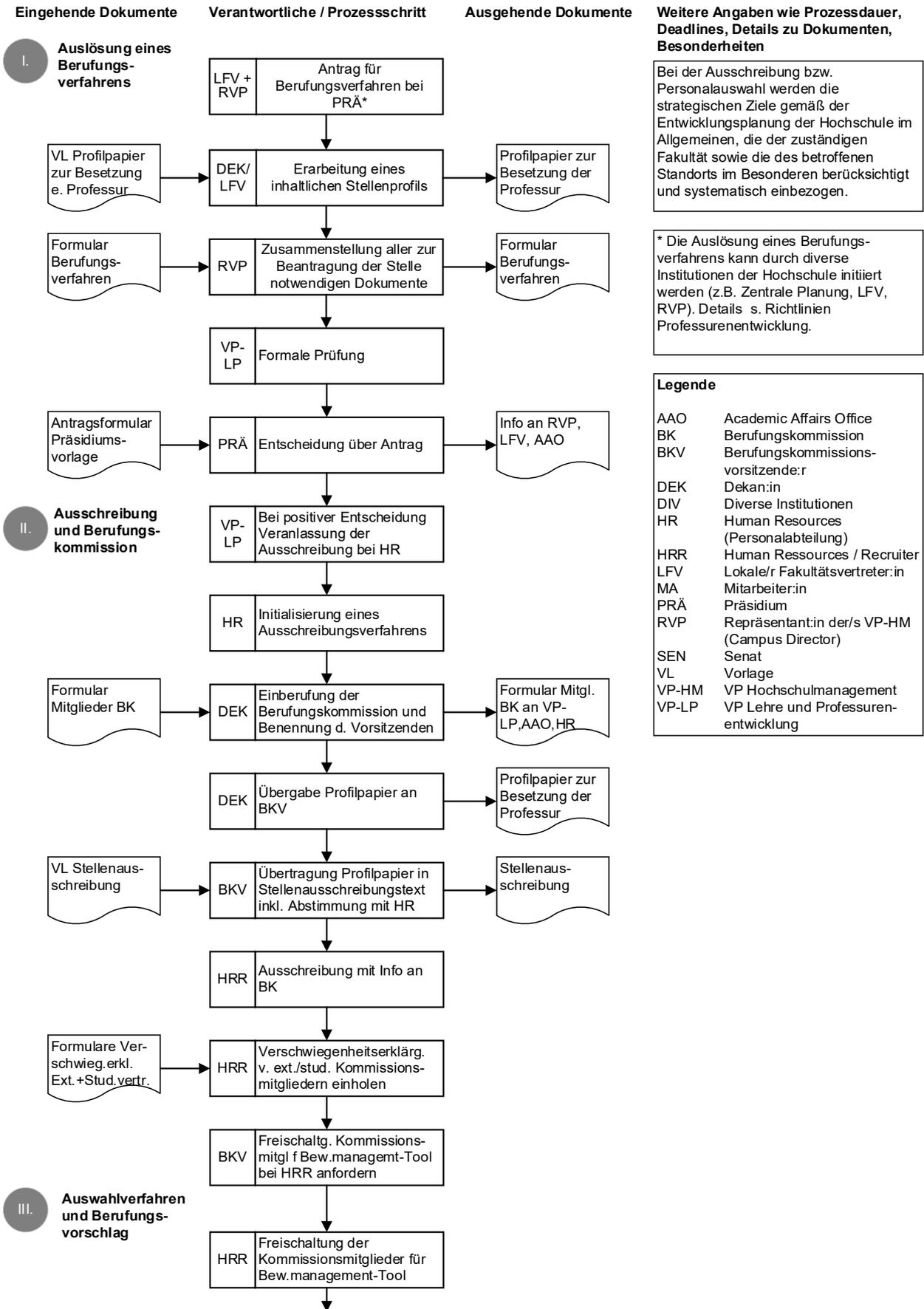
<sup>26</sup> <https://macromediade.sharepoint.com/dokumente/SitePages/Homepage.aspx>

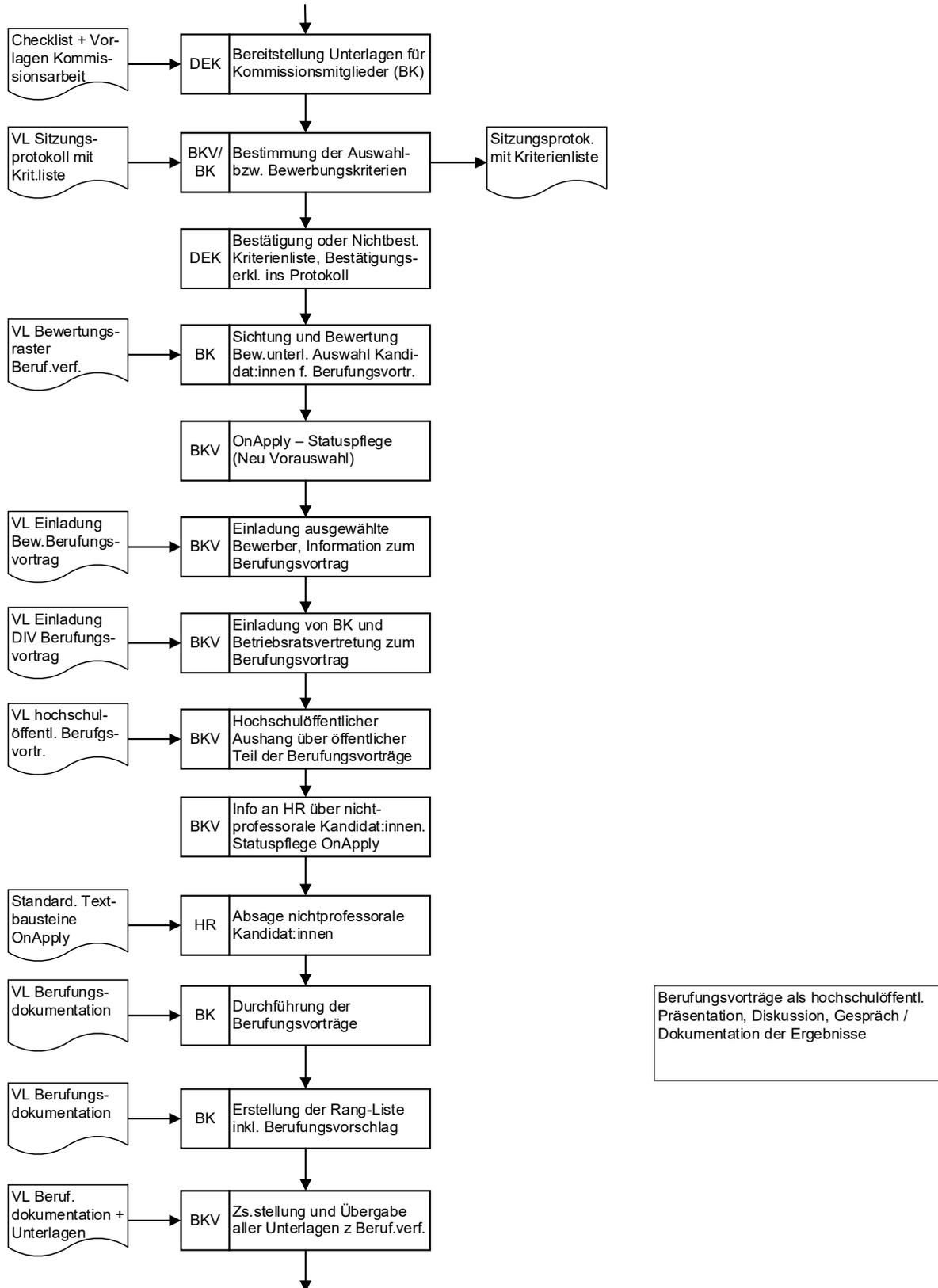
- (I) Auslösung eines Berufungsverfahrens,
- (II) Ausschreibung mit Bildung einer Berufungskommission,
- (III) Auswahlverfahren und Berufungsvorschlag,
- (IV) Berufung und Einstellung.

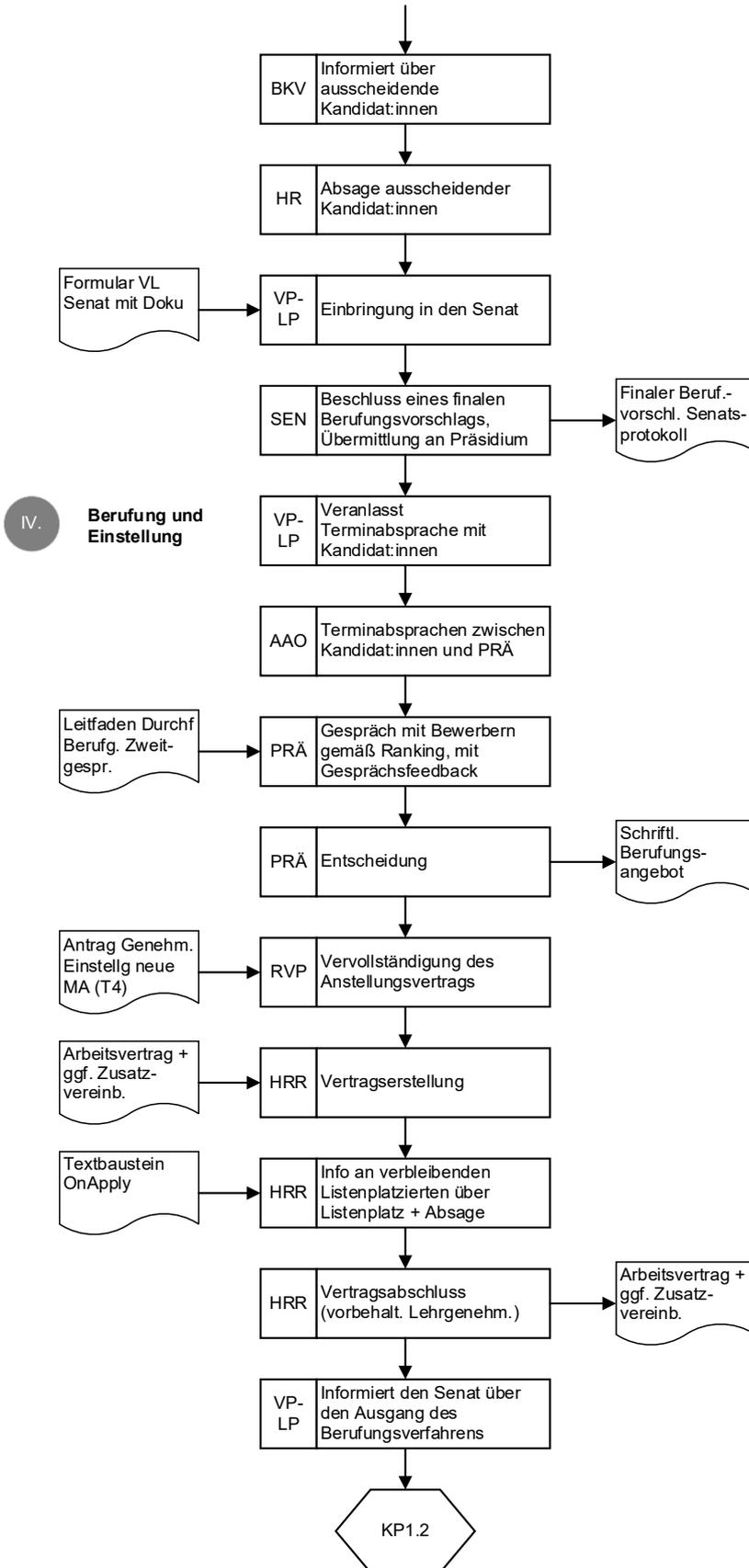
Berufungsverfahren können bei Bedarf durch unterschiedliche Institutionen der Hochschule initiiert werden und dienen der Einstellung von qualifiziertem Lehrpersonal und somit der Sicherung der Qualität von Lehre und Forschung sowie der Profilbildung und einer zukunftsorientierten Entwicklung der Hochschule.

Durch Berufungsvorträge und einem von der Berufungskommission festgelegten Bewertungsraster werden Kandidatinnen und Kandidaten transparent beurteilt. Neben der Persönlichkeit stehen die Befähigung zu wissenschaftlicher Reflexion, didaktische Stärke und Lehrerfahrung, Forschungsleistungen, Vernetzung in der Science-Community, gute englische Sprachfertigkeiten sowie praktische Erfahrungen in relevanten Arbeits- bzw. Berufsfeldern im Vordergrund. Auch Berufungsverfahren sollen entsprechend der Geschlechtergerechtigkeit sowie Diversität vor dem Hintergrund einer gewünschten Vielfalt, gegenseitigen Respekts und Chancengleichheit durchgeführt werden. Insbesondere soll bei gleicher Eignung im Sinne der oben genannten Anforderungen die jeweils die Vielfalt erhöhende Alternative bevorzugt werden.

Abbildung 10: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.1 Personalplanung und -auswahl







## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien Professurenentwicklung  
Berufungsordnung

## Vorlagen und Ergebnisdokumente

Formular Berufungsverfahren (Laufzettel, BV\_1\_1, für Vertretungsprofessuren BV\_1\_1a)  
Vorlage Profilpapier zur Besetzung einer Professur (BV\_1\_2)  
Präsidiumsbeschluss Stellenausschreibung  
Vorlage Stellenausschreibung (BV\_2)  
Checklists Berufungsverfahren für die Berufungskommissionen (BV\_3)  
Vorlage Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitserklärung für externe Kommissionmitglieder (BV\_4)  
Vorlage Berufungsdokumentation (BV\_5)  
Antragsformular Senat (BV\_6)  
Senatsbeschluss Berufsungsliste  
Präsidiumsbeschluss Vertragsangebot

### 4.1.2 Kernprozess 1.2: Onboarding

Der Kernprozess sichert die systematische Vorbereitung und Durchführung eines positiven und qualitätssichernden Starts für neues Personal. Er bezweckt die Einführung in Prozesse und Standards des QEM-Systems ebenso wie die allgemeine Orientierung, Integration und Motivation. Nach der erfolgreichen Berufung eines neuen Professors oder einer neuen Professorin erfolgt das Onboarding durch den oder die VP-LP, den Repräsentanten bzw. die Repräsentantin VP-HM sowie den bzw. der entsprechenden lokalen Fakultätsvertreterin bzw. Fakultätsvertreter des zuständigen Campus. Das Onboarding umfasst die verschiedenen Informations- und Eingliederungsprozesse zwischen Personalauswahl und vollständiger Integration neuer Mitarbeitender in ihre Funktionen und die Unternehmenskultur. Ein besonderer Fokus liegt im Einarbeitungskreislauf auf der Einführung in Prozesse und Standards des Qualitätsmanagements bzw. deren Gewährleistung.

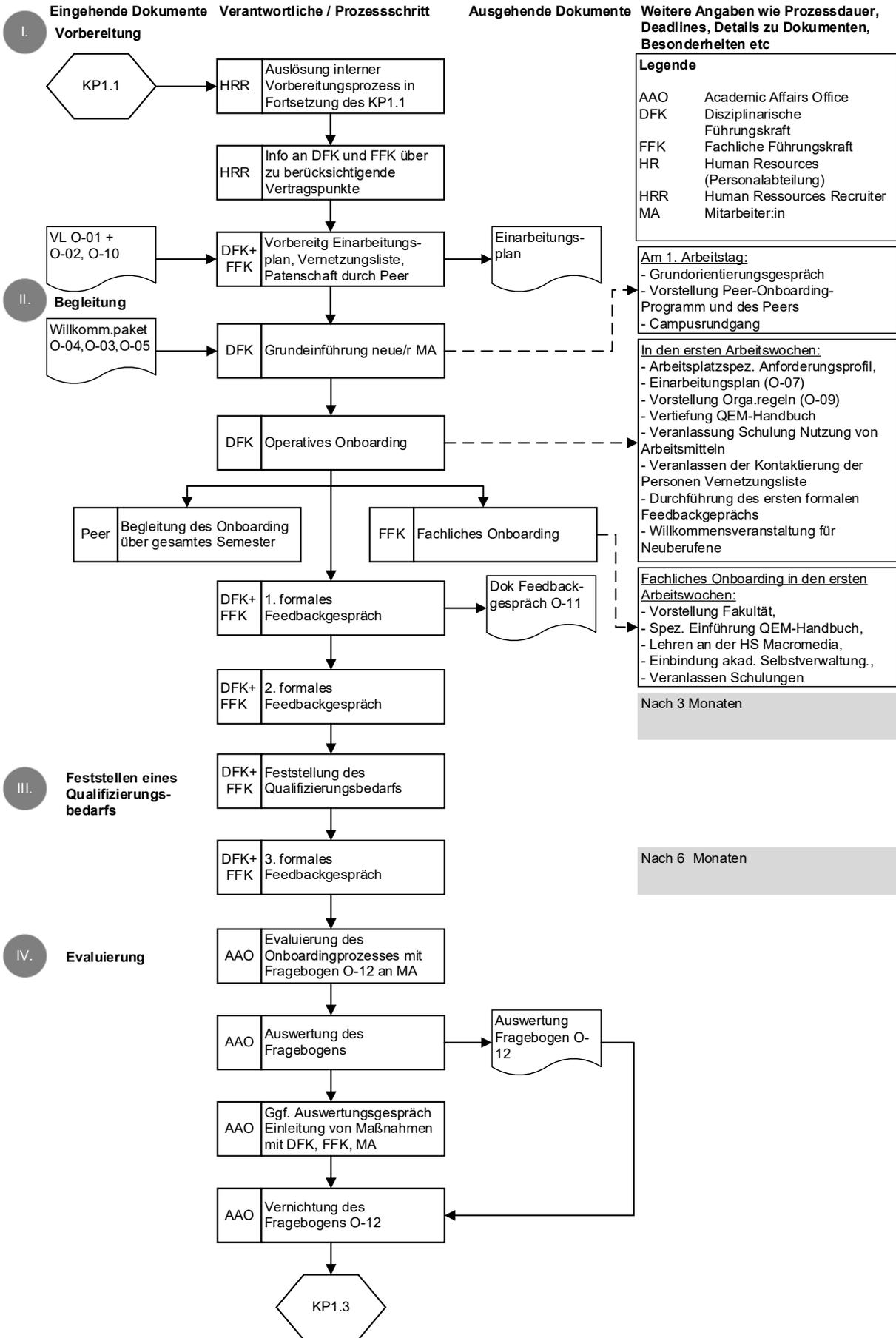
Der Vorgang des Onboardings ist als Kernprozess 1.2 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Professurenentwicklung (Anhang C) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt ist (siehe Abbildung 11). Hierbei werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen in einer Ablaufübersicht kurz beschrieben.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 11):

- (I) Auslösung eines internen Vorbereitungsprozesses, in der Regel angestoßen in Fortsetzung des Kernprozesses 1.1 Personalplanung und -auswahl,
- (II) Begleitung durch eine disziplinarische Führungskraft (stufenweise für den ersten Arbeitstag, die erste Arbeitswoche sowie die ersten sechs Monate), einem fachlichen Onboarding durch eine fachliche Führungskraft und Begleitung durch einen Peer,
- (III) Feststellen eines Qualifizierungsbedarfs und
- (IV) Evaluierung des Onboarding-Prozesses und die an ihm Beteiligten.

Zu den wichtigsten Maßnahmen im Onboarding-Prozess zählen die zur Vernetzung und sozialen Integration, sowie die Einarbeitung in Plattformen und technische Systeme durch Selbstlerntools.

Abbildung 11: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.2 Onboarding



## **Mitgeltende Dokumente**

Richtlinien Professurenentwicklung  
Berufungsordnung

## **Vorlagen und Ergebnisdokumente**

Aufgabenpaket Preboarding (O-01)  
Einarbeitungsplan (O-02)  
Dokument Arbeitsmittel/techn. Zugänge (O-03)  
Willkommenspaket (O-04)  
Checkliste Onboarding für MA (O-05)  
Arbeitsplatzspezifisches Anforderungsprofil (O-06)  
Einarbeitungsplan (O-07)  
Veranlassen Schulungen (O-08)  
Allgemeine Organisationsregelungen (O-09)  
Kontaktierung Vernetzungsliste (O-10)  
Feedbackgespräch (O-11)  
Fragebogen Evaluierung (O-12)

### **4.1.3 Kernprozess 1.3: Personalentwicklung**

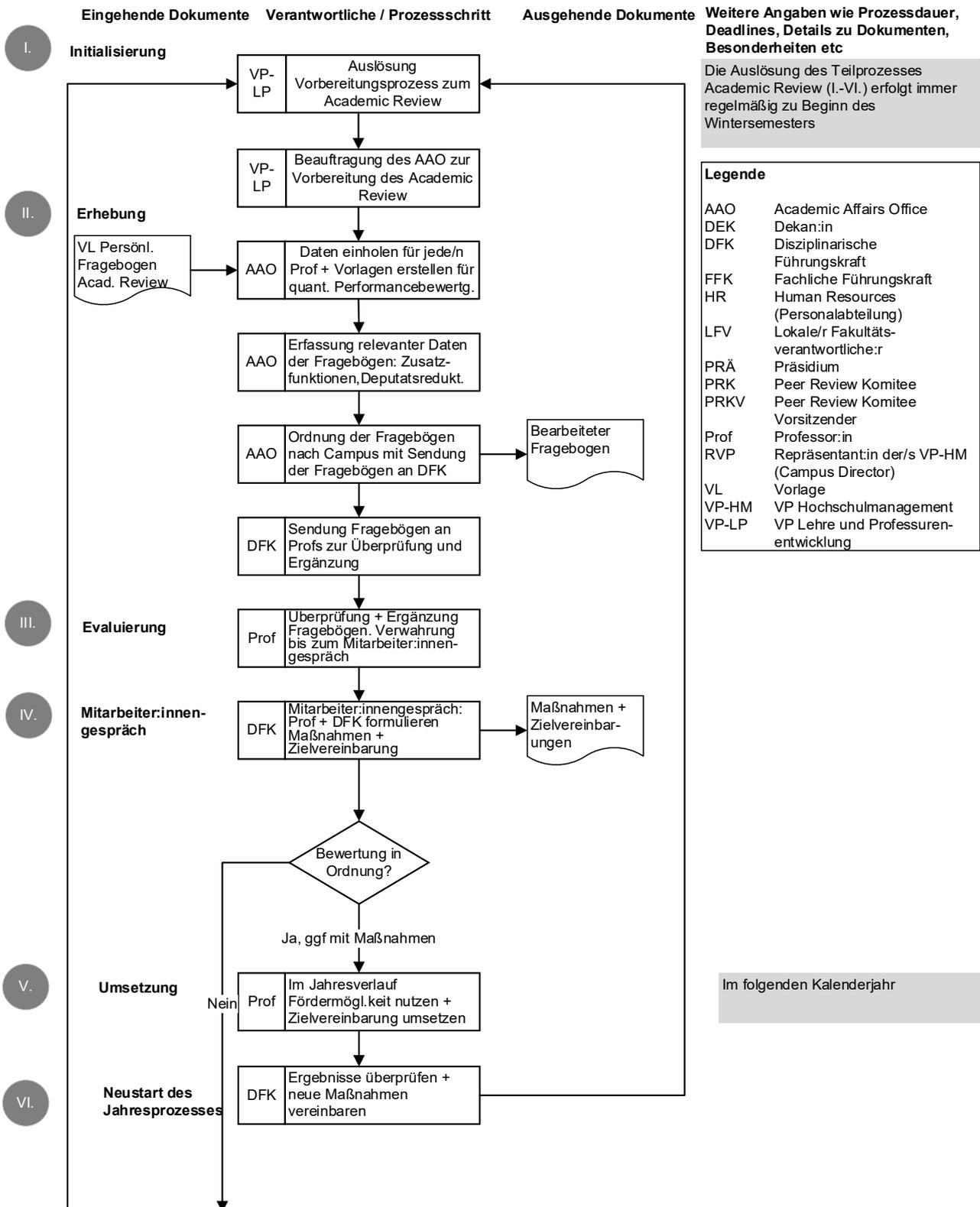
Der Kernprozess sichert eine systematische jährliche und anlassbezogene Prüfung der akademischen Leistungen der Professorinnen und Professoren sowie die darauf basierende interessen-, anforderungs- und bedarfsgerechte Personalentwicklung durch Maßnahmen, die das Qualifikations- und Leistungsniveau steigern. Als ultima ratio ist im Zuge der Qualitätssicherungsmaßnahmen auch eine Trennung von Personal ein möglicher Prozessausgang.

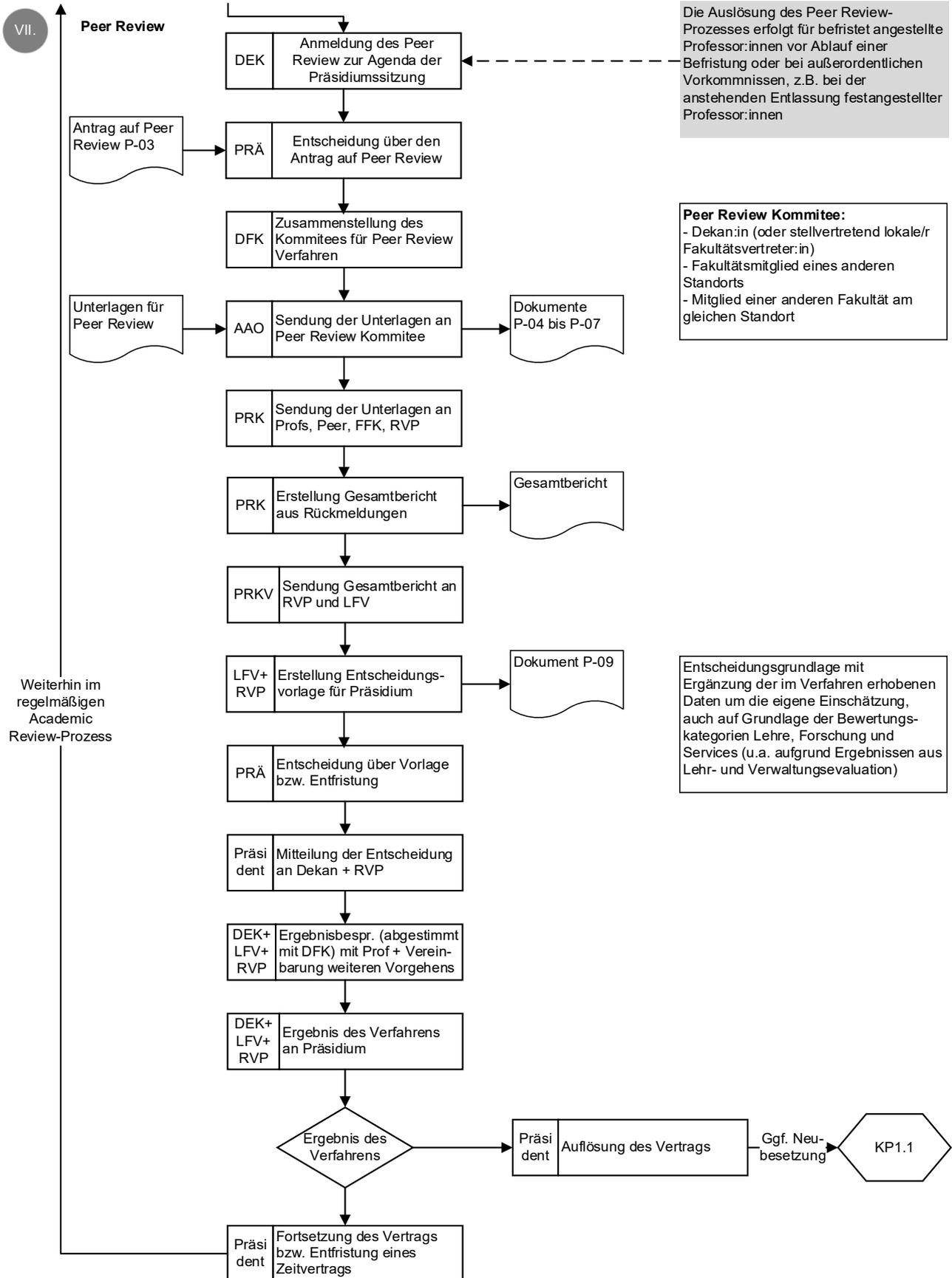
Der Vorgang der Personalentwicklung ist als Kernprozess 1.3 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Professurenentwicklung (Anhang C) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt ist (siehe Abbildung 12). Hier werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen in einer Ablaufübersicht kurz beschrieben.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 12):

- (I) Initialisierung des Vorbereitungsprozesses für das Academic Review,
- (II) Erhebung mittels Fragebögen,
- (III) Evaluierung,
- (IV) Mitarbeiter:innengespräch der oder des disziplinarischen Vorgesetzten mit der Professorin bzw. dem Professor zur Formulierung von Maßnahmen und Zielvereinbarungen,
- (V) Umsetzung der Zielvereinbarung und Nutzung der Fördermöglichkeiten im Jahresverlauf,
- (VI) Neustart des Jahresprozesses mit der Überprüfung der Ergebnisse und Vereinbarung neuer Maßnahmen.
- (VII) Für befristet angestellte Professorinnen und Professoren erfolgt vor Ablauf einer Befristung oder bei außerordentlichen Vorkommnissen die Auslösung eines Peer Review-Verfahrens, über das eine Entscheidungsgrundlage für die Fortsetzung des Vertrags oder die Entfristung eines Zeitvertrags geschaffen wird.

Abbildung 12: Prozessablauf-Diagramm Kernprozess 1.3 Personalentwicklung





## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien Professurenentwicklung

## Vorlagen und Ergebnisdokumente

Checkliste Mitarbeiter:innengespräch (P-01)

Personalisierte Fragebögen (P-02)

Antrag auf Peer Review (P-03)

Selbstauskunft Professor:innen (P-04)

Auskunft Fachvorgesetzter (P-05)

Auskunft des Peers (P-06)

Auskunft Repräsentant:in VP-HM (P-07)

Gesamtbericht Peer-Evaluierungs-Team (P-08)

Entscheidungsvorlage Präsidium (P-09)

## 4.2 Kernbereich 2: Programmakkreditierungen

Zur Sicherung der Qualität der Studiengänge sowie für deren Weiterentwicklung hat die Hochschule Macromedia unter Berücksichtigung der generellen Qualitätsziele Prozesse etabliert, die vorgeben, wie die Entwicklung und Akkreditierungen neuer Studiengänge sowie die Reakkreditierung oder die Akkreditierung einer wesentlichen Änderung bzgl. bereits akkreditierter Studiengänge sowie die Aufhebung von Akkreditierungen (Einstellung von Studiengängen) ablaufen.

Für die Entwicklung und Weiterentwicklung aller zugehörigen Kernprozesse ist der bzw. die Präsident:in verantwortlich und kann sich hierbei insbesondere vom AU-AGF sowie ergänzend und je nach Bedarf von einer der spezialisierten Kommissionen unterstützen lassen. Die bzw. der Präsident:in ist auch verantwortlich für das Prozessergebnis der jeweiligen Kernprozesse, wobei der bzw. die Präsident:in zum Vollzug dieser Verantwortung die Dekan:innen oder die lokalen Fakultätsvertreter:innen involviert (je nachdem, ob es sich dabei um campusübergreifende fakultätsbezogene oder campusbezogene fakultätsübergreifende Themen handelt).

Im Kernbereich 2 Programmakkreditierungen sind vier Kernprozesse definiert, die miteinander in Beziehung stehen (siehe Abbildung 13). Diese sind:

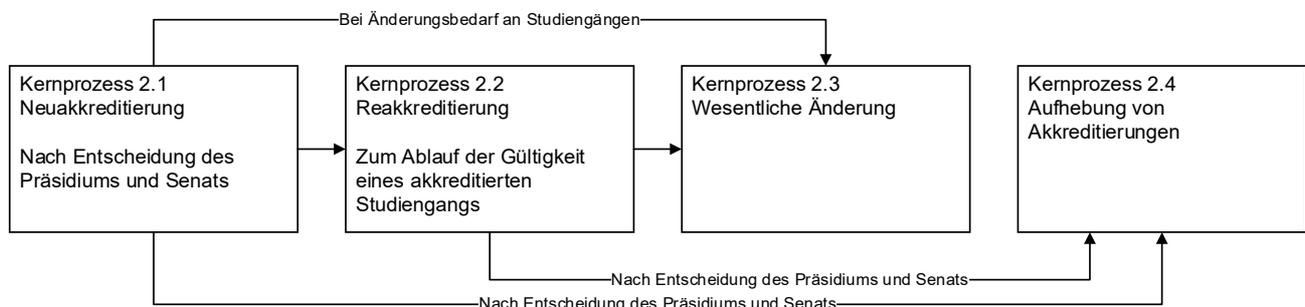
2.1 Neuakkreditierung,

2.2 Reakkreditierung,

2.3 Wesentliche Änderung,

2.4 Aufhebung von Akkreditierungen.

Abbildung 13: Übersicht zu Kernbereich 2 „Programmakkreditierungen“ mit Kernprozessen



Die allen Kernprozessen zugrunde liegende Bewertung zur Akkreditierung von Studiengängen wird vom QEM-Ausschuss unabhängig vom Präsidium nach Begutachtung mittels externer Expertise vorgenommen. Der QEM-Ausschuss kann Akkreditierungen ohne oder mit Auflagen aussprechen. Bei negativen Entscheidungen kann über das Präsidium ein Studiengangentwicklungsteam zur Überarbeitung der Unterlagen beauftragt oder das Akkreditierungsprojekt eingestellt werden. Bei einer weiteren negativen Entscheidung des QEM-Ausschusses kann das Präsidium eine externe Agentur mit dem Akkreditierungsprojekt beauftragen oder dieses einstellen.

Die Erfüllung rechtlich verbindlicher Verordnungen des Landes Baden-Württemberg und auf Bundesebene (u.a. Staatsverträge) sowie auf europäischer Ebene mit genereller Relevanz für Programmakkreditierungen wie auch die speziellen Vorgaben insbesondere des Akkreditierungsrats, des Wissenschaftsrats und der Kultusministerkonferenz werden bei allen Prozessen im Rahmen von Akkreditierungen gewährleistet.

#### **4.2.1 Kernprozess 2.1: Neuakkreditierung**

Der Kernprozess Neuakkreditierung beschreibt das Verfahren zur Akkreditierung und Einrichtung eines neuen Studienganges an der Hochschule Macromedia. Die Akkreditierung eines Studienganges wird in der Regel für einen Zeitraum von acht Jahren ausgesprochen. Neu einzurichtende Studiengänge werden bei ihrer Entwicklung daraufhin geprüft, inwieweit sie den generellen Qualitätszielen für Lehre und Studium genügen. Der gesamte Vorgang von der Initialisierung einer Neuakkreditierung bis zur Einführung eines Studienganges ist als Kernprozess 2.1 definiert. Dessen komplette Prozessbeschreibung ist in den Richtlinien Programmakkreditierungen (Anhang D) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 14). In der Prozessbeschreibung sowie im Prozessablauf-Diagramm sind alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Institutionen eindeutig nachvollziehbar. Dem Prozessablauf-Diagramm sind auch die im Rahmen des Kernprozesses zu erstellenden Unterlagen zu entnehmen.

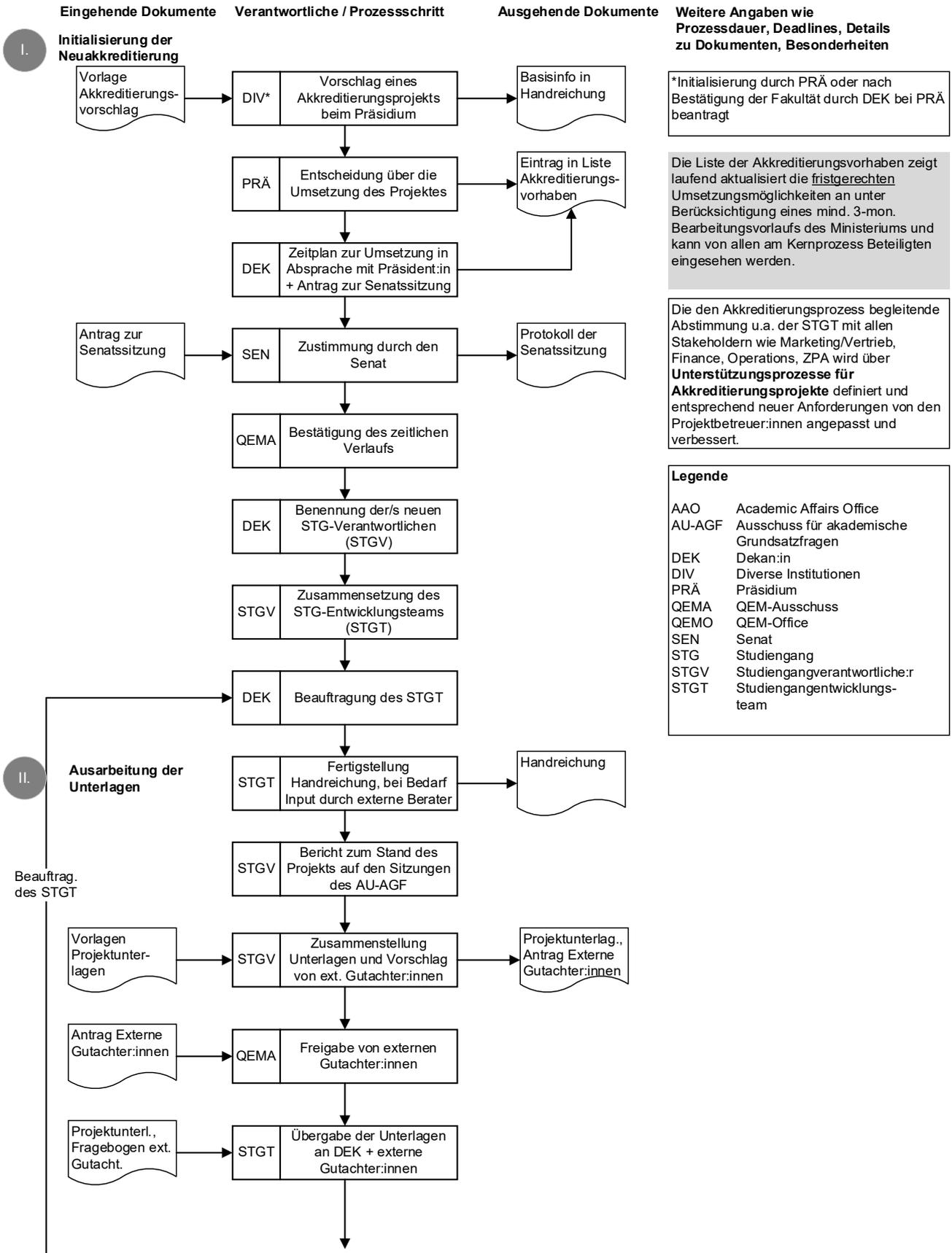
Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 14):

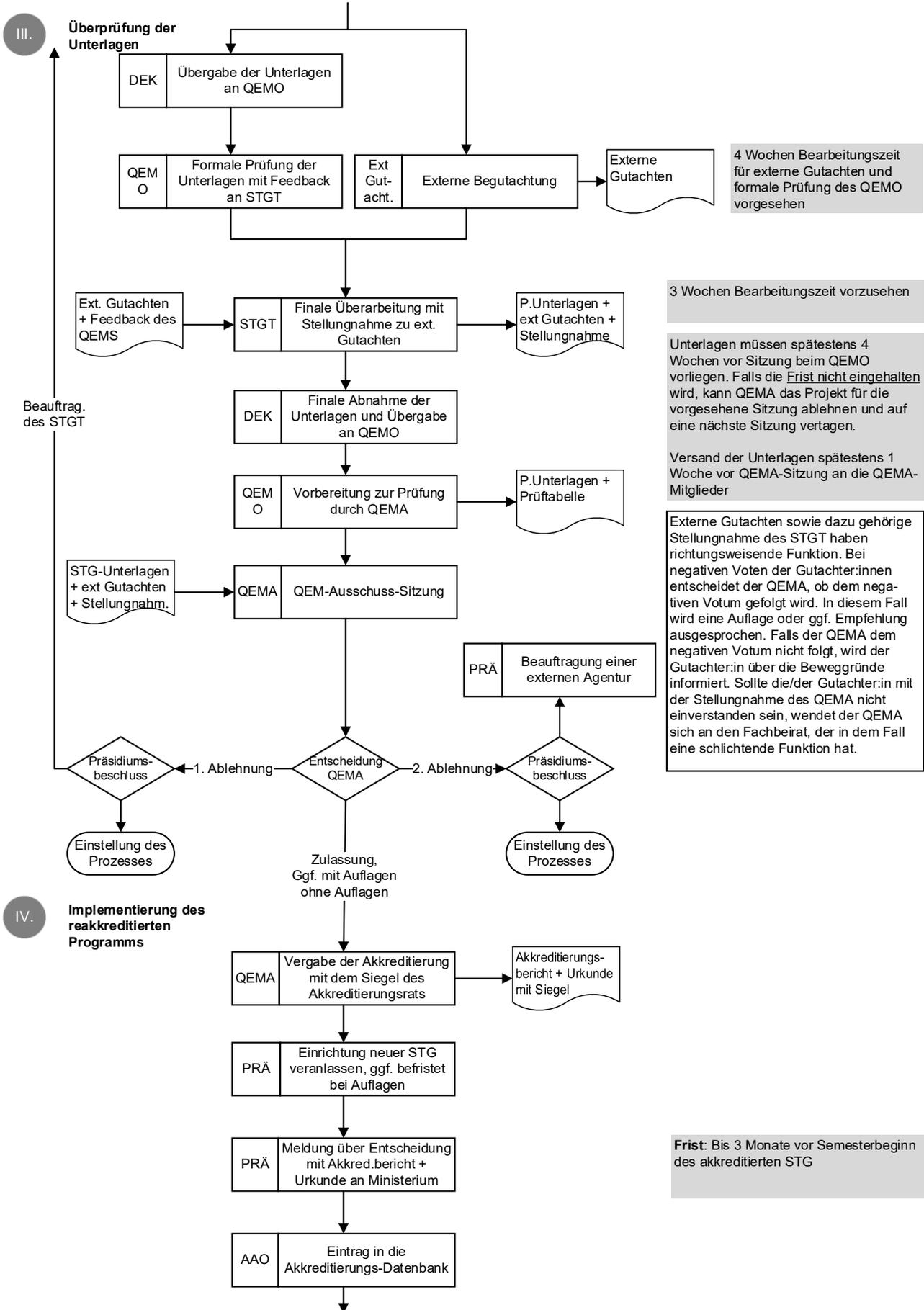
- (I) Initialisierung eines Neuakkreditierungsprojektes entweder durch das Präsidium selbst oder eine Dekanin bzw. einen Dekan nach Bestätigung durch den entsprechenden Fakultätsrat per Antrag an das Präsidium und dessen Bestätigung,
- (II) Ausarbeitung der Unterlagen durch ein Studiengangentwicklungsteam<sup>27</sup>,
- (III) Überprüfung der Unterlagen mit Entscheidung zur Akkreditierung ohne oder mit Auflagen durch den QEM-Ausschuss nach Sichtung der Unterlagen, externen Gutachten und jeweiligen Stellungnahmen des Studiengangentwicklungsteams zum Programmakkreditierungsprojekt,
- (IV) Implementierung des neuen Programms mit Umsetzung gegebenenfalls ausgesprochener Auflagen.

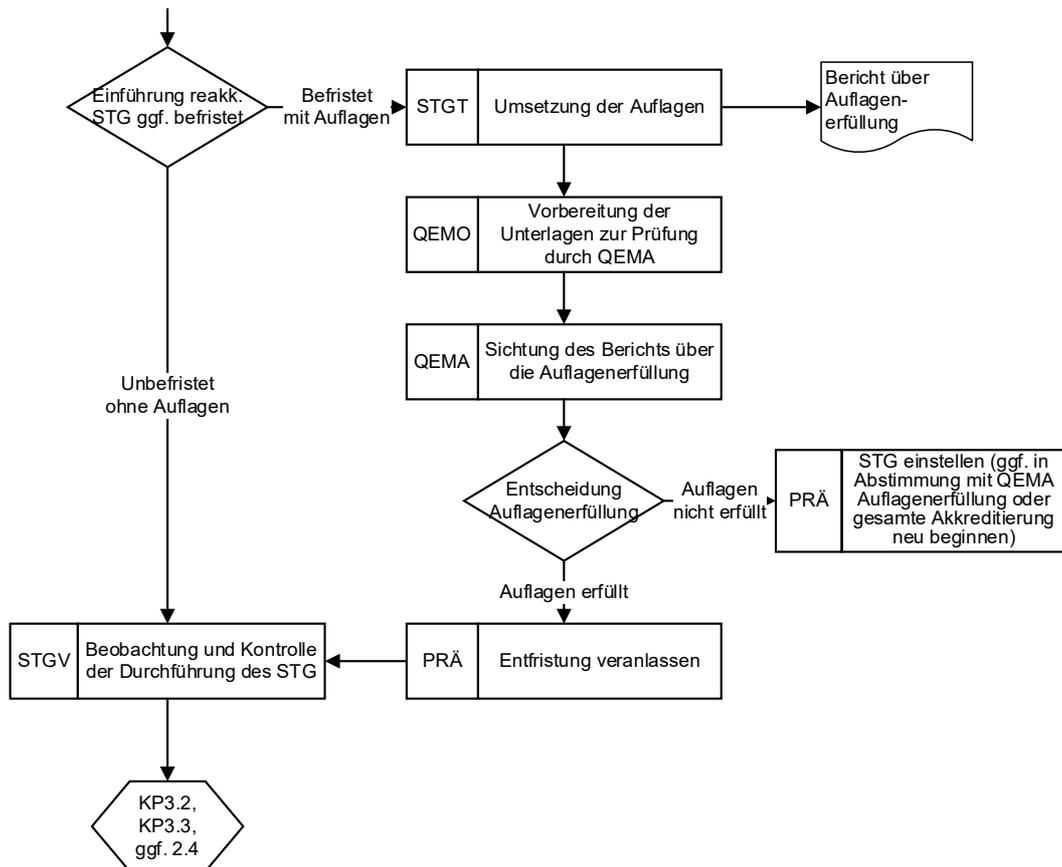
---

<sup>27</sup> Die Zusammensetzung eines Studiengangentwicklungsteams ist Kapitel 3.3 zu entnehmen.

Abbildung 14: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.1 Neuakkreditierung







## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien Programmakkreditierungen

Anhang A des QEM-Handbuchs „Katalog der Prüfkriterien“ (Qualitätsziele)

Unterstützungsprozesse für Akkreditierungsprojekte (Folienpräsentation)

## Vorlagen und Projektunterlagen

Liste der Akkreditierungsvorhaben

Antrag für Akkreditierungsprojekt

Präsidiumsbeschlüsse/Protokolle der Präsidiumssitzungen

Senatsbeschlüsse/Protokolle der Senatssitzungen

Evaluierungsberichte

Vorlage Handreichung mit Basisinformationen zum Akkreditierungsprojekt

Vorlage Akkreditierungsantrag

Vorlage Lehrplanung

Vorlagen Modulplan/Curriculum/Studien- und Prüfungsordnung

Formular Beantragung von externen Gutachter:innen

Fragebogen für die Gutachter:innen

Datenschutzerklärung

Vorlage für die Stellungnahme zum Gutachten

Externe Gutachten

Prüftabelle (Vorlage für Vorprüfung und finale Prüfung der Unterlagen durch das QEM-Office)

Protokolle der QEM-Ausschuss-Sitzungen

Dokumentation zur Auflagenerfüllung

Akkreditierungsberichte/Akkreditierungsurkunden

Aufhebungsantrag

Aufhebungsordnung

#### **4.2.2 Kernprozess 2.2: Reakkreditierung**

Studiengänge werden in der Regel für einen Zeitraum von acht Jahren akkreditiert. 18 Monate vor dem Auslaufen der Akkreditierung wird in der Regel die Reakkreditierung eines Studiengangs veranlasst, es sei denn, die Hochschule beabsichtigt, einen Studiengang nicht mehr zu reakkreditieren. Der gesamte Vorgang der Reakkreditierung eines Studiengangs ist als Kernprozess 2.2 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Programmakkreditierungen (Anhang D) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 15) ist. In der Prozessbeschreibung sowie im Prozessablauf-Diagramm sind alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Institutionen eindeutig nachvollziehbar. Dem Prozessablauf-Diagramm sind auch die im Rahmen des Kernprozesses zu erstellenden Unterlagen zu entnehmen.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 15):

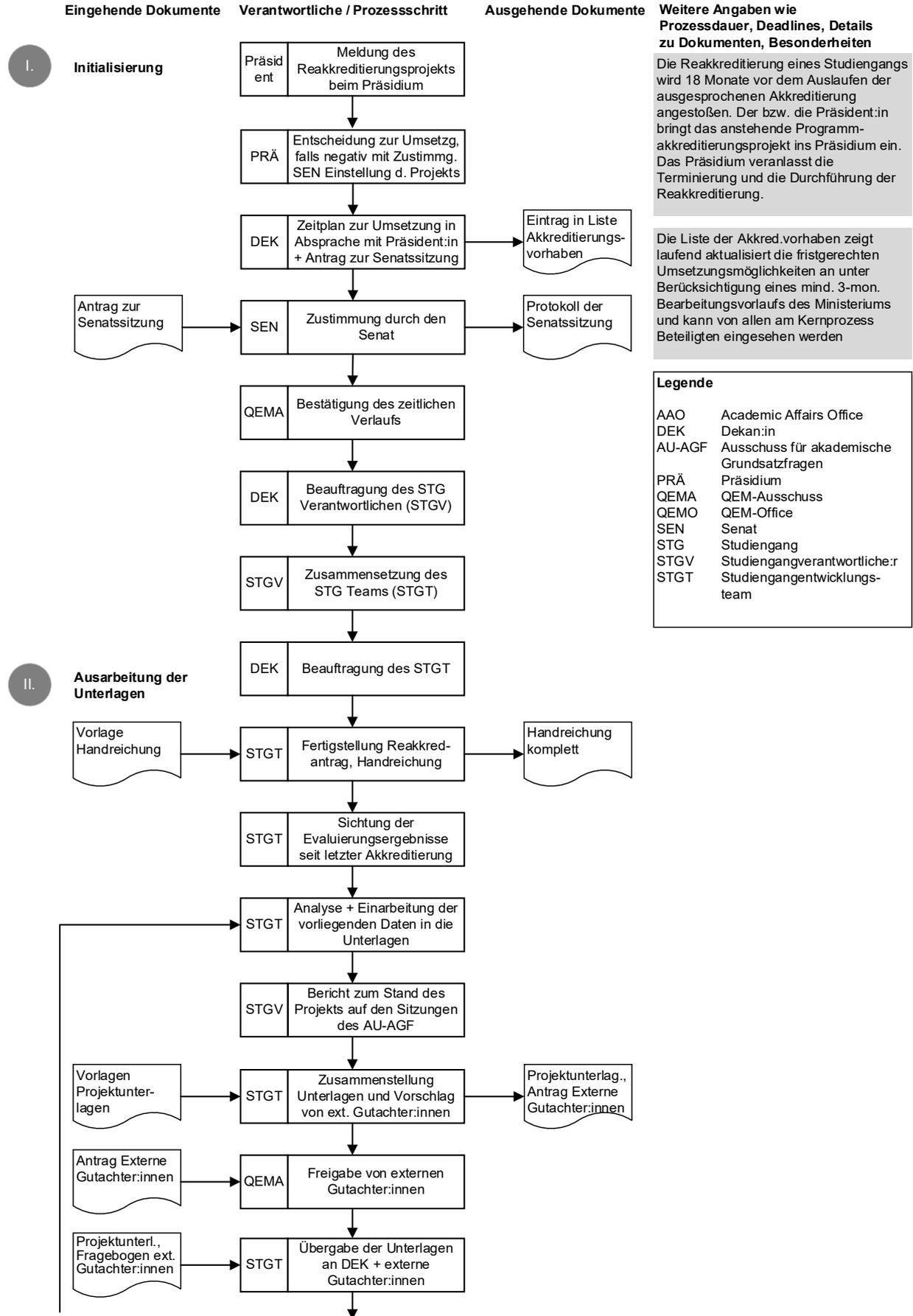
- (I) Initialisierung eines Reakkreditierungsprojektes 18 Monate vor dem Auslaufen der Akkreditierungsfrist,
- (II) Ausarbeitung der Unterlagen durch ein Studiengangentwicklungsteam<sup>28</sup> nach Analyse aller vorliegenden Evaluierungsergebnisse,
- (III) Überprüfung der Unterlagen mit Entscheidung zur Akkreditierung ohne oder mit Auflagen durch den QEM-Ausschuss nach Sichtung der Unterlagen, externen Gutachten und jeweiligen Stellungnahmen des Studiengangentwicklungsteams zum Reakkreditierungsprojekt,
- (IV) Implementierung des reakkreditierten Programms mit Umsetzung ggf. ausgesprochener Auflagen.

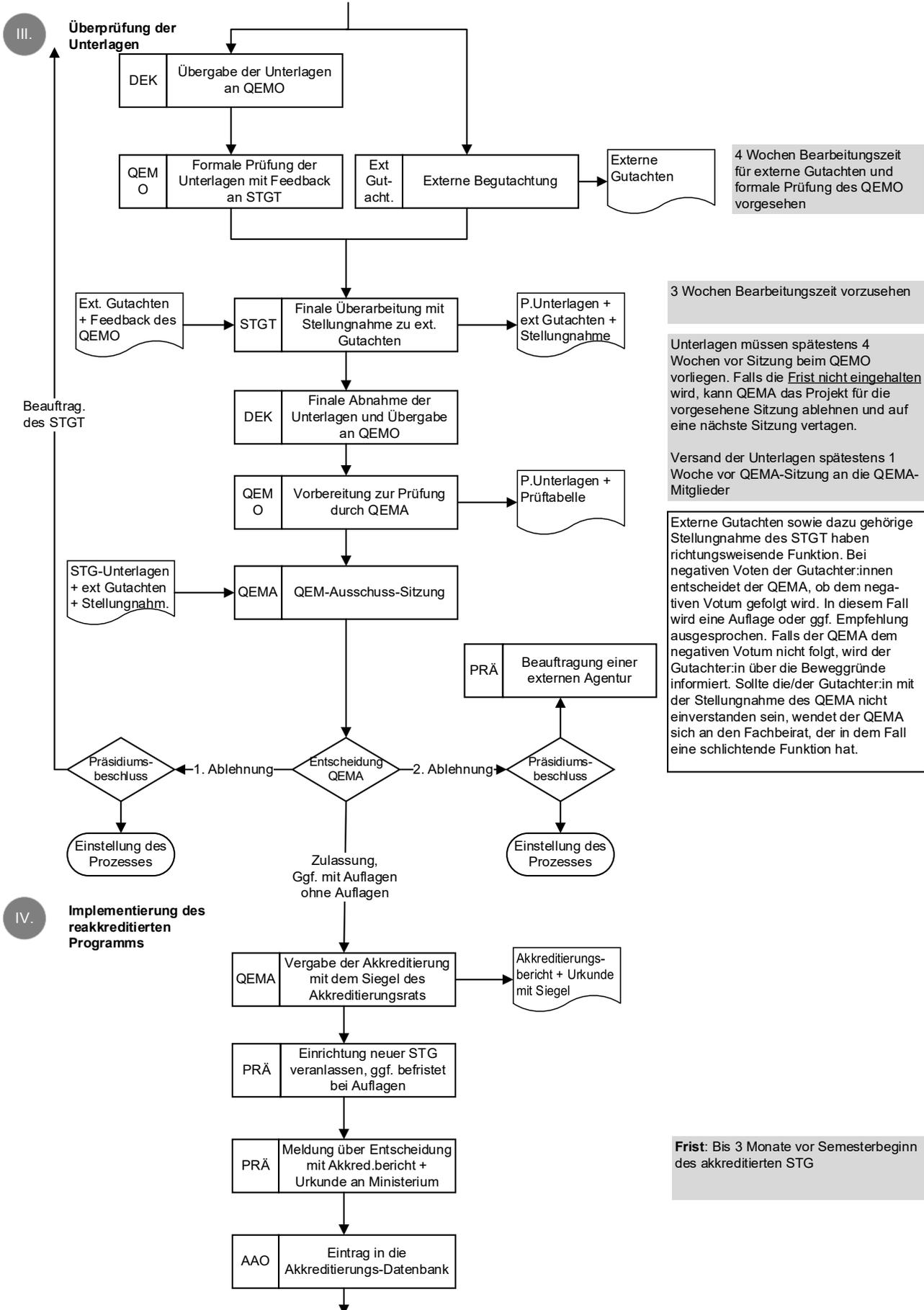
**Mitgeltende Dokumente, Vorlagen und Ergebnisdokumente** wie bei Kernprozess 2.1 Neuakkreditierung beschrieben (siehe Kapitel 4.2.1).

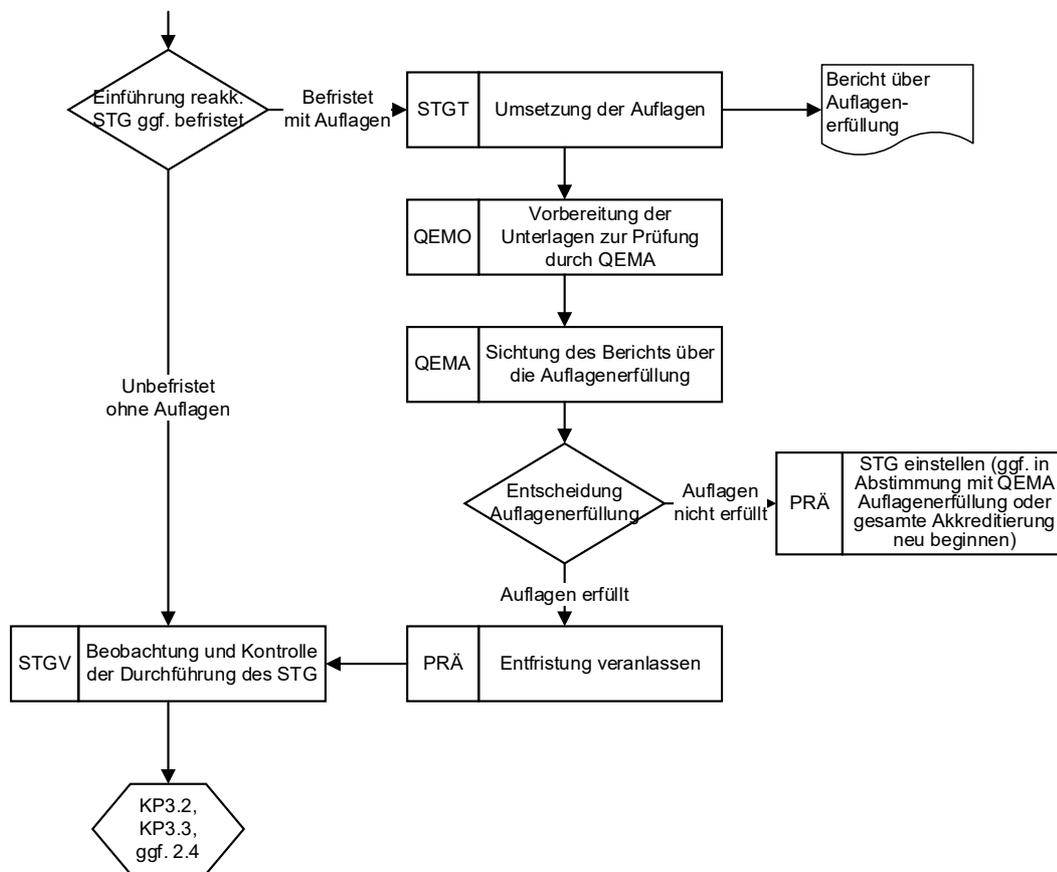
---

<sup>28</sup> Die Zusammensetzung eines Studiengangentwicklungsteams ist Kapitel 3.3 zu entnehmen.

Abbildung 15: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.2 Reakkreditierung







### 4.2.3 Kernprozess 2.3: Wesentliche Änderung

Wird durch die Auswertung der Evaluierungsberichte, den Vorschlag einer Institution der Hochschule oder durch die Beobachtung des Marktes vermutet, dass eine Änderung an einem bestehenden Studiengang zu einer Qualitätsverbesserung des bisherigen Studienangebots führen wird, kann die Dekanin bzw. der Dekan nach Bestätigung durch den Fakultätsrat eine Änderung des Programmes per Formular beim QEM-Ausschuss beantragen.

Im Fall einer unwesentlichen Änderung wird das Verfahren nur dokumentiert und es werden keine weiteren Schritte unternommen.

Der Vorgang der wesentlichen Änderung eines Studiengangs ist als Kernprozess 2.3 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Programmakkreditierungen (Anhang D) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 16) ist. In der Prozessbeschreibung sowie im Prozessablauf-Diagramm sind alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Institutionen eindeutig nachvollziehbar. Dem Prozessablauf-Diagramm sind auch die im Rahmen des Kernprozesses zu erstellenden Unterlagen zu entnehmen.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 16):

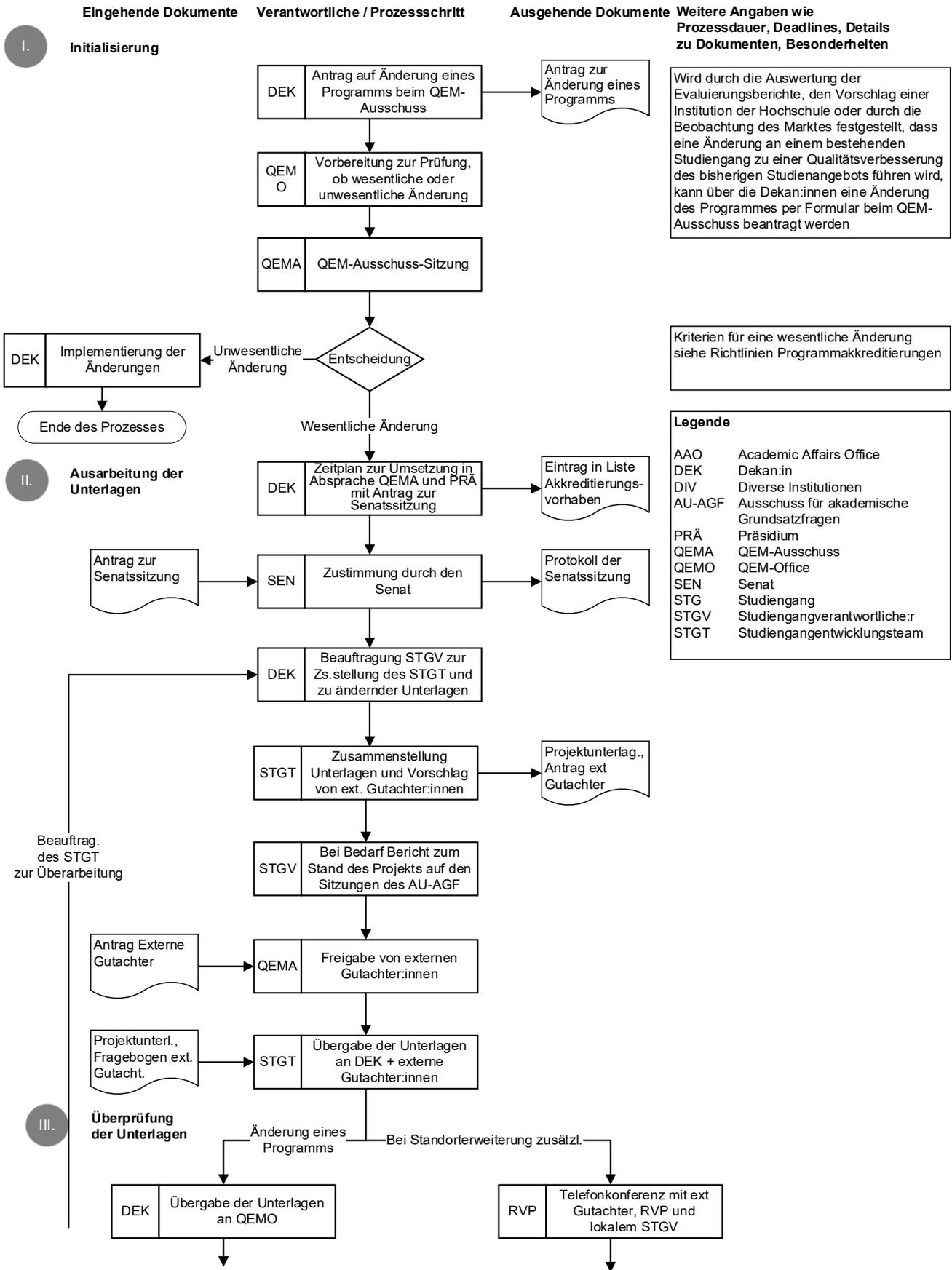
- (I) Initialisierung eines Projektes zur wesentlichen Änderung eines Studiengangs,
- (II) Ausarbeitung der Unterlagen durch ein Studiengangentwicklungsteam<sup>29</sup>,
- (III) Überprüfung der Unterlagen mit Entscheidung zur Akkreditierung ohne oder mit Auflagen durch den QEM-Ausschuss nach Sichtung der Unterlagen, externen Gutachten und jeweiligen Stellungnahmen des Studiengangentwicklungsteams zum Projekt,
- (IV) Implementierung der wesentlichen Änderungen mit Umsetzung ggf. ausgesprochener Auflagen.

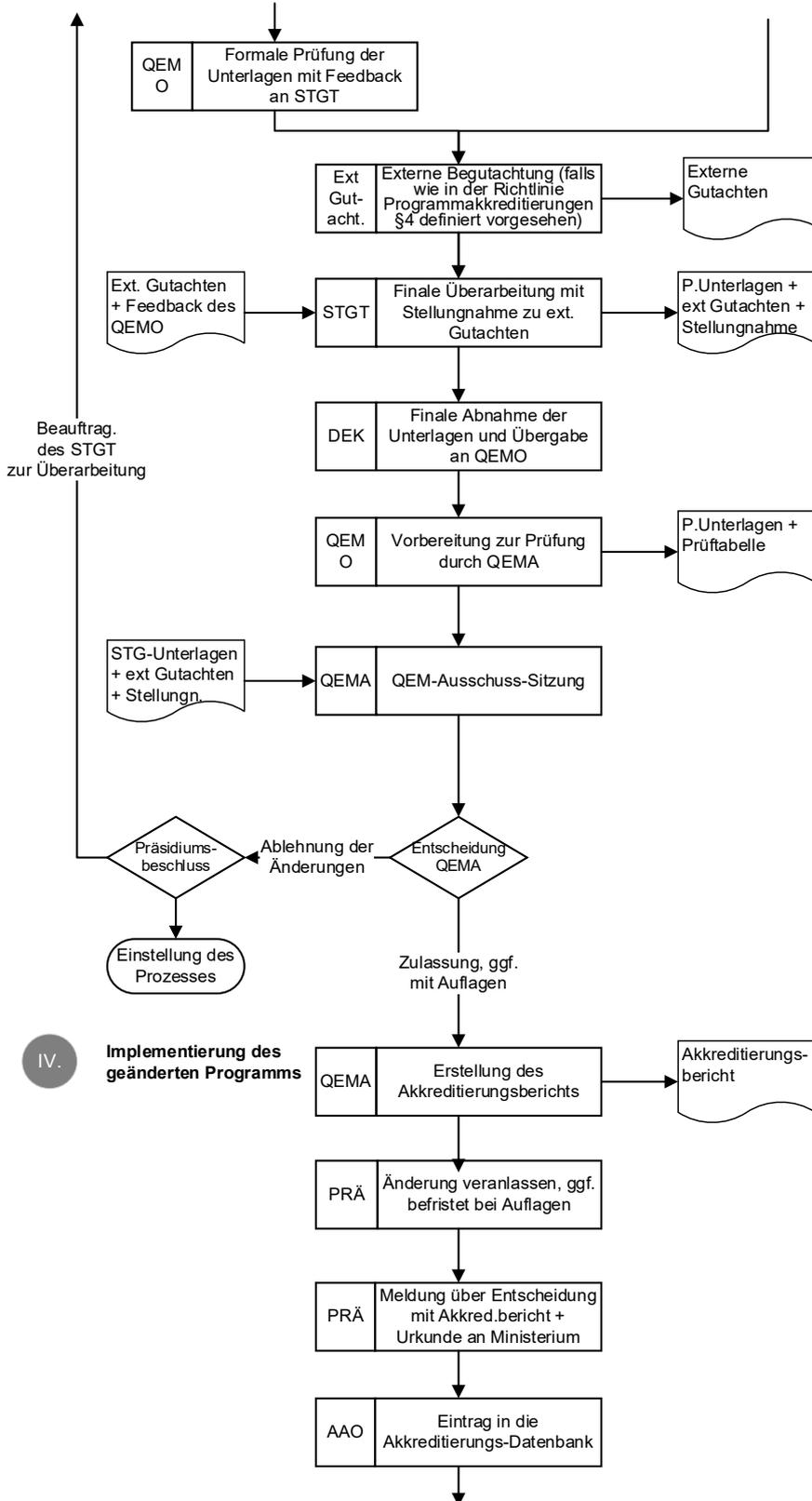
**Mitgeltende Dokumente, Vorlagen und Ergebnisdokumente** wie bei Kernprozess 2.1 Neuakkreditierung beschrieben (siehe Kapitel 4.2.1).

---

<sup>29</sup> Die Zusammensetzung eines Studiengangentwicklungsteams ist Kapitel 3.3 zu entnehmen.

Abbildung 16: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.3 Wesentliche Änderung





4 Wochen Bearbeitungszeit für externe Gutachten und formale Prüfung des QEMO vorgesehen

3 Wochen Bearbeitungszeit für die Überarbeitung vorgesehen

Unterlagen müssen spätestens 4 Wochen vor Sitzung beim QEMO vorliegen. Falls die Frist nicht eingehalten wird, kann QEMA das Projekt für die vorgesehene Sitzung ablehnen und auf eine nächste Sitzung vertagen.

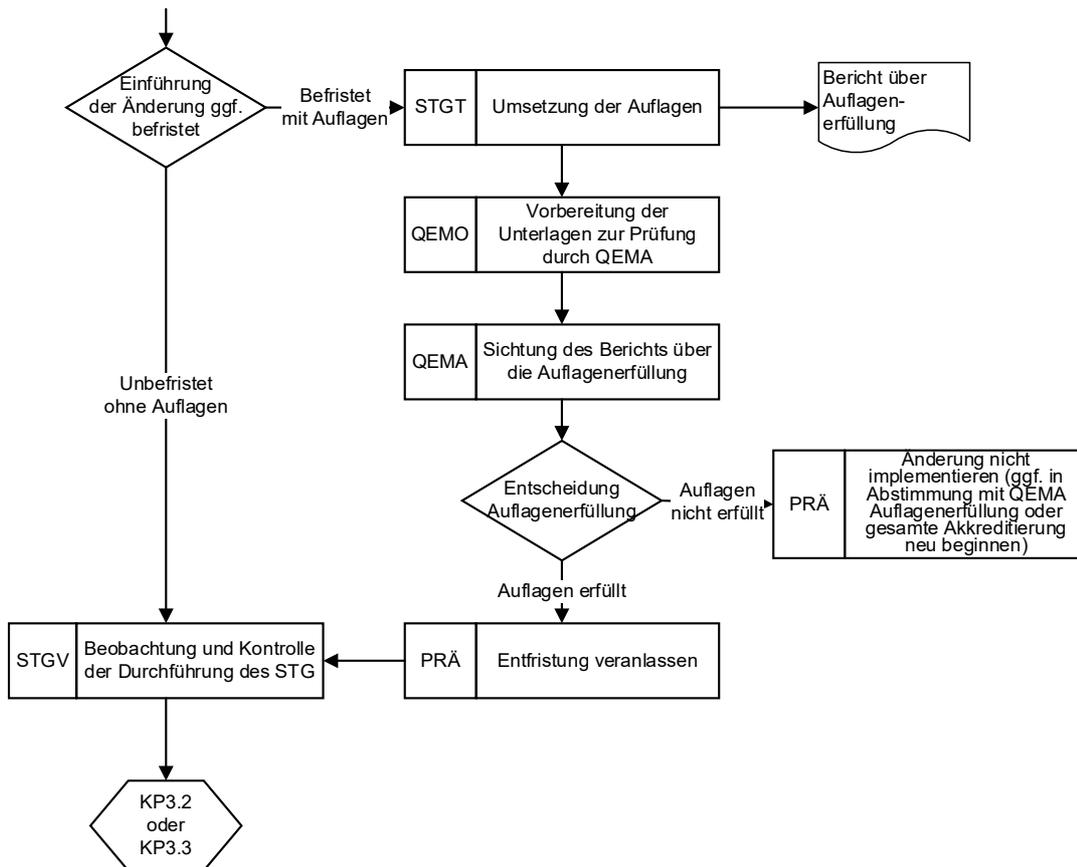
Versand der Unterlagen spätestens 1 Woche vor QEMA-Sitzung an die QEMA-Mitglieder

Externe Gutachten sowie dazu gehörige Stellungnahme des STGT haben richtungweisende Funktion. Bei negativen Voten der Gutachter:innen entscheidet der QEMA, ob dem negativen Votum gefolgt wird. In diesem Fall wird eine Auflage oder ggf. Empfehlung ausgesprochen. Falls der QEMA dem negativen Votum nicht folgt, wird der Gutachter:in über die Beweggründe informiert. Sollte die/der Gutachter:in mit der Stellungnahme des QEMA nicht einverstanden sein, wendet der QEMA sich an den Fchbeirat, der in dem Fall eine schlichtende Funktion hat.

**IV. Implementierung des geänderten Programms**

**Frist:** Bis 3 Monate vor Semesterbeginn des akkreditierten STG

Es müssen dem Ministerium nur meldepflichtige Änderungen gemeldet werden. Welche Änderungen zu melden sind, ist in der Richtlinie Programmakkreditierungen §4 definiert. Demgemäß ist der Eintrag in die Akkreditierungs-Datenbank nur für meldepflichtige Änderungen erforderlich.



#### 4.2.4 Kernprozess 2.4: Aufhebung von Akkreditierungen

Die Aufhebung von Akkreditierungen kann vom Präsidium, dem Senat, dem oder der Dekan:in der zuständigen Fakultät oder dem QEM angestoßen werden, wenn festgestellt wird, dass ein Studienprogramm nicht mehr in das Profil der Hochschule passt, die Nachfrage zu gering ist oder Qualitätsmängel aufweist. Ein Aufhebungsantrag, der den gewünschten Zeitpunkt der Aufhebung und damit die letzte Immatrikulation festlegt, ist dem Senat zur Zustimmung vorzulegen bzw. der Senat nimmt das Anliegen auf die Tagesordnung seiner Sitzung auf, sofern der Prozess direkt vom Senat angestoßen worden ist.

Der Vorgang der Aufhebung von Akkreditierungen ist als Kernprozess 2.4 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Programmakkreditierungen (Anhang D) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 17) ist. In der Prozessbeschreibung sowie im Prozessablauf-Diagramm sind alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Institutionen eindeutig nachvollziehbar. Dem Prozessablauf-Diagramm sind auch die im Rahmen des Kernprozesses zu erstellenden Unterlagen zu entnehmen.

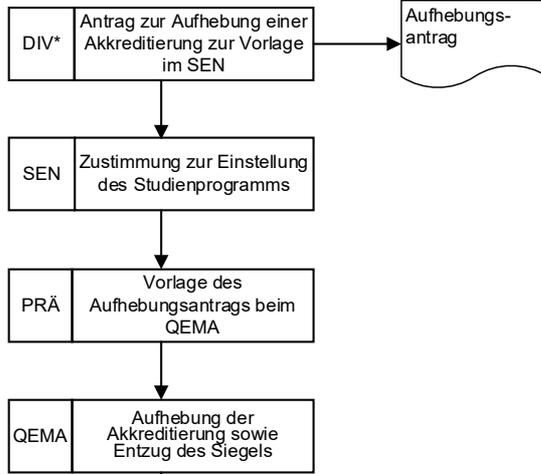
Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 17):

- (I) Initialisierung
- (II) Implementierung der Aufhebung

Abbildung 17: Ablaufdiagramm Kernprozess 2.4 Aufhebung von Akkreditierungen

**Eingehende Dokumente    Verantwortliche / Prozessschritt    Ausgehende Dokumente**

**I. Initialisierung**



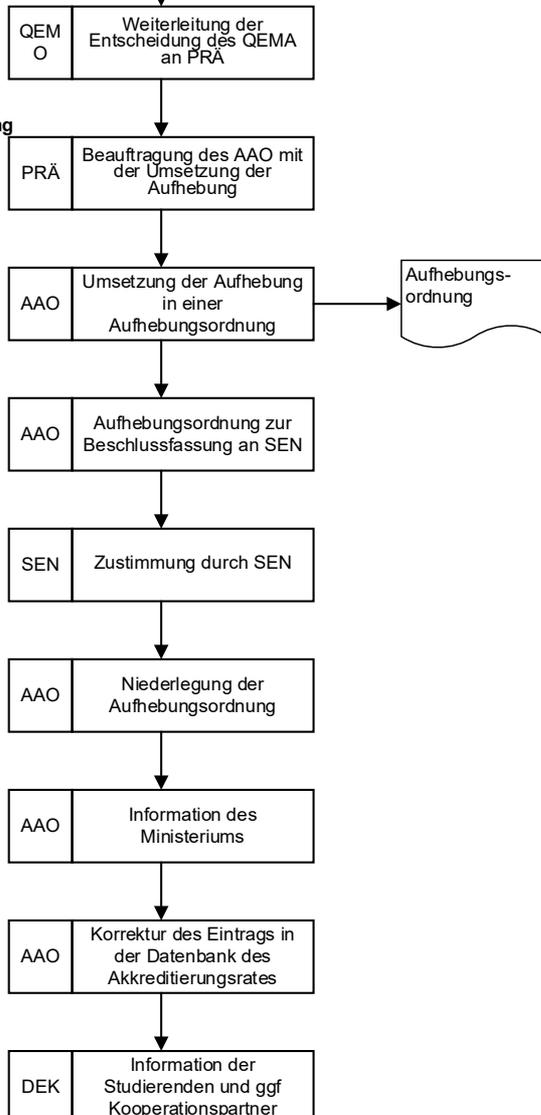
**Weitere Angaben wie Prozessdauer, Deadlines, Details zu Dokumenten, Besonderheiten**

Die Aufhebung von Akkreditierungen zur Einstellung von Studiengängen kann vom PRÄ, SEN, DEK der zuständigen Fakultät oder QEMA angestoßen werden. Mögliche Gründe dafür können sein, dass ein Studienprogramm nicht mehr in das Profil der Hochschule passt, die Nachfrage zu gering ist oder Qualitätsmängel aufweist. Ggf betroffene Kooperationspartner müssen im Zuge des Prozesses informiert werden.

\* Je nach auslösendem Gremium legen DEK, PRÄ oder QEMA den Aufhebungsantrag, der den gewünschten Zeitpunkt der Aufhebung und damit die letzte Immatrikulation festlegt, dem SEN zur Zustimmung vor bzw. SEN nimmt Anliegen auf die Tagesordnung seiner Sitzung auf, sofern Prozess direkt vom SEN angestoßen wurde.

QEMA legt fest, ab wann die Aufhebung der Akkreditierung des Studienprogramms und der Entzug des Siegels in Kraft treten

**II. Implementierung der Aufhebung einer Akkreditierung**



**Legende**

AAO	Academic Affairs Office
DEK	Dekan:in
DIV	Diverse Institutionen
PRÄ	Präsidium
QEMA	QEM-Ausschuss
QEMO	QEM-Office
SEN	Senat
STG	Studiengang

Vor der Veranlassung der Niederlegung müssen die relevanten Serviceeinheiten an den Campus über die bevorstehende Niederlegung und das entsprechende Niederlegungsdatum informiert werden, i.d.R. Vorlaufzeit von mindestens ein bis zwei Wochen. Die Niederlegung erfolgt gemäß §11 der Richtlinie zur Erstellung von Prüfungsordnungen. Die Campus werden dazu aufgefordert, die Unterlagen am Campus für 30 Tage auszulegen.

DEK muss gewährleisten, dass Studierende die bereits in dem aufzuhebenden STG eingeschrieben sind, ihr Studium innerhalb der Regelstudienzeit an der Hochschule abschließen können.

## Mitgeltende Dokumente, Vorlagen und Ergebnisdokumente

Aufhebungsantrag

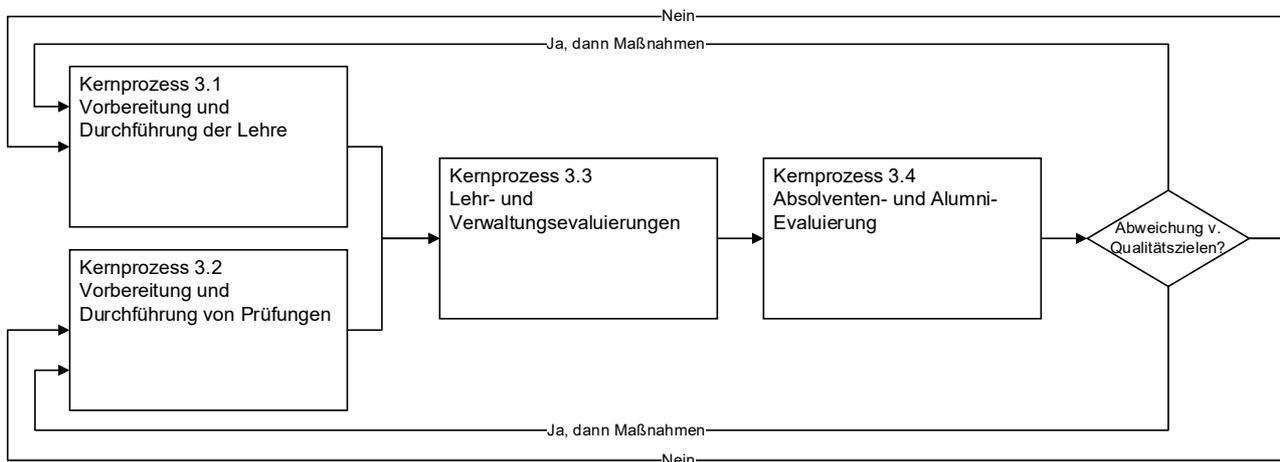
Aufhebungsordnung

### 4.3 Kernbereich 3: Durchführung der Lehre

Zur Sicherung der Qualität der Lehre sowie zur Dokumentation als Basis für eine Weiterentwicklung der akademischen Arbeit der Hochschule wurden vier Kernprozesse innerhalb des Kernbereichs 3 Durchführung der Lehre etabliert (siehe nachfolgende Abbildung 17). Diese Kernprozesse sind

- 3.1 Vorbereitung und Durchführung der Lehre,
- 3.2 Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen,
- 3.3 Lehr- und Verwaltungsevaluierungen,
- 3.4 Absolventen- und Alumni-Evaluierung.

Abbildung 18: Übersicht zu Kernbereich 3 „Durchführung der Lehre“ mit Kernprozessen



Die ersten beiden Kernprozesse beschreiben hochschulweit geltende Verfahren zur semesterweisen Vorbereitung und Durchführung jeweils der Lehre (Kernprozess 3.1) sowie der Prüfungen (Kernprozess 3.2) an den Campus bzw. in der Fernlehre. Hierbei gelten an der Hochschule Macromedia campusübergreifend bis auf die Modulebene standardisierte formale sowie inhaltliche Vorgaben durch die Syllabi sowie die Prüfungsordnungen der akkreditierten Studiengänge. Darüber hinaus werden zur Qualitätssicherung auch die daraus zu entwickelnden Unterrichtseinheiten sowie Prüfungen semesterweise von campusübergreifend verantwortlichen Lehrenden (Lehrveranstaltungs-koordinator:innen) weiterentwickelt und durch die Prüfungskommissionen einer Qualitätssicherung unterworfen. An den Prüfungsausschuss werden nach jeder Prüfungsphase bei Bedarf Prüfungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zur Entscheidung weitergegeben. Zudem übernimmt der Prüfungsausschuss die Qualitätskontrolle der Prüfungsphase mithilfe der Sichtung der Protokolle der Notenfeststellungskonferenzen der Prüfungskommissionen.

Die semesterweise Evaluierung der Lehre als auch der Verwaltung findet campusbezogen in den Lehr- und Verwaltungsevaluierungen statt, welche als eigener Kernprozess 3.3 definiert sind. Die Ergebnisse dieser Evaluierung fließen hinsichtlich der Qualität in der Lehre und im Prüfungswesen nicht nur campusbezogen, sondern wegen der zentralen Steuerung auch im campusübergreifenden Vorbereitungs- sowie Qualitätssicherungsprozess ein. Wie in Abbildung 17 dargestellt, werden bei festgestellten Abweichungen von den Qualitätszielen gegebenenfalls geeignete Maßnahmen bei der

semesterweisen Vorbereitung bzw. Durchführung der Lehre veranlasst.

In regelmäßigen Abständen werden auch die Absolventen sowie die Alumni der Hochschule befragt. Ziel der Befragung ist die Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge und der Services der Hochschule. Das Verfahren ist in einem eigenen Kernprozess 3.4, der zeitlich von den in der Regel semesterweisen Lehr- und Verwaltungsevaluierungen entkoppelt ist, definiert. Die Erkenntnisse aus der Absolventen- und Alumni-Evaluierung können zu Anpassungen in anderen Kernbereichen führen.

Für die Entwicklung und Weiterentwicklung aller zugehörigen Kernprozesse ist der bzw. die VP-LP verantwortlich und kann sich hierbei insbesondere vom AU-AGF und je nach Bedarf von einer der spezialisierten Kommissionen unterstützen lassen. Die bzw. der VP-LP ist auch verantwortlich für das Prozessergebnis der jeweiligen Kernprozesse, wobei die bzw. der VP-LP zum Vollzug dieser Verantwortung die Dekan:innen oder die lokalen Fakultätsvertreter:innen involviert (je nachdem, ob es sich dabei um campusübergreifende fakultätsbezogene oder campusbezogene fakultätsübergreifende Themen handelt).

#### **4.3.1 Kernprozess 3.1: Vorbereitung und Durchführung der Lehre**

Der Vorgang zur Vorbereitung und Durchführung der Lehre an den Campus oder im Fernstudium ist als Kernprozess 3.1 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den entsprechenden Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre (Anhang E) ausgeführt wird. In den Richtlinien werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen beschrieben, sowie exemplarisch im Prozessablauf-Diagramm mit der Sicht auf die campusbezogene Lehrplanung bis zur Durchführung der Lehre am Campus zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 18).

Die campusbezogene Lehre wird wie auch im Fernstudium modulspezifisch durch campusübergreifend verantwortliche Lehrveranstaltungsorganisator:innen (LVK) qualitativ gesichert. Die LVK sind für die modulbezogene Steuerung und Unterstützung der Lehrenden verantwortlich. Zum einen sorgen LVK für eine bundesweit einheitliche Verteilung der Lerneinheiten und Bereitstellung von Lehr-/Lernmittel, zum anderen auch bundesweit einheitliche Prüfungen (siehe Kapitel 4.3.2 im Kernprozess 3.2). Alle LVK tragen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Module bei, indem sie die Syllabi semesterweise sichten und bei Bedarf aktualisieren. Aktualisiert werden dürfen dabei lediglich die Angaben, die die Akkreditierung eines Studiengangs nicht tangieren.

Ausgangspunkt aller Lehr-/Lernmittel ist sowohl in der Präsenzlehre als auch im Fernstudium das erweiterte Modulhandbuch, welches unter der Bezeichnung „Curriculum“ semesteraktuell gepflegt wird. Neben den Moduldefinitionen enthält das „Curriculum“ den Modulplan. Aus einer Moduldefinition entsteht der Syllabus für ein Modul. Im Syllabus sind mindestens folgende Angaben enthalten: die durch die Akkreditierung festgelegte Moduldefinition (inklusive Kompetenzen, Lernergebnissen, Studiengangzielen), die aktualisierte Pflichtliteratur, Angaben zu zusätzlicher Literatur, Angaben zu relevanten Internetquellen, Seminarliteraturthemen, der Name des LVK, die Aufgabenstellung (sofern es sich um eine Projektarbeit oder eine mdl. Prüfung handelt), die Auflistung der Inhalte der Units, die innerhalb eines Semesters behandelt werden.

In den Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre finden sich grundlegende Informationen, Verfahrensanweisungen und Vorgaben für

- für die zentralisierte und standardisierte Bereitstellung von Modulhalten,
- standardisierte Darstellung von Curriculum und Syllabus,
- standardisierte Bereitstellung von Modulhalten
- die Lehrveranstaltungsorganisation,

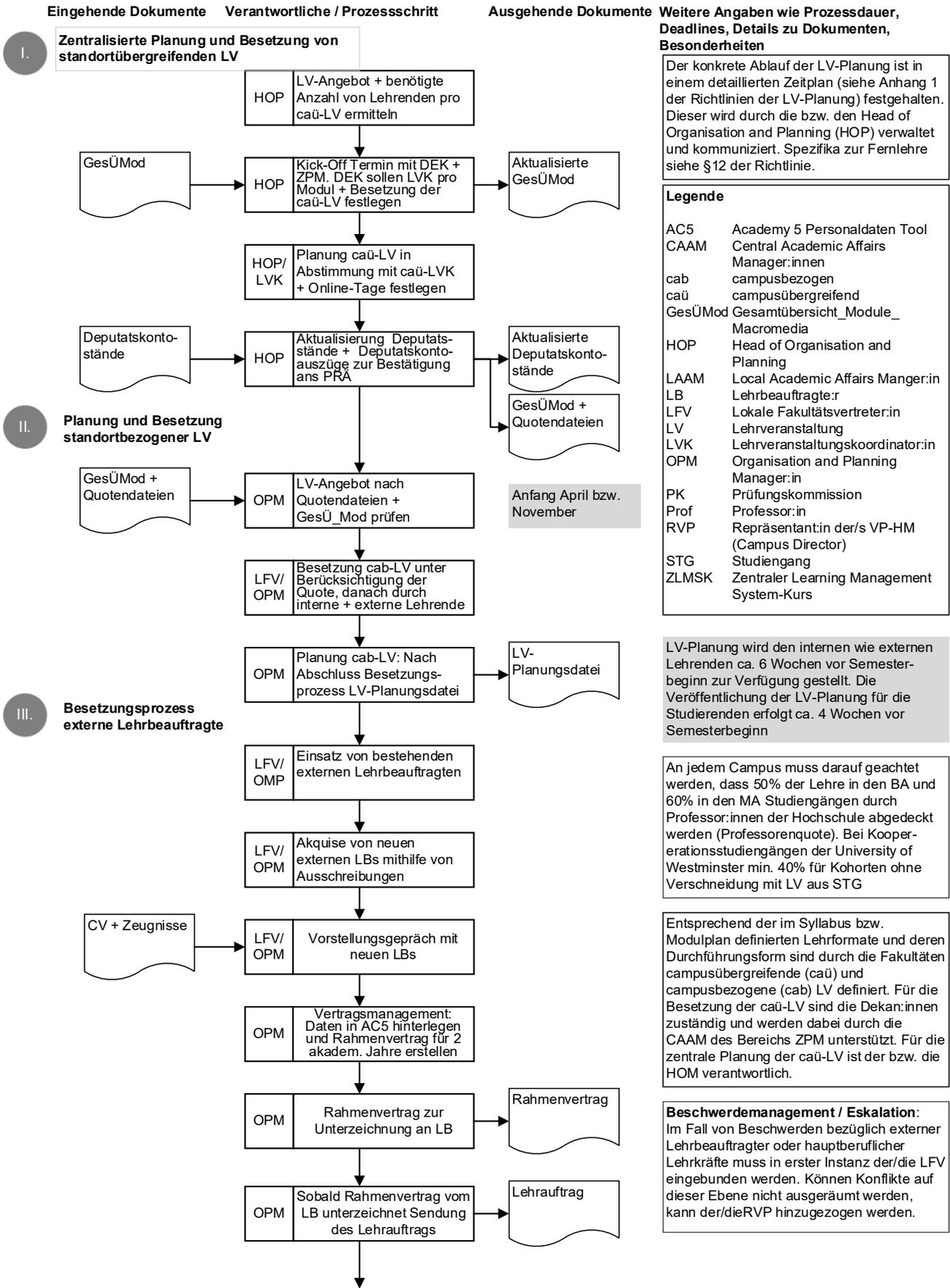
- grundsätzliche Anforderungen an Lehr-/Lernmitteln,
- allgemeines Beschwerdemanagement während der Durchführung der Lehre,
- die Lehrveranstaltungsplanung,
- Spezifika der Präsenz- und Fernlehre,
- die Anfertigung und Qualitätssicherung von Lehr-/Lernmittel in der Präsenzlehre sowie im Fernstudium,
- das Lernmanagementsystem (LMS).

Der Kernprozess zur Durchführung der Präsenzlehre gliedert sich semesterweise in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 18):

- (I) Zentralisierte Planung und Besetzung von standortübergreifenden Lehrveranstaltungen,
- (II) Planung und Besetzung standortbezogener Lehrveranstaltungen,
- (III) Besetzungsprozess externe Lehrbeauftragte,
- (IV) Steuerung der Qualitätssicherung von Modulinhalte,
- (V) Standortübergreifende Steuerung der bundesweit eingesetzten Lehrenden von Modulen.

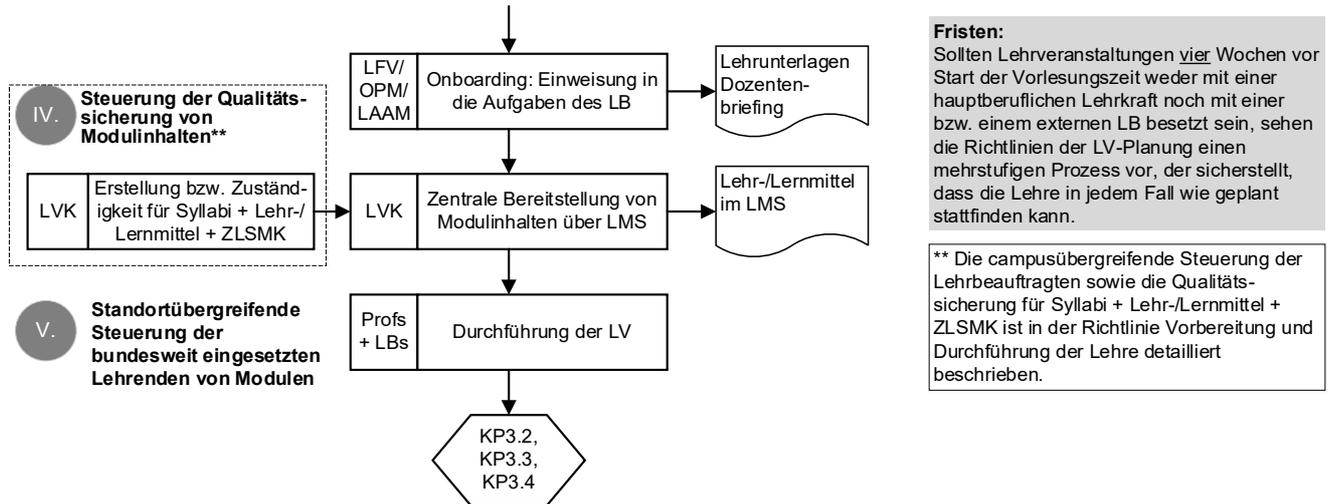
Die Prozessschritte zur Durchführung des Fernstudiums sind unter Berücksichtigung des semesterunabhängigen Verlaufs analog der Präsenzlehre strukturiert und werden in den Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre im Detail erläutert.

Abbildung 19: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.1 Vorbereitung und Durchführung der Lehre



**Legende**

AC5	Academy 5 Personaldaten Tool
CAAM	Central Academic Affairs Manager:innen
cab	campusbezogen
caü	campusübergreifend
GesÜMod	Gesamtübersicht_Module_Macromedia
HOP	Head of Organisation and Planning
LAAM	Local Academic Affairs Manger:in
LB	Lehrbeauftragte:r
LFV	Lokale Fakultätsvertreter:in
LV	Lehrveranstaltung
LVK	Lehrveranstaltungs-koordinator:in
OPM	Organisation and Planning Manager:in
PK	Prüfungskommission
Prof	Professor:in
RVP	Repräsentant:in der/s VP-HM (Campus Director)
STG	Studiengang
ZLMSK	Zentraler Learning Management System-Kurs



## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre

Richtlinien zur Lehrveranstaltungsplanung

Richtlinien für Lehr-/Lernmittel

Richtlinien zur Vorbereitung und Durchführung der Prüfungen

Zeitplan Pflege und Qualitätssicherung von Modulinhalten

## Vorlagen und Ergebnisdokumente

Rahmenvertrag und Lehrauftrag für externe Lehrbeauftragte

### 4.3.2 Kernprozess 3.2: Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen

Der Vorgang zur Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen ist als Kernprozess 3.2 definiert, dessen Prozessbeschreibung in den entsprechenden Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen (Anhang F) ausgeführt wird. In den Richtlinien werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen beschrieben. Das Verfahren zur Qualitätssicherung der Prüfungen ist darüber hinaus exemplarisch in dem nachfolgenden Prozessablauf-Diagramm am Beispiel der Projektarbeiten und mündlichen Prüfungen zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 19).

Da im Fernstudium im monatlichen Turnus Klausurtermine angeboten werden, wird pro Jahr eine hohe Anzahl an Klausuren notwendig (mind. 12 bei einem Termin pro Klausurtag, max. 24 bei 2 Terminen pro Klausurtag). Um die Chancengleichheit zu gewährleisten, werden für jedes Modul Klausurenfragenpools angelegt, aus denen monatlich neue Klausuren generiert werden können. Näheres hierzu regeln die Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen (Anhang F).

Desweiter sind generelle Regelungen

- zur Benennung von Prüfern,
- zur Vergabe der Prüfungsberechtigung,
- zur Bewertung von Prüfungsleistungen,

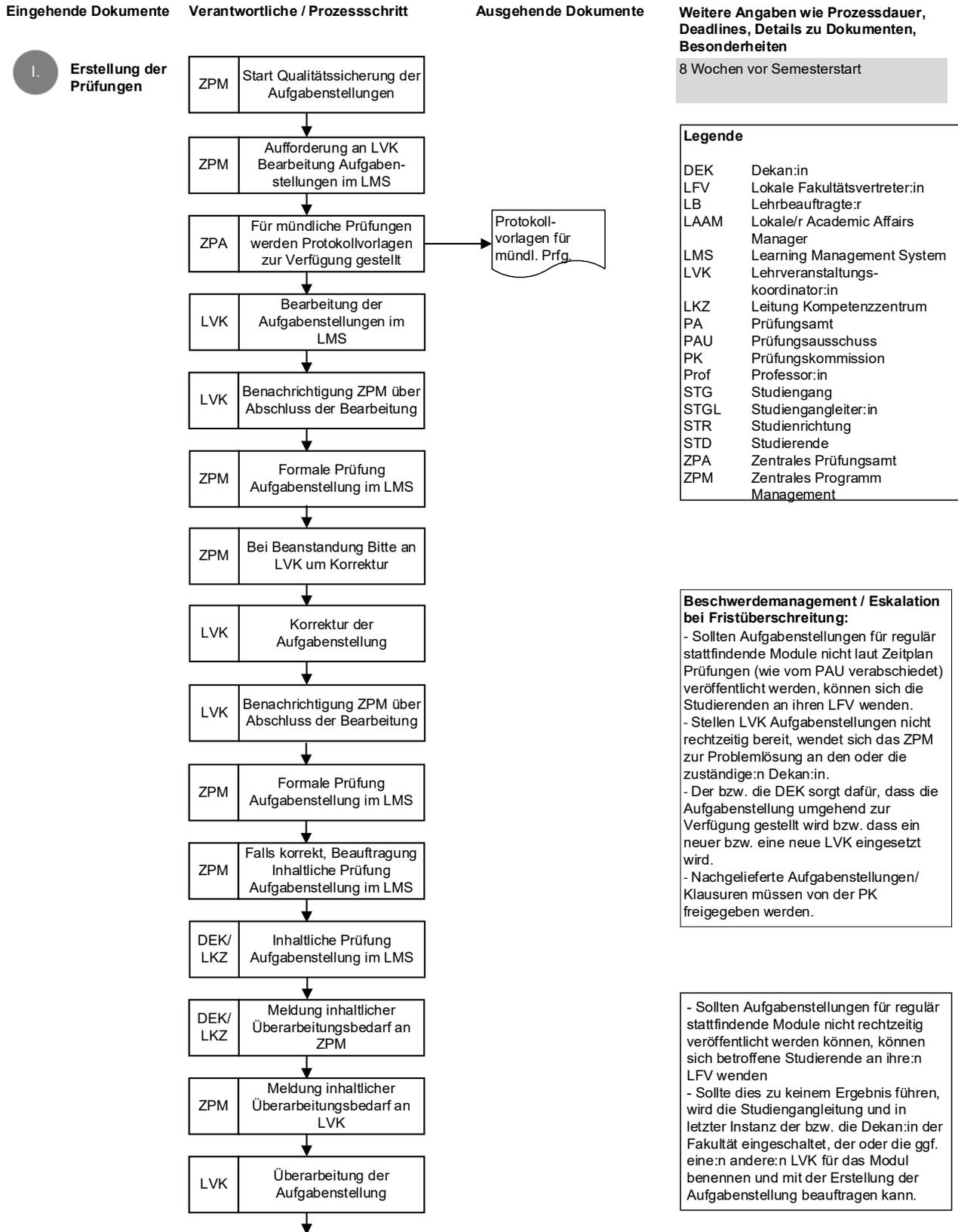
- zu den Nachholprüfungen,
- zum Abschluss der Prüfungsphase mithilfe der Notenfeststellungskonferenzen und
- der dokumentierten Auswertung der Prüfungsphase

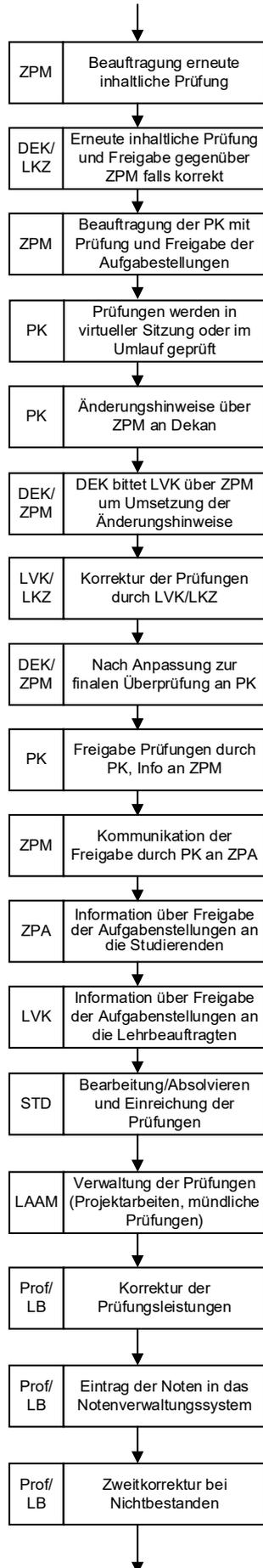
den Richtlinien (Anhang F) zu entnehmen. Zudem wird hier auch die Rolle, welche Prüfungskommissionen (siehe auch Kapitel 3.4) und der Prüfungsausschuss (siehe Kapitel 3.3) in diesen Prozessen einnehmen, erläutert.

Der Kernprozess zur Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen gliedert sich semesterweise in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 19):

- (I) Initialisierung der Erstellung von Prüfungen,
- (II) Freigabe der Prüfungen,
- (III) Bereitstellung der Prüfungen,
- (IV) Feststellung der Noten.

Abbildung 20: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.2 Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen





II. Freigabe der Prüfungen

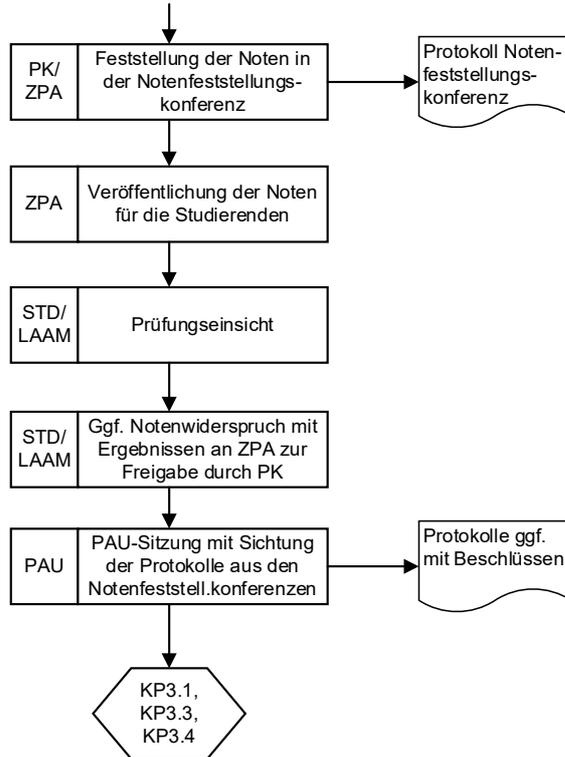
III. Bereitstellung der Prüfungen

- Sollten nach dem Bereitstellen der Aufgabestellungen/Klausuren Fehler in diesen gefunden werden, meldet das ZPA den Fehler an das ZPM, welches die Aufgabestellungen mithilfe des LVK korrigiert.  
 - Nach der erneuten Freigabe durch die zuständige PK informiert das ZPM das ZPA  
 - Das ZPA informiert die betroffenen Studierenden über Änderungen

Zeitpunkt wird vom PAU festgelegt.

Protokolle

IV. **Feststellung der Noten**



Veröffentlichung der Noten am 14.03. bzw. am 30.09.

Notenwiderspruchsphase: Innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe des Prüfungsergebnisses ist schriftlich Widerspruch einzulegen

**Eskalation** bei Konflikten der Notenfeststellung bei den PAU-Sitzungen

### Mitgeltende Dokumente

Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen

### Vorlagen und Ergebnisdokumente

Syllabi

Protokolle der Notenfeststellungskonferenzen

Prüfungsprotokolle

Notenlisten

### 4.3.3 Kernprozess 3.3: Lehr- und Verwaltungsevaluierungen

An der Hochschule Macromedia werden sowohl die Lehre als auch die Verwaltung semesterweise evaluiert. Zudem werden auch das Praxissemester und das Auslandssemester sowie das Fernstudium einer Evaluierung unterzogen. Alle Evaluierungen dienen der Qualitätssicherung der Lehre, des Praxissemesters, des Auslandssemesters und der Verwaltung. Die Absolventen- und Alumni-Evaluierungen werden nicht synchron mit den Lehr- und Verwaltungsevaluierungen durchgeführt und sind demgemäß in einem eigenen Kernprozess definiert (siehe Kernprozess 3.4 in Kapitel 4.3.4).

Die Evaluierung der Präsenzlehre und der Online-Module umfasst dabei folgende Aspekte:

- Wahrnehmung der Lehrinhalte,
- Wahrnehmung der Lehrbeauftragten,
- Erreichen der Lernziele (Selbstauskunft).

Die Evaluierung des Auslandssemesters umfasst zusätzlich die Aspekte Wahrnehmung der Studierendenservices, soziale Aspekte (z.B. Sicherheitsgefühl), Empfehlungswahrscheinlichkeit der Partnerhochschule (Net Promoter Score).

Die Evaluierung des Fernstudiums umfasst zusätzlich den Aspekt der Empfehlungswahrscheinlichkeit der Hochschule Macromedia (Net Promoter Score).

Die Evaluierung des Praxissemesters umfasst dabei folgende Aspekte:

- Wahrnehmung der Praktikumsinhalte,
- Wahrnehmung der betreuenden Personen im Praktikum,
- Erreichen der Lernziele (Selbstauskunft)
- Wahrnehmung der begleitenden Studierendenservices,
- Soziale Aspekte (z.B. Kontaktpflege)
- Empfehlungswahrscheinlichkeit des Praxispartners (Net Promoter Score).

Die Evaluierung der Verwaltung umfasst die Aspekte: Persönlicher Service, Kommunikation, Workplace, IT-Systeme, Kursplanung, Bibliothek, Empfehlungswahrscheinlichkeit der Hochschule Macromedia (Net Promoter Score).

Der Vorgang zur Vorbereitung und Durchführung der Lehr- und Verwaltungsevaluierungen ist als Kernprozess 3.3 definiert und dessen Prozessbeschreibung in den Richtlinien Evaluierungen (Anhang H) ausgeführt. Hier werden die Evaluierung der Präsenzlehre, des Auslandssemesters, des Praxissemesters, der Online-Module, im Fernstudium und der allgemeinen Verwaltung jeweils spezifiziert beschrieben. Das generelle Verfahren zur Evaluierung der Lehre wird nachfolgend im Prozessablauf-Diagramm zusammengefasst dargestellt (siehe Abbildung 20).

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in die Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 20):

(I) Auslösung der Durchführung der Evaluierung und

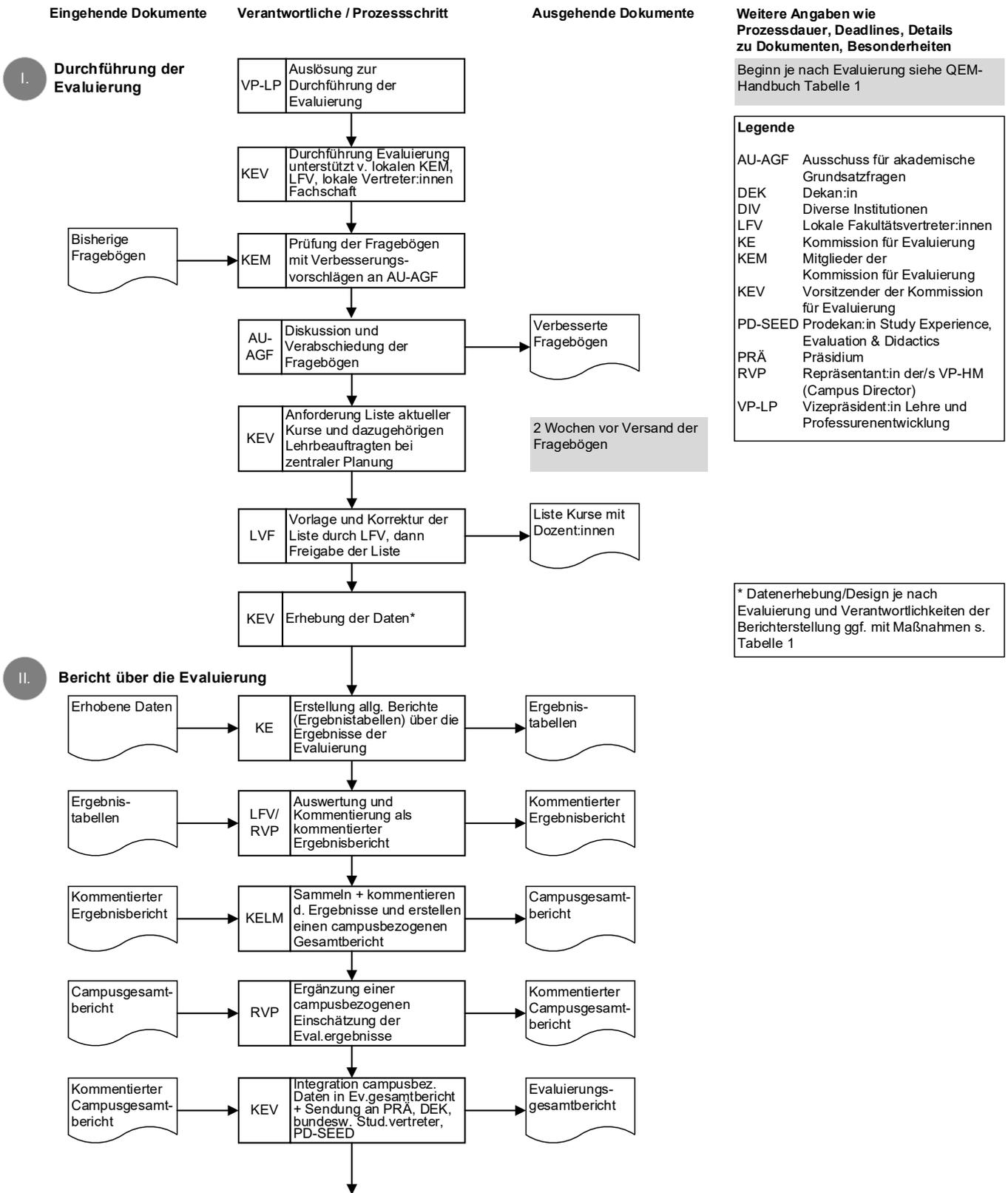
(II) Bericht über die Evaluierung.

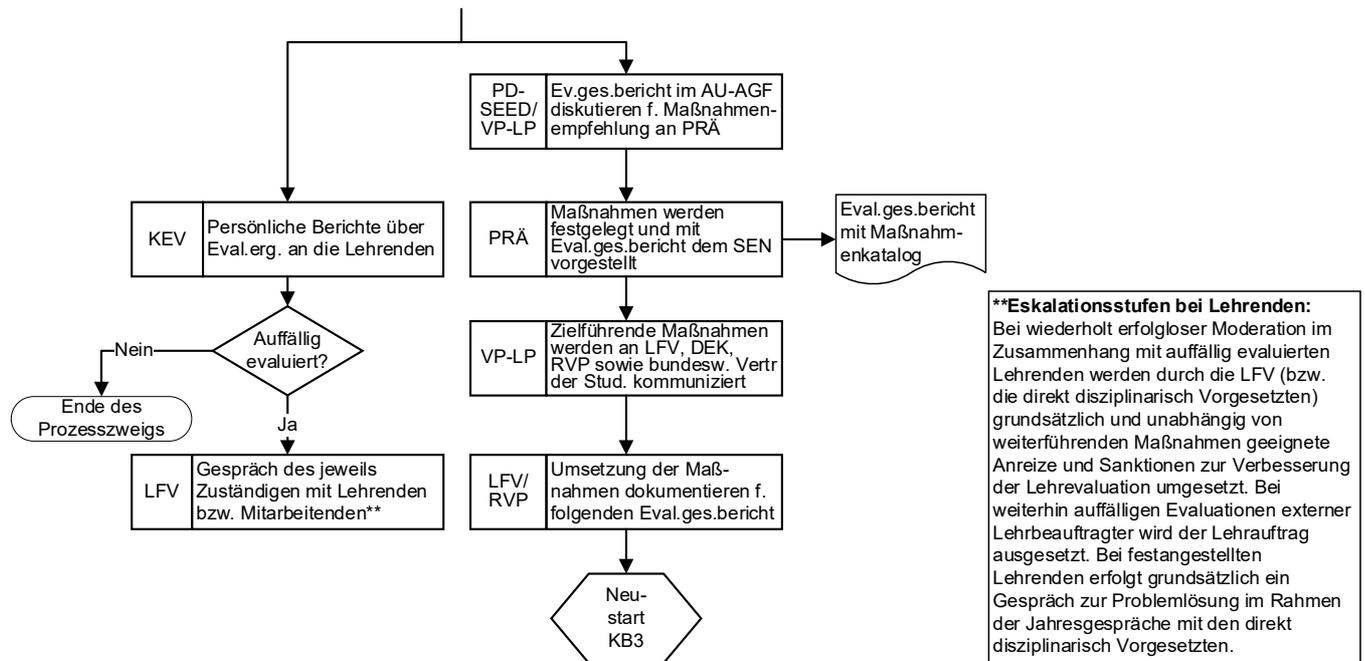
Die Art der Datenerhebung mit dem Zeitplan und den Zuständigkeiten für die Berichterstellung der jeweiligen Evaluierungen ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Tabelle 1: Übersicht der zeitlichen Abfolge und Zuständigkeit der Evaluierungsarten

<b>Art der Evaluierung</b>	<b>Datenerhebung / Design</b>	<b>Beginn</b>	<b>Ende</b>	<b>Ergebnisbereitstellung (Daten)</b>	<b>Berichtserstellung/Maßnahmen</b>
Evaluierung der Präsenzlehre	Schriftlich (Digitalisierung über QR Code)	2. Mai (SS) 15. November (WS)	31. Mai (SS) 15. Dezember (WS)	15. Juni (SS) 2. Januar (WS)	Lokale Fakultätsvertreter und -vertreterinnen am Campus
Evaluierung des Auslandssemesters	Online	15. Dezember	15. Januar	31. Januar	Operations Director
Evaluierung des Praxissemesters	Online	10. August (SS) 30. Januar (WS)	31. August (SS) 15. Februar (WS)	1. März	Operations Director
Evaluierung der Onlinemodule	Online	15. Dezember	15. Januar	31. Januar	Operations Director
Evaluierung der Lehre im Fernstudium	Online	laufend	laufend	15. Juni (SS) 2. Januar (WS)	Fakultätsvertreter und Fakultätsvertreterinnen, am Online-Campus
Evaluierung der Verwaltung im Fernstudium	Online	15. Juni 15. Dezember	30. Juni 02. Januar	15. Juli 20. Januar	Repräsentanten bzw. Repräsentantinnen des bzw. der VP-HM
Absolventen- und Alumni-Evaluierung	Online / Paneldesign	1. März (Absolventen, Alumni mit Abschluss 30. September (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren)  31. September (Absolventen, Alumni mit Abschluss 15. März (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren.)	20. März (Absolventen, Alumni mit Abschluss 30. September (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren.)  20. Oktober (Absolventen, Alumni mit Abschluss 15. März (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren)	15. April Absolventen, Alumni mit Abschluss 30. September (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren)  15. November (Absolventen, Alumni mit Abschluss 15. März (6 Monate), Alumni mit Abschluss vor 2, 5 und 10 Jahren)	Operations Director
Evaluierung der allgemeinen Verwaltung	Online	1. Juni (SS) 1. Dezember (WS)	15. Juni (SS) 15. Dezember (WS)	30. Juni (SS) 02. Januar (WS)	Lokale Repräsentanten bzw. Repräsentantinnen VP-HM

Abbildung 21: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.3 Lehr- und Verwaltungsevaluierung





## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien Evaluierungen

## Vorlagen und Ergebnisdokumente

Schriftlicher Fragebogen

Online-Fragebogen

Allgemeiner Bericht (Ergebnistabelle)

Campusbezogener Gesamtbericht

Evaluierungsgesamtbericht

### 4.3.4 Kernprozess 3.4: Absolventen- und Alumni-Evaluierung

In regelmäßigen Abständen werden die Absolventen sowie die Alumni der Hochschule befragt. Ziel der Befragung ist die Überprüfung der gesetzten Qualitätsziele. Die Erkenntnisse aus der Absolventen- und Alumni-Evaluierung können zu Anpassungen in den anderen Kernbereichen führen.

Der Vorgang der Absolventen- und Alumni-Evaluierung ist als eigener Kernprozess 3.4 definiert, da die Durchführung der Evaluierung nicht wie im Kernprozess 3.3 semesterweise durchgeführt wird, sondern zeitlich von diesem abgekoppelt ist. Dessen Prozessbeschreibung wird in den Richtlinien Evaluierungen (Anhang H) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm dargestellt (siehe Abbildung 21). Hier werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen zusammengefasst dargestellt.

Die Absolventen- und Alumni-Evaluierung umfasst dabei folgende Aspekte:

- Allgemeine Informationen (z.B. Studienfach, Nationalität, Empfehlungswahrscheinlichkeit der Hochschule Macromedia (NPS))
- Aktueller Employment Status (z.B. Vollzeit oder Teilzeit, Branche, Position, Gehalt)
- Erfahrungen hinsichtlich erworbener „Kommunikationsfähigkeiten“,

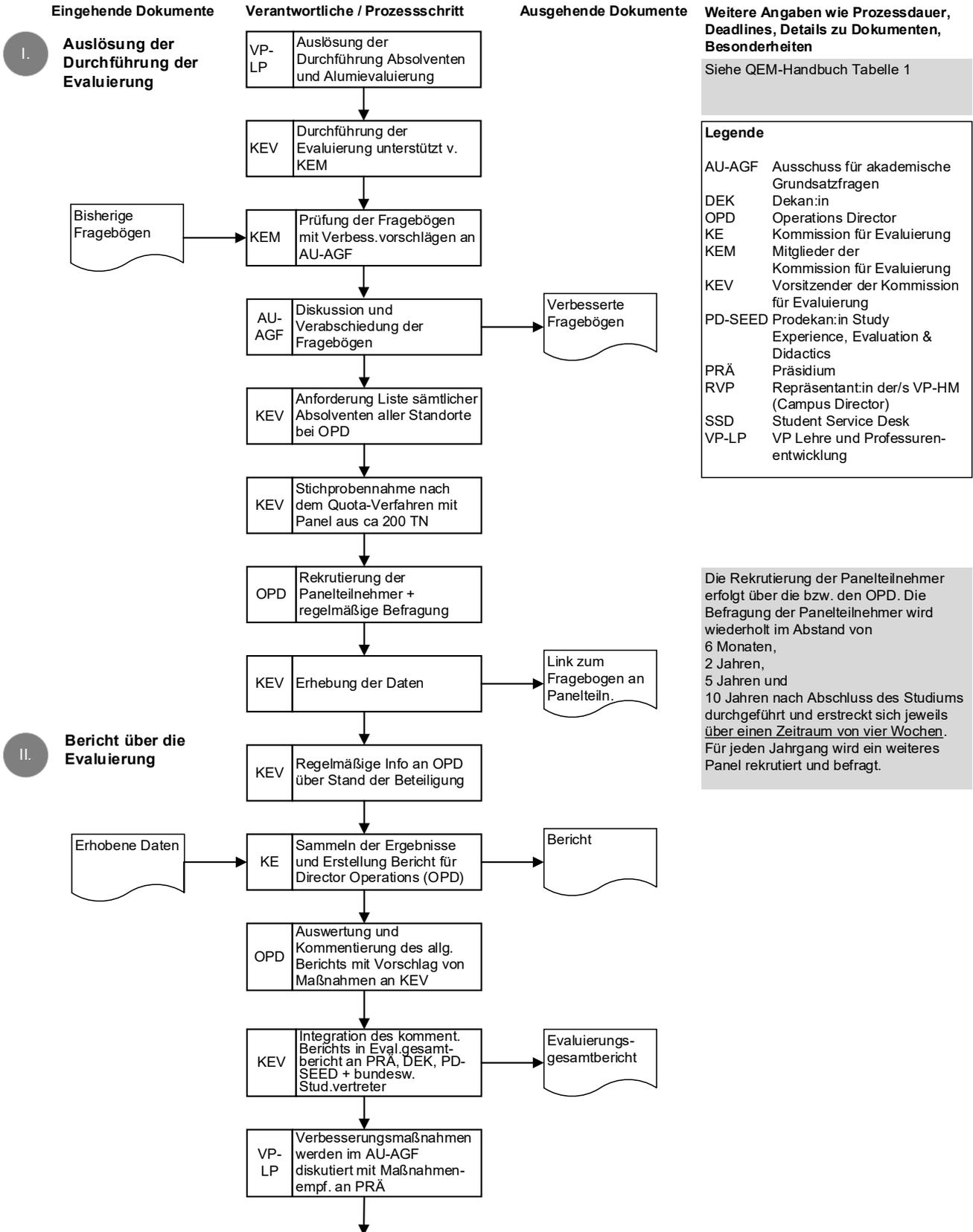
- Erfahrungen hinsichtlich erworbener „Sozialer Fähigkeiten“,
- Erfahrungen hinsichtlich erworbenen „Kritischen Denkens“,
- Erfahrungen hinsichtlich erworbenen „Ethischen Denkens“,
- Erfahrungen hinsichtlich erworbener „IT und numerischer Fähigkeiten“.

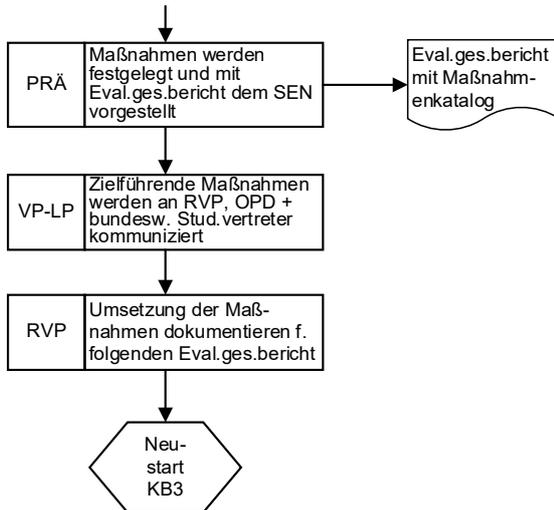
Die Art der Datenerhebung mit dem Zeitplan und den Zuständigkeiten für die Berichterstellung der jeweiligen Evaluierungen ist Tabelle 1 (siehe Kapitel 4.3.3) zu entnehmen.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 21):

- (I) Auslösung der Durchführung der Evaluierung und
- (II) Bericht über die Evaluierung.

Abbildung 22: Ablaufdiagramm Kernprozess 3.4 Absolventen- und Alumni-Evaluierung





## Mitgeltende Dokumente

Richtlinien Evaluierungen

## Vorlagen und Ergebnisdokumente

Schriftlicher Fragebogen

Online-Fragebogen

Allgemeiner Bericht (Ergebnistabelle)

Evaluierungsgesamtbericht

## 4.4 Kernbereich 4: Überprüfung des QEM als System

Im QEM besteht jederzeit die Möglichkeit auf die dynamischen Anforderungen in Lehre und Studium oder auf Auffälligkeiten das QEM-System unmittelbar mit der Anpassung von Qualitätszielen, Prüfkriterien, Kernbereichen und Kernprozesse zu reagieren. Unabhängig davon wird das QEM-System in jedem Fall periodisch vor der Beantragung oder im Rahmen der Beantragung jeder Re-Systemakkreditierung einer Überprüfung unterzogen (typischerweise sechs Jahre nach der Erstakkreditierung bzw. acht Jahre nach jeder Re-Systemakkreditierung).

Für die Entwicklung und Weiterentwicklung aller zugehörigen Kernprozesse ist der Präsident bzw. die Präsidentin verantwortlich und kann sich hierbei vom AU-AGF und je nach Bedarf von einer der spezialisierten Kommissionen unterstützten lassen. Der bzw. die Präsident:in ist auch verantwortlich für das Prozessergebnis der jeweiligen Kernprozesse, wobei der bzw. die Präsident:in zum Vollzug dieser Verantwortung je nach Bezug zu anderen Kernbereichen die bzw. den VP-LP involviert.

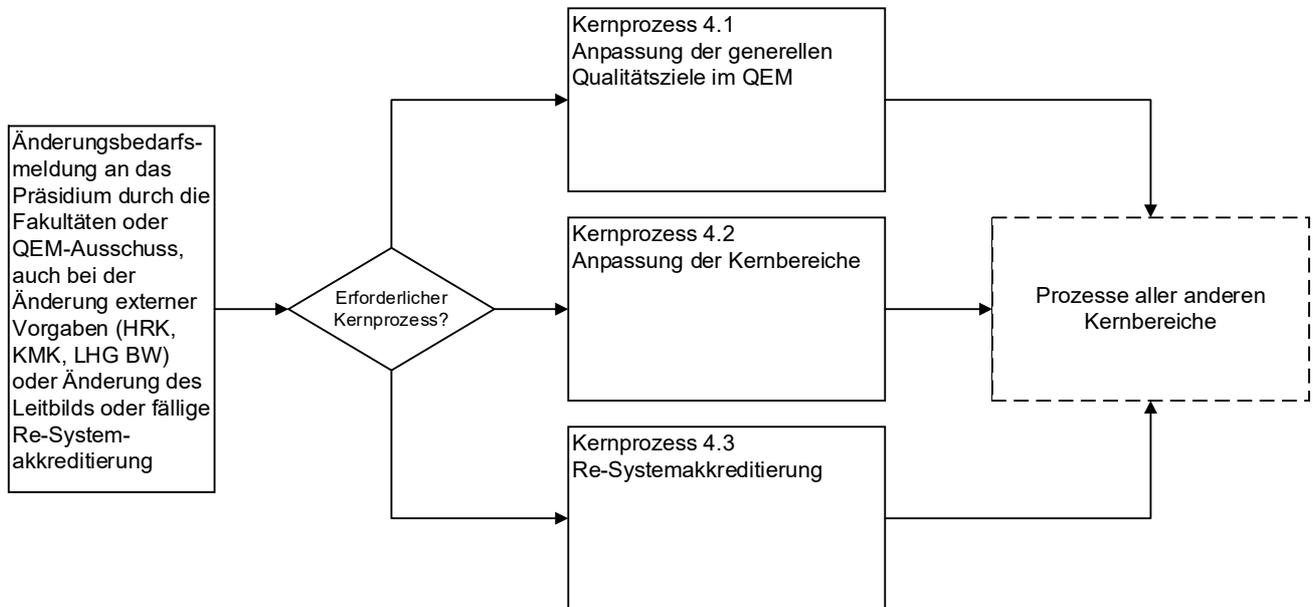
Die unterschiedlichen Formen der Überprüfung des QEM als System werden drei Kernprozessen zugeordnet. Im Kernbereich 4 sind hierfür drei Kernprozesse definiert, die zueinander in Beziehung stehen (siehe Abbildung 22). Diese sind:

4.1 Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM

4.2 Anpassung der Kernbereiche

4.3 Re-Systemakkreditierung.

Abbildung 23: Übersicht zu Kernbereich 4 „Überprüfung des QEM als System“ mit Kernprozessen



Für die Überprüfung des QEM als System bestellt das Präsidium nach Rücksprache mit dem QEM-Ausschuss wie im jeweiligen Kernprozess definiert QEM-Expertenteams, welche die Überprüfung und gegebenenfalls erforderliche Überarbeitungen nach Abstimmung im AU-AGF mit Unterstützung relevanter Kommissionen vornehmen. Es sind diese:

- QEM-Ziel-Review-Projektteam (Kernprozess 4.1)
- QEM-System-Review-Projektteam (Kernprozess 4.2)
- Re-Systemakkreditierungs-Projektteam (Kernprozess 4.3)

Die Ergebnisse der Überprüfung und Überarbeitung des Systems werden als Bericht zur Sichtung an den QEM-Ausschuss übermittelt. Nach der Analyse des Berichtes werden vom QEM-Ausschuss Empfehlungen zu Veränderungen des QEM an das Präsidium gegeben. Das Präsidium entscheidet auf dieser Basis über die konkreten Maßnahmen wie zum Beispiel darüber, ob neue Kernbereiche und -prozesse etabliert oder bestehende Kernbereiche und -prozesse verändert werden müssen.

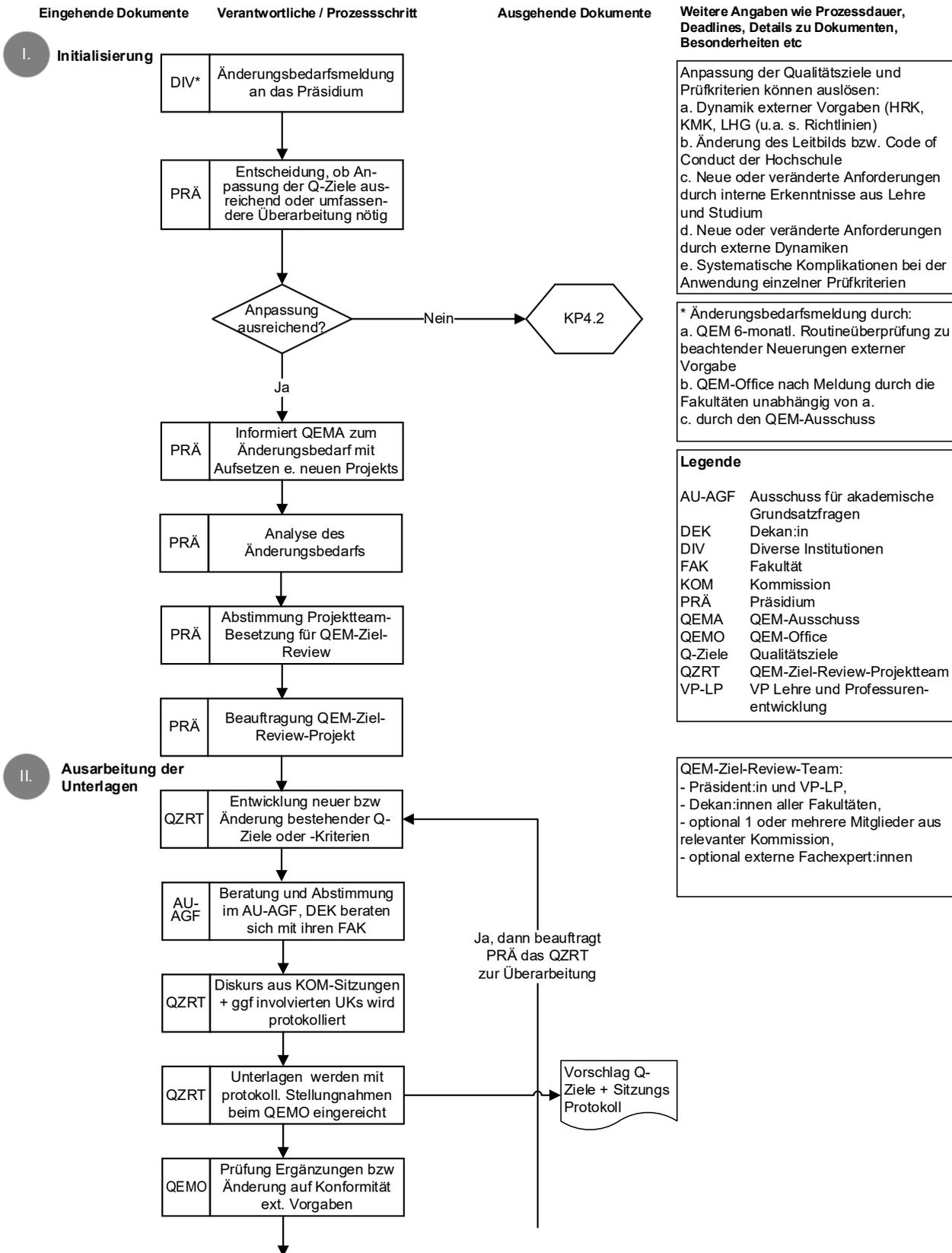
#### 4.4.1 Kernprozess 4.1: Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM

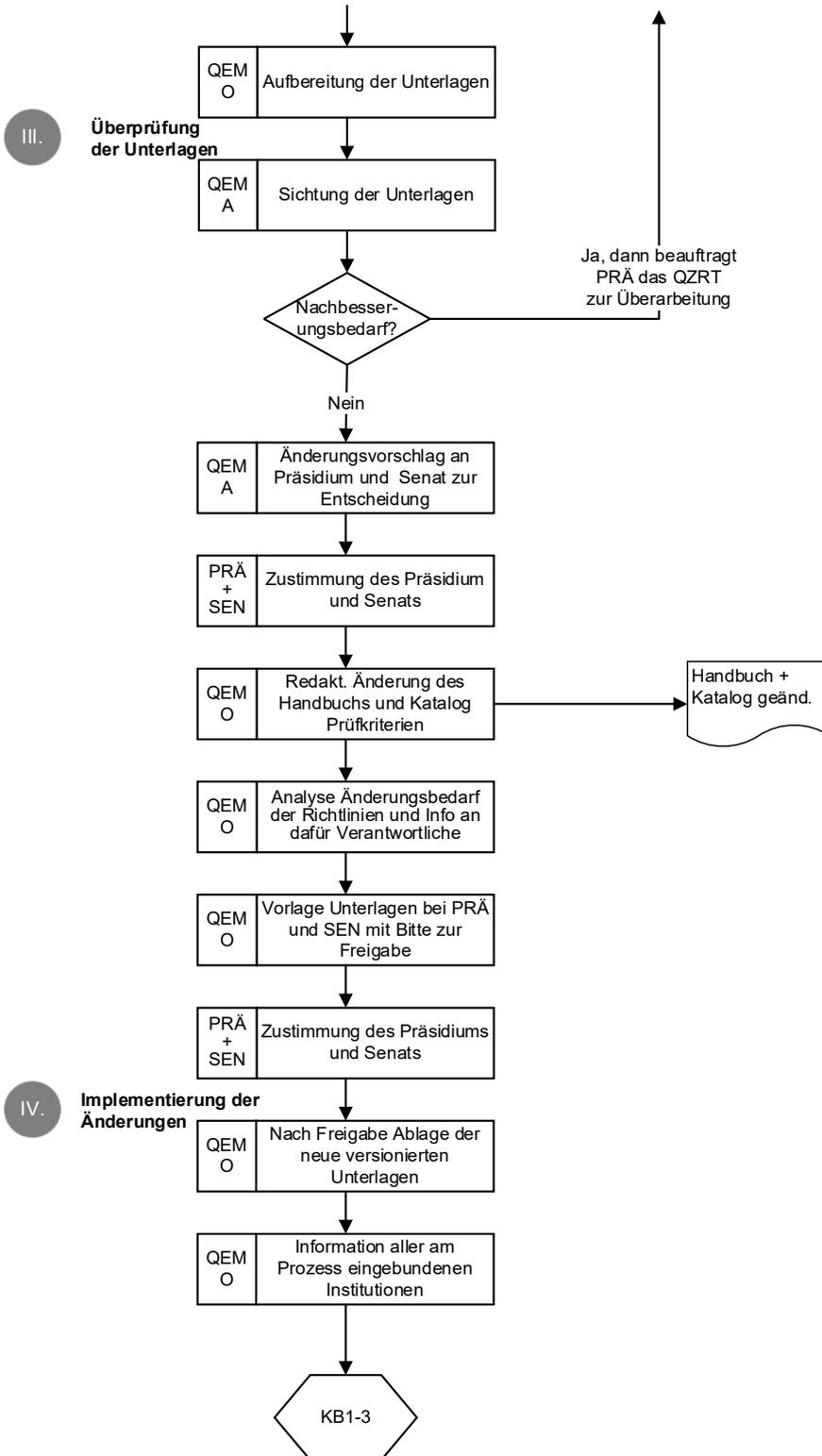
Die extern vorgegebenen als auch die hochschuleigenen Qualitätsziele unterliegen einem Wandel und müssen in regelmäßigen Abständen überprüft sowie ggf. angepasst werden. Gleichzeitig kann die Hochschule aus dem Umgang ihrer Institutionen mit den zu den generellen Qualitätszielen gehörigen Prüfkriterien und womöglich wiederkehrenden Komplikationen bei der Anwendung einzelner Prüfkriterien veranlasst werden, letztere zu überarbeiten und somit deren Katalog weiterzuentwickeln. Der gesamte Vorgang zur Anpassung der generellen Qualitätsziele mit den Prüfkriterien ist im Kernprozess 4.1 definiert, dessen Prozessbeschreibung in der Richtlinie für die Überprüfung des QEM als System (Anhang I) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm (siehe Abbildung 23) dargestellt ist. Hier werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen in einer Ablaufübersicht zusammengefasst beschrieben.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 23):

- (I) Auslösung eines Projektes zur Anpassung der Qualitätsziele und Prüfkriterien,
- (II) Ausarbeitung der Unterlagen durch ein QEM-Ziel-Review-Projektteam,
- (III) Überprüfung der Unterlagen mit Vorschlag des QEM-Ausschusses an das Präsidium und den Senat zur Änderung der Qualitätsziele,
- (IV) Implementierung der Änderungen mit Ablage der neuversionisierten Unterlagen.

Abbildung 24: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.1 Anpassung der generellen Qualitätsziele im QEM





### Mitgeltende Dokumente

Richtlinien für die Überprüfung des QEM als System  
 Veröffentlichungen der Hochschulrektorenkonferenz  
 Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz  
 Landeshochschulgesetz des Sitzlandes  
 Studienakkreditierungsstaatsvertrag

Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse

Vorgaben bzw. Empfehlungen der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

QEM-Handbuch mit allen Anhängen

### **Vorlagen und Ergebnisdokumente**

Sitzungsprotokolle

QEM-Handbuch mit allen Anhängen

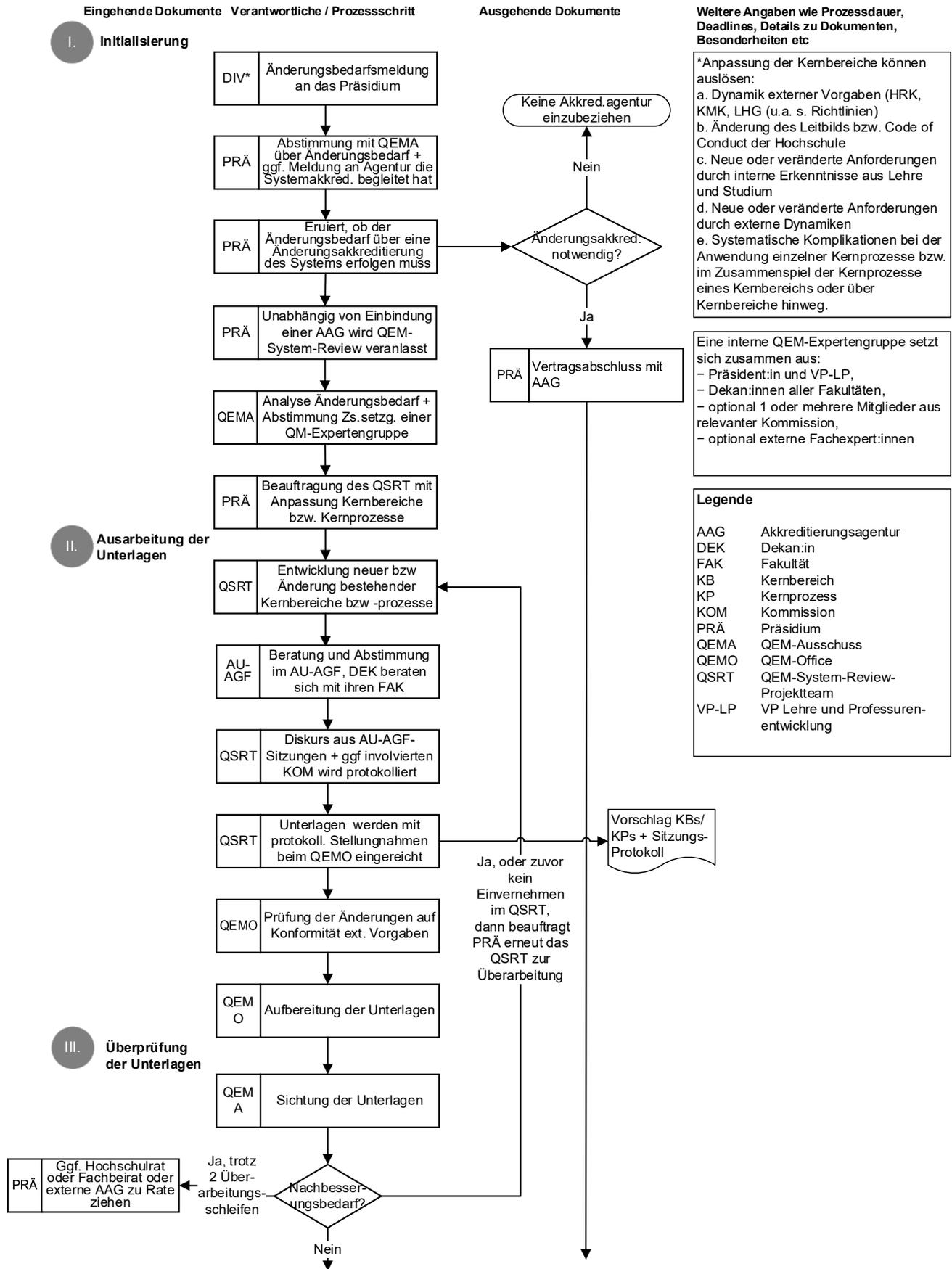
#### **4.4.2 Kernprozess 4.2: Anpassung der Kernbereiche**

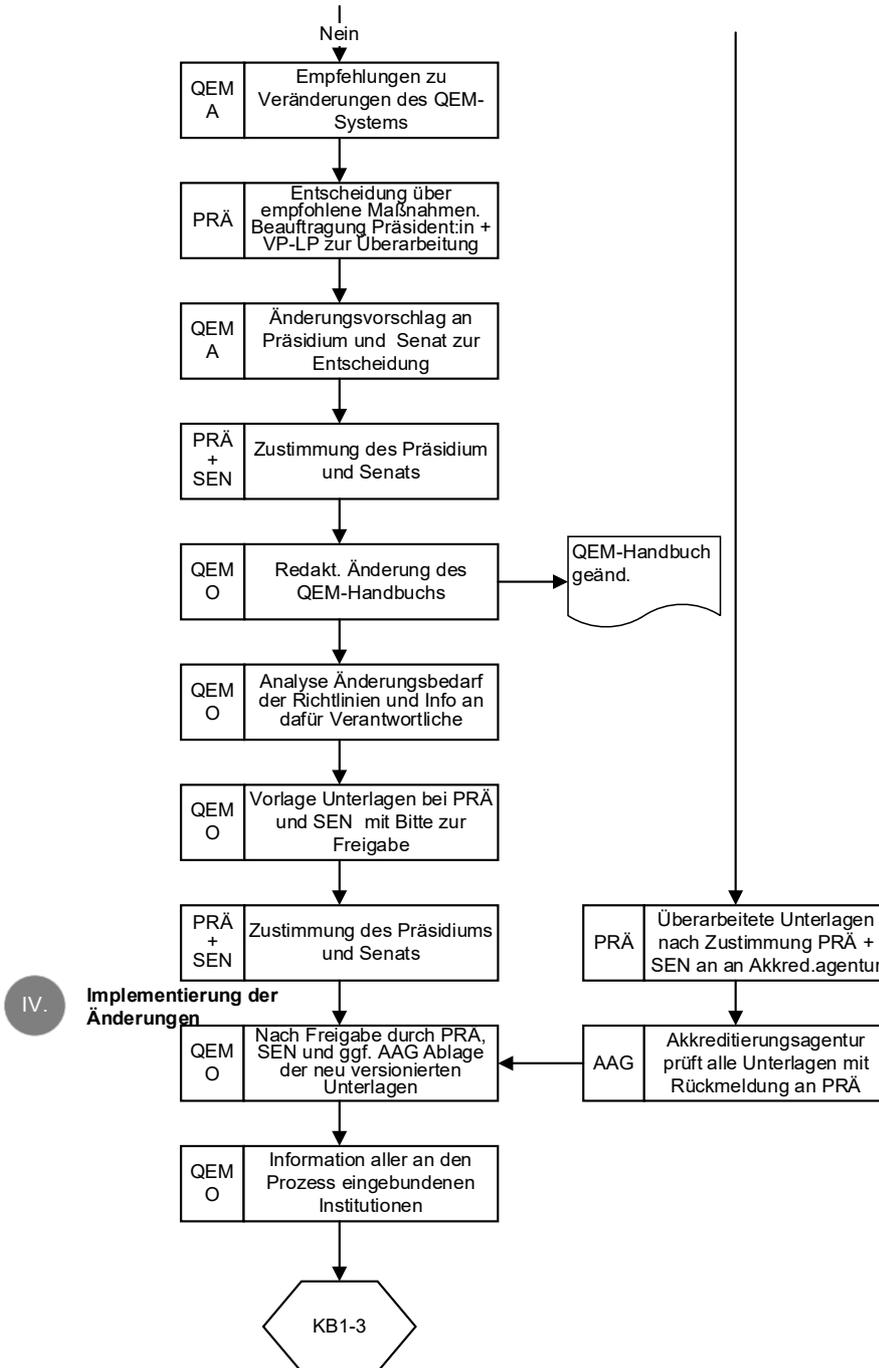
Im Rahmen der Weiterentwicklung der Hochschule insgesamt oder der Akkreditierung neuer Programme im Speziellen kann eine Differenzierung des QEM-Systems in weitere Kernbereiche, die Ergänzung bestehender Kernbereiche um zusätzliche Kernprozesse oder die Veränderung bereits bestehender Kernprozesse notwendig werden. Der gesamte Vorgang zur Anpassung der Kernbereiche ist als Kernprozess 4.2 definiert dessen Prozessbeschreibung in der Richtlinie für die Überprüfung des QEM als System (Anhang I) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm (siehe Abbildung 24) zusammengefasst dargestellt ist.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 24):

- (I) Auslösung eines Projektes zur Anpassung der Kernbereiche,
- (II) Ausarbeitung der Unterlagen durch ein QEM-System-Review-Projektteam,
- (III) Überprüfung der Unterlagen mit Vorschlag des QEM-Ausschusses an das Präsidium und den Senat zur Änderung des QEM-Systems,
- (IV) Implementierung der Änderungen mit Ablage der neuversionisierten Unterlagen.

Abbildung 25: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.2 Anpassung der Kernbereiche





IV. Implementierung der Änderungen

**Mitgeltende Dokumente, Vorlagen und Ergebnisdokumente** wie bei Kernprozess 4.1 beschrieben (siehe Kapitel 4.4.1).

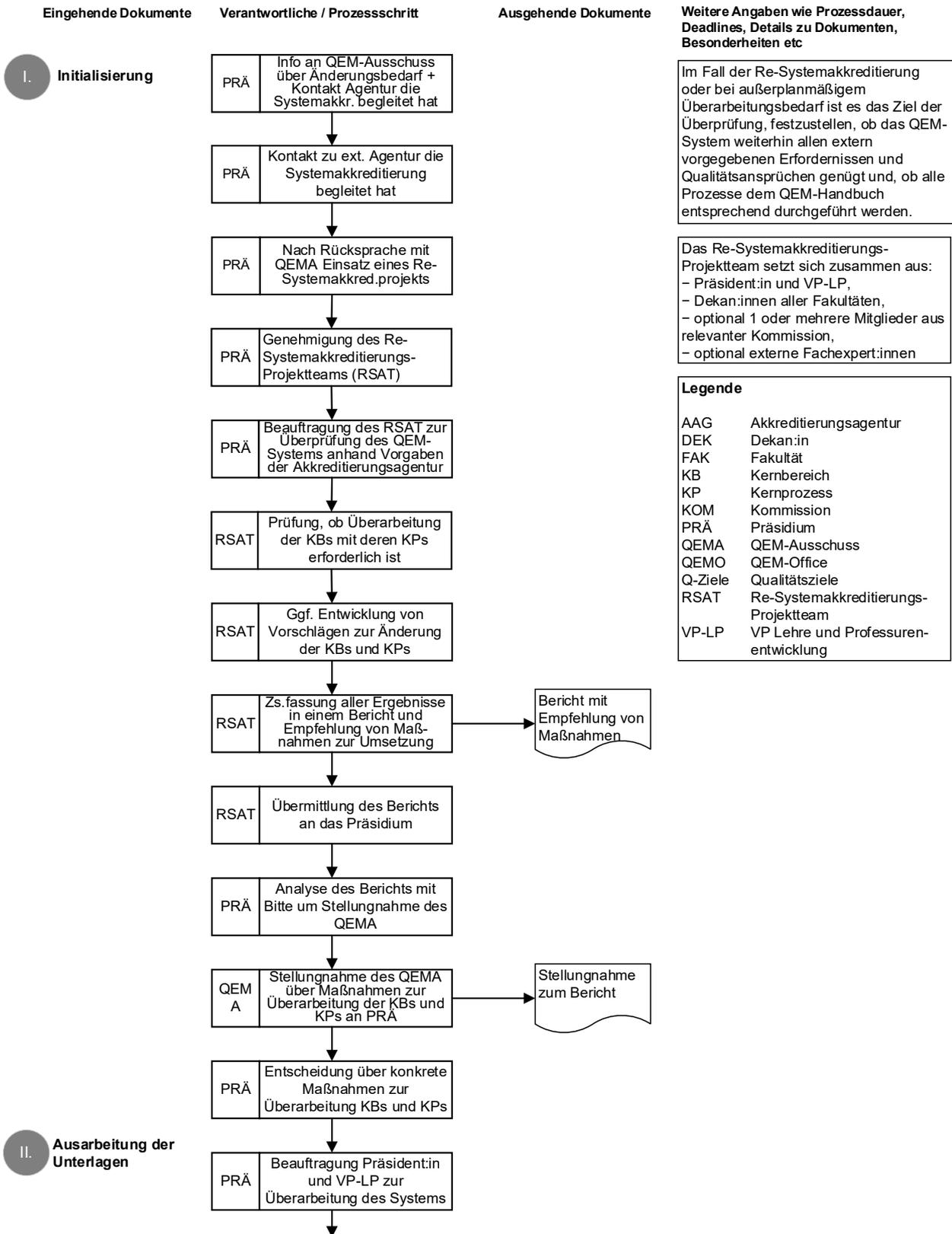
#### **4.4.3 Kernprozess 4.3: Re-Systemakkreditierung**

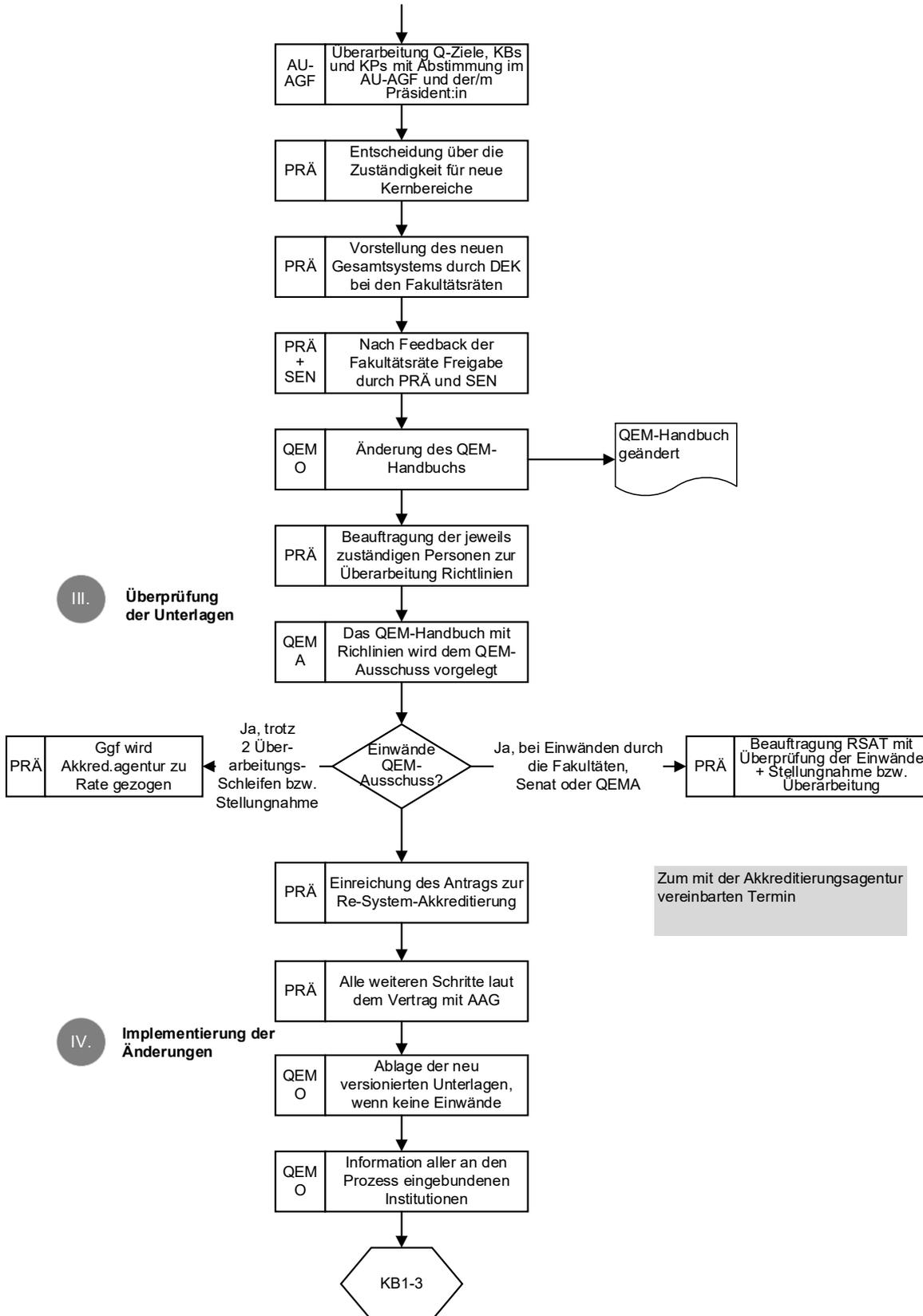
Im Fall der Re-Systemakkreditierung ist es das Ziel der Überprüfung festzustellen, ob das QEM-System weiterhin allen extern vorgegebenen Erfordernissen und Qualitätsansprüchen genügt und ob alle Prozesse dem QEM-Handbuch entsprechend durchgeführt werden. Der gesamte Vorgang zur Vorbereitung der Re-Systemakkreditierung der Hochschule ist im Kernprozess 4.3 geregelt, dessen Prozessbeschreibung in der Richtlinie für die Überprüfung des QEM als System (Anhang I) ausgeführt sowie im Prozessablauf-Diagramm (siehe Abbildung 25) dargestellt ist. Hier werden alle Prozessschritte mit den vorgegebenen Entscheidungs- und Zustimmungswegen der wesentlichen Akteure und Institutionen in einer Ablaufübersicht zusammengefasst beschrieben. Dem Prozessablauf-Diagramm sind auch die im Rahmen des Kernprozesses geltenden Dokumente und zu erstellenden Unterlagen zu entnehmen.

Der gesamte Kernprozess gliedert sich in folgende Verfahrensabschnitte (siehe Prozessablauf-Diagramm in Abbildung 25):

- (I) Auslösung eines Projektes zur Re-Systemakkreditierung oder bei außerplanmäßigem Überarbeitungsbedarf,
- (II) Prüfung, ob eine Überarbeitung der Kernbereiche und Kernprozesse erforderlich ist mit Empfehlung von Maßnahmen durch ein Re-Systemakkreditierungs-Projektteam,
- (III) Beauftragung der Fakultäten zur Überarbeitung des QEM-Systems nach Stellungnahme durch den QEM-Ausschuss sowie nachfolgender Prüfung der überarbeiteten Unterlagen durch den QEM-Ausschuss,
- (IV) Implementierung der Änderungen mit Ablage der neuversionisierten Unterlagen.

Abbildung 26: Ablaufdiagramm Kernprozess 4.3 Re-Systemakkreditierung





Mitgeltende Dokumente, Vorlagen und Ergebnisdokumente wie bei Kernprozess 4.1 beschrieben (siehe Kapitel 4.4.1).

## **Verzeichnis der QEM-spezifischen Anhänge**

Anhang A: Katalog der Prüfkriterien (Qualitätsziele)

Anhang B: Geschäftsordnung des Quality-of-Education-Management-(QEM)-Ausschusses

Anhang C: Richtlinien Professurenentwicklung

Anhang D: Richtlinien Programmakkreditierungen

Anhang E: Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung der Lehre

Anhang F: Richtlinien für die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen

Anhang G: Richtlinien für die Erstellung und Änderung von Prüfungsordnungen

Anhang H: Richtlinien Evaluierungen

Anhang I: Richtlinien für die Überprüfung des QEM als System