

**Akkreditierungsbericht zum Antrag der  
Hochschule für Musik und Theater München (HMTM)  
auf Systemakkreditierung  
(S-715)**



**17. ZEKo-Sitzung am 08.11.2022**

**TOP 07.01**

Vertragsschluss	21.12.2017
Zulassung zum Verfahren	03.06.2019
Datum der ersten Vor-Ort-Gespräche	28.-29.07.2021
Datum der zweiten Vor-Ort-Gespräche	14.-15.02.2022

Ansprechpartnerin der Hochschule:

Dr. Christine Zimmermann  
Stabsstelle Qualitätsmanagement/Akkreditierung  
Standort Luisenstraße  
Zimmer L 213  
Tel. +49 89 289-27490  
[christine.zimmermann@hmtm.de](mailto:christine.zimmermann@hmtm.de)

Betreuende Referentin der ZEvA: Bettina Schüßler

Gutachter\*innengruppe:

Prof. Dr. Ursula Brandstätter (Hochschulvertreterin)	ehem. Rektorin der Anton Bruckner Privatuniversität für Musik, Schauspiel und Tanz Linz  Gutachterin und Beraterin in universitären Kontexten und wissenschaftliche Autorin
Prof. Dr. Bernd Clausen (Hochschulvertreter)	Professor für Musikpädagogik an der Universität Siegen ehem. Präsident der Hochschule für Musik Würzburg
Prof. Dr. Thomas Grosse (Hochschulvertreter)	Rektor der Hochschule für Musik Detmold
Dr. Christian Kuhnt (Vertreter der Berufspraxis)	Intendant der Stiftung Schleswig-Holstein Musik Festival
Luise Volkmann (Vertreterin der Studierenden)	Hochschule für Musik & Tanz Köln: Studium Master Musikwissenschaft mit kulturwissenschaftlichem Schwerpunkt, Abschluss Master für Komposition und Arrangement  Hochschule für Musik und Theater Leipzig: Abschluss Bachelor of Music

**Hannover, den 07.06.2022**

(ergänzt am 08.11.2022)

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I-3
I. Beschluss der ZEvA-Kommission .....	I-4
II. Bewertungsbericht der Gutachter*innen .....	II-6
1. Abschließendes Votum der Gutachter*innen .....	II-6
2. Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens .....	II-12
3. Kurzbeschreibung der Institution .....	II-14
3.1 Profil und Auftrag der Hochschule .....	II-14
3.2 Interne Organisationsstruktur .....	II-15
3.3 Studienangebot .....	II-17
3.4 Netzwerke und Kooperationen .....	II-18
4. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems .....	II-19
4.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsziele der Hochschule .....	II-19
4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungssystems .....	II-21
4.3 Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre .....	II-32
4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems .....	II-59
4.5 Dokumentation .....	II-62
5. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates .....	II-65
5.1 Qualifikationsziele (Kriterium 6.1) .....	II-65
5.2 Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre (Kriterium 6.2) .....	II-65
5.3 Verfahren des internen Qualitätsmanagements (Kriterium 6.3) .....	II-65
5.4 Berichtssystem und Datenerhebung (Kriterium 6.4) .....	II-65
5.5 Zuständigkeiten (Kriterium 6.5) .....	II-65
5.6 Dokumentation (Kriterium 6.6) .....	II-66
5.7 Kooperationen (Kriterium 6.7) .....	II-66
III. Appendix .....	III-1
1. Stellungnahme der Hochschule vom 23.08.2022 .....	III-1

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

*Die ZEvA-Kommission stimmt dem Bewertungsbericht der Gutachter\*innengruppe zu und nimmt die Stellungnahme der Hochschule vom 23.08.2022 zur Kenntnis. Sie begrüßt die darin vorgestellten Maßnahmen, auf deren Grundlage die erste der von der Gutachter\*innengruppe empfohlenen Auflagen modifiziert werden kann und die zweite und dritte der von der Gutachter\*innengruppe empfohlenen Auflagen entfallen können. Die Hochschule hat eine aktualisierte Prüfcheckliste vorgelegt, die den Anforderungen der Gutachtenden Rechnung trägt, sowie die Prozessbeschreibung im QM-Handbuch entsprechend ergänzt.*

*Die ZEvA-Kommission beschließt die Systemakkreditierung der Hochschule für Musik und Theater München mit den folgenden Auflagen für die Dauer von 6 Jahren.*

- *Das vorgelegte Template für Qualitätsberichte muss den Anforderungen des aktuellen Beschlusses des Akkreditierungsrates entsprechen.*
  - *(Kriterien 6.3, 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013 sowie Drs. AR 61/2022)*
- *Die Protokolle von Sitzungen, Prozessen und Ergebnissen müssen eine systematische Nutzung der Diskussionen und Erkenntnisse ermöglichen. Besprochene Maßnahmen müssen festgehalten werden und zugleich muss definiert werden, ob es sich um Absichtserklärungen, beantragte oder beschlossene Maßnahmen handelt, damit der Eingang von Sitzungs- und Ergebnisprotokollen in den Qualitätskreislauf gewährleistet ist.*
  - *(Kriterien 6.3, 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013)*
- *Die Erhebung von Kennzahlen muss mit klaren Angaben und Anweisungen zu Ablagesystemen, Ablageorten und Zugriffsrechten verbunden sowie mit Maßgaben dazu versehen werden, wem die Kennzahlen einer Analyse und Auswertung zugeführt werden und wie die Ergebnisse solcher Auswertungen durch wen auf der Grundlage welcher Grenzwerte interpretiert und in Maßnahmen überführt werden.*
  - *(Kriterien 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013)*
- *Die Rolle der externen Gutachter\*innen muss detailliert dokumentiert und in den Dokumenten separat ausgewiesen werden, damit die externen Bewertungen im weiteren Prozessverlauf, im Prüfprotokoll und insbesondere in den Qualitätsberichten nachvollziehbar bleiben. Dies betrifft insbesondere die Bewertungen der Externen zu den expliziten Akkreditierungskriterien in Teil 3 der BayStudAkkV.*
  - *(Kriterien 6.3, 6.4, Drs. AR 20/2013 sowie Drs. AR 61/2022)*

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

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkre-*

**- Bewertungsbericht zur Systemakkreditierung der Hochschule für Musik und Theater München S-715 -**

I Beschluss der ZEvA-Kommission

1 Abschließendes Votum der Gutachter\*innen

ditierung“ (Drs. AR 20/2013) sowie auf dem Beschluss des Akkreditierungsrates „Anforderungen an die Veröffentlichungspraxis systemakkreditierter Hochschulen“ (Drs. AR 61/2022).

## **II. Bewertungsbericht der Gutachter\*innen**

### **1. Abschließendes Votum der Gutachter\*innen**

#### **1.1 Empfehlungen**

Die Gutachter\*innen empfehlen den Verantwortlichen der HMTM,  
zum Leitbild:

- den Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit eine zentralere Bedeutung innerhalb des Leitbildes zu geben.
- die vielfältigen Dimensionen von Diversität einzubeziehen, um die aktuelle Engführung auf den Aspekt Geschlechtergerechtigkeit zu überwinden.
- Diversität als einen Aspekt von Exzellenz zu definieren und zu kommunizieren.
- den Qualitätsbegriff gegenüber einem sehr präsenten Exzellenzbegriff zu stärken.
- über die vorhandenen Zielsetzungen hinaus prägnanter das zu formulieren, wofür die HMTM unverwechselbar und singular steht.
- den Bekanntheitsgrad und die Auswirkungen des Leitbilds auf die Haltung und die Arbeitsbereiche der einzelnen Beteiligten im hochschulischen Leben zu erhöhen.
- die Vorlagen und Prozessbeschreibungen für den Kernprozess „Einrichtung eines Studiengangs“ dergestalt zu ergänzen, dass eine systematische Entwicklung von Qualifikationszielen aus dem Leitbild heraus sichergestellt wird.

zum Qualitätsbewusstsein:

- den teils unterschiedlichen Durchdringungsgrad eines hochschulweiten und verschiedene Ebenen der Institution betreffenden Qualitätsbewusstseins seitens der Stakeholder weiter zu erhöhen und zu stärken, damit sich die gelebte Qualitätskultur aller Gruppen, institutionellen Einheiten und Ebenen der HMTM nachhaltig weiterentwickeln kann.
- die guten und zielgerichteten Konzepte bezüglich der Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit kontinuierlich mit Leben und Selbstverständlichkeit bei allen am Hochschulalltag Beteiligten zu füllen.

zu den Ressourcen:

- die derzeit vorhandenen Personalstellen der Stabsstelle QM mindestens zu erhalten und dauerhaft nachzuhalten. Nur so können die zahlreichen dort verorteten Aufgaben und Verantwortlichkeiten kontinuierlich wahrgenommen und die Funktionsfähigkeit des QMS gleichbleibend gewährleistet werden.
- die für eine Entwicklung und Verstetigung neuer, auch qualitativer Evaluationsinstrumente unerlässlichen Personalressourcen zur Verfügung zu stellen.

zur Lehrqualität:

- im Leitfaden für Berufungsverfahren explizit Ansprüche an die Lehrerfahrung und Lehrbefähigung von Bewerbern\*innen zu benennen, um eine hohe Lehrqualität weiter zu befördern und zu sichern.
- künftig eine systematische Überprüfung in den geeigneten Qualitätssicherungsprozessen zu etablieren, um zu beurteilen, ob die unternommenen Aktivitäten den Erhalt und die Steigerung der Qualität in der Lehre grundlegend gewährleisten können.

zu den Studierenden:

- die Studierenden im Zusammenwirken aller beteiligten Instanzen noch stärker zu motivieren, damit sie zahlreicher und aktiver als bislang an den Prozessen des Qualitätsmanagements mitgestaltend partizipieren.
- die gesamte Studierendenschaft aktiver anzusprechen und zu den Verfahren und Prozessen des QM-Systems sowie über ihre Möglichkeiten der Mitgestaltung und Einflussnahme noch systematischer und gezielter zu informieren.
- Anreizsysteme zu schaffen, um mehr Studierende für ein aktives Engagement im QMS und in der studentischen Gremienarbeit zu gewinnen. Dazu gehört auch eine angemessene Würdigung dieser Arbeit und dieses Einsatzes, etwa durch eine finanzielle Aufwandsentschädigung und/oder eine Kreditierung des zeitlichen Engagements durch die Vergabe von ECTS-Punkten und/oder eine Studienzeiterlängerung.
- den Wunsch der Studierenden nach einer Systematisierung der Kommunikationswege sowie einer zentralen Kommunikation von Zuständigkeiten zu erfüllen.
- der Aussage der Studierenden in ihrer Stellungnahme, die Evaluation werde nur bedingt von den Studierenden wahrgenommen, entsprechend Gewicht beizumessen und den Bekanntheitsgrad der Evaluationsinstrumente sowie ihres Nutzens bei den Studierenden zu erhöhen.
- die Studierenden in den Weiterentwicklungsprozess des QMS noch systematischer einzubinden.

zu den Alumni:

- die Alumni-Arbeit zu stärken und noch bewusster für die Qualitätssicherung zu nutzen.
- vorhandene Informationen über den Verbleib und die weiteren Karrierewege der Absolventen\*innen sowie die Anregungen der Alumni zur Weiterentwicklung der Studiengänge systematischer zu erfassen und zu dokumentieren, um sie anschließend in die vorgesehenen Qualitätsregelkreise einfließen zu lassen.

zu den Externen:

- die externen Experten\*innen zur Sicherung der Verfahrensqualität im Vorfeld eines Studiengangsmonitorings mittels entsprechender Handreichungen strukturiert und umfangreich auf ihre Rolle und Aufgabe als Gutachter\*innen vorzubereiten

- den externen Mitgliedern der Institutsbeiräte im Rahmen des Studiengangsmonitorings zeitlich und räumlich die Voraussetzungen für einen vertraulichen Austausch ohne Beisein der internen Institutsmitglieder einzuräumen, um so die für eine unabhängige externe Bewertung notwendige Distanz zu gewährleisten.
- den geplanten Qualitätsbeirat einzusetzen, dessen Arbeit und Wirkungsgrad bei der Systemreakkreditierung einer besonderen Begutachtung unterzogen werden sollte.
- die Einbeziehung externer Expertise in Prüfungen – vor allem im Bereich der Master-Studiengänge – sukzessive aufzubauen und diese systematisch in modellierten Prozessabläufen zu verankern.
- den Einbezug externer Perspektiven in das QM-System weiter auszubauen und zu stärken.

zu den Dokumenten:

- den Qualitätsberichten zwecks Erhöhung der Verständlichkeit und Lesbarkeit auch ein Kurzprofil des Studiengangs voranzustellen sowie in den Qualitätsberichten einen ausgewogenen, verbindlichen und sachgerechten Umgang mit den gutachterlichen Empfehlungen sowie mit festgestellten Mängeln in den Studiengängen zu dokumentieren.
- die dokumentierten Ergebnisse von Sitzungen und Besprechungen zentral abzulegen, um sie im jeweils nachfolgenden Prozessschritt systematisch wieder aufzugreifen.
- sicherzustellen, dass relevante Daten und Informationen (bspw. Sitzungsdaten, Teilnehmende etc.) in Protokollen im jeweiligen Hauptdokument enthalten sind.
- eine klare Vorgabe im QM-Handbuch bezüglich einer stärkeren Vereinheitlichung von Protokollen einzufügen.

zu den Prozessen:

- den Bereich Gleichstellung und Diversity noch umfassender und systematischer in die Prozesse der Qualitätssicherung einzubeziehen.
- die Themen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit in den Prozessbeschreibungen und Leitfäden zu Studiengangsmonitoring und internen Akkreditierungsverfahren sowie in den Diskussionen der verschiedenen Gremiensitzungen konstant zu verankern.
- hier insbesondere ausführlicher darauf einzugehen, wie die Gleichstellungskonzepte der Hochschule konkret auf Ebene des betreffenden Studiengangs umgesetzt werden.
- Aspekte von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit auch inhaltlich stärker mitzudenken, bspw. bereits bei der Entwicklung von Qualifikationszielen und Curricula im Zuge der Neueinrichtung von Studiengängen.
- Internationalität und Mobilität deutlich stärker als bisher im QMS zu fokussieren.
- durch die Erarbeitung und Implementierung weiterer systematischer Prozesse im Be-



schwerdemanagement die bestehende Diskrepanz zwischen personalisierten und systematisierten Prozessen aufzulösen (Beispiele: Benotung und Zwischenprüfung).

- die systematische Einbindung hochschuldidaktischer Maßnahmen und weiterer Initiativen der „Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung Lehrende“ in die Qualitätsprozesse der Hochschule zu stärken.
- sowohl in der Entwicklung von Studiengängen als auch in der fortlaufenden und zyklischen Qualitätssicherung durch eine intensivere, proaktive Beratung das Verständnis für Studiengangs- und Prüfungsgestaltung stärker zu fördern – auch über die hochschuldidaktische Qualifikation einzelner Lehrender hinaus.
- die Service- und Verwaltungseinheiten der Hochschule noch umfassender und systematischer in die Prozesse der Qualitätssicherung einzubeziehen.
- den konkreten Bezug der Qualifikationsziele eines neuen Studiengangs zum Leitbild systematisch in der Prozessbeschreibung der Studiengangsentwicklung zu verankern.
- die Institute und Fachgruppen im Vorfeld der internen Akkreditierungsverfahren künftig explizit auf die vorhandenen Beschwerdewege (Einspruch und Ad-hoc-Beschwerdekommission sowie nötigenfalls eine externe Programmakkreditierung) hinzuweisen.
- eine Standardisierung samt Prozessbeschreibung des geplanten internen Audits vorzunehmen, das zukünftig vom betreffenden Institutsbeirat zur Prüfung eines Gesamtkonzepts durchgeführt werden soll.
- regelhafte Prozesse und Verfahren zur Weiterentwicklung des QMS festzulegen und zu implementieren, um den bereits bestehenden kontinuierlichen Reflexions- und Verbesserungsprozess zu strukturieren und zu formalisieren, was auch die Definition klarer Verantwortlichkeiten einschließt.

zu Befragungen:

- das sehr stark auf Fragebögen ausgerichtete Instrumentarium durch geeignete, auch qualitative Evaluationsinstrumente zu erweitern.
- weitere adäquate Verfahren einzusetzen, um auch in kleinen Gruppen sowie für den Einzelunterricht nachvollziehbare und informative Ergebnisse zu erlangen.
- die Befragungs- und Evaluationsinstrumente stärker auf die Studiengangsebene hin auszurichten.
- die Absolventen\*innenbefragung noch stärker für die ausdrückliche Studiengangsentwicklung zu nutzen.
- in den entsprechend empfohlenen Auswertungen auf Studiengangsebene einen systematischen Abgleich zwischen qualitativen (wahrscheinlich wohl in der Mehrzahl mündlichen) Befragungen mit den quantifizierenden Befragungen vorzunehmen.
- die derzeit noch eher personenabhängige Feedbackkultur stärker zu systematisieren und regelhaft zu verankern, um den Prozess einer kontinuierlichen Qualitätssicherung

und auch Qualitätsverbesserung zu realisieren.

- auf Ebene der einzelnen Lehrenden, Fachgruppen und Institute die Prozesse und Feedbackschleifen im Sinne einer von allen Statusgruppen getragenen Qualitätskultur zu entwickeln und sukzessive weiter zu verstetigen, damit die systematische Umsetzung der Evaluations- und Monitoringinstrumente nachhaltig gewährleistet werden kann.
- verbindliche Interventionskriterien zu vereinbaren und in den Richtlinien der Hochschulleitung zur Evaluation von Studium und Lehre zu verankern, um solide Entscheidungs- und Handlungsgrundlagen zu schaffen.
- unter Berücksichtigung der Fächerkultur/-en und Veranstaltungsformen klare Leitlinien dafür zu formulieren, wann bzw. in welchen Fällen die erhobenen quantitativen und qualitativen Informationen einen akuten Gesprächs- und Handlungsbedarf anzeigen sowie dafür, wer für die Transformation dieser Bedarfe in die Formulierung, Durchführung und Überprüfung geeigneter Maßnahmen verantwortlich zeichnet.
- sicherzustellen, dass ausnahmslos alle Lehrenden die Fragebögen in ihren Lehrveranstaltungen austeilen.

zum Datenmanagement:

- klare Richtlinien für den systematischen Umgang mit den erhobenen Daten festzulegen.
- anhand von Grenzwerten zu definieren, ab wann Kennzahlen als kritisch einzustufen sind.
- sofern Kennzahlen auf problematische Entwicklungen hinweisen, dies im Kontext des Lehrberichts sowie auch der Sitzungen von Institutsbeiräten und Studienkommissionen explizit zu thematisieren.
- im Rahmen des internen Berichtswesens abzusichern, dass die Daten einer eingehenden Analyse und Bewertung unterzogen und auch mit der Hochschulleitung diskutiert werden.
- für eine effektivere Nutzung der erhobenen Daten Aspekte wie den Zugang zu Daten, die Zusammenstellung von Datensätzen und die Zuständigkeiten für die Analyse der Ergebnisse (Personen, Gremien) in den Prozessbeschreibungen noch zu schärfen.

## **1.2 Empfehlung an die ZEvA-Kommission (ZEKo)**

Die Gutachter\*innen empfehlen der ZEvA-Kommission die Systemakkreditierung der Hochschule für Musik und Theater München mit den folgenden Auflagen für die Dauer von sechs Jahren.

- Die HMTM muss sicherstellen, dass die Bewertungsergebnisse ihrer internen Verfah-

ren dokumentiert und veröffentlicht werden und ein entsprechendes Template für Qualitätsberichte vorlegen.

- (Kriterien 6.3, 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013 sowie Drs. AR 91/2020)
- Eine Veröffentlichung des Akkreditierungsberichtes in der Datenbank des Akkreditierungsrates muss verbindlich in den Prozessbeschreibungen zur internen Akkreditierung verankert werden.
  - (Kriterien 6.4, 6.5, 6.6, Drs. AR 20/2013 sowie Drs. AR 108/2018)
- Die Prüfcheckliste muss aktualisiert und an die neue Vorlage der Selbstdokumentation angepasst werden.
  - (Kriterien 6.3, 6.4, Drs. AR 20/2013)
- Die Protokolle von Sitzungen, Prozessen und Ergebnissen müssen eine systematische Nutzung der Diskussionen und Erkenntnisse ermöglichen. Besprochene Maßnahmen müssen festgehalten werden und zugleich muss definiert werden, ob es sich um Absichtserklärungen, beantragte oder beschlossene Maßnahmen handelt, damit der Eingang von Sitzungs- und Ergebnisprotokollen in den Qualitätskreislauf gewährleistet ist.
  - (Kriterien 6.3, 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013)
- Die Erhebung von Kennzahlen muss mit klaren Angaben und Anweisungen zu Ablagesystemen, Ablageorten und Zugriffsrechten verbunden sowie mit Maßgaben dazu versehen werden, wem die Kennzahlen einer Analyse und Auswertung zugeführt werden und wie die Ergebnisse solcher Auswertungen durch wen auf der Grundlage welcher Grenzwerte interpretiert und in Maßnahmen überführt werden.
  - (Kriterien 6.4, 6.5, Drs. AR 20/2013)
- Die Rolle der externen Gutachter\*innen muss detailliert dokumentiert und in den Dokumenten separat ausgewiesen werden, damit die externen Bewertungen im weiteren Prozessverlauf, im Prüfprotokoll und insbesondere in den Qualitätsberichten nachvollziehbar bleiben. Dies betrifft insbesondere die Bewertungen der Externen zu den expliziten Akkreditierungskriterien in Teil 3 der BayStudAkkV.
  - (Kriterien 6.3, 6.4, Drs. AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ (Drs. AR 20/2013) sowie auf den Beschlüssen des Akkreditierungsrates „Berichtspflichten für systemakkreditierte Hochschulen“ und „Hinweise für Qualitätsberichte systemakkreditierter Hochschulen“. (Drs. AR 108/2018 und Drs. AR 91/2020)

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

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

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

Die Hochschule für Musik und Theater München hat am 01.04.2019 den Antrag auf Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung bei der ZEvA gestellt. Die Prüfung des Antrags ergab, dass Aussicht auf eine erfolgreiche Systemakkreditierung besteht. Die Hochschule konnte die Erprobung ihres internen Qualitätsmanagementsystems anhand eines Studiengangs zweifelsfrei darlegen; eine negative Entscheidung in einem vorangegangenen Verfahren der Systemakkreditierung liegt nicht vor. Die Hochschule wurde daher mit Bescheid vom 03.06.2019 zum Verfahren zugelassen.

Grundlagen des vorliegenden Bewertungsberichtes der Gutachter\*innengruppe sind die Lektüre der Selbstdokumentation der Hochschule sowie die Gespräche während der ersten Begehung (pandemiebedingt als Videokonferenz) am 28.-29.07.2021 mit der Hochschulleitung, den Verantwortlichen für das zentrale und dezentrale Qualitätsmanagement sowie mit Vertretern\*innen der Studierenden. Diese Gespräche dienten hauptsächlich der grundlegenden Information über die Hochschule und das QM-System. Weiterhin wurde von der Gutachter\*innengruppe eine Stichprobe (Merkmale/Studiengänge) gemäß den zugrunde liegenden Verfahrensregeln festgelegt. Unter Einbeziehung dieser Dokumentation erfolgte am 14.-15.02.2022 eine zweite Begehung (pandemiebedingt als Videokonferenz). In diesem Rahmen führten die Gutachter\*innen getrennte Gespräche mit der Hochschulleitung, den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement auf zentraler und dezentraler Ebene, den Lehrenden, den Verantwortlichen für Gleichstellung, Studienberatung und Internationales sowie mit Studierendenvertretung und Studierenden. Weiterhin wurde die von der Hochschule vorgelegte Stichprobendokumentation begutachtet.

---

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

Die folgenden Studiengänge waren Basis der Stichprobe:

- Künstlerische Bachelorstudiengänge am Institut für künstlerische Instrumentalstudien-gänge (insb. der Studiengang Violine)
- Bachelor Gesang künstlerisch
- Bachelor Tanz
- Bachelor und Master Jazz
- Master Konzertgesang
- Master Liedgestaltung
- Master Wissenschaftlich-theoretisch fundierte Musikvermittlung

Die Stichprobe umfasste die folgenden Merkmale:

- Merkmal A: Ausbildungsprofil der HMTM und Qualifikationsziele der Studiengänge: Darstellung der kontinuierlichen Verfahren zu deren Überprüfung und Weiterentwicklung. Wie werden die Ziele des Leitbildes bzw. Ausbildungsprofils auf Ebene der Studiengänge heruntergebrochen? Mit welchen Prozessen innerhalb des QMS wird sichergestellt, dass die auf Hochschul- und Studiengangsebene formulierten Ziele konkretisiert und operationalisiert werden sowie der Grad ihrer Erreichung dokumentiert wird? (Konzeptqualität auf Studiengangsebene)
- Merkmal B: Auf welche Weise gewährleistet das QMS eine systematische Berücksichtigung von Diversität und Geschlechtergerechtigkeit sowie eine Umsetzung der betreffenden Konzepte (bspw. auf Ebene der internen Akkreditierung)?
- Merkmal C: Darstellung systematischer Prozesse im Beschwerdemanagement und Dokumentation konkreter beispielhafter Beschwerdeprozesse (wie Lehrerwechsel, Benotung und allgemein Prüfungen).

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

Die Gutachter\*innengruppe dankt der Hochschule für die umfassende und transparente Dokumentation des internen Qualitätsmanagementsystems und seiner Funktionsweise, die engagierte Beteiligung aller Statusgruppen sowie die offene und reflexive Atmosphäre in den Gesprächen.

Am vorliegenden Systemakkreditierungsverfahren wurde als Gast Susanne Böh (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst) bei allen Gesprächen mit Hochschulmitgliedern, außer beim Gespräch mit den Studierenden, beteiligt.

### **3. Kurzbeschreibung der Institution**

#### **3.1 Profil und Auftrag der Hochschule**

Die Hochschule für Musik und Theater München (HMTM) zählt zu den international anerkanntesten Institutionen im Bereich der professionellen Musik-, Theater und Tanzausbildung. Im Jahre 1830 als „Central-Singschule“ gegründet, erhielt sie 1924 mit der Umbenennung in „Hochschule für Musik München“ als eine der ersten akademischen Musikeinrichtungen Hochschulstatus. 1998 erfolgte die Umbenennung in „Hochschule für Musik und Theater München“. Im August 2008 wurde das Richard-Strauss-Konservatorium der Stadt München in die Hochschule integriert. Ihr Ausbildungsspektrum bietet für rund 1.200 Studierende ein vielfältiges Angebot aus über 100 Studiengängen mit künstlerischem, pädagogischem und wissenschaftlichem Profil (dem Antrag als Anlage 1 beigelegt).

Besonders begabte Jugendliche, die noch zur Schule gehen, werden als Jungstudierende in der Jugendakademie für Hochbegabtenförderung gefördert. Das Studiensystem der HMTM soll eine intensive fachliche Betreuung durch exzellente Lehrende in einem inspirierenden Lehr- und Lernumfeld gewährleisten. Als ihr Ziel benennt die Hochschule die umfassende Bildung individueller künstlerischer und pädagogischer Persönlichkeiten, zugleich die berufs- und zukunftsorientierte Ausbildung für spezialisierte Musiker\*innen- und Bühnenberufe. Die Studiengänge orientieren sich am Anspruch höchster internationaler Qualität und wollen durch das Reagieren auf Marktveränderungen Aktualität sicherstellen. Im Sinne eines Labors und Inkubators will die Hochschule gleichzeitig Freiräume für künstlerische, pädagogische und wissenschaftliche Individualität, zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion und damit verbunden die Verortung in einem künstlerischen Kosmos bieten. (Zahlen und Daten zum Profil der Hochschule in Anlage 2)

Die Hochschule für Musik und Theater München ist in elf Einrichtungen – zehn Institute und eine Akademie – gegliedert, wobei jeder Studiengang der Hochschule genau einer Einrichtung zugeordnet ist. Die Organisationsstruktur der HMTM unterliegt den rechtlichen Rahmenbedingungen im Freistaat Bayern (Hochschulgesetz, Hochschulpersonalgesetz). Sie ist in der Grundordnung (vgl. Anlage 3) in allen wesentlichen Bereichen niedergelegt

Die Gründung der Jugendakademie für Hochbegabtenförderung erfolgte im Jahre 2008. Momentan sind 50 Jungstudierende in Instrumentalfächern, Gesang, Dirigieren und Komposition immatrikuliert. Damit ist die Jugendakademie eine der größten Jugendförderungen an deutschen Hochschulen. Den Jungstudierenden wird neben Hauptfachunterricht, Betreuung und Konzertangeboten ein breites Förderprogramm angeboten.

Die HMTM zählt insgesamt fünf Studienstandorte. Die Hochschule befindet sich seit 1957 im Hauptgebäude Arcisstraße 12. Im Jahr 1999 erhielt sie zusätzlich das Gebäude in der Luisenstraße 37a mit Reaktorhalle und Carl-Orff-Auditorium, das nach zunächst provisorischer Nutzung 2008 komplett saniert wurde. Seit der Integration des Richard-Strauss-Konservatoriums nutzt die HMTM auch am Standort Gasteig Unterrichts-, Verwaltungs- und Überäume. Unterricht und Veranstaltungen finden außerdem in der Wilhelmstraße (Standort Ballett-Akademie) sowie an der Theaterakademie August Everding statt.

Das Hauptgebäude der HMTM in der Arcisstraße ist in den ersten Jahren des NS-Regimes als „Führerbau“ errichtet und 1937 eingeweiht worden. 1956/57 wurde das im Krieg kaum beschädigte Gebäude für die Nutzung durch die Musikhochschule instandgesetzt. Seither wurden nur die notwendigsten Sanierungs- und Anpassungsmaßnahmen durchgeführt. Eine Generalsanierung steht in den nächsten Jahren bevor. Im unmittelbaren Umfeld des Hauptgebäudes hat die Hochschule 2016 die Gebäude C und D der ehemaligen Lotterieverwaltung zur Nutzung erhalten.

Im Rahmen der geplanten großen Baumaßnahme ist vorgesehen, das Gebäude D, welches als weiteren Nutzer das Israelische Generalkonsulat beherbergt, zur Hochschulbibliothek und zum Digital Learning Center auszubauen. Das bestehende Gebäude C soll abgerissen und durch einen flächenmäßig erweiterten Neubau ersetzt werden. Hier sollen zukünftig die zentrale Hochschulverwaltung, das Digital Arts Center und das Wissenschafts- und Medienzentrum der HMTM verankert werden. Insgesamt ermöglicht die geplante große Baumaßnahme eine neue räumliche Aufteilung von zentralen Nutzungsfunktionen. Für die HMTM entsteht so die Möglichkeit einer zukunftssträchtigen Restrukturierung der zentralen baulichen Infrastruktur auf einem vernetzten Campus.

Im städtischen Kulturzentrum am Gasteig sind drei Institute (Historische Aufführungspraxis, Jazz, Kulturmanagement und Medien) sowie die Blechbläser- und Volksmusikausbildung untergebracht. Auch das Gasteig wird demnächst generalsaniert. Schließlich sind im geplanten neuen Konzerthaus im Werksviertel einige neue Flächen für die HMTM eingeplant. U.a. entsteht hier ein Projektlabor, in dem innovative, auch digital-gestützte künstlerische und musikvermittelnde Projekte ausgearbeitet und präsentiert werden können.

## **3.2 Interne Organisationsstruktur**

### Zentrale Organe und Gremien

Hochschulleitung: Die Hochschulleitung besteht aus dem/der Präsidenten\*in, drei Vizepräsidenten\*innen und dem/der Kanzler\*in. Sie trägt die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagementsystem der HMTM und stellt dessen regelkonforme Ausgestaltung und systematische Durchführung sicher. Die Hochschulleitung ist eine Hauptakteurin in den drei Kernprozessen der Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen. Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre trägt die Hochschulleitung die Verantwortung.

Hochschulrat: Dem Hochschulrat gehören als stimmberechtigte Mitglieder neun hochschulangehörige und neun nicht hochschulangehörige Mitglieder an. Die Mitglieder aus der Hochschule werden vom Senat nach den Festlegungen des Bayerischen Hochschulgesetzes (Vertreter\*innen der Lehrenden, der Studierenden und der Verwaltung) bestimmt. Bei den nicht hochschulangehörigen Mitgliedern handelt es sich um Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus der Wirtschaft und der beruflichen Praxis. Diese werden auf Vorschlag der Hochschulleitung und nach Abstimmung mit dem zuständigen Staatsministerium vom Senat bestätigt und vom Staatsminister oder der Staatsministerin bestellt. Die Mitglieder

der Hochschulleitung sowie ein\*e Frauenbeauftragte\*r gehören dem Hochschulrat mit beratender Stimme an.

Senat: In Art. 25 Abs. 3 Nr. 8 Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) ist geregelt, dass der Senat die Aufgaben des Fakultätsrats wahrnimmt, wenn die Hochschule nicht in Fakultäten gegliedert ist. Dies trifft auf die HMTM zu. Dem Senat gehören als stimmberechtigte Mitglieder acht Vertreter\*innen der Hochschullehrer\*innen, ein\*e Vertreter\*in der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter\*innen, ein\*e Vertreter\*in der sonstigen Mitarbeiter\*innen, zwei Vertreter\*innen der Studierenden und ein\*e Frauenbeauftragte\*r an. Vorsitzende\*r des Senats ist der/die Präsident\*in, der/die ebenso wie der/die Kanzler\*in stimmberechtigtes Mitglied des Senats ist. Die Vizepräsidenten\*innen sowie ein/e Studiendekan\*in sind beratende Mitglieder des Senats. Der Senat beschließt gemäß Artikel 25 BayHSchG über die Vorschläge für die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen sowie die Satzung(en).

Verwaltung, Zentrale Einrichtungen: Verwaltung und Zentrale Einrichtungen spielen für die Durchführung von Studiengängen eine wichtige Rolle. Die verschiedenen Abteilungen in der Verwaltung sind für die Organisation und Administration der Studiengänge verantwortlich (z. B. Lehrveranstaltungsplanung und Vorlesungsverzeichnis, Studierendenverwaltung, Prüfungsorganisation, Raumplanung, Studienberatung, Veranstaltungsplanung und -betreuung, Instrumentenverwaltung und -verleih etc.).

Stabsstelle Qualitätsmanagement/Akkreditierung: Der/Die Referent\*in für Qualitätsmanagement/Akkreditierung koordiniert die Vorbereitungen der HMTM auf die Systemakkreditierung sowie koordiniert und begleitet die internen Verfahren zur systematischen Überprüfung von Studiengängen (interne Akkreditierung).

Stabsstelle Qualitätsmanagement/Evaluation: Zum Aufgabenbereich des/der Referenten\*in für Qualitätsmanagement/Evaluation gehört primär der Themenkomplex Evaluation. Er/Sie entwickelt Instrumente für die Evaluationen der unterschiedlichen Lehrveranstaltungsformate der HMTM und führt die Evaluationen in Zusammenarbeit mit dem Studiendekanat turnusgemäß durch.

Stabsstelle Qualitätsmanagement: Der/Die Referent\*in für Qualitätsmanagement wirkt an der Erstellung qualitätsmanagementbezogener Berichterstattungen mit.

Studiendekanat: An der HMTM gibt es zwei Studiendekane\*innen. Der/Die Studiendekane\*innen sind verantwortlich für die Evaluation der Lehre unter Einbeziehung studentischer Bewertungen. Sie sind Ansprechpartner\*innen für Studierende, für die Fachschaften der Studierenden sowie für Kollegen\*innen aus der Lehre.

Hochschulkommission Akkreditierung: Die Hochschulkommission Akkreditierung nimmt die Bewertung eines Studiengangs oder Studiengangbündels im Verfahren zur internen Akkreditierung vor und prüft die Rückbindung von Studiengängen an das Leitbild der Hochschule. Sie trifft als unabhängiges Gremium die formale Entscheidung über die Akkreditierung unter Berücksichtigung der Auflagen- und ggf. Empfehlungsförmulierungen des Institutsbeirats.

Studienkommissionen: Den Studienkommissionen wird eine Art Zwischenstatus zwischen zentral und dezentral zugeschrieben. In den beiden Studienkommissionen Bachelor/Master



und Staatsexamen (Lehramt) sind alle Fachgruppen der HMTM mit je einem stimmberechtigten Mitglied vertreten. Außerdem gehören den Studienkommissionen ebenfalls stimmberechtigt je drei Vertreter\*innen der Studierenden sowie ein\*e Frauenbeauftragte\*r an. Als beratende Mitglieder gehören ihr drei von dem/der Kanzler\*in bestimmte Vertreter\*innen der Gruppe der sonstigen Mitarbeitenden sowie die Mitglieder der Hochschulleitung an.

Die Studienkommissionen beschließen die Empfehlungen zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen an den Senat (aktuelle Zusammensetzung der Studienkommissionen s. Anlage<sup>2</sup> 7).

### Dezentrale Organe und Gremien

Fachgruppen: Einzelne, ähnlich geartete Fächer, welche an der HMTM gelehrt und in den Studienplänen als Lehrveranstaltungen spezifiziert werden, sind in Fachgruppen gebündelt (Anlage 6). Alle Lehrenden der HMTM gehören – ihren fachlichen Aufgaben entsprechend – mindestens einer Fachgruppe an. Die systematische Zuordnung der Lehrenden zu Fachgruppen erfolgt durch die Hochschulleitung.

Die Fachgruppen vertreten insbesondere gegenüber den Einrichtungen und der Hochschulleitung sowie in den Studienkommissionen die Belange und Interessen ihrer Fächer.

Einrichtungen (Institute/Akademien): Weitere Akteure im dezentralen Qualitätsmanagementsystem sind die derzeit elf Einrichtungen (zehn Institute und eine Akademie). In den Einrichtungen sind gleichartige, d. h. inhaltlich und strukturell ähnliche Studiengänge gebündelt. Jede Lehrkraft der HMTM ist in der Regel Mitglied in genau einem Institut; die Entscheidung über die Zuordnung trifft die Hochschulleitung. Jeder Studiengang der HMTM ist genau einer Einrichtung zugeordnet, die für dessen Durchführung und Weiterentwicklung verantwortlich ist.

Beiräte der Institute und der Akademie: Zu jedem Beirat gehören zwei Lehrkräfte des betreffenden Instituts, ein/e Student\*in des betreffenden Instituts, ein/e Fachvertreter\*in einer anderen Hochschule, ein/e Vertreter\*in der Berufspraxis (fachnah) und eine Alumna / ein Alumnus der HMTM. Für das Verfahren des Studiengangsmonitorings wird der Institutsbeirat um eine/n externe/n Studenten\*in erweitert. Beim Studiengangsmonitoring sind die externen Experten\*innen grundsätzlich in der Mehrheit und nicht von den internen Mitgliedern überstimmbar.

Über die Institutsbeiräte (bzw. den Beirat der Akademie) wird die regelhafte Einbindung externer Expertise im Qualitätsmanagementsystem der HMTM gewährleistet. Die Institutsbeiräte sind für das Studiengangsmonitoring in der internen Akkreditierung verantwortlich sowie an der Einrichtung neuer Studiengänge beteiligt.

### **3.3 Studienangebot**

Das Ausbildungsspektrum der Hochschule für Musik und Theater München bietet für rund 1.200 Studierende ein vielfältiges Angebot aus über **100 Studiengängen** mit künstlerischem,

---

<sup>2</sup> Die Referenzen auf „Anlagen“ beziehen sich auf die dem Selbstbericht der HMTM vom 15.06.2021 beigefügten Anlagen.

pädagogischem und wissenschaftlichem Profil (vgl. Anlage 1).

An der Hochschule für Musik und Theater München können fast alle Instrumentalstudiengänge sowie Gesang in einer künstlerischen und einer künstlerisch-pädagogischen Studienrichtung mit einer Regelstudienzeit von acht Semestern studiert werden. Die **Bachelorstudiengänge** Chordirigieren, Orchesterdirigieren, Historische Aufführungspraxis, Komposition, Komposition für Film und Medien sowie Kirchenmusik (Ev. und Kath.) werden ausschließlich in der künstlerischen Studienrichtung angeboten, Elementare Musikpädagogik (EMP) und Volksmusik werden ausschließlich in der künstlerisch-pädagogischen Studienrichtung angeboten. Alle Bachelorstudiengänge schließen mit dem Abschluss Bachelor of Music ab. Der sechssemestrige Bachelorstudiengang Tanz schließt mit dem Abschluss Bachelor of Arts ab.

Fast alle Studiengänge, die mit einem Bachelorgrad abschließen, können an der HMTM auch auf Masterebene studiert werden. Dazu gehören neben den künstlerischen Instrumentalstudiengängen die Studiengänge Kirchenmusik, Historische Aufführungspraxis, Chor- und Orchesterdirigieren, Musiktheorie/Gehörbildung, Instrumental- und Gesangspädagogik sowie Komposition und Jazz. Die **Masterstudiengänge** Konzertgesang und Musiktheater/Operngesang bauen auf einem grundständigen Gesangsstudium auf. Zu den Studiengängen, die ausschließlich auf Masterebene angeboten werden, zählen Jazz Education, Kammermusik, Liedgestaltung und Neue Musik. Alle Masterstudiengänge schließen mit dem Abschluss Master of Music ab.

Ebenfalls ausschließlich auf Masterebene angeboten werden die Studiengänge Kultur- und Musikmanagement sowie Musikjournalismus im öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk mit Abschluss Master of Arts. Die Regelstudienzeit aller Masterstudiengänge beträgt vier Semester.

### **3.4 Netzwerke und Kooperationen**

**Internationale Hochschulpartnerschaften** der HMTM wurden in den letzten Jahren systematisch ausgebaut und vertieft. Ermöglicht wird dies u. a. durch Mittel aus den DAAD-Programmlinien, über die gegenwärtig z. B. zwei Partnerschaftsprogramme mit umfangreichen Mobilitäten (Jerusalem Academy of Music and Dance; Mongolian State Conservatory) durchgeführt werden können. Aus DAAD-Mitteln wurde ferner auch eine W3-Gastprofessur für eine Wissenschaftlerin aus den USA (Sommersemester 2019) sowie eine Projektstelle (ab Februar 2021 für drei Jahre) zur Verbesserung der Wissenschafts- und Theorie-/Sprachkompetenz ostasiatischer Studierender finanziert. Die HMTM setzt weiter auf eine Intensivierung ihrer internationalen Kooperationen in künstlerischer Lehre und Forschung, vermehrt auch in gemeinsamen digitalen Projekten.

Die HMTM bietet verschiedene Studiengänge in Kooperation mit der **Theaterakademie August Everding** an. In Abstimmung mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst werden die Kooperationsstudiengänge nicht im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule intern akkreditiert. Die Kooperation mit der Theaterakademie August Everding ist somit nicht Teil dieses Verfahrens zur Systemakkreditierung.

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

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

Die HMTM hat ihr Qualitätsverständnis und ihre Qualitätsziele in den Antragsunterlagen sowie in den Gesprächen der beiden Begehungen dargelegt. Dementsprechend möchte die HMTM mit der Entwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems an die identitätsstiftende Perspektive von künstlerischer Qualität und Exzellenz an einer Musikhochschule, die damit verbundene Tradition und das daraus resultierende Selbstverständnis anknüpfen.

Das **Leitbild** der HMTM entstand in einem breit angelegten Beteiligungsprozess unter Mitwirkung aller Statusgruppen (Lehrende, Studierende, Verwaltung, Externe/Hochschulrat) zwischen November 2013 und Februar 2015. Im Rahmen dieses Prozesses wurden eine hochschulöffentliche Podiumsdiskussion veranstaltet, eine Leitbild-Arbeitsgruppe mit Vertretern\*innen der Lehre, der Studierenden und der Verwaltung eingesetzt und ein Online-Forum eingerichtet, das über 350 Beteiligte zählte. Zudem wurden zwei hochschulweite „Open Spaces“ mit über 180 Teilnehmenden durchgeführt. Nach einem umfangreichen (hochschulöffentlichen) Diskussionsprozess und Beratungen in Hochschulleitung, Senat und Hochschulrat wurde das folgende Leitbild verabschiedet und im Sommersemester 2015 auf der Homepage der Hochschule veröffentlicht:

Wir, die Mitglieder der Hochschule für Musik und Theater München (HMTM), haben uns auf folgendes Leitbild als gemeinsame Grundlage unseres Handelns geeinigt und setzen uns dafür ein, die Hochschule im Sinne dieser Ziele zu gestalten und weiter zu entwickeln.

Die HMTM zählt zu den bedeutendsten und vielfältigsten Ausbildungsstätten für Musik, Tanz und Theater in Europa. Aufbauend auf einer traditionsreichen Geschichte versteht sie sich als innovativ und zukunftsorientiert.

Individuelle Förderung und Freiräume für persönliche Profilbildung bilden die Grundlage für professionelle Spitzenausbildung an der HMTM. Die Studienprofile gewährleisten die Ausgewogenheit künstlerischer, wissenschaftlicher und pädagogischer Inhalte und fördern deren praxisbezogene Vernetzung. Die vielfältigen Ausbildungsangebote der HMTM orientieren sich an international anerkannten Maßstäben hoher künstlerischer, wissenschaftlicher und pädagogischer Qualität.

Die Hochschule trägt durch ihre vielfältigen Veranstaltungen wesentlich zum Musik- und Theaterleben der Kulturmetropole München bei. Sie kooperiert mit Kultur- und Forschungseinrichtungen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Die Hochschule steht für kulturelle Offenheit, fachlichen Dialog und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Sie greift aktuelle künstlerische und wissenschaftliche Tendenzen auf, gibt experimentellen kulturellen Ausdrucksformen Raum und ermöglicht die Entfaltung kreativer Potentiale.

Die Studienangebote der HMTM bereiten die Studierenden konkret und mit realistischer Zielsetzung auf den Berufseinstieg vor – unter Berücksichtigung vielfältiger Berufsbilder und Veränderungen des Arbeitsmarkts. Um dies zu gewährleisten, werden die Studienprofile kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert.

Pädagogische Aspekte haben in allen Studienangeboten der HMTM einen hohen Stellenwert; zeitgemäße Vermittlungsformen und zukunftsorientierte mediale Darstellungs- und Präsentationsformen werden gefördert.

Die HMTM sieht eine besondere Verantwortung für Kinder und Jugendliche: Zum einen bei der Vermittlung künstlerischer und kultureller Werte durch Education-Projekte, zum anderen im Erkennen und Fördern besonders talentierter und begabter Jugendlicher im Rahmen der Jugend- und Ballett-Akademie.

Die Umgangskultur an der HMTM zielt auf Diversität, gegenseitige Wertschätzung und offene persönliche Begegnung; Transparenz und Klarheit prägen die Kommunikation.

Die Hochschulangehörigen sind sich der gemeinsamen Verantwortung für ein positives, motivierendes Studien- und Arbeitsumfeld bewusst, die Themen Gesundheit, Familie und Soziales werden in allen Teilen der Hochschule ernst genommen.

Ziel aller Hochschulangehörigen ist es, die Hochschule aktiv mit zu gestalten und zu Innovation und Erfolg beizutragen.

Die Gutachter\*innengruppe begrüßt die bereits erfolgreich unternommenen Schritte der Hochschule für Musik und Theater München und ihrer beteiligten Statusgruppen, ein gemeinsames und gleichzeitig ausdifferenziertes **Qualitätsverständnis** zu entwickeln. Es spiegelt sich insbesondere im intensiven Bemühen um eine gute, offene Gesprächskultur im Hause sowie in der großen grundsätzlichen Offenheit wider, sich mit dem Verfahren der Systemakkreditierung auseinanderzusetzen. Im Spannungsfeld zwischen traditionell eher hierarchisch geprägten Strukturen und dem unbedingten Willen zu partizipativen Herangehensweisen deutet sich an vielen Stellen (wie bspw. im Prozess der Leitbildentwicklung, in der Vorbereitungen zur Systemakkreditierung sowie in der Etablierung eines QMS) bereits eine relativ gut ausgeprägte Partizipationskultur an.

Im Rahmen des zentral wie dezentral engagiert getragenen partizipativen **Leitbildprozesses** konnte offensichtlich ein hochschulisches Leitbild geschaffen werden, das sowohl allgemeine als auch hochschulspezifische Ziele (Diversität, gegenseitige Wertschätzung, gemeinsamen Verantwortung für ein positives, motivierendes Studien- und Arbeitsumfeld, experimentelle kulturelle Ausdrucksformen u. a.) integriert. In den Gesprächen während der Begehungen wurde der Gutachter\*innengruppe jedoch deutlich, dass der Bekanntheitsgrad und die Auswirkungen des Leitbilds auf die Haltung und die Arbeitsbereiche der einzelnen Beteiligten im hochschulischen Leben nicht so ausgeprägt sind, wie es seiner Prozesse und Handeln leitenden Funktion angemessen wäre. In einigen Gesprächen mit Lehrenden wurde deutlich, dass die Ziele des Leitbildes nicht allen gleichermaßen vertraut bzw. mit ihrer Lehre verknüpft sind.

Zudem wäre es wünschenswert, wenn den Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit zentralere Bedeutung innerhalb des Leitbildes zukäme. Auch sollte der Qualitätsbegriff gegenüber dem hochschulweit sehr präsenten Exzellenzbegriff stark gemacht werden, indem über die formulierten Zielsetzungen hinaus prägnanter genau das formuliert wird, wofür die HMTM unverwechselbar und singulär steht.

Aus den Stichproben und den Gesprächen vor Ort ließ sich hinsichtlich des allgemeinen, qualitätszielbezogenen **Reflexionsniveaus** ein überwiegend positiver Schluss ziehen. Es scheinen an der HMTM alle Voraussetzungen und Möglichkeiten gegeben, den Qualitätszielen mit einer hohen Verbindlichkeit Geltung zu verschaffen. Einen starken Anteil daran hat das hohe Commitment der verschiedenen Akteursgruppen, eine auch durch das Verfahren der Systemakkreditierung beförderte Kommunikationskultur sowie die besonders positiv hervorzuhebende, offenbar erfolgreich koordinierende und motivierende Rolle der Stabsstelle QM.

Die Gutachter\*innengruppe ist zuversichtlich, dass in den kommenden Jahren auf Basis dieser Leistungen und weiterer Maßnahmen der teils noch unterschiedliche Durchdringungsgrad eines hochschulweiten und verschiedene Ebenen der Institution betreffenden Qualitätsbewusstseins auf Seiten der Stakeholder weiter erhöht und gestärkt werden kann und dass sich die **gelebte Qualitätskultur** aller Gruppen, institutionellen Einheiten und Ebenen der HMTM weiterentwickeln und verstetigen wird.

Bezüglich der Geltung und Durchsetzung eher studiengangstruktureller Qualitätsziele haben die **Stichproben** ein im Detail recht gemischtes Bild ergeben. Für den neu konzipierten Masterstudiengang „Wissenschaftlich-theoretisch fundierte Musikvermittlung“ wurde zwar die Entwicklung und Formulierung von Qualifikationszielen, jedoch nicht deren systematische Anbindung an das Leitbild und somit die Qualitätsziele der Hochschule dokumentiert. Die HMTM sollte die Vorlagen und Prozessbeschreibungen dergestalt ergänzen, dass über den Kernprozess „Einrichtung eines Studiengangs“ systematisch eine Entwicklung von Qualifikationszielen aus dem Leitbild heraus sichergestellt wird.

## **4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungssystems**

### **4.2.1 Grundlegende Dokumente**

Die Funktionen und Zuständigkeiten der internen und externen Akteure bezogen auf den engeren Bereich des QM-Systems sind in zwei zentralen Dokumenten dargelegt:

- Das Handbuch für Qualitätsmanagement (**QM-Handbuch**) stellt die Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems der HMTM sowie relevante Verfahrensschritte (unter dem Dach der Qualitätsdimensionen und bezogen auf Leitbild und Qualitätsverständnis) transparent nach innen und außen dar. Das QM-Handbuch dient zudem der Standardisierung und Verstetigung systematischer Verfahren der Qualitätssicherung. Der Fokus liegt auf den Bereichen Studium und Lehre und den damit verbundenen Kernprozessen, zu denen die Beschreibung zur Einrichtung eines Studiengangs ebenso gehört wie die der Durchführung, der Überprüfung, der Weiterentwicklung oder Aufhebung.
- In der **Grundordnung** ist die Organisationsstruktur der HMTM in allen wesentlichen Bereichen niedergelegt. Aufbau und Organisation der Hochschule, ihre Organe und deren Aufgaben sind hier definiert und verbindlich verankert.

#### **4.2.2 Hochschulinterne Akteure**

Im Folgenden sollen die Akteure\*innen vorgestellt werden, die im Qualitätsmanagementsystem der Hochschule eine wichtige Rolle einnehmen. Deren Zusammenwirken in den verschiedenen Prozessen geht aus den Prozessbeschreibungen hervor, die im QM-Handbuch hinterlegt sind. Zudem sind sie im Selbstbericht in der Abbildung 2: Akteure im QMS der Hochschule übersichtlich dargestellt.

##### Zentrale Organe und Gremien

Hochschulleitung: Die Hochschulleitung ist eine Hauptakteurin in den drei Kernprozessen der Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen. Sie prüft die von den Einrichtungen erarbeiteten Vorlagen und entscheidet über deren Weiterleitung an den betreffenden Beirat und ggf. an die betreffende Studienkommission. Die Hochschulleitung prüft im Kontext des Kernprozesses „Aufhebung eines Studiengangs“, ob ein entsprechender Aufhebungsentscheid auf den Weg gebracht werden soll. Beim Kernprozess „Einrichtung eines Studiengangs“ trägt die/der Präsident\*in die Prozessverantwortung bis zur Vorlage in den Gremien Beirat, Studienkommission, Senat und Hochschulrat, anschließend obliegt die Verantwortung bis zur konkreten Einrichtung des Studiengangs dem/der Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre. Für die gesamte Durchführung der Kernprozesse Weiterentwicklung und Aufhebung eines Studiengangs trägt die/der Vizepräsident\*in für Studium und Lehre die Prozessverantwortung. Es obliegt dem/der jeweiligen Prozessverantwortlichen, dafür Sorge zu tragen, dass die jeweils nächsten Prozessschritte ausgelöst und regelkonform durchgeführt werden.

Bei Schwierigkeiten, insbesondere bei Auffassungsdifferenzen zwischen unterschiedlichen Beteiligten, hat die/der Vizepräsident\*in für Studium und Lehre die Aufgabe, Gesprächsprozesse zu moderieren und zur Konsensfindung beizutragen.

Die Hochschulleitung setzt sich auch mit Evaluationsergebnissen zur Qualität der Lehre oder Studierbarkeit sowie mit den regelmäßig erhobenen Kennzahlen auseinander und nutzt diese Erkenntnisse zur Hochschulsteuerung sowie zur Feinsteuerung von QM-Prozessen. Wenn Verbesserungsbedarf bei Lehrenden, Lehrveranstaltungen, Studienbedingungen, Rahmenbedingungen des Studiums, Verwaltung u. a. erkannt wird, können sehr unterschiedliche, individuell zugeschnittene Maßnahmen erforderlich sein, um positive Entwicklungen herbeizuführen. Hier ist die Rolle der Hochschulleitung eng mit den Aufgaben des Studiendekanats verzahnt.

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre trägt die Hochschulleitung die Verantwortung.

Hochschulrat: Der Hochschulrat beschließt gemäß Artikel 26 BayHschG über die Einrichtung, wesentliche Änderung und Aufhebung von Studiengängen. Er trifft die Grundsatzentscheidung, entscheidet jedoch nicht über die Ausgestaltung im Einzelnen. Im Hochschulrat ist vielfältige externe und interne Expertise und Erfahrung eingebunden. Es bedarf gründlich vorbereiteter Vorlagen und triftiger Argumentationen, um den Hochschulrat von der strategischen Sinnhaftigkeit und berufsmarktbezogenen Relevanz bspw. der Einrichtung eines neuen Studi-

engangs oder der tiefgreifenden Änderung eines bestehenden Ausbildungsangebots zu überzeugen. Da der Hochschulrat auch über den strategischen Entwicklungsplan und die Grundordnung beschließt sowie bei der Erstellung der Zielvereinbarungen mitwirkt, ist er in der Lage, die Passung der Vorschläge zu diesen grundlegenden Rahmenbedingungen zu beurteilen.

Senat: Der Senat beschließt gemäß Artikel 25 BayHSchG über die Vorschläge für die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen sowie die Satzung(en). Seine Beschlüsse werden bei positiver Bewertung dem Hochschulrat als dem hierbei maßgeblichen Entscheidungsgremium vorgelegt. Der Senat kann jedoch auch eine Einstellung des Prozesses zur Einrichtung, Aufhebung oder Änderung eines Studiengangs herbeiführen oder Änderungen verlangen. Er ist darüber hinaus das Entscheidungsgremium für (nicht wesentliche) Änderungen von Studiengängen und beschließt Fachprüfungs- und Studienordnungen (FPSO), die Qualifikationssatzung und andere Satzungen.

Der Senat nimmt den Lehrbericht des Studiendekanats entgegen und wird von der Hochschulleitung detailliert über alle die Hochschule betreffenden Entwicklungen informiert. Als Grundlage für die Entscheidungen des Senats über FPSOs und Satzungen dienen Empfehlungen der beiden Studienkommissionen. Diese Vorlagen werden im Senat detailliert vorgestellt, diskutiert und ggf. hinterfragt. Der Senat nimmt auch zu den von Berufungsausschüssen beschlossenen Berufungsvorschlägen und etwaigen Sondervoten Stellung.

Verwaltung, Zentrale Einrichtungen: Die verschiedenen Abteilungen in der Verwaltung sind für die Organisation der Studiengänge verantwortlich (z. B. Lehrveranstaltungsplanung und Vorlesungsverzeichnis, Studierendenverwaltung, Prüfungsorganisation, Raumplanung, Studienberatung, Veranstaltungsplanung und -betreuung, Instrumentenverwaltung und -verleih etc.). Die formale Ausarbeitung der rechtlichen Dokumente (Fachprüfungs- und Studienordnungen, Allgemeine Prüfungsordnungen, Qualifikationssatzung etc.) ist in der aktuellen Organisationsstruktur der Verwaltung beim stellvertretenden Kanzler angesiedelt, der auch die Leitung der Abteilung Studium innehat. Die Zentralen Einrichtungen Bibliothek, EDV und Tonstudio stellen wichtige studienunterstützende Infrastruktur zur Verfügung (z. B. Computer- und Bibliotheksarbeitsplätze, Literaturzugang, E-Learning, Campusmanagement-System eCampus, Ton- und Bildmitschnitte etc.).

Stabsstelle Qualitätsmanagement/Akkreditierung (TV-L 13, 100 %): Der/Die Referent\*in für Qualitätsmanagement/Akkreditierung koordiniert die Vorbereitungen der HMTM auf die Systemakkreditierung (und zukünftige Re-Akkreditierungsverfahren). Darüber hinaus koordiniert und begleitet er/sie die internen Verfahren zur systematischen Überprüfung von Studiengängen (interne Akkreditierung). Er/Sie unterstützt die Verantwortlichen im Bereich des dezentralen Qualitätsmanagements in der Vorbereitung auf das Studiengangsmonitoring (Aufbereitung der Selbstdokumentation), begleitet (abwechselnd mit dem/der Referenten\*in für Qualitätsmanagement/Evaluation) die Sitzung der Beiräte, in denen das Studiengangsmonitoring stattfindet und erstellt das Prüfprotokoll, das der Hochschulkommission Akkreditierung zur Verfügung gestellt wird. Der/Die Referent\*in unterstützt darüber hinaus die verantwortlichen Beteiligten bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studiengängen.

Stabsstelle Qualitätsmanagement/Evaluation (TV-L 13, 50 %): Der/Die Referent\*in für Qualitätsmanagement/Evaluation entwickelt Instrumente für die Evaluationen der unterschiedlichen Lehrveranstaltungsformate der HMTM und führt die Evaluationen in Zusammenarbeit mit dem Studiendekanat turnusgemäß durch. Er/Sie erarbeitet die Ergebnisberichte für die Lehrenden und die zusammenfassenden Berichte für die verschiedenen Gremien. Er/Sie führt zusätzliche, anlassbezogene Evaluationen durch, wenn sie von der Hochschulleitung für die Qualitätssicherung als notwendig erachtet werden. Er/Sie arbeitet an der Erstellung des Lehrberichts mit. Er/Sie bereitet Kennzahlen der Hochschule auf und erstellt aus den Ergebnissen der Evaluationen und aus den Kennzahlen Dokumente für das Studiengangsmontoring (QM-bezogene Berichterstattung).

Für die Durchführung der Lehrevaluation und weiterer Befragungen stehen dem/der Referenten\*in für Qualitätsmanagement/Evaluation die Erhebungs-Software EvaSys und die Statistik-Software SPSS zur Verfügung.

Stabsstelle Qualitätsmanagement (TV-L 13, 25 %): Der/Die Referent\*in bereitet (neben der Erstellung der qualitätsmanagementbezogenen Berichterstattungen bzw. des Lehrberichts) – abwechselnd mit den beiden anderen Stabsstellen – interne Akkreditierungsverfahren vor und begleitet diese.

Studiendekanat: Der/Die zwei Studiendekane\*innen sind verantwortlich für die Evaluation der Lehre unter Einbeziehung studentischer Bewertungen. Sie tragen für die Organisation der QM-Prozesse im Bereich der Evaluation der Lehre Sorge. Sie sind für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dieser Prozesse zuständig und arbeiten hierbei eng mit dem/der Referenten\*in für Qualitätsmanagement zusammen. Werden durch die Evaluation Qualitätsprobleme in einzelnen Lehrveranstaltungen oder Klassen sichtbar, wird ein Auswertungsgespräch mit der jeweiligen Lehrperson geführt.

Die Studiendekane\*innen sind Ansprechpartner\*innen für Studierende, insbesondere bei Problemen im Studienablauf und im Hinblick auf wahrgenommene Mängel in der Qualität der Lehre. Sie beraten und unterstützen die Studierenden. Es gehört auch zu den Aufgaben der Studiendekane\*innen, gegebenenfalls notwendige Gespräche mit den betreffenden Kollegen\*innen aus der Lehre zu führen und die jeweiligen Probleme zu klären. Die Studiendekane\*innen halten Kontakt mit den Fachschaften der Studierenden, um über Probleme im Studienablauf informiert zu sein.

Sie stehen für die Lehrenden zur Verfügung, die Themen hinsichtlich der Durchführung ihrer Lehrveranstaltungen besprechen möchten. Bei Bedarf sprechen die Studiendekane\*innen mit der jeweiligen Instituts- bzw. Fachgruppenleitung, um sicherzustellen, dass das Lehrangebot den Prüfungs- und Studienordnungen entspricht und dass die Studierenden angemessen betreut werden. Die Studiendekane\*innen nehmen im Rahmen von Berufungsverfahren zur pädagogischen Qualifikation der Bewerber\*innen in der Lehre Stellung. Sie wirken zudem an zentraler Stelle bei der Planung und Durchführung von Fortbildungen für Lehrende mit.

Für die vielfältigen und verantwortungsvollen Aufgaben stehen den beiden Studiendekanen\*innen jeweils drei SWS Lehrdeputatsreduktion zur Verfügung. Bei der Besetzung der Positionen wird stets darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum der Hochschullehre und



eine möglichst hohe Bekanntheit bei Studierenden und Lehrenden abzudecken.

Hochschulkommission Akkreditierung: Während in den Beiräten der Einrichtungen auf der dezentralen Ebene die qualitätskontrollierende und die qualitätserzeugende Seite zusammenwirken und damit eine direkte Rückkopplung zwischen Externen und Internen im Rahmen des Studiengangsmonitorings stattfinden kann, nimmt die Hochschulkommission Akkreditierung als rein kontrollierende und prüfende Instanz aus einem übergeordneten Blickwinkel die Bewertung eines Studiengangs oder Studiengangbündels im Verfahren zur interne Akkreditierung vor.

Aufgabe der Hochschulkommission Akkreditierung ist es, das Prüfprotokoll aus dem Studiengangsmonitoring mit Blick auf die hier ggf. festgehaltenen Auflagen und/oder Empfehlungen sowie das Sitzungsprotokoll hinsichtlich der Perspektiven zur Weiterentwicklung eines Studiengangs oder Studiengangbündels zu prüfen und die Akkreditierungsentscheidung (mit oder ohne Auflagen; die Akkreditierung kann aber auch versagt werden) auszusprechen.

Die Hochschulkommission Akkreditierung prüft zudem die Rückbindung von Studiengängen an das Leitbild der Hochschule. Sie trifft als unabhängiges Gremium die formale Entscheidung über die Akkreditierung unter Berücksichtigung der Auflagen- und ggf. Empfehlungsformulierungen des Institutsbeirats.

Studienkommissionen: In den Studienkommissionen verdichtet sich die inhaltliche Expertise der einzelnen Fächer zu einer fächerbezogenen Gesamtperspektive auf die Strukturen und Prozesse der Ausbildung. Die Studienkommissionen wählen Vorsitzende und stellvertretende Vorsitzende, welche die Leitung der Sitzungen und Geschäftsführung übernehmen. Sie beschließen die Empfehlungen zur Einrichtung, Weiterentwicklung und Aufhebung von Studiengängen an den Senat. Hierbei werden Vorschläge und Vorlagen der Einrichtungen und (z. B. bei Änderungen der inhaltlichen Prüfungsanforderungen) Fachgruppen zugrunde gelegt, überprüft und diskutiert. In jedem Fall werden die Empfehlungen an das Entscheidungsgremium Senat weitergeleitet. Wenn erforderlich, erläutern die Vorsitzenden der Studienkommissionen der Leitung der jeweiligen Einrichtung, welche vom Vorschlag der Einrichtung abweichende Auffassung die Mehrheit der Studienkommissionsmitglieder vertritt. Bei Dissens moderiert der/die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre Gesprächsprozesse mit dem Ziel einer Konsensfindung zwischen den Positionen der jeweiligen Einrichtung und Studienkommission.

Studierende: Die Studierendenvertretung wurde umfassend zum Stand der Systemakkreditierung und den Anteilen und Rollen, die die Studierenden bei der Entwicklung und Implementierung des QM-Systems bisher eingenommen haben, informiert. Die Studierendenvertretung hat zudem eine Arbeitsgruppe gegründet, die gemeinsam mit den Stabsstellen Qualitätsmanagement und der Hochschulleitung die Begehungen der Gutachter\*innen vorbereitet. Weitere gemeinsame Austauschrunden werden folgen.

Das zuständige Staatsministerium als Akteur: Das zuständige Staatsministerium ist kein Akteur der Hochschule im eigentlichen Sinne, aber als Entscheidungsträger in bestimmten Kernprozessen eingebunden. Bei der Einrichtung und Aufhebung eines Studiengangs muss das zuständige Staatsministerium unterrichtet werden. Dies gilt auch im Falle einer sog. wesentlichen Änderung eines Studiengangs.

### Dezentrale Organe und Gremien

Fachgruppen: Die Fachgruppen treffen sich regelmäßig, wählen eine\*n Sprecher\*in und entsenden Vertreter\*innen sowie Ersatzvertreter\*innen in die Studienkommissionen. Sie vertreten insbesondere gegenüber den Einrichtungen und der Hochschulleitung sowie in den Studienkommissionen die Belange und Interessen ihrer Fächer. Sie erarbeiten Vorschläge zur Aktualisierung von Prüfungsanforderungen, beraten die Einrichtungen bei der Erarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung von Studiengängen, wirken an der Koordinierung von Lehrangeboten mit und tragen im Zusammenwirken mit den Einrichtungen für eine angemessene Ausstattung (z. B. mit Instrumenten) Sorge.

Einrichtungen (Institute/Akademien): Jeder Einrichtung obliegt neben der Verwaltung und sachgemäßen Verwendung der ihr zugeordneten Ressourcen die Sicherstellung und Koordination des für die Durchführung ihrer Studiengänge erforderlichen Lehrangebots sowie die Erarbeitung von Vorschlägen für die Einrichtung, Aufhebung und Weiterentwicklung von Studiengängen. Ferner werden in den Instituten künstlerische oder wissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungsvorhaben konzipiert und durchgeführt. Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben und die Information der Mitglieder der Einrichtung zu aktuellen Angelegenheiten ist insbesondere die Leitung der Einrichtung zuständig, geschäftsführend verantwortlich ist der oder die von den Mitgliedern des Leitungsgremiums gewählte Leiter\*in.

Beiräte der Institute und der Akademie: Über die Institutsbeiräte (bzw. den Beirat der Akademie) wird die regelhafte Einbindung externer Expertise im Qualitätsmanagementsystem der HMTM gewährleistet. Die Institutsbeiräte sind im hochschulinternen Qualitätsmanagementsystem für das Studiengangsmonitoring als Teilprozess im Verfahren der internen Akkreditierung verantwortlich. Zudem sind sie am Prozess zur Einrichtung neuer Studiengänge beteiligt und werden ggf. bei der wesentlichen Änderung eines Studiengangs eingebunden. Die Beiratsarbeit dient grundsätzlich als Plattform, um die Studiengänge des Instituts kontinuierlich kritisch zu hinterfragen sowie ggf. Anforderungen an deren Weiterentwicklung zu erörtern.

Die externen Experten\*innen eröffnen über ihre Mitwirkung in den Beiräten eine wertvolle fachlich-inhaltliche und berufspraktische Perspektive auf die Studiengänge des Instituts. Insbesondere die Beteiligung eines Fachalumnus bzw. einer Fachalumna integriert dabei nicht nur die Perspektive der Berufspraxis, sondern auch die retrospektive Bewertung des eigenen Studiums.

Die Gutachter\*innengruppe hat auf Basis der Antragsdokumentation, der Stichprobendokumentation sowie der beiden Begehungen vor Ort einen umfassenden Eindruck von den internen Akteuren\*innen und ihren Verantwortlichkeits- und Entscheidungsbereichen sowie von den Ressourcen des Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystems in Studium und Lehre an der HMTM gewonnen. Die Experten\*innengruppe ist zu dem Schluss gekommen, dass die Einführung des QMS die Entwicklung einer hochschulweiten **Qualitätskultur** spürbar gefördert hat. Das System wird offenbar allgemein akzeptiert, und alle Beteiligten arbeiten engagiert miteinander an seiner Implementierung und kontinuierlichen Verbesserung. Die neuen Pro-

zesse und Instrumente werden in den Studiengängen als überwiegend gewinnbringend eingeschätzt.

Positiv ist insbesondere das überzeugende **Selbstverständnis der Stabsstelle QM** auf zentraler Ebene sowie deren offensichtlich konstruktive Zusammenarbeit mit den dezentralen QM-Akteuren\*innen aufgefallen. Die Selbstpositionierung der Stabsstelle QM zwischen Unterstützung, Koordinations- und Serviceleistungen einerseits und einer gewissen Treiber- und Kontrollfunktion andererseits erscheint praktikabel und hat bereits einen hohen Akzeptanzgrad innerhalb der Hochschule erreicht. Die Gutachter\*innengruppe würdigt ausdrücklich das umfangreiche Wissen um qualitätsrelevante Aspekte, die sehr gute operative Arbeit und die zentrale Schlüsselposition der Mitarbeiterinnen der Stabsstelle QM sowohl in der langen und herausfordernden Vorbereitung der Hochschule auf das Verfahren der Systemakkreditierung als auch in der Organisation und Begleitung im Verfahrensverlauf und nicht zuletzt in der unablässigen Aktivierung, Motivierung und Unterstützung der beteiligten Statusgruppen.

Die verantwortlichen **Mitarbeiterinnen der Stabsstelle QM** finden offenkundig den richtigen Ton, um mit allen beteiligten Akteuren\*innen auf den verschiedensten Ebenen erfolgreich zu kommunizieren. Gleichwohl eine solche persönliche Ansprache für die Implementierung eines neuen QMS durchaus angemessen ist und in informellen Lösungsansätzen viel Positives zu sehen ist, sollte auf Dauer eine personenunabhängige Systematik der Kommunikationswege, Kenntnisse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten angestrebt werden, damit von Einzelnen entwickelte Komponenten im Sinne einer Systematisierung und Standardisierung im Gesamtsystem unabhängig von Personen wirksam werden können.

Die Hochschule für Musik und Theater München verfügt aktuell über 1,75 Stellen (VZÄ, unbefristet) im Bereich Qualitätsmanagement/Akkreditierung, die als Stabsstellen dem/der Präsidenten\*in zugeordnet sind. Bezüglich dieser **personellen Ressourcen** des QMS ist es aus Sicht der Gutachter\*innengruppe unerlässlich, dass die derzeit vorhandenen Personalstellen der Stabsstelle QM mindestens erhalten und dauerhaft nachgehalten werden. Nur so können die zahlreichen dort verorteten Aufgaben und Verantwortlichkeiten kontinuierlich wahrgenommen und die Funktionsfähigkeit des QMS gleichbleibend gewährleistet werden.

In allen Gesprächsrunden konnte die Gutachter\*innengruppe bei den Gesprächsbeteiligten von Hochschuleseite ein **starkes Engagement** sowie eine positive Grundhaltung gegenüber dem Prozess der Systemakkreditierung und dem Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements von Studium und Lehre konstatieren. Die Gesprächsteilnehmer\*innen aus allen internen Statusgruppen machten deutlich, dass sie das System akzeptieren und aktiv in die Prozesse der Qualitätssicherung involviert sind. Auf den dezentralen Ebenen des QMS konnte die Gutachter\*innengruppe (insbesondere im Gespräch mit den Institutsleitungen) umfassendes Knowhow und kompetente Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten und Umsetzung von Aufgabenbereichen erkennen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass im **Zusammenspiel der grundlegenden Dokumente** (QM-Handbuch, Grundordnung) die Strukturen und Aufgaben der Gremien und Akteure\*innen in Studium und Lehre transparent und nachvollziehbar dargestellt sind. Die konkretisierenden Dokumente des QMS (Prozessbeschreibungen mit Erläuterungen von Prozessbeteiligten und

Prozessschritten, Konzepte, Checklisten) legen die Verantwortlichkeiten verbindlich fest und bilden so eine verlässliche Handlungs- und Informationsgrundlage für die Hochschulmitglieder, sodass das QMS der Hochschule aus Sicht der Gutachter\*innengruppe auf Dauer gut funktionieren kann. Die vorliegenden Prozessbeschreibungen und Dokumente bilden überwiegend geschlossene Qualitätsregelkreise ab.

Wie in der studentischen Stellungnahme zum Selbstbericht formuliert ist, fühlen sich die **Studierenden** gut in die Qualitätsprozesse eingebunden. Es bestehen zahlreiche Möglichkeiten der Beteiligung. Aus Sicht der Studierendenvertretung ist der Austausch sowohl mit der Hochschulleitung als auch mit der Verwaltung und der Stabsstelle QM positiv hervorzuheben. Insbesondere von der Stabsstelle QM, die für sie eine sehr zentrale Schnittstelle darstellt, wissen sich die Studierenden gut unterstützt. Studentische Anliegen werden laut Auskunft der Studierenden grundsätzlich gehört und aufgegriffen. Bei Bedarf werden persönliche Gespräche mit der Hochschulleitung angeboten. Dies wurde in den Gesprächsrunden der Begehungen von den anwesenden Studierenden explizit betont. Allerdings haben die Studierenden herausgestellt, dass eine stärkere Systematisierung der Kommunikationswege sowie eine Klärung und transparente Vermittlung von Zuständigkeiten wünschenswert ist.

Aus Sicht der Gutachter\*innen sollten die Studierenden im Zusammenwirken aller beteiligten Instanzen stärker motiviert und incentiviert werden, um noch zahlreicher und aktiver als bislang an den Prozessen des Qualitätsmanagements zu partizipieren. Dafür sollten nach Ansicht der Gutachter\*innengruppe **Anreizsysteme** geschaffen werden, um immer aufs Neue Studierende für ein aktives Engagement im QMS und in der studentischen Gremienarbeit zu gewinnen. Dazu gehört auch eine angemessene Würdigung dieser Arbeit und dieses Einsatzes, etwa durch eine finanzielle Aufwandsentschädigung und/oder eine Kreditierung des zeitlichen Engagements durch die Vergabe von ECTS-Punkten und/oder eine Studienzeiterverlängerung.

Aus Sicht der Studierenden funktionieren die **Beschwerde- und Konfliktsysteme** meistens gut. Sie haben dazu in den Gesprächen ein positives Feedback gegeben. Es wurde jedoch auch berichtet, dass Studierende im Konfliktfall mit den Möglichkeiten einer Einsicht in Benotungs-Protokolle nicht zufrieden waren. Ein unkomplizierter Einblick in systematisierte Protokolle für Prüfungen sollte generell geregelt sein.

In ihrer Stellungnahme haben die Studierenden betont, dass zur Gewährleistung der Qualitätssicherung in der Lehre und im Umgang miteinander viele Anlaufstellen für Studierende existieren. Diese Anlaufstellen sind zuverlässig und jederzeit erreichbar, allerdings nach Aussage der Studierenden nicht optimal kommuniziert. Da es je nach Problem verschiedene Anlaufstellen gibt, wäre eine zentrale Kommunikation der Zuständigkeit hier noch zu verbessern. Zudem stellt die Gutachter\*innengruppe fest, dass als erste/r Ansprechpartner\*in meistens auf informellem Weg der/die Hauptfachlehrer\*in fungiert. Aus Sicht der Gutachter\*innengruppe muss daher die Erarbeitung und Implementierung weiterer systematischer Prozesse im Beschwerdemanagement die bestehende Diskrepanz zwischen personalisierten und systematisierten Prozessen auflösen (Beispiele: Benotung und Zwischenprüfung).

Auch die **Lehrenden** der einzelnen Institute fühlen sich gut in die QM-Prozesse eingebunden. Die Gutachter\*innengruppe gewann den Eindruck, dass die Lehrenden nicht nur sehr engagiert sind, sondern sich in ihrem Engagement auch gut durch die Stabsstelle QM unterstützt

fühlen.

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt, die systematische **Einbindung** hochschuldidaktischer Maßnahmen und weiterer Initiativen der „Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung Lehrende“ in die Qualitätsprozesse der Hochschule zu stärken. Sowohl in der Entwicklung von Studiengängen wie auch in der fortlaufenden und zyklischen Qualitätssicherung könnte hier durch eine intensivere, proaktive Beratung das Verständnis für Studiengangs- und Prüfungsgestaltung noch stärker gefördert werden – auch über die hochschuldidaktische Qualifikation einzelner Lehrender hinaus.

Sehr zu begrüßen ist die systematische, regelmäßige Abfrage und Bewertung der **Unterstützungs- und Beratungsmaßnahmen** für Studierende sowie weiterer unterstützender administrativer Tätigkeiten in der Studienabschlussbefragung der HMTM. Hierzu zählen Studierenden- und Prüfungsverwaltung, das prüfungsbezogene Veranstaltungsmanagement, die Bereitstellung von informationstechnischen Ressourcen, die Studienberatung, die Beratung in besonderen Fällen und Lebenssituationen sowie die Bereitstellung von räumlichen und sächlichen Ressourcen.

Dennoch könnten die **Service- und Verwaltungseinheiten** der Hochschule, insbesondere die verschiedenen Arbeitsbereiche der Studierendenverwaltung, noch umfassender und systematischer in die Prozesse der Qualitätssicherung einbezogen werden. Dies gilt in ähnlicher Weise für den Bereich **Gleichstellung und Diversity**.

Die Stichprobendokumentation zur Weiterentwicklung von Studiengängen (Künstlerische Bachelorstudiengänge, am Institut für künstlerische Instrumentalstudiengänge, insb. Violine, Merkmal C: Darstellung systematischer Prozesse im Beschwerdemanagement und Dokumentation konkreter beispielhafter Beschwerdeprozesse) zeigte in Hinsicht auf die Kommunikationsprozesse und die Dokumentation von Entscheidungen, dass das Beschwerdemanagement für diesen Regelkreis noch nicht ausreichend modelliert ist. Gleichwohl hat die Gutachter\*innengruppe würdigend die Intervention des Präsidenten zur Kenntnis genommen

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

Bereits im Rahmen ihrer **Vorbereitungen** auf die Systemakkreditierung hat die HMTM auf verschiedene Weise externe Expertise eingebunden. Themenspezifisch wurde diese über einen Hochschulberater eingeholt, beispielsweise zur Zusammensetzung und Etablierung von Institutsbeiräten zwecks systematischer Einbindung externer Interessenvertreter\*innen oder auch zum geplanten Evaluationskonzept. Auch über Einladungen von Externen zu Expertengesprächen sowie die Teilnahme an Veranstaltungen wurde externes Knowhow berücksichtigt.

Die HMTM gehört dem Netzwerk der Musikhochschulen 4.0 an, das eine systematische Einbindung von Erfahrungen anderer Musikhochschulen ermöglichen und externe Expertise sowie den **Austausch** mit Externen intensivieren will.

Über die Gremienstruktur institutionalisiert, findet die Einbindung externer Expertise auf der

Ebene des **Hochschulrats** statt, dem als nicht-hochschulangehörige Mitglieder Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus Wirtschaft sowie beruflicher Praxis angehören. Institutsbeiräte, denen externe Expert\*innen angehören, wurden und werden nun sukzessive in allen Instituten bzw. der Akademie der Hochschule eingerichtet. Sie sollen insbesondere im Prozess der internen Akkreditierung von Studiengängen eine zentrale Rolle einnehmen.

Die HMTM konnte nicht zuletzt über eine regelmäßige Berichterstattung gegenüber dem zuständigen **Staatsministerium** seit dem Studienjahr 2014/15 ein systematisches Element externer Rückkopplung in ihre Vorbereitungen auf die Systemakkreditierung integrieren.

Über die **Institutsbeiräte** (bzw. den Beirat der Akademie) als ständige Ausschüsse für Fragen der Qualitätssicherung soll die regelhafte Einbindung externer Expertise in das Qualitätsmanagement der HMTM gewährleistet werden. Diese an jedem Institut und der Akademie eingerichteten Gremien sind im hochschulinternen QMS für das Studiengangsmonitoring als Teilprozess im Verfahren der internen Akkreditierung verantwortlich. Zudem sind sie am Prozess zur Einrichtung neuer Studiengänge beteiligt und werden ggf. bei der wesentlichen Änderung eines Studiengangs eingebunden.

In jedem Institutsbeirat sind ein/e Fachvertreter\*in einer anderen Hochschule, ein/e Vertreter\*in der Berufspraxis (fachnah) und ein/e Alumna\*us der HMTM beteiligt. Für das Verfahren des Studiengangsmonitorings wird der Institutsbeirat um eine/n externe/n Studenten\*in erweitert. Beim Studiengangsmonitoring sind die externen Experten\*innen grundsätzlich in der Mehrheit und nicht von den internen Mitgliedern überstimmbare.

Das Vorschlagsrecht zur Benennung der externen Mitglieder liegt beim jeweiligen Institut. Die Kriterien für die Auswahl der externen Beiratsmitglieder, die Kriterien zur Sicherstellung der Unbefangenheit sowie der Verfahrensablauf zur Bestellung werden in einem Formblatt beschrieben, das dem Institut zur Verfügung gestellt wird.

Zur Sicherstellung der Unbefangenheit können nicht vorgeschlagen werden: Personen, die in den letzten zwei Jahren an der HMTM als hauptberuflich Lehrende oder als Lehrende im Rahmen eines Lehrauftrags tätig waren, Personen, die zu einem Mitglied des Instituts verwandtschaftliche oder andere enge persönliche Verbindungen haben, Personen, die aktuell als Kandidat\*in in einem Berufungsverfahren an der HMTM involviert sind, Personen, die in den letzten fünf Jahren an der HMTM promoviert haben (gilt nicht für die Alumna / den Alumnus), Personen, die an der HMTM einen Studienabschluss erworben haben (gilt nicht für die Alumna / den Alumnus), Personen, die in irgendeinem anderen Abhängigkeitsverhältnis zur HMTM stehen. Die externen Beiratsmitglieder müssen ihre Unbefangenheit selbst bestätigen.

Die Amtszeit der externen Beiratsmitglieder beträgt drei Jahre. Die Amtszeiten der Beiratsmitglieder enden nach dieser Zeit zum Ablauf des jeweiligen Semesters. Eine Wiederbestellung ist möglich.

Die Beiratsarbeit dient grundsätzlich als Plattform, um die Studiengänge des Instituts kontinuierlich kritisch zu hinterfragen sowie ggf. Anforderungen an deren Weiterentwicklung zu erörtern. Die externen Experten\*innen eröffnen über ihre Mitwirkung in den Beiräten eine wertvolle

fachlich-inhaltliche und berufspraktische Perspektive auf die Studiengänge des Instituts. Insbesondere die Beteiligung eines Fachalumnus bzw. einer Fachalumna integriert dabei nicht nur die Perspektive der Berufspraxis, sondern auch die der retrospektiven Bewertung des eigenen Studiums.

Bei den Prozessen der internen Akkreditierung (und hier speziell bei dem ersten Verfahrensschritt des **Studiengangsmonitorings**) wird die Bewertung eines Studiengangs und der für Lehre und Studium relevanten Leistungsbereiche durch interne und externe Studierende, hochschulexterne künstlerische und/oder wissenschaftliche Expertinnen und Experten, Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis sowie Absolventinnen und Absolventen gewährleistet.

In der **Hochschulkommission (HSK) Akkreditierung**, die die Bewertung eines Studiengangs oder Studiengangbündels vornimmt, ist ein externes aktives oder ehemaliges Mitglied aus dem Hochschulrat vertreten.

Im Beschwerdemanagement ist für den Umgang mit Konflikten in den internen Akkreditierungsprozessen eine von der Hochschulleitung ad hoc eingesetzte **Beschwerdekommission** vorgesehen, die aus zwei internen und zwei externen Mitgliedern besteht.

Im Rahmen der Maßnahmen gegen Diskriminierung, sexualisierte Gewalt und Machtmissbrauch wurden externe **Ombudsstellen** für psychosoziale und juristische Beratung eingerichtet. Um alle Angehörigen der HMTM – Studierende, Lehrende und Beschäftigte in Verwaltung und Zentralen Einrichtungen – zu beraten und zu unterstützen, stehen verschiedene interne und externe Ansprechpartner\*innen zu Verfügung, die auf der Homepage unter Beratung & Hilfe kommuniziert sind.

Die Gutachter\*innengruppe gelangt zu dem Schluss, dass die HMTM sowohl auf allgemeiner Steuerungsebene wie auch in den einzelnen Qualitätssicherungsprozessen in knapp ausreichendem Umfang **externe Perspektiven** in ihr QM-System einbezieht. Sie ist jedoch der Auffassung, dass dieser Einbezug weiter auszubauen und zu stärken ist. Begrüßenswert ist in diesem Zusammenhang der zum Zeitpunkt dieses Systemakkreditierungsverfahrens geplante Qualitätsbeirat (vgl. Abschnitt 4.4), dessen Arbeit und Wirkungsgrad bei der Systemreakkreditierung einer besonderen Begutachtung unterzogen werden sollte.

Die Gutachter\*innengruppe regt zudem an, eine Einbeziehung externer Expertise im **Prüfungsmanagement** und bei Eignungsprüfungen vorzusehen und diese systematisch in einem modellierten Prozessablauf zu verankern und zu verstetigen.

Die geforderte Beteiligung externer Expertise in der unabhängigen Qualitätsbewertung von Studiengängen ist im Prozess der Einrichtung wie der **internen Akkreditierung** von Studiengängen generell gewährleistet und wird im Abschnitt 4.3.4 detailliert bewertet.

### **4.3 Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre**

#### **4.3.1 Grundlegende Dokumente und Handlungsprinzipien**

Die HMTM hat die Qualitätsmanagementprozesse und damit verbundene Instrumentarien des internen Qualitätsmanagements primär im QM-Handbuch definiert und dokumentiert (mit entsprechenden Links zu online abrufbaren Vorgaben, Handreichungen, Leitfäden, Templates etc.). Das QM-Handbuch ist nach innen und nach außen gerichtet und stellt die zentralen Bestandteile des strategischen Qualitätsmanagementsystems der HMTM sowie relevante Verfahrensschritte transparent und verbindlich dar (vgl. Anlage 23).

Im Mittelpunkt der Prozessqualität an der HMTM steht die Beschreibung von Kernprozessen in Studium und Lehre: die Einrichtung, die Überprüfung (Evaluation und interne Akkreditierung), die Weiterentwicklung sowie die Aufhebung eines Studiengangs. Der Kernprozess Durchführung eines Studiengangs rückt primär die Service- bzw. administrative Perspektive in den Fokus. Um diese Kernprozesse in Studium und Lehre und somit den Studiengangszyklus darzustellen, werden im QM-Handbuch die Prozessphasen des P-D-C-A-Zyklus herangezogen.

Das Qualitätsmanagementsystem der HMTM wird über vier **Qualitätsdimensionen** strukturiert, die auf sämtliche Handlungsfelder der Hochschule zielen. Diese Handlungsfelder umfassen Aspekte, die für die Steuerung relevant sind und die Qualität von Lehre und Studium beeinflussen: Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Diese Dimensionen bilden den integrativen Rahmen des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule, das auf den Qualitätsregelkreis Studiengang als Kernelement des Steuerungssystems in Studium und Lehre fokussiert.

Die Dimension **Konzeptqualität** ist über das Leitbild der Hochschule Ausgangspunkt und somit elementarer Bezugspunkt des internen Qualitätsmanagementsystems. Die Zielvorstellungen des Leitbildes wurden im Qualitätsverständnis und über die Ausarbeitung handlungsleitender Parameter in der Hochschulstrategie (vgl. Anlage 8) weiter konkretisiert. In der inhaltlichen Umsetzung münden die Prämissen aus Leitbild und Qualitätsverständnis in die Gewährleistung der optimalen Konzeption von Studiengängen (Konzeptqualität auf Studiengangsebene) mit klar definierten Qualifikationszielen, schlüssigen Gesamtkonzepten sowie der Sicherstellung, dass diese kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt werden.

Die Dimension **Strukturqualität** umfasst die Aspekte quantitative und qualitative personelle Ressourcen (Maßnahmen zur Personalgewinnung, zur Personalentwicklung und -qualifizierung, transparente Verfahren zur Neueinstellung von Lehrenden) sowie sächliche Ressourcen (Infrastruktur, aktuell umfangreiche Baumaßnahmen). Zudem bestimmen die vorhandenen Organisationsstrukturen, innerhalb derer die verschiedenen Prozesse an der HMTM ablaufen, die Strukturqualität.

Im Mittelpunkt der **Prozessqualität** an der HMTM steht die Beschreibung von Kernprozessen in Studium und Lehre: die Einrichtung, die Überprüfung (Evaluation und interne Akkreditierung), die Weiterentwicklung sowie die Aufhebung eines Studiengangs. Der Kernprozess



Durchführung eines Studiengangs rückt primär die Service- bzw. administrative Perspektive in den Fokus. Dazu zählen beispielsweise die Studierendenverwaltung, das Raum- und Prüfungsmanagement, Lehrveranstaltungsplanung und Vorlesungsverzeichnis, die Einteilung von Einzelunterricht, Ton-Mitschnitte, Veranstaltungsplanung und -betreuung, die Instrumentenverwaltung oder auch die umfassenden Beratungsmöglichkeiten.

Berichte und Zahlen geben Auskunft über die **Ergebnisqualität**. Sie schaffen Transparenz nach innen und außen und bieten einen Überblick über die Leistungen der Hochschule. Sie dienen aber auch der Hochschulleitung als Basis für Planung und strategische Steuerung. Jährlich werden für jedes Institut zusammenfassende Berichte über die Lehrveranstaltungs-evaluationen der zugeordneten Studiengänge für den institutsinternen Gebrauch erstellt. Ergebnisse aus Studienabschlussbefragungen, Alumnibefragungen und Verbleibstudien können konkrete Anhaltspunkte liefern, inwieweit intendierte Ziele erreicht wurden und wo Verbesserungspotential besteht. Das Ergebnis wird (zukünftig) in einem Qualitätsbericht dokumentiert.

Die Gutachter\*innengruppe sieht die verbindliche (Zusammen-)Fassung der Grundsätze, Ziele, Zuständigkeiten und Prozesse des Qualitätsmanagements an der HMTM in den zentralen Dokumenten grundsätzlich positiv. Die **Prozessbeschreibungen und -darstellungen** sind sachangemessen detailliert, um allen beteiligten Akteuren\*innen und Statusgruppen einen klaren Überblick über die Prozessstypen, ihre Schritte und Maßnahmen zu verschaffen. Für jeden Prozess werden Gesamtverantwortliche mit Kontaktangaben (E-Mail-Adresse) genannt.

Die vorgelegten Prozessbeschreibungen dienen der **Transparenz**, enthalten verbindliche Verfahrensschritte und benennen die an den Prozessen beteiligten Akteure (und empfehlen ggf. Fristen), um hinsichtlich der Umsetzung Planungssicherheit, vor allem aber ein zielfokussiertes Vorgehen zu gewährleisten.

Im QM-Handbuch sind die einzelnen Prozesse und Unterprozesse textlich-schematisch und in Form von **Ablaufdiagrammen** dargestellt. In der Regel besteht ein mittlerer Detailgrad, d.h. Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten, Abfolgen und Dokumentationspflichten sind festgelegt, jedoch bleiben manche Optionen flexibel formuliert (z.B. „kann es erforderlich sein“).

#### **4.3.2 Monitoring, Datenerhebung und Kennzahlen**

Kennzahlen werden an der HMTM als Instrument zur Qualitätssicherung und -entwicklung im laufenden Studienbetrieb betrachtet. Sie werden systematisch jährlich erhoben und ermöglichen ein Monitoring aus diversen Fragestellungen heraus. Hochschulweite Studierendenkennzahlen werden auf der Homepage sowie im Jahresbericht und dem Lehrbericht veröffentlicht.

Hier werden Informationen zu Abschlusszielen, Geschlecht und Herkunft der Studierenden sowie die Abschlüsse eines Studienjahres und die Erstsemesterzahlen veröffentlicht. Zu den Lehrenden der Hochschule werden Daten zu Status und erteilten Unterrichtsstunden aufbe-

reitet. Hochschulintern werden außerdem Informationen zu den Bewerbern\*innen für die Studiengänge der HMTM erfasst und aufbereitet. Diese werden den Hochschulmitgliedern allgemein und instituts- bzw. studiengangsspezifisch zur Verfügung gestellt. Die studiengangsspezifischen Bewerber\*innenzahlen sowie die Aufbereitung einer Exmatrikuliertenstatistik sind in den Evaluationsberichten für die Institute integriert.

Die Kennzahlen umfassen auch den Aspekt Studienerfolg, also die Zahl der Studierenden, die ihren Studiengang in angemessener Zeit und mit einem berufsqualifizierenden Abschluss beendet haben. Entsprechende Daten werden aus dem Campusmanagement-System regelmäßig extrahiert und aufbereitet den Instituten, die für die Studiengänge verantwortlich zeichnen, vorgelegt.

Diesbezüglich berücksichtigt die HMTM auch musikhochschulspezifische Besonderheiten: ihre Studiengänge sind hoch individualisiert. Um den Studierenden die bestmögliche Unterstützung auf dem Weg in ihr Berufsleben zu geben, ist der Studienablauf individuell angepasst, von den Studierenden gewünschte Studienunterbrechungen, Studiengangswechsel, Unterrichtsverschiebungen etc. werden von Hochschuleseite möglich gemacht und müssen in der Auswertung von Studienverlaufsdaten entsprechend berücksichtigt werden. Zudem ist nicht für jede Form der Berufstätigkeit als Musiker\*in ein formaler Studienabschluss Bedingung. Ein fehlender Abschluss kann daher auch auf bereits erlangte Engagements zurückzuführen sein. Auch solche Studienverläufe werden bei der Interpretation von Studienverlaufsdaten berücksichtigt.

Für die Hochschule insgesamt und auch für die einzelnen Institute erachtet es die HMTM als wichtig, die Struktur ihrer Studierendenschaft zu kennen, über längere Zeiträume Veränderungen zu beobachten sowie über die Bewerberlage insgesamt und studiengangsspezifisch informiert zu sein. Mit Kennzahlen sollen statistische Fragen von innerhalb und außerhalb der Hochschule beantwortet werden. Kennzahlen sollen dem Benchmarking dienen und der Hochschule zeigen, welche Studiengänge besonders viele bzw. wenige Studierende anziehen und ob dies kurzzeitige Phänomene sind oder sich die Hochschule längerfristig auf entsprechendes Interesse einstellen kann.

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass die HMTM zentral **qualitätsrelevante Daten und Kennzahlen** zu ihren Studiengängen kontinuierlich und im gebotenen Umfang erhebt und diese transparent aufbereitet.

Alle üblichen **Schlüsselindikatoren** zum Studienerfolg und zur Studiengangsentwicklung werden an der HMTM zentral erhoben und im Rahmen des Lehrberichtswesens einem regelmäßigen Monitoring unterzogen. Die Ergebnisse werden den Institutsbeiräten vorgelegt (vgl. Anlage 25c).

Die im Rahmen des **Antrags** vorgelegten Unterlagen lassen für die Gutachter\*innen jedoch keine hinreichenden Richtlinien für den systematischen Umgang mit den erhobenen Daten erkennen. Ob Kennzahlen als kritisch einzustufen sind, scheint weitgehend eine Frage der Interpretation und der fallweisen Aushandlung zwischen den verschiedenen internen Akteuren

zu sein. Sofern die Kennzahlen aus Sicht der Hochschulleitung auf problematische Entwicklungen hinweisen, sollte dies über eine rein statistische Ergebnisdarstellung hinaus bspw. im Kontext des Lehrberichts sowie auf den Sitzungen von Institutsbeiräten und Studienkommissionen explizit thematisiert werden. Im Rahmen des internen Berichtswesens muss abgesichert sein, dass die Daten einer eingehenden Analyse und Bewertung unterzogen und auch mit der Hochschulleitung diskutiert werden.

### **4.3.3 Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen**

Die Abläufe zur Konzeption und Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen sind im **QM-Handbuch** verbindlich verankert und in Prozessbeschreibungen konkret und detailliert beschrieben. Im Folgenden sollen diese Kernprozesse kurz näher beschrieben und auf ihre Eignung und Funktionsfähigkeit hin untersucht werden.

#### Einrichtung neuer Studiengänge

Die **Initiative** zur Einrichtung eines neuen Studiengangs an der HMTM kann von verschiedenen Stellen ausgehen (z. B. von Lehrenden, Vertretern\*innen der Berufspraxis, der Hochschulleitung). Die Instituts- oder Akademieleitung benennt eine Person, die als Koordinator\*in federführend für die konzeptionelle und inhaltliche Ausarbeitung des neuen Studiengangs verantwortlich ist.

Dies geschieht zunächst über die Erarbeitung eines Studiengangsexposés zusammen mit den an der Umsetzung des geplanten Studiengangs beteiligten Fachgruppen. Das Studiengangsexposé enthält neben einer Markt- und Wettbewerbsanalyse auch eine Beschreibung der **Qualifikationsziele** des Studiengangs sowie Angaben zu den benötigten Ressourcen. Das geplante Curriculum wird in Form eines Studienplans abgebildet. Zudem muss die Einpassung des geplanten Studiengangs in die Strategie und das Ausbildungsprofil der Hochschule dargelegt werden.

Nach Prüfung des Studiengangsexposés durch die Institutsleitung wird es an den/die zuständige/n Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre zur Vorlage in der Hochschulleitung weitergeleitet. Nach umfassender Prüfung des Studiengangsexposés (v.a. im Hinblick auf die Ressourcen sowie die Einpassung ins Ausbildungsprofil der Hochschule) delegiert die Hochschulleitung die Ausarbeitung eines **Gesamtkonzepts** an den/die verantwortliche/n Koordinator\*in im Institut. Die Handreichung zur Erstellung des Studiengangsexposés und des Gesamtkonzepts ist als Anlage 9 dem Antrag beigelegt.

Der/Die Koordinator\*in erarbeitet das Gesamtkonzept in Zusammenarbeit mit den an der Umsetzung des geplanten Studiengangs mitwirkenden Fachgruppen. Im Gesamtkonzept erfolgt u. a. eine detaillierte Darlegung der **Qualifikationsziele**, des Abschlussniveaus (Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse), der inhaltlichen Konzeption des Studiengangs, die formulierten Qualifikationsziele und das zu erreichende Abschlussniveau. Das Gesamtkonzept wird schließlich im Institutsbeirat vorgestellt, der ein internes Audit durchführen soll, das ggf. zu Modifikationen im Gesamtkonzept führt. Zusammen mit der Entscheidung des

Beirats folgt die Übermittlung des Gesamtkonzepts an den/die Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre. Auf der Basis des Gesamtkonzepts entscheidet die Hochschulleitung, ob der Prozess zur Einrichtung eines Studiengangs über die Einbindung der Gremien Studienkommission, Senat und Hochschulrat fortgesetzt werden soll.

Am Ende der Gremienkette ist es der **Hochschulrat**, der die Einrichtung des geplanten Studiengangs beschließt. Der/Die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre unterrichtet das zuständige Staatsministerium über die geplante Einrichtung. Werden im Rahmen der rechts- und ggf. fachaufsichtlichen Prüfung durch das Staatsministerium Maßgaben formuliert, sind diese zu berücksichtigen. Der/Die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre informiert das Institut über die Entscheidung des Staatsministeriums und initiiert zudem die sog. technische Umsetzung eines Studiengangs (z. B. Lehrveranstaltungsplanung), die durch die jeweils verantwortlichen Mitarbeitenden der Verwaltung ausgeführt wird.

Die formal-juristische Einbettung und damit verbunden die Sicherstellung, dass alle **rechtlichen Vorgaben** auf Studiengangsebene berücksichtigt und landesrechtliche Bestimmungen eingehalten werden, findet in der Regel zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Prozess statt. Agierende hier sind der/die Leiter\*in Abteilung Studium und die Referentin für QM/Akkreditierung. Die Referentin für QM/Akkreditierung unterstützt den/die Verantwortliche\*n bei der Erarbeitung des Studiengangsexposés und des Gesamtkonzepts. Es wird zudem sichergestellt, dass mit Studiengangstart weitere studiengangsrelevante Dokumente wie das Modulhandbuch und die Fachprüfungs- und Studienordnung (letztere nach dem entsprechenden Gremiendurchlauf) auf der Homepage veröffentlicht werden.

Die Einrichtung eines neuen Studiengangs wird unter Angabe der Prozessbeteiligten und Erläuterung der Prozessschritte im QM-Handbuch beschrieben.

#### Änderung von Studiengängen

Die Weiterentwicklung und Änderung bestehender Bachelor- und Masterstudiengänge kann durch **unterschiedliche Impulse** angestoßen werden. Dazu gehören u. a. Ergebnisse aus Lehrveranstaltungsevaluationen, Studienabschlussbefragungen und weiteren Erhebungen, die systematische Überprüfung von Studiengängen im Rahmen der internen Akkreditierung, aber auch neue Erkenntnisse aus Kunst, Wissenschaft und Berufspraxis oder auch Anregungen der externen Experten\*innen aus den Institutsbeiräten. Änderungen an einem Studiengang können sich dabei auf ganz unterschiedliche Aspekte beziehen, angefangen von kleineren oder größeren Änderungen am Studienplan über Änderungen bei Prüfungsinhalten bis hin zu sog. „wesentlichen Änderungen“, die das Einvernehmen des zuständigen Staatsministeriums voraussetzen.

**Wesentliche Änderungen** sind im QM-Handbuch definiert (Abschnitt 4,5,3) und umfassen beispielsweise die Änderung der Qualifikationsziele eines Studiengangs, die Änderung der Studiengangsbezeichnung, die Einführung oder Streichung von Profilen/Schwerpunkten, die grundlegende Änderung der Studienstrukturen (insbesondere Semesterwochenstundenzahlen, Regelstudienzeiten, ECTS-Punkte zur Erlangung des Abschlussgrades, Umstellung von Vollzeit auf Teilzeit), die Änderung des Abschlussgrades, die grundlegende Änderung in der Ausgestaltung der Zugangs- bzw. Zulassungsvoraussetzungen. Gemäß QM-Handbuch erfolgt

stets eine frühzeitige Abstimmung mit der Stabsstelle Qualitätsmanagement/Akkreditierung hinsichtlich der Frage, ob es sich bei der geplanten Änderung um eine sogenannte „wesentliche Änderung“ handelt.

In wenigen Fällen trägt ein einzelnes Institut der Hochschule die alleinige Verantwortung für die inhaltliche Durchführung eines Studiengangs bzw. mehrerer Studiengänge. Die in einer zweidimensionalen Prozessbeschreibung nicht vollständig abbildbare **Dialogkultur** des Hauses spielt nach Angabe der Hochschule daher eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, geplante Änderungen institutsübergreifend und unter Berücksichtigung der beteiligten Fachgruppen zu diskutieren.

Die Institute/Akademie erarbeiten **Vorschläge** zur Weiterentwicklung von Studiengängen. Sie werden durch die Fachgruppen beraten, die an der Durchführung des betreffenden Studiengangs beteiligt sind. Die Instituts- bzw. Akademieleitung nimmt eine erste Kurzabstimmung mit dem/der zuständigen Vizepräsidenten\*in und dem/der Referenten\*in für QM/Akkreditierung vor, um zu klären, welche Folgeschritte die geplanten Änderungen umfassen. Diese werden auf der Basis einer Vorlage in ein Änderungskonzept (vgl. Anlage 14) gefasst (Unterstützung durch die Referentin für QM/Akkreditierung und/oder den/die Leiter\*in Abteilung Studium) und frühzeitig mit dem/der zuständigen Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre besprochen, da ggf. Fragen der Budgetierung/Ressourcen geklärt werden müssen. Ggf. erfolgt eine Rücksprache der Hochschulleitung mit dem Institut, das den Änderungsantrag einbringt.

Bei sog. wesentlichen Änderungen prüft die **Hochschulleitung** die intendierten Anpassungen auch im Hinblick auf die Passung ins Profil der Hochschule und beschließt je nach Art und Umfang, ob qualitätssichernde Schritte aus dem Prozess zur Einrichtung eines Studiengangs (und hier im Besonderen: die Beteiligung des Institutsbeirats) notwendig werden. Die Entscheidung des Beirats wird erneut mit der Hochschulleitung rückgekoppelt, die schließlich die weiteren Schritte in die Wege leitet. Mit Blick auf die Anzeigepflicht der wesentlichen Änderung gegenüber der Hochschulkommission Akkreditierung spricht die Hochschulleitung eine Empfehlung darüber aus, ob eine bestehende Akkreditierung zu entziehen ist oder nicht.

Grundsätzlich gilt: Wird ein intern akkreditierter Studiengang wesentlich geändert, muss die wesentliche Änderung gegenüber der **Hochschulkommission Akkreditierung** angezeigt und beschrieben werden. Die Hochschulkommission Akkreditierung prüft die wesentliche Änderung. Führt die wesentliche Änderung aus Sicht der Kommission zu einer Qualitätsverbesserung oder einem Qualitätserhalt, bleibt die Akkreditierung weiterhin bestehen. Der systematische Einbezug der Gremien sieht zudem weitere Entscheidungsmöglichkeiten vor:

1. Der Senat beschließt den Vorschlag zur Änderung eines Studiengangs nicht, weil das Änderungskonzept überarbeitet werden muss. Der/Die zuständige Vizepräsident\*in für Studium und Lehre koordiniert die nächsten Schritte.
2. Der Senat lehnt den Vorschlag zur Änderung eines Studiengangs ab. Der wird dann entweder eingestellt oder zurückgestellt. Über die Rückstellung oder ggf. weitere Schritte entscheidet die Hochschulleitung.
3. Der Hochschulrat beschließt die wesentliche Änderung des Studiengangs zunächst

nicht, weil aus Sicht des Gremiums die vorliegende Beschlussvorlage überarbeitet werden muss.

4. Der Hochschulrat lehnt die wesentliche Änderung eines Studiengangs ab. Der Prozess wird dann entweder eingestellt oder zurückgestellt. Über die Rückstellung oder ggf. weitere Schritte entscheidet die Hochschulleitung.

Umgang mit **Konflikten**: Sollten Unstimmigkeiten in der Planung einer Weiterentwicklung eines Studiengangs zwischen dem Institut und der zuständigen Fachgruppe auftreten, so führt zunächst der/die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre Gespräche mit dem Ziel einer Konsensfindung. Ist der Dissens grundsätzlicherer Natur, weil die übergeordnete Sichtweise des Instituts auf den gesamten Studiengang auch im Hinblick auf die berufliche Perspektive der Studierenden nicht mit der fachlich begründeten Verantwortung der Fachgruppe(n) zur Deckung zu bringen sind, so entscheidet die Hochschulleitung insgesamt über den weiteren Fortgang des Vorhabens.

Verschiedene **Gremien** sind an der Änderung eines Studiengangs beteiligt. Handelt es sich um eine nicht-wesentliche Änderung, werden die Studienkommission Bachelor/Master und der Senat beteiligt. Laut Grundordnung beschließt die zuständige Studienkommission die entsprechende Vorlage an den Senat für Vorschläge bzgl. der Änderung eines Studiengangs. Der Beschluss der zuständigen Studienkommission hat empfehlenden Charakter. In jedem Fall werden die Empfehlungen an das Entscheidungsgremium Senat weitergeleitet. Die zuständige Studienkommission kann jedoch auch zu einem früheren Zeitpunkt eingebunden werden und als Diskussionsplattform dienen, beispielsweise um ein Meinungsbild zu geplanten Änderungen einzuholen oder fächer- bzw. studiengangübergreifend geplante Maßnahmen/Ideen zu diskutieren.

Der **Senat** beschließt den Vorschlag zur Änderung eines Studiengangs. In der Regel wird zusammen mit dem Änderungskonzept die entsprechende Satzungsänderung den Gremien durch den/die Leiter\*in Abteilung Studium zur Verfügung gestellt. Bei einer sog. wesentlichen Änderung muss zusätzlich der Hochschulrat beteiligt und das zuständige Staatsministerium unterrichtet werden.

Die Weiterentwicklung eines Studiengangs hat in der Regel eine Änderung in der technischen Umsetzung auf **Verwaltungsseite** zur Folge. Koordiniert werden die ggf. einzuleitenden Schritte von dem/der zuständigen Vizepräsidenten\*in, der/die auch die Verantwortung für den Gesamtprozess trägt. Der/Die Referent\*in für QM/Akkreditierung koordiniert die Aktualisierung von Dokumenten (z. B. Studienplan, Modulhandbuch, ggf. Modifikation der Qualifikationsziele etc.).

Die Änderung eines Studiengangs wird unter Angabe der Prozessbeteiligten und Erläuterung der Prozessschritte im QM-Handbuch beschrieben.

#### Aufhebung von Studiengängen

Die Weiterentwicklung des Profils der Institute und/oder der Hochschule kann auch die Aufhebung eines Studiengangs zur Folge haben. Grundlage ist das QM-Handbuch, in dem unter Angabe der Prozessbeteiligten und Erläuterung der Prozessschritte der Prozess beschrieben

wird.

Die „Check“-Phase kann auch Impulse zur **Aufhebung** eines Studiengangs setzen, wobei generell verschiedene hochschulinterne wie hochschulexterne Gründe zu der Einsicht führen können, dass ein Studiengang aufgehoben werden sollte. Prozessauslöser können bspw. sein: mangelnde oder keine Nachfrage, Ablösung eines bestehenden Studiengangs durch einen neuen Studiengang, eine veränderte Ressourcenlage, neue Perspektiven der strategischen Planung hinsichtlich des Ausbildungsprofils der Hochschule.

Im Rahmen einer Prüfung der Prozessauslöser entscheidet das Leitungskollegium des **Instituts** oder einer Akademie, ob eine Empfehlung (inkl. der ausführlichen Darstellung der Aufhebungsgründe) zur Aufhebung eines Studiengangs formuliert und an den/die zuständige/n Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre übermittelt werden soll. Die Rückkopplung mit der Hochschulleitung spielt hierbei eine entscheidende Rolle, weil gerade auch die Aufhebung eines Studienangebots eine strategische Entscheidung mit Blick auf das Ausbildungsprofil der Hochschule darstellt.

Geht die Initiative zur Aufhebung eines Studiengangs von der **Hochschulleitung** aus, entfällt die erste Phase der Entscheidungsfindung im Institut. Die Formulierung eines Antrags zur Vorlage in den Gremien durch die Hochschulleitung setzt jedoch zwingend die vorherige Rückkopplung mit dem Institut voraus.

Die Hochschulleitung entscheidet auf der Basis der Empfehlung des Instituts, ob der betreffende Studiengang aufgehoben werden soll. Trifft die Hochschulleitung die Entscheidung für eine Aufhebung, delegiert sie die Weiterleitung des Aufhebungsantrags zur Vorlage in den **Gremien**. Die zuständige Studienkommission beschließt einen entsprechenden Vorschlag an den Senat zur Aufhebung eines Studiengangs, wobei dieser Beschluss empfehlenden Charakter hat und in jedem Fall an den Senat weitergeleitet wird. Der Senat beschließt den Vorschlag zur Aufhebung eines Studiengangs. Der Hochschulrat beschließt auf Basis der Senatsbeschlussvorlage die Aufhebung eines Studiengangs. Der/Die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre unterrichtet das zuständige Staatsministerium. Werden im Rahmen der rechts- und ggf. fachaufsichtlichen Prüfung durch das Staatsministerium Maßgaben formuliert, sind diese zu berücksichtigen.

Bei der Aufhebung eines Studiengangs muss berücksichtigt werden, dass die Hochschulleitung, die die strategische **Entscheidung** trifft, ausreichend Zeit zur Prüfung der Empfehlung benötigt. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass Beschlussfassungen in den Gremien an verbindliche Termine gebunden sind und das Genehmigungsverfahren zur Aufhebung eines Studiengangs durch das zuständige Staatsministerium einige Zeit in Anspruch nehmen kann. Darüber hinaus sind Übergangsregelungen für Studierende zu implementieren.

Auch bei der Aufhebung eines Studiengangs sind verschiedene **Schnittstellen in der Verwaltung** einzubinden. Der/Die Vizepräsident\*in für Studium und Lehre koordiniert mit der Leitung Abteilung Studium die Formulierung von Regelungen, die eine Beendigung des Studiums für noch immatrikulierte Studierende gewährleisten. Daneben müssen organisatorische Aspekte (u.a. die Auswirkungen auf die Lehrplanung) berücksichtigt werden.

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass die HMTM alle **zentralen studiengangbezogenen Kernprozesse** zur Einführung, Änderung und Aufhebung umfassend beschrieben und verbindlich im QM-Handbuch festgelegt hat. Positiv hervorzuheben ist, dass jeder Prozess sowohl graphisch/tabellarisch als auch im Fließtext dargestellt wird und die flankierenden Dokumente, die Verantwortlichen und Beteiligten sowie das Prozessziel jeweils benannt werden. Auf diese Weise ist für alle hochschulinternen Beteiligten eine rasche Orientierung in den Prozessen möglich.

Die Gutachter\*innengruppe bewertet die vorliegende Prozessbeschreibung für die **Einführung** von Studiengängen generell positiv. Die Verbindung einer Initiative von mehreren optionalen Akteuren mit der mehrfachen, klar definierten Einbindung von Gremien der Institute und der Hochschulleitung wird im Regelfall sicherstellen, dass regelkonforme, studierbare Studiengänge angeboten werden, die auch mit den strategischen Zielen und den Leitbildern der Hochschule abgestimmt sind.

Jedoch sollte ein konkreter Bezug der Qualifikationsziele eines neuen Studiengangs zum **Leitbild**, wie er für eine Systemreakkreditierung gefordert werden wird, systematisch in der Prozessbeschreibung der Studiengangsentwicklung (Anlage 9) verankert werden. Hierbei ist es besonders wichtig, dass alle Beteiligten und Lehrenden eines neuen Studiengangs die Aspekte des Leitbildes den Studierenden prägnant vermitteln können, um bspw. eine Stärkung des sozialpolitischen Bewusstseins der Studierenden in den Qualifikationszielen für den Unterricht zu verankern. Bei der Entwicklung neuer Studiengänge sollte zudem ein besonders intensiver Austausch mit Studierenden stattfinden.

Aus Sicht der Gutachter\*innengruppe ist es begrüßenswert, dass bei der Konzeption neuer Studiengänge bereits externer Sachverstand hinzugezogen werden soll, um den Bedarf des Arbeitsmarktes und damit die Erfolgsaussichten des Studiengangs besser einschätzen zu können. Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt der Hochschule hierzu, eine Standardisierung samt Prozessbeschreibung des (sehr sinnvollen) **internen Audits** vorzunehmen, das zukünftig vom betreffenden Institutsbeirat zur Prüfung eines Gesamtkonzepts durchgeführt werden soll.

Der Prozess zur **Änderung** von Studiengängen erscheint der Gutachter\*innengruppe ebenso angemessen gestaltet, sinnvoll und sachgerecht wie der vorgesehene Umgang mit Art und Umfang von Änderungen.

Auf Grundlage des QM-Handbuchs legt die HMTM abhängig von Art und Umfang der Änderung fest, welche **Verfahrensschritte** notwendig sind. Grundlage für diese Entscheidung ist das Kapitel 4.5.3 „Erläuterung der Prozessschritte“ im QM-Handbuch, das klare Kriterien definiert für die Frage, wann es sich um eine wesentliche Änderung handelt. Der vorgesehene Umgang mit Art und Umfang von Änderungen entspricht vollumfänglich den aktuellen (akkreditierungs-)rechtlichen Vorgaben. Die hochschulische Definition einer wesentlichen Änderung steht im Einklang mit der Begründung zu § 27 BayStudAkkV.

Der Prozess zur **Aufhebung** von Studiengängen ist aus Sicht der Gutachter\*innengruppe an-



gemessen gestaltet und entspricht den landesrechtlichen Vorgaben. Auch die besonders wichtige Berücksichtigung der Folgen für alle am Studiengang Beteiligten findet Beachtung, ebenso werden Übergangsregelungen für Studierende bedacht.

#### **4.3.4 Interne Akkreditierung**

Die regelmäßigen internen Akkreditierungen aller Studiengänge sind wichtige Bestandteile des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und damit des Qualitätsmanagementsystems der HMTM. Die systematische Überprüfung der Studiengänge erfolgt über ein zweistufiges Verfahren: das Studiengangsmonitoring und die interne Akkreditierung.

Bei der internen Akkreditierung und hier speziell bei dem ersten Verfahrensschritt des Studiengangsmonitorings handelt es sich um die **Bewertung** eines Studiengangs und der für Lehre und Studium relevanten Leistungsbereiche durch interne und externe Studierende, hochschul-externe künstlerische und/oder wissenschaftliche Expertinnen und Experten, Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis sowie Absolventinnen und Absolventen.

##### Stufe 1: Studiengangsmonitoring

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf die Erstakkreditierung eines Studiengangs.

Die Beteiligten des **zentralen QM** der Hochschule sind primär im Kontext der Vorbereitung des Studiengangsmonitorings zu sehen. Der/die Leiter\*in Abteilung Studium und der/die Referent\*in für QM/Akkreditierung sind für die formal-juristische Prüfung der Studiengänge verantwortlich. Es wird sichergestellt, dass alle rechtlichen Vorgaben auf Studiengangsebene berücksichtigt und landesrechtliche Bestimmungen eingehalten werden. Die Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben wird bereits bei der Planung/Einrichtung eines neuen Studiengangs sichergestellt. Die Übereinstimmung mit den entsprechenden Vorgaben wird in der sog. Selbstdokumentation festgehalten.

Der/Die **Referent\*in für QM/Akkreditierung** unterstützt die Verantwortlichen im Institut im Bereich des dezentralen Qualitätsmanagements bei der Vorbereitung auf das Studiengangsmonitoring und koordiniert die Aufbereitung der Selbstdokumentation. Er/Sie begleitet die Sitzung der Institutsbeiräte, in denen das Studiengangsmonitoring stattfindet, und erstellt auf der Basis der Bewertung der Qualitätskriterien durch die Beiratsmitglieder das Prüfprotokoll, das der Hochschulkommission Akkreditierung zur Verfügung gestellt wird. Sie bereitet auch den Qualitätsbericht vor.

Der/Die **Referent\*in für QM/Evaluation** ist für die verschiedenen Evaluationen sowie die Aufbereitung von studiengangsspezifischen Kennzahlen zuständig, die dem zuständigen Institutsbeirat für das Studiengangsmonitoring zur Verfügung gestellt werden. Ergeben sich aus den Lehrevaluationen Handlungsbedarfe für einen, werden diese im Protokoll vermerkt. Die Bearbeitung wird themenspezifisch Verantwortlichen zugeordnet, die Umsetzung in der nächsten Sitzung (Beiratssitzung, Studiengangsmonitoring) überprüft.

Das Studiengangsmonitoring ist eine der Kernaufgaben der **dezentralen Institutsbeiräte** und besteht darin, einen Studiengang oder ein Studiengangbündel auf der Grundlage der in den

rechtlichen Bezugspunkten formulierten formalen und fachlich-inhaltlichen Qualitätskriterien zu prüfen, im Hinblick auf die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes zu bewerten und ggf. Impulse für die Weiterentwicklung zu setzen. Dies geschieht auf der Basis der bereits erwähnten Selbstdokumentation (vgl. Anlage 12), deren Gliederung sich an der jeweils aktuellen Dokumentenvorlage des Akkreditierungsrates für Programmakkreditierungen orientiert.

Die Beiratsmitglieder erhalten für das Studiengangsmonitoring eine Prüfcheckliste, in der die einzeln zu bewertenden **Qualitätskriterien** sowie die Bewertungsmöglichkeiten aufgeführt sind. Als Anlage 13 wurde dem Antrag beispielhaft ein solches Dokument beigelegt, das für den Bachelorstudiengang Gesang (künstlerische Studienrichtung) vorbereitet wurde. Es enthält mit Bezug zur konkreten Selbstdokumentation als Arbeitshilfe für die Beiratsmitglieder Hinweise, an welcher Stelle auf ein bestimmtes Qualitätskriterium eingegangen wird, und wird den Beiratsmitgliedern zusammen mit der Selbstdokumentation in Vorbereitung auf die Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring stattfindet, ausgehändigt. Bei der Planung der sich anschließenden Beiratssitzung wird sichergestellt, dass die Mitglieder des Gremiums genügend Zeit zur Auseinandersetzung mit den Unterlagen haben.

Die Beiratssitzung dauert in der Regel einen Tag. In der Sitzung wird jedes Qualitätskriterium einzeln besprochen. Es erfolgt eine gemeinsame Bewertung, die im sog. **Prüfprotokoll** festgehalten wird. Die Bewertung wird durch alle Beiratsmitglieder (intern und extern) vorgenommen. Kommen die internen und die externen Beiratsmitglieder zu einer unterschiedlichen Bewertung hinsichtlich eines Qualitätskriteriums, wird dies im Prüfprotokoll entsprechend vermerkt.

Für die Bewertung der Qualitätskriterien im Rahmen des Studiengangsmonitorings sind die Optionen „nicht (teilweise) erfüllt“ und „vollständig erfüllt.“ vorgesehen. Wird ein Qualitätskriterium mit „nicht (teilweise) erfüllt“ bewertet, müssen **Auflagen** formuliert werden, die innerhalb einer bestimmten Frist zu erfüllen sind. Die Auflagen werden in der entsprechenden Spalte der Tabelle formuliert. Wird ein Qualitätskriterium mit „vollständig erfüllt“ bewertet, können dennoch Empfehlungen formuliert werden. Im Bericht zur Re-Akkreditierung des Studiengangs bzw. der Studiengänge ist dann darzulegen, wie mit Empfehlungen umgegangen wurde.

Im Rahmen der Monitoring-Sitzung wird des Weiteren geprüft, ob regelhafte, studiengangbegleitende Qualitätssicherungsverfahren (Erhebungen) zur Weiterentwicklung eines Studiengangs eingesetzt werden. Entsprechende Unterlagen hierzu werden von dem/der Referenten\*in für QM/Evaluation in Abstimmung mit der Institutsleitung vorgelegt. Ausschließlich die externen Mitglieder des Institutsbeirats führen zudem ein ca. einstündiges **Feedbackgespräch mit Studierenden** des betreffenden Studiengangs. Das Gesprächsergebnis fließt in die Gesamtbewertung ein. Die Bewertung wird durch alle Beiratsmitglieder vorgenommen. Kommen die internen und die externen Beiratsmitglieder zu einer unterschiedlichen Bewertung hinsichtlich eines Qualitätskriteriums, wird dies im Prüfprotokoll entsprechend begründet und vermerkt. Auf der Basis der Sitzung des Studiengangsmonitorings wird ein Qualitätsbericht angefertigt und zusammen mit dem Prüfprotokoll und dem Sitzungsprotokoll den Beiratsmitgliedern zur Abstimmung und Freigabe vorgelegt.

Diese drei Dokumente dienen als zentrale Entscheidungsgrundlage für die Hochschulkommission Akkreditierung (Stufe 2).

#### Stufe 2: Interne Akkreditierung

Die **Hochschulkommission (HSK) Akkreditierung** aus einem übergeordneten Blickwinkel die Bewertung eines Studiengangs oder Studiengangbündels vor. Bei diesem Gremium liegt die Entscheidungskompetenz über die Akkreditierung eines Studiengangs. Es setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: dem/der Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre (Vorsitz), einem externen aktiven oder ehemaligen Mitglied aus dem Hochschulrat, dem/der Studiendekan\*in, dem/der Vorsitzenden der Studienkommission Bachelor/Master, einem/r Professor\*in der HMTM *oder* einem/r ehemaligen Professor\*in der HMTM sowie einem/r Studierenden der HMTM.

Primäre Aufgabe der HSK Akkreditierung ist es, das **Prüfprotokoll** aus dem Studiengangsmonitoring mit Blick auf die hier ggf. festgehaltenen Auflagenempfehlungen sowie das Sitzungsprotokoll hinsichtlich der Perspektiven zur Weiterentwicklung der betreffenden Studiengänge zu prüfen und die Akkreditierungsentscheidung auszusprechen. In diesem Kontext prüft die Hochschulkommission Akkreditierung auch die Rückbindung an das Leitbild der Hochschule.

Die Mitglieder der Hochschulkommission Akkreditierung haben die Möglichkeit, **Stichproben** durchzuführen. Zu diesem Zweck wird ihnen die Selbstdokumentation zur Verfügung gestellt. Wird ein Akkreditierungskriterium von internen und externen Beiratsmitgliedern unterschiedlich bewertet, hat die Hochschulkommission Akkreditierung durch das Vorliegen der Unterlagen die Möglichkeit, das betreffende Qualitätskriterium aus einer übergeordneten Perspektive zu prüfen.

Die Hochschulkommission Akkreditierung trifft als unabhängiges Gremium den formalen **Beschluss** über die Akkreditierung eines Studiengangs oder Studiengangbündels unter Berücksichtigung der Auflagen- und ggf. Empfehlungsförmulierungen des Institutsbeirats. Sie ist dabei nicht an die Empfehlungen des Institutsbeirats aus dem vorangegangenen Studiengangsmonitoring gebunden. Das Gremium hat folgende Optionen in der zweiten Verfahrensstufe:

- a. Akkreditierung ohne Auflagen: Eine Akkreditierung ohne Auflagen wird ausgesprochen, wenn der Studiengang keine strukturellen Mängel aufweist und die inhaltlichen Qualitätsanforderungen erfüllt sind.
- b. Akkreditierung mit Auflagen: Ein Studiengang wird mit Auflagen akkreditiert, wenn strukturelle oder inhaltliche Mängel erkennbar sind, die innerhalb von zwölf Monaten behebbar sind.
- c. Versagung der Akkreditierung: Die Akkreditierung wird versagt, wenn der Studiengang strukturelle und inhaltliche Mängel aufweist, die nicht innerhalb von zwölf Monaten behebbar sind.

Hat die HSK Akkreditierung Auflagen ausgesprochen und hat der/die Vorsitzende der Kommission deren **Erfüllung** innerhalb der vorgegebenen Frist festgestellt, informiert er/sie die

HSK Akkreditierung und stellt abschließend die fristgerechte Auflagenerfüllung fest. Die Leitung des betreffenden Instituts wird informiert.

Zur **Dokumentation** nach innen und außen beabsichtigt die HMTM zukünftig, einen Qualitätsbericht anzufertigen, der den Vorgaben des Akkreditierungsrates (Drs. AR 91/2020) entspricht. Dieser soll dann nicht nur der Dokumentation des internen Akkreditierungsverfahrens gegenüber dem Akkreditierungsrat dienen, sondern zukünftig (ggf. in gekürzter Fassung) auch in den Lehrbericht einfließen.

#### Umgang mit Konflikten/Beschwerdemanagement

Kann eine formale Auflage nicht innerhalb der vorgegebenen Frist erfüllt werden (beispielsweise aufgrund von Überlastung, Krankheitsfall etc.), ist nach Rücksprache mit der/den für die Auflagenerfüllung zuständigen Stelle(n) eine **Verlängerung der Frist** möglich. Die Entscheidung hierüber trifft der/die Vorsitzende der HSK Akkreditierung. Die Mitglieder des Gremiums werden informiert.

Institute/Akademien können **Einspruch** gegen eine Akkreditierungsentscheidung und/oder fachlich-inhaltliche Auflagen, die von der HSK Akkreditierung ausgesprochen werden, einlegen. Einsprüche sind innerhalb von sechs Wochen nach Mitteilungserhalt in schriftlicher Form und mit Begründung an den/die Vorsitzende\*n der HSK Akkreditierung zu richten. Das Verfahren zur Konfliktlösung soll ab dem Zeitpunkt der Einreichung des Einspruchs innerhalb von zwölf Wochen abgeschlossen werden.

Der Einspruch des Instituts/der Akademie wird von der **HSK Akkreditierung** geprüft. Ziel ist es, den Konflikt zu lösen und/oder einen Kompromiss herbeizuführen. Vor diesem Hintergrund nimmt die HSK Akkreditierung auf der Basis der Begründung des Instituts / der Akademie nochmals Stellung.

Kann der Konflikt in diesem Schritt nicht beigelegt werden, setzt die Hochschulleitung eine **Ad-hoc-Beschwerdekommission** ein, die aus zwei internen und zwei externen Mitgliedern besteht und eine schriftliche Einschätzung an die HSK Akkreditierung formuliert. Die Letztentscheidung liegt bei der HSK Akkreditierung.

Kann der Konflikt auch mit Hilfe der Ad-hoc-Beschwerdekommission nicht gelöst werden, wird der betreffende Studiengang oder das Studiengangbündel aus dem internen Akkreditierungsverfahren ausgeklammert und in eine **externe Programmakkreditierung** geführt.

#### Versagung der internen (oder im Konfliktfall externen) Akkreditierung: Konsequenzen

Die Akkreditierung wird **versagt**, wenn der Studiengang strukturelle und inhaltliche Mängel aufweist, die nicht innerhalb von zwölf Monaten bzw. unter Berücksichtigung einer möglichen Fristverlängerung behebbar sind. Eine Akkreditierung wird zudem versagt, wenn die im Verfahren formulierten Auflagen nicht innerhalb der vorgegebenen Frist erfüllt wurden. In diesem Falle dürfen keine neuen Studierenden in den betreffenden Studiengang aufgenommen werden. Es erfolgt eine Rückkopplung mit dem zuständigen Staatsministerium, um das weitere Vorgehen zu besprechen.

#### Zentrale Eckdaten und zeitliche Planung der internen Akkreditierungsverfahren

Bei Studiengängen, die erst kürzlich **neu eingeführt** wurden bzw. zukünftig eingeführt werden, muss die Akkreditierung innerhalb der Regelstudienzeit gegenüber dem zuständigen Staatsministerium angezeigt werden. Die Akkreditierung kann nachgelagert erfolgen, der Zeitpunkt der erstmaligen Akkreditierung ergibt sich somit aus dem Zeitpunkt, an dem der Studiengang an den Start geht (bzw. wird abgeleitet aus dem Semester, in dem der Studienbetrieb aufgenommen wurde).

**Rechtliche Bezugspunkte** sind die Musterrechtsverordnung vom 17. Dezember 2017 in der jeweils geltenden Fassung sowie die Verordnung zur Regelung der Studienakkreditierung nach dem Studienakkreditierungsstaatsvertrag (Bayerische Studienakkreditierungsverordnung – BayStudAkkV).

Der **Geltungszeitraum** für die erstmalige Akkreditierung eines Studiengangs beträgt acht Jahre. Entscheidend ist das Semester, in dem die Hochschulkommission Akkreditierung die Akkreditierung ausspricht. Der Geltungszeitraum für die Re-Akkreditierung beträgt ebenfalls acht Jahre.

Bis zu ihrer Re-Akkreditierung werden für die Studiengänge begleitend **Evaluationsdaten** erhoben. Die Ergebnisse, die als Grundlage zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Studiengänge dienen, werden in regelmäßigen Abständen (alle zwei Jahre) den Institutsbeiräten vorgelegt.

Der Zeitpunkt der **Re-Akkreditierung** ergibt sich aus dem abgelaufenen Geltungszeitraum des vorangegangenen Verfahrens. Die Initiierung des Verfahrens liegt bei dem/der Vorsitzenden der HSK Akkreditierung in Zusammenwirken mit den Referenten\*innen aus dem Bereich QM und in Absprache mit dem jeweils betroffenen Institut. Das Re-Akkreditierungsverfahren ist zeitlich so zu planen, dass keine Akkreditierungslücke entsteht.

Bei der Re-Akkreditierung liegt der Fokus auf studiengangsbezogenen Auswertungen sowie der Darstellung von **Maßnahmen**, die sich daraus ergeben haben. Ein weiterer Fokus liegt auf der Frage, wie mit den Empfehlungen des vorausgegangenen Verfahrens umgegangen wurde.

Die Gutachter\*innengruppe kommt für die **Bewertung der Verfahren** des Studiengangsmonitorings und der internen Akkreditierung von Studiengängen zu einem weitgehend positiven Resümee. Die Grundstruktur der internen Akkreditierung und deren prozessuale Beschreibung ist angemessen transparent und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten belegt. Die interne Akkreditierung eines Studiengangs wird im Antrag zusätzlich zur ausführlichen verbalen Beschreibung grafisch aus der P-D-C-A-Perspektive dargestellt.

Den 8-jährigen Turnus der Begutachtung bewerten die Gutachter\*innen als angemessen.

Die umfangreichen **Selbstdokumentationen** der Studiengänge (Anlagen 12 und 25b) sowie die den Gutachtern\*innen zur Verfügung gestellten Unterlagen (CV und Qualifikation der Lehrenden, Modulhandbuch, Prüfungsordnung, Studienverlaufsplan, Diploma Supplement usw.) bieten offenbar sowohl quantitativ wie qualitativ eine gute Basis für die externe und interne

Begutachtung. Eine ausreichende Prüfung der formalen und fachlich-inhaltlichen Vorgaben nach BayStudAkkV sowie weiterer externer und interner Vorgaben anhand einer Prüfcheckliste (Anlage 13) ist aus Sicht der Gutachter\*innengruppe sichergestellt. Dazu trägt auch die Strukturierung der Begutachtungsschritte und die Koordination durch die Stabsstelle QM bei. Dies konnte die Gutachter\*innengruppe auch anhand der Stichprobendokumentationen nachvollziehen. Aus Protokollen der Studiengangsmonitorings (Anlage 25c) lassen sich ausführliche Erörterungen relevanter Qualitätsaspekte durch die externen und internen Beteiligten der Institutsbeiratssitzung entnehmen.

Durch das Prozedere des **Auswahlverfahrens** für externe Gutachter\*innen wird eine hinreichende Unbefangenheit gewährleistet und eine Ausgewogenheit zwischen unbefangener externer Einschätzung und qualitätsunterstützender Reflexion ermöglicht. Die Beiratsmitglieder werden auf das Studiengangsmonitoring vorbereitet, indem (vor der eigentlichen Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring stattfindet) eine vorbereitende Sitzung des Gremiums vorausgeht, an der auch die Stabsstelle für Qualitätsmanagement/Akkreditierung teilnimmt. In dieser Sitzung wird den Mitgliedern das Verfahren des Studiengangsmonitorings erläutert. Nach Ansicht der Gutachter\*innengruppe sollten die externen Experten\*innen jedoch zur Sicherung der Verfahrensqualität im Vorfeld eines Studiengangsmonitoring mittels entsprechender Handreichungen strukturiert und umfänglich auf ihre Rolle und Aufgabe als Gutachter\*innen vorbereitet werden.

Die **externen Gutachter\*innen** nehmen eine dezidierte, aktive Position ein. Damit diese Rolle im weiteren Prozessverlauf, im Prüfprotokoll und in den Qualitätsberichten nachvollziehbar bleibt, muss sie detaillierter dokumentiert und separat ausgewiesen werden. Dies betrifft insbesondere die Bewertungen der Externen zu den expliziten Akkreditierungskriterien der BayStudAkkV.

Die **Zusammensetzung** der Experten\*innengruppen im Rahmen des Studiengangsmonitorings ist aus Sicht der Gutachter\*innen sachgerecht. Den Perspektiven von Wissenschaft, Berufspraxis und Studierenden wird gleichermaßen Rechnung getragen. Die Arbeitgeber\*innen- bzw. Abnehmer\*innenseite und die **Alumni** sind nach dem Eindruck der Gutachter\*innen gut in die internen Akkreditierungsverfahren und damit in die Qualitätssicherung eingebunden.

Die Gutachter\*innengruppe rät dringend an, den **externen Mitgliedern** der Institutsbeiräte im Rahmen des Studiengangsmonitoring (zusätzlich zu den bereits vorgesehenen Feedbackgesprächen mit Studierenden des betreffenden Studiengangs) zeitlich und räumlich die Voraussetzungen für einen vertraulichen Austausch zu schaffen – und zwar ausdrücklich ohne Beisein der internen Institutsmitglieder, um so die für eine unabhängige Bewertung notwendige Distanz zu gewährleisten.

Die weiteren Schritte der Beschlussempfehlung und der Entscheidung durch die HSK Akkreditierung sind transparent, nachvollziehbar und angemessen. Mit der HSK Akkreditierung wurden abschließende **Akkreditierungsentscheidungen** einem Gremium übertragen, in dem alle internen Statusgruppen der Hochschule sowie zusätzlich ein externes aktives oder ehemaliges Mitglied aus dem Hochschulrat vertreten sind. Dies wird nach Ansicht der Gutach-

ter\*innengruppe die allgemeine Akzeptanz der Entscheidungen und auch die Identifikation aller Beteiligten mit dem System der Qualitätssicherung insgesamt weiter stärken.

Bislang liegt noch kein Template für **Qualitätsberichte** vor. Dies ist jedoch eine zwingende Voraussetzung, um der Verpflichtung einer Veröffentlichung interner Akkreditierungsentscheidungen sowie einer Eintragung in der Datenbank des Akkreditierungsrates regelkonform (vgl. Drs. AR 91/2020) nachkommen zu können. Die HMTM muss sicherstellen, dass die Bewertungsergebnisse ihrer internen Verfahren in Umsetzung des genannten Beschlusses dokumentiert und veröffentlicht werden. Das noch anzufertigende und vorzulegende Template muss die Vorgaben des Akkreditierungsrates für Qualitätsberichte erfüllen und sollte einen ausgewogenen, verbindlichen und sachgerechten Umgang mit den gutachterlichen Empfehlungen sowie mit festgestellten Mängeln in den Studiengängen dokumentieren.

Die Gutachter\*innengruppe legt der Hochschule mit Blick auf die aktuellen Empfehlungen des Akkreditierungsrates zudem nahe, den Qualitätsberichten zwecks Erhöhung der Verständlichkeit und Lesbarkeit auch ein **Kurzprofil** des Studiengangs voranzustellen.

Die gewählten Formate und die an einer internen Akkreditierung jeweils beteiligten Personengruppen und Gremien bewerten die Gutachter\*innen insgesamt als sachgerecht. Mit den vorgesehenen Verfahren wird eine gute Balance von **Qualitätssicherung/-prüfung und Qualitätsentwicklung** ermöglicht.

Das vorgesehene Procedere zur Behandlung von Dissens und **Konflikten** im Akkreditierungsverfahren scheint den Gutachtern\*innen eine sachlich akzeptable und gut umsetzbare Lösung. Im Vorfeld der Akkreditierungsverfahren sollten die Studiengänge künftig explizit auf die vorhandenen Beschwerdewege (Einspruch und Ad-hoc-Beschwerdekommission sowie nötigenfalls eine externe Programmakkreditierung) hingewiesen werden, um mögliche Konflikte nicht zu unterbinden, sondern ihnen den nötigen Raum zu geben.

Die **Prüfcheckliste** muss an die neue Vorlage der Selbstdokumentation (Anlage 12) angepasst werden, die sich bereits an der aktuellen Dokumentenvorlage für Programmakkreditierungen des Akkreditierungsrates orientiert.

#### **4.3.5 Befragungen und Evaluationen**

Die HMTM nutzt kontinuierlich Verfahren und Instrumente zur Überprüfung ihrer Studiengänge und der für Lehre und Studium relevanten Leistungsbereiche.

Einmal pro Studienjahr werden die **Lehrveranstaltungen** aller Studiengänge mit Fragebogen evaluiert. Der Fragebogen beinhaltet Fragen zur Struktur und dem Ablauf der Lehrveranstaltung, der von den Studierenden wahrgenommenen pädagogischen Konzeption und Didaktik der Lehrenden, der Beteiligungsbereitschaft aller Studierenden und der Einschätzung der Studierenden zu Aufwand, Schwierigkeit und zum Progressionstempo der Lehrveranstaltung. Die Befragung beinhaltet auch eine Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung.

Eine individuelle **Rückmeldung** an die Lehrenden erfolgt, wenn sich mindestens vier Studie-

rende an der Lehrveranstaltungsevaluation beteiligt haben. Wird die Mindestmenge an Rücklauf mit einer einzelnen Lehrveranstaltung nicht erreicht, können zusammenfassende Berichte über mehrere Lehrveranstaltungen erstellt werden. Alle Fragebögen aus Lehrveranstaltungen, deren Rücklauf die geforderte Mindestmenge nicht erreicht, werden ausschließlich in allgemeine Auswertungen einbezogen. Neben den turnusgemäßen Lehrveranstaltungsevaluationen können weitere Evaluationen einzelner Veranstaltungen von der/dem jeweiligen Dozenten\*in bzw. der/dem Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre veranlasst werden.

Der Masterstudiengang Kultur- und Musikmanagement wird von der Studiengangsleitung in **Gruppendiskussionen** evaluiert. Die Lehrenden erhalten von der Studiengangsleitung individuelles Feedback.

Einmal pro Studienjahr werden alle als **Einzelunterricht** angebotenen Lehrveranstaltungen aller Studiengänge mit Fragebogen evaluiert. Der Fragebogen beinhaltet Fragen zur Zuverlässigkeit der Erteilung des Unterrichts, der von den Studierenden wahrgenommenen pädagogischen Konzeption und Didaktik der Lehrenden, der Berücksichtigung des individuellen Leistungsstands der Studierenden, der Leistungsbereitschaft der Studierenden selbst und der Einschätzung der Studierenden zu Aufwand, Schwierigkeit und zum Progressionstempo der Lehrveranstaltung. Eine individuelle Rückmeldung an die Lehrenden erfolgt, wenn sich mindestens vier Studierende mit Evaluationen ihres Einzelunterrichts beteiligt haben. Erreicht der Rücklauf zum Einzelunterricht eines/einer Lehrenden die geforderte Mindestanzahl nicht, erhalten diese Lehrenden keinen Bericht. Die Fragebögen zum Unterricht dieser Lehrenden werden ausschließlich in allgemeine Auswertungen einbezogen. Zusammenfassende Auswertungen der Evaluation des Einzelunterrichts werden hochschulweit veröffentlicht.

Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen und der Evaluation des Einzelunterrichts werden nicht nur, wie beschrieben, an die jeweiligen **Lehrenden** in Berichtsform rückgemeldet. Die Referentin für QM/Evaluation bereitet die Lehrveranstaltungsevaluationen auf und identifiziert mit dem Studiendekanat solche Ergebnisse, die die Qualitätsansprüche nicht erfüllen, bspw. Veranstaltungen bzw. Klassenergebnisse, die deutlich von den Mittelwerten abweichen. Die betroffenen Lehrenden werden um eine Stellungnahme gebeten. Gemeinsam mit Lehrenden und Studierenden kann so nach passgenauen Lösungen gesucht werden.

Das Studiendekanat setzt sich mit den jeweiligen Lehrpersonen in Verbindung und vereinbart **Maßnahmen** zur Verbesserung. In der nächsten Evaluation werden die Ergebnisse von Studiendekanat und Stabsstelle auf Veränderung hin überprüft.

Alle zwei Jahre ergeht ein **zusammenfassender Bericht** an die jeweilige Institutsleitung über alle evaluierten Lehrveranstaltungen in den jeweils zugeordneten Studiengängen, vor allem zu Ablauf, Organisation und Beteiligung der Studierenden. Bei den Studiengangsmonitorings und mindestens zwei Mal pro Akkreditierungszyklus (mithin mindestens alle drei Jahre) werden diese Berichte im Institutsbeirat behandelt. Ergeben sich aus den Berichten Handlungsbedarfe, so werden diese entsprechend protokolliert. Können Veränderungen innerhalb des Instituts umgesetzt werden, werden dort Verantwortliche benannt, die Umsetzung wird bei der nächsten Beiratssitzung überprüft. Müssen für die Umsetzung Änderungen am Studiengang



vorgenommen werden, geben die Institutsleitungen Umsetzungsempfehlungen an die/den Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre weiter, diese/r ist für die Umsetzung zuständig und überprüft sie. Die Hochschulleitung kann jeweils hinzugezogen werden.

Alle Studierenden, die an der HMTM ihr Studium abschließen, werden im Anschluss an ihr Studium in einer **Studienabschlussbefragung** schriftlich befragt. Zielsetzung ist ein umfassendes Meinungsbild der Studierenden zu Studierbarkeit, Rahmenbedingungen und Qualität der Studiengänge an der HMTM. Die Befragung umfasst Einschätzungen zum Studienverlauf, den einzelnen Komponenten des Studiums, der Infrastruktur, den Auftrittsmöglichkeiten und der Einschätzung zur Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt. In der Studienabschlussbefragung werden auch unterstützende administrative Tätigkeiten aus der Sicht der Studierenden bewertet. Hierzu zählen Studierenden- und Prüfungsverwaltung, das prüfungsbezogene Veranstaltungsmanagement, die Bereitstellung von informationstechnischen Ressourcen, die Studienberatung, die Beratung in besonderen Fällen und Lebenssituationen sowie die Bereitstellung von räumlichen und sächlichen Ressourcen. Eine Auswertung der Studienabschlussbefragung erfolgt nach jeweils zwei Studienjahren. Eine separate Auswertung nach Instituten erfolgt, wenn eine Anzahl an Rückmeldungen vorliegt, die ausreicht, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Absolventen\*innen gezogen werden können.

Zu bestimmten Bereichen oder Themen werden **Alumnibefragungen** (in Bezug auf einzelne Studiengänge, Studienbereiche oder allgemein) durchgeführt. Sie können Aufschluss geben über eine rückblickende Einschätzung von Qualität und Relevanz des Studiums sowie eine Selbsteinschätzung zum Einstieg ins Berufsleben und den Beitrag des Studiums hierzu. Außerdem sind Verbesserungsvorschläge zu den Lehrangeboten in den Studiengängen aus rückblickender Sicht möglicherweise von Interesse. In Alumnibefragungen können auch Fragen zu unterstützenden administrativen Tätigkeiten aus der Sicht der ehemaligen Studierenden einbezogen werden. Hierzu zählen die Studierenden- und Prüfungsverwaltung, das prüfungsbezogene Veranstaltungsmanagement, die Bereitstellung von informationstechnischen Ressourcen, die Studienberatung sowie die Beratung in besonderen Fällen und Lebenssituationen. Alumnibefragungen können in Kooperation mit weiteren Hochschulen bzw. Institutionen durchgeführt werden. In solchen Fällen wird jeweils festgelegt, wie die Ergebnisse an die HMTM zurückgemeldet werden und wo die zentrale Verantwortung für die Einhaltung des Datenschutzes liegt.

Die Ergebnisse von Studienabschlussbefragung, Alumnibefragungen sowie weiteren Befragungen werden zusammengefasst an die **Hochschulleitung** berichtet. Sie werden zudem an die Institutsleitungen rückgemeldet, wenn eine ausreichende Anzahl an Rückmeldungen für eine institutsbezogene Auswertung vorliegt. Die Hochschulleitung bzw. Institutsleitungen bringen die Evaluationsberichte in die Gremien ein, welche die Ergebnisse im Prozess der Weiterentwicklung von Studiengängen nutzen, insbesondere die Studienkommissionen und die Institutsbeiräte

Wenn **weitere Befragungen** zum Studienablauf, zur Studierbarkeit oder zu anderen Themen notwendig werden, können diese in Zusammenarbeit und in Absprache von Hochschulleitung

und Studiendekanat bzw. den von diesen Stellen Beauftragten durchgeführt werden. Informationen zu den Fragebögen sind dem Antrag als Anlagen 27 bis 31 sowie die Interpretationshilfen als Anlage 32 und 33 beigelegt.

Der/Die Referent\*in für QM/Evaluation ist in Zusammenarbeit mit den Studiendekanen\*innen für die **Aufbereitung** und Weitergabe der Evaluationsergebnisse verantwortlich. Diese dienen als Grundlage einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Studiengänge und werden der Hochschulleitung sowie in regelmäßigen Abständen (alle zwei Jahre) den Institutsbeiräten vorgelegt, die für das Studiengangsmonitoring und permanente Rückkopplungen zuständig sind. Ergeben sich aus den Lehrevaluationen Handlungsbedarfe für einen Studiengang, werden diese im Protokoll der Beiratssitzung vermerkt. Weitere Auswertungen können auch anderen Gremien zur Verfügung gestellt werden, solange die Anonymität der Befragten gewährleistet wird.

Einzelheiten zur Durchführung und Auswertung von Evaluationen und Befragungen werden in den „**Richtlinien** der Hochschulleitung zur Evaluation von Studium und Lehre“ definiert (vgl. Anlage 10). Dort werden zu Zielen, Geltungsbereich, Gegenständen, Zuständigkeiten, Formen und Ablauf der Evaluationen und Befragungen sowie zur Dokumentation der Ergebnisse und Wirksamkeit und zum Datenschutz Festlegungen getroffen.

Ein Dialoginstrument, das bereits seit mehreren Jahren an der HMTM existiert und jetzt im Qualitätsmanagementsystem fest verankert ist (vgl. QM-Handbuch), sind die **Feedbackgespräche** der Studierendenvertretung mit dem/der Präsidenten\*in, die in der Regel zwei Mal pro Semester stattfinden. Die von der Studierendenvertretung vorgelegte Themenliste ist vielfältig und kann durchaus auch studiengangsbezogene und/oder studienorganisatorische Probleme umfassen, die im Studiengangsmonitoring zwar erfasst, aber aufgrund ihrer Dringlichkeit zeitnah der Hochschulleitung vorgelegt werden sollen. Die Sitzungen werden protokolliert.

Die Gutachter\*innengruppe bewertet die vorgesehenen Instrumente und Prozesse der fortlaufenden Qualitätssicherung vorwiegend positiv. Im Zuge des Begutachtungsverfahrens haben die Gutachter\*innen den Eindruck gewonnen, dass die **Befragungsinstrumente** der HMTM (Lehrevaluation, Studierendenabschlussbefragung, Alumnibefragung) in ihrer Ausgestaltung und Umsetzung den aktuellen Standards entsprechen und effektiv für die Qualitätsentwicklung der Studiengänge genutzt werden können.

Der HMTM ist es gelungen, einen **Prozess** der kontinuierlichen Qualitätssicherung und auch Qualitätsverbesserung zu entwickeln, der einen sinnvollen Fokus auf die Institute und Institutsbeiräte legt. Die Ergebnisse der Evaluationen werden den Institutsbeiräten vorgelegt und dort diskutiert (vgl. Anlage 25c). Gleichzeitig wird über das Studiendekanat und die/den Vizepräsidenten\*in für Studium und Lehre sowie über die interne Akkreditierung auch eine Anbindung an die zentrale hochschulische Ebene hergestellt.

Der gewählte **Turnus** der Lehrevaluation ist nach Auffassung der Gutachter\*innen gut geeignet, um ein repräsentatives Bild der Lehrqualität zu gewinnen.

Die **Dokumentation des Pilotverfahrens** lässt nach Ansicht der Gutachter\*innen zwar erkennen, dass hier zunächst erste Erfahrungen mit quantitativen Methoden gesammelt wurden, dass die Befragungsergebnisse aber generell in die Diskussionen der Institutsbeiräte und in die Qualitätsregelkreise einfließen und konkrete Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Hierfür sind neben den Institutsbeiräten die Institutsleitungen und die/der Vizepräsident\*in für Studium und Lehre von zentraler Bedeutung.

Die folgenden Kritikpunkte und **Verbesserungspotenziale** zeigen jedoch, dass das Verständnis von Evaluation an der HMTM noch nicht umfassend genug ausgeprägt und die Feedbackkultur sowie die studiengangsspezifische Ausrichtung und Auswertung entwicklungsbedürftig sind.

Das stark auf Fragebögen ausgerichtete **Methodeninstrumentarium** sollte um geeignete Instrumente erweitert werden (bspw. auch qualitative Evaluationsinstrumente wie die im Antrag erwähnten Gruppendiskussionen), damit diese für die spezifischen Lehr-/Lernkulturen einer Musikhochschule gezielt eingesetzt werden können. Da es sich oft um kleine Kohorten handelt, stoßen quantitative Verfahren naturgemäß an ihre Grenzen. Deshalb sollte die Hochschule erwägen, sachangemessene Verfahren einzusetzen, um auch in kleinen Gruppen sowie für den Einzelunterricht nachvollziehbare und für das weitere Handeln informative Ergebnisse zu erlangen.

In diesem Zusammenhang erscheint eine Sensibilisierung aller Beteiligten für die Wahrung der **Anonymität** dringend geboten. Insbesondere durch eine starke Formalisierung des Prozesses sollte den Studierenden eine unbefangene Teilnahme an den Evaluationen ermöglicht werden. Die für eine solche Entwicklung und Verstetigung unerlässlichen Personalressourcen müssen von der Hochschulleitung zur Verfügung gestellt werden.

Ebenso elementar ist eine Sensibilisierung von Lehrenden für die Unsicherheiten der Studierenden in der Kommunikation sowie für deren Ängste vor möglichen Konsequenzen bzw. Benachteiligungen. Verschiedene Arten der **Kommunikation**, speziell für das asymmetrische Verhältnis zwischen Lehrenden und Studierenden, sollten unbedingt berücksichtigt werden.

Um den Prozess einer kontinuierlichen Qualitätssicherung sowie Qualitätsverbesserung auch zu realisieren und umzusetzen, muss die derzeit eher personenabhängige **Feedbackkultur** stärker systematisiert und regelhaft verankert werden. Zudem muss sichergestellt sein, dass Lehrende die Fragebögen tatsächlich in ihren Lehrveranstaltungen austeilen. Auf Ebene der einzelnen Lehrenden, Fachgruppen und Institute müssen sich die Prozesse und Feedbackschleifen im Sinne einer von allen Statusgruppen getragenen Qualitätskultur entwickeln und sukzessive weiter verstetigen. Damit kann die systematische Umsetzung der Evaluations- und Monitoringinstrumente aus Sicht der Gutachter\*innengruppe zukünftig gewährleistet werden.

Verbindliche **Interventionskriterien** wurden nach dem Kenntnisstand der Gutachter\*innen zwischen der zentralen Ebene und den Studiengängen nicht vorab vereinbart. Zumindest gibt es in den Richtlinien der Hochschulleitung zur Evaluation von Studium und Lehre (Anlage 10) keinen Hinweis darauf. Die Gutachter\*innen sehen hier die Notwendigkeit, solide Entscheidungs- und Handlungsgrundlagen zu schaffen. Unter Berücksichtigung der Fächerkultur(-en) und Veranstaltungsformen muss es klare Leitlinien dafür geben, wann bzw. in welchen Fällen

die erhobenen quantitativen und qualitativen Informationen einen akuten Gesprächs- und Handlungsbedarf anzeigen sowie dafür, wer für die Transformation dieser Bedarfe in die Formulierung, Durchführung und auch Überprüfung geeigneter Maßnahmen verantwortlich zeichnet.

Die Befragungs- und Evaluationsinstrumente der HMTM sollten zudem stärker auf die **Studiengangsentwicklung** ausgerichtet werden. Auch wenn ein studiengangsspezifisches Instrument (die Studienabschlussbefragung) vorhanden ist, sind doch die anderen Befragungsformate sehr stark an einzelnen Lehrveranstaltungen orientiert, ohne einen Bezug zur Studiengangsebene herzustellen. In den zu empfehlenden Auswertungen auf Studiengangsebene sollte dann ein systematischer Abgleich zwischen qualitativen (wahrscheinlich wohl in der Mehrzahl mündlichen) Befragungen mit den quantifizierenden Befragungen erfolgen.

Auch die insgesamt positiv zu bewertende **Absolventen\*innenbefragung** wird noch zu wenig für die ausdrückliche Studiengangsentwicklung genutzt, obwohl sie wertvolle Beiträge zur Entwicklung/Weiterentwicklung der Qualifikationsprofile leisten könnte.

Die Hochschule sollte generell erwägen, ihre **Alumni-Arbeit** zu stärken und bewusster für ihre Qualitätssicherung zu nutzen. Hierzu sollten vorhandene Informationen über den Verbleib und die weiteren Karrierewege der Absolventen\*innen sowie die Anregungen der Alumni zur Weiterentwicklung der Studiengänge systematisch erfasst und dokumentiert werden, um sie anschließend in die vorgesehenen Qualitätsregelkreise einfließen zu lassen.

Zudem regt die Gutachter\*innengruppe an, der Aussage der Studierenden in ihrer Stellungnahme, die Evaluation werde nur bedingt von den Studierenden wahrgenommen, entsprechend Gewicht beizumessen und den **Bekanntheitsgrad** der Evaluationsinstrumente sowie ihres Nutzens bei den Studierenden zu erhöhen.

Weiterhin empfiehlt die Gutachter\*innengruppe, für eine effektivere Nutzung der erhobenen **Daten** den Zugang zu Daten, die Zusammenstellung von Datensätzen und die Zuständigkeiten (Personen, Gremien) für die Analyse der Ergebnisse in den Prozessbeschreibungen noch zu schärfen.

Die **Richtlinien der Hochschulleitung zur Evaluation von Studium und Lehre** an der HMTM (Anlage 10) beschreiben die Zielsetzungen der Evaluation sowie die Verantwortlichkeiten für die Durchführung und die Ableitung von Maßnahmen. Außerdem stellen sie sicher, dass Datenschutzbestimmungen eingehalten werden. Durch die Evaluationsrichtlinien und das QM-Handbuch wird zudem gewährleistet, dass bei kritischen bzw. deutlich unterdurchschnittlichen Evaluationsergebnissen Studiendekanat und Hochschulleitung den Betroffenen ein Gespräch anbieten und qualitätsverbessernde Maßnahmen vereinbart werden. Diese Richtlinien sollten um verbindliche Interventionskriterien sowie um eine stärkere Fokussierung der Evaluationen auf die Studiengangsebene ergänzt werden.

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

Das interne Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule muss laut den Vorgaben der Systemakkreditierung gewährleisten, dass die Studiengänge alle Qualitätskriterien der Programmakkreditierung erfüllen. Hierzu gehören nicht nur Aspekte, die das Studiengangskonzept selbst und Fragen der Studierbarkeit betreffen, sondern auch die Sicherung ausreichender Ressourcen und die Anerkennung extern erbrachter Leistungen. Zu diesen speziellen Anwendungsbereichen der internen Qualitätssicherung soll im Folgenden Stellung genommen werden.

##### Personelle und sächliche Ressourcen, Anreizsystem

Das Leitbild der HMTM benennt eine hohe Qualität und Diversität der Lehre und der Lehrenden als Qualitätsziel: „Pädagogische Aspekte haben in allen Studienangeboten der HMTM einen hohen Stellenwert; zeitgemäße Vermittlungsformen und zukunftsorientierte mediale Darstellungs- und Präsentationsformen werden gefördert. ... Die Umgangskultur an der HMTM zielt auf Diversität, gegenseitige Wertschätzung und offene persönliche Begegnung; Transparenz und Klarheit prägen die Kommunikation.“

Von den vier das Qualitätsverständnis der HMTM strukturierenden Qualitätsdimensionen wird die Dimension Strukturqualität insbesondere über die qualitativen und quantitativen Ressourcen bestimmt und ist somit durch die Qualifikation derjenigen charakterisiert, die eine verantwortliche Position innerhalb des Systems HMTM einnehmen. Ein wichtiger Baustein dieser Qualitätsdimension sind transparente Verfahren zur Neueinstellung von Lehrenden (Professuren, Mittelbaustellen und Lehrbeauftragte). In diesem Zusammenhang spielen Maßnahmen zur Personalgewinnung auf allen Tätigkeitsebenen eine wichtige Rolle.

Berufungsverfahren sind ein wichtiges Instrument der hochschulinternen strategischen Steuerung und Qualitätssicherung in Lehre und auch Forschung. Die HMTM hat vor diesem Hintergrund ihre Berufungspraxis überprüft und im Sinne der Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung weiterentwickelt. Um hierfür ein zielfokussiertes Vorgehen und klare Prozesse zu gewährleisten, hat die HMTM in ihrem Leitfaden für Berufungsverfahren klare und transparente Vorgaben für den Verfahrensablauf verankert. Der Berufsleitfaden enthält Informationen zum generellen Ablauf sowie zu den zu berücksichtigenden Aspekten (Anlage 17). Dort ist bspw. vorgesehen, dass die/der Studiendekan\*in im Verlauf von Berufungsverfahren zur pädagogischen Qualifikation der Bewerber\*innen in der Lehre Stellung nehmen soll sowie die Vertreter der Studierenden im Senat zu den Fähigkeiten und Erfahrungen der Bewerberinnen und Bewerber in der Lehre Stellung nehmen können. Ansprüche an Lehrerfahrung und -qualität werden dort jedoch nicht explizit erwähnt oder definiert.

Im Zuge der Weiterentwicklung der Personalgewinnung Lehre ist geplant, einen entsprechenden Leitfaden auch für Mittelbaustellen zu erarbeiten. An der HMTM wurde zudem ein Verfahren für die Entfristung von Professuren entwickelt, das sowohl rechtlichen Vorgaben (Bayerisches Hochschulpersonalgesetz) als auch Qualitätssicherungsaspekten Rechnung trägt.

Bei der Einführung eines neuen Studiengangs müssen personelle Ressourcen dargestellt sowie die folgenden Fragen beantwortet werden: „Welche Hochschullehrenden sollen an der

Durchführung beteiligt werden? Muss eine neue Stelle / müssen mehrere neue Stellen eingerichtet werden? Bei Hauptfach: Wie sollen die vorhandenen Deputatsstunden auf die unterschiedlichen Studienangebote im selben Fach an der Hochschule verteilt werden?“ (Anlage 9).

In den zentralen Fragebögen zur Lehrveranstaltungsevaluation (Anlage 27) werden auch Fragen zur Qualität der Lehre gestellt.

Beschäftigte der Hochschule (Mitarbeitende der Verwaltung, Mittelbau) haben die Möglichkeit, für besondere Leistungen eine Leistungsprämie zu erhalten. Professoren\*innen können für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung, die in der Regel über mehrere Jahre erbracht werden sollen, besondere Leistungsbezüge gewährt werden. Für die vielfältigen und verantwortungsvollen Aufgaben stehen den beiden Studiendekan\*innen jeweils drei SWS Lehrdeputatsreduktion zur Verfügung

Eine ausführliche studiengangsbezogene Aufstellung des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals erfolgt in Abschnitt 1.7 der Selbstdokumentation eines Studiengangs (Anlage 25b) im Studiengangsmonitoring als erster Prozessschritt der internen Akkreditierung. Als Anlagen der Selbstdokumentation werden den externen Gutachtern\*innen (zu deren Information und als Bewertungsgrundlage) entsprechende Übersichten zu Quantität und Qualifikation der Lehrenden im Studiengang zur Verfügung gestellt.

Die Prüfcheckliste zur internen Akkreditierung (Anlage 13) sieht die personelle Ausstattung bezüglich Anzahl, Status und fachlicher Qualifikation des Lehrpersonals als Qualitätskriterium vor.

Die Gutachter\*innengruppe sieht Qualität und Diversität der Lehre und der Lehrenden im Leitbild verankert. Hohe **Lehrqualität** ist erkennbares Ziel der Hochschulleitung und der Lehrenden und schlägt sich dementsprechend in den Prozessen und Verfahren des QMS sowie entsprechenden Anreizen nieder. Die angewandten Evaluationsinstrumente und Qualitätssicherungsprozesse spiegeln weitgehend die wichtige Rolle der qualitativen wie auch quantitativen personellen Ausstattung der Lehre.

Nach Ansicht der Gutachter\*innengruppe ist im Rahmen der internen Akkreditierung prinzipiell gewährleistet, dass Defizite in der qualitativen und quantitativen personellen **Ausstattung** sowie in der sächlichen Ausstattung der Studiengänge wahrgenommen und behoben werden. Die interne Akkreditierung sieht die Einreichung detaillierter Unterlagen zu Lehrkapazitäten sowie umfangreiche Angaben zu Qualifikation und Profil der Lehrenden eines Studiengangs vor.

Im vorgelegten Leitfaden für **Berufungsverfahren** werden jedoch Ansprüche an die Lehrerfahrung und Lehrbefähigung von Bewerber\*innen nicht explizit benannt. Dies könnten bspw. vorzulegende Lehrkonzepte, der Nachweis einschlägiger Fortbildungen und Evaluationsergebnisse, Lehrkompetenzportfolios der Lehrbiographie und des persönlichen Lehrkonzepts, didaktischer Leitprinzipien, die Auseinandersetzung mit Lehrbewertungen sowie spezielle Per-

spektiven für die Lehre sein. Um eine hohe Lehrqualität – als hochschulinternes wie auch akkreditierungsrelevantes Ziel – weiter zu befördern und zu sichern, sollten der Leitfaden für Berufungsverfahren um entsprechende Konkretisierungen ergänzt werden.

### Qualifikation und Weiterbildung der Lehrenden

Zur Sicherstellung ihrer Qualitätsdimension Strukturqualität weist die HMTM Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung (u. a. hochschuldidaktische Angebote) auf allen Tätigkeitsebenen eine wichtige Rolle zu. Die/Der Studiendekan\*in wirkt an zentraler Stelle bei der Planung und Durchführung von Fortbildungen für Lehrende mit und steht für die Lehrenden zur Verfügung, die Fragen hinsichtlich der Durchführung ihrer Lehrveranstaltungen besprechen möchten.

Für die kontinuierliche Weiterentwicklung der pädagogischen Qualifikationen der Lehrenden zeichnet die 2017 eingerichtete Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung Lehrende verantwortlich. Sie organisiert u.a. mindestens eine Inhouse-Fortbildung pro Semester zu unterschiedlichen Themen im Format ganztägiger Seminare oder Workshops, die jeweils von verschiedenen Gastreferenten\*innen durchgeführt werden. Themen dieser Fortbildungen sind z.B. „Feedback-Prozesse in der künstlerischen Lehre“, „Die Kunst des Prüfens“ oder „Methodenwerkstatt: Seminare“. Nachdem im Wintersemester 2017/2018 erstmals eine In-house-Fortbildung im Bereich Personalentwicklung/-qualifizierung für Lehrende erfolgreich durchgeführt wurde, wurde im Sommersemester 2018 ein Kurs zum Thema „Die Kunst des Prüfens“ angeboten. Die HMTM hat außerdem im Jahr 2019 mit zwei Vertretern\*innen am Fachprogramm Musik des Dachprogramms Lehre<sup>n</sup> der Toepfer-Stiftung teilgenommen. Erkenntnisse der Teilnehmenden fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung der Lehre an der HMTM ein – beide Vertreter\*innen sind Mitglied in der Arbeitsgruppe. Aufgrund der Corona-Situation mussten alle für das Sommersemester 2020 geplanten Veranstaltungen auf Eis gelegt und verschoben werden.

Neben diesen Fortbildungs-Veranstaltungen finden an der HMTM regelmäßig internationale Fachtagungen statt, die auch allen Hochschulangehörigen kostenlos zur Weiterbildung offenstehen.

Ab April 2021 wird an der HMTM zudem ein regelmäßiger, jährlich stattfindender „Tag der Lehre“ installiert mit der Möglichkeit zu Hospitationen im Unterricht und Lehrveranstaltungen sowie Weiterbildungsveranstaltungen. Der Tag der Lehre soll v.a. das Interesse und den Austausch der Lehrenden über Inhalte und Methoden untereinander fördern.

Verbesserungen in der Lehre und Fortbildungen für Lehrende werden auch im jährlichen Lehrbericht dargestellt, dessen Ausgabe für 2019/20 (Anlage 24b) bspw. als Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre und der Personalausstattung sowie zur Weiterqualifizierung für Lehrende, Beratende und Betreuende die neue Stabsstelle für Personalentwicklung und Frauenförderung, das Onboarding-Programm für neue Lehrende sowie das neue pädagogische Konzept für die Ballettakademie beschreibt.

Die Gutachter\*innengruppe hat insgesamt den Eindruck gewonnen, dass die HMTM der **methodisch-didaktischen Kompetenz** ihrer Lehrenden einen hohen Stellenwert beimisst und Maßnahmen zu deren regelmäßiger Förderung ergreift.

In den Gesprächen mit den Lehrenden wurde der Gutachter\*innengruppe von sehr guten Erfahrungen mit der didaktischen Weiterbildung berichtet, bspw. die Teilnahme an Seminaren, einem Methodenworkshop, an Videoreflexionen im Einzelunterricht und Einzelcoachings für Lehrende. Der Bereich Fort- und Weiterbildung wurde von den Lehrenden insgesamt positiv bewertet.

Die Verantwortlichen auf dezentraler Ebene (Institutsleitungen) berichteten von Aktivitäten, mit denen Bedarfe der Lehrenden erhoben und Ideen für Weiterbildungsformate gesammelt werden sollten. Die neue Stelle einer/s Referenten\*in für Personalentwicklung wurde lobend erwähnt und generell der Wille geäußert, der Professionalisierung der Lehre mehr Bedeutung zuzugestehen als bislang geschehen.

Im jährlichen Lehrbericht werden Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre und der Personalausstattung sowie zur Weiterqualifizierung für Lehrende, Beratende und Betreuende dargestellt.

Zu beurteilen, ob die Aktivitäten in diesem wichtigen Leistungsbereich den Erhalt und die Steigerung der Qualität in der Lehre grundlegend gewährleisten können, gehört mit zu den Aufgaben des hochschulischen QMS. Daher sollte dazu künftig eine systematische Überprüfung in den geeigneten Qualitätssicherungsprozessen stattfinden. Dies würde zudem ein Erreichen der selbstgesteckten, im Leitbild formulierten Ziele unterstützen.

### Anerkennung von Leistungen, Mobilität und Internationales

In ihrem Leitbild stellt die HMTM Internationalität als eines der Querschnittsthemen und übergreifenden Ziele vor. Dazu gehören die Kooperation mit Kultur- und Forschungseinrichtungen auch auf internationaler Ebene, kulturelle Offenheit und die Orientierung an international anerkannten Maßstäben in den Ausbildungsangeboten.

Mit rund 39 % internationalen Studierenden aus über 60 Ländern und hoher Internationalität auch des Lehrpersonals ist die HMTM ein globalisierter Lehr- und Lernort. Kulturelle Vielfalt und Diversität gehören zum prägenden Kern des institutionellen Selbst- und Werteverständnisses der HMTM. Es wurden spezielle Beratungs- und Betreuungsangebote für ausländische Studierende und Erasmus-Studierende implementiert.

Im Zuge der Auflagenerfüllung aus dem Pilotverfahren zur internen Akkreditierung hat die HMTM einen Leitfaden erarbeitet, der die Anrechnung von Studienzeiten, Studien- und Prüfungsleistungen sowie sonstiger Kompetenzen und Qualifikationen für das Studium an der HMTM regelt, erläutert und standardisiert (Anlage 22). Grundlage für die Anrechnung ist die sog. Lissabon-Konvention. Der Leitfaden definiert Anlässe und Voraussetzungen für eine Anrechnung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Hochschulbereichs erworbener Kompetenzen, erläutert den Unterschied zwischen den Konzepten des wesentlichen Unterschieds



und der Gleichwertigkeit und stellt die Anrechnungsverfahren einschließlich der Zuständigkeiten und Fristen sowohl der möglichen Beschwerdewege prozesshaft dar. In den Allgemeinen Prüfungsordnungen wird die Anrechnung demgemäß festgelegt.

Der jährliche Lehrbericht beinhaltet Informationen zur Mobilität bei Studierenden und Lehrenden, zu den Zahlen der Incomings/Outgoings, den Lehrenden im Erasmus-Programm, zu internationalen Hochschulkooperationen und die Teilnahme an Förderprogrammen.

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass die Regelungen der HMTM in ihren Prüfungsordnungen zur **Anerkennung von Leistungen**, die an anderen Hochschulen oder außerhochschulisch erworben wurden, den diesbezüglichen Vorgaben der Lissabon-Konvention sowie den von der Kultusministerkonferenz (KMK) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) gebilligten Äquivalenzvereinbarungen entsprechen.

Angesichts der Tatsache, dass Internationalität und die Vermittlung interkultureller Kompetenz zu den im Leitbild formulierten Hauptzielsetzungen der Hochschule gehören, erscheint der Gutachter\*innengruppe diese Thematik im QMS insgesamt jedoch **unterrepräsentiert**. Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt der HMTM im Hinblick auf ihre selbstformulierten strategischen Ziele, Internationalität und Mobilität deutlich stärker als bisher im QMS zu verankern.

#### Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit

Chancengleichheit und Gendergerechtigkeit sind als wichtige Werte an der Hochschule für Musik und Theater München postuliert, und Diversität ist als Grundlage und Ziel des Handelns im Leitbild verankert. Dabei sollen verschiedene Aspekte zu einer gleichberechtigten und gendergerechten Hochschule beitragen, die zusammen mit weiteren Zielen im Konzeptpapier Auf dem Weg: Chancengleichheit und Gendergerechtigkeit an der HMTM (Anlage 4) benannt werden.

Die Hochschule hat dort Gleichstellungskonzepte für Lehre/Studium sowie für die Verwaltung entwickelt, die zahlreiche Einzelmaßnahmen vorsehen. So werden klare Zielvereinbarungen mit Zielkennzahlen für die Frauenförderung (Anteil der Professorinnen von 30%) auch Verbesserungen der Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor. Auch bereits erreichte Ziele werden aufgeführt (bspw. Bedarfsanalysen für Kinderbetreuung, kooperative Festlegung von Zeiten und Kriterien die mobile und die alternierende Telearbeit) sowie Ziele, Arbeitsgruppen, Kontaktadressen sowie Maßnahmen für ein Engagement gegen sexuelle Übergriffe, Belästigungen und Machtmissbrauch vorgestellt.

Es wurde eine Stelle zur Personalentwicklung in der Lehre mit einem Hauptaugenmerk auf die Förderung von Frauen in Lehre, Kunst und Wissenschaft geschaffen. Die HMTM kommt ihren Verpflichtungen zum Nachteilsausgleich von Studierenden mit Behinderung nach. Es gibt erste Bemühungen, durchgängig eine gendergerechte Sprache an der Hochschule zu verwenden. Wenn es Zeit und Ressourcen möglich machen, beteiligt sich die Hochschule an Aktionen, die sich mit Genderrollen auseinandersetzen.

Auf der Ebene des Studiengangs werden die Konzepte der Hochschule zur Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen (Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende, Personen mit Migrationshintergrund, und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten) vor allem durch individuelle Beratung hinsichtlich der Studienmöglichkeiten und des Studienablaufs umgesetzt. Gesellschaftspolitische Themen kommen aber auch inhaltlich zum Tragen: So werden kulturell bedingte Vorstellungen von Geschlecht kritisch diskutiert und analysiert, beispielsweise die Rolle der Frau in Ballett und Oper.

Grundsätzlich soll bei der Konzeption eines neuen Studiengangs bzw. im Rahmen der internen Akkreditierung die Bedeutung des Gesellschaftsbezuges – gerade vor dem Hintergrund der Dimension der Persönlichkeitsbildung – herausgestellt werden.

Die Gutachter\*innengruppe stellt fest, dass das Kriterium Geschlechtergerechtigkeit und Nachteilsausgleich im Rahmen der **internen Akkreditierungsverfahren** durch die verbindliche Bezugnahme auf die Kriterien der BayStudAkkV abgedeckt wird.

In der Dokumentation des Pilotverfahrens wird deutlich, dass die diesbezüglich selbstgesteckten Ziele und Kriterien der Hochschule den (externen) Experten\*innen als Bewertungsgrundlage vorgelegt wurden. In den Diskussionen der verschiedenen Gremiensitzungen spielten die Themen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit hingegen offenkundig keine Rolle. Die Gutachter\*innen empfehlen deshalb, dies in den Prozessbeschreibungen und Leitfäden zu **Studiengangsmonitoring** und internen Akkreditierungsverfahren zu verankern. Überdies sollte bei der Bewertung dieses Aspektes ausführlicher darauf eingegangen werden, wie die Gleichstellungskonzepte der Hochschule auf Ebene des betreffenden Studiengangs konkret umgesetzt werden. Hierzu sollten der Gutachter\*innengruppe stets entsprechende Informationen gegeben werden.

Künftig sollten Aspekte von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit auch inhaltlich stärker mitgedacht werden, bspw. bereits bei der Entwicklung von Qualifikationszielen und Curricula im Zuge der **Neueinrichtung von Studiengängen**. In der hierzu vorgelegten Handreichung „Einrichtung eines neuen Studiengangs“ ist zumindest noch keine diesbezügliche Systematik erkennbar.

Noch nicht alle Verantwortlichen von Hochschulseite haben bei den Gesprächen mit der Gutachter\*innengruppe die von der HMTM postulierte Klarheit und Einheit bezüglich der Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit in wünschenswertem Maß repräsentiert. Hier zeigen sich **Entwicklungsbedarfe**, und es bleibt nach Auffassung der Gutachter\*innengruppe weiterhin eine Herausforderung, gute und zielgerichtete Konzepte mit Leben und Selbstverständlichkeit bei allen am Hochschulalltag Beteiligten zu füllen.

Das Thema Machtmissbrauch wurde nach Eindruck der Gutachter\*innengruppe sehr gut aufgearbeitet. Diesbezüglich können bei allen Gesprächsbeteiligten eine große Sensibilität und tiefgreifendes Verständnis konstatiert werden. **Diversität** umfasst hingegen viele Dimensionen, und die aktuelle Engführung auf den Aspekt Geschlechtergerechtigkeit deckt diese längst

nicht ab. Die HMTM hat in ihrem Konzept zu Chancengleichheit und Gendergerechtigkeit viele gute Programme und Ideen entwickelt, aber im Hinblick auf ein umfassendes Bewusstsein sind noch mehr Entwicklungen nötig, um den Weg der Konzepte in die Praxis zu befördern. Dabei sollten unbedingt noch explizierter internationale Studierende angesprochen werden, die eventuell durch sprachliche Barrieren von bestimmten Diskursen ausgeschlossen sind.

Die Gespräche während der Begehungen haben im Übrigen verdeutlicht, dass der **Exzellenzbegriff** als eine Triebkraft für das QMS der HMTM fungiert, zugleich aber inflationär Verwendung findet. Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt daher, Diversität als einen Aspekt von Exzellenz zu definieren und zu kommunizieren und generell den Qualitätsbegriff gegenüber dem Exzellenzbegriff stark zu machen.

#### **4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems**

In ihren Antragsunterlagen sowie während der Gespräche der beiden Begehungen zeigten die Verantwortlichen für das QMS der HMTM einen hohen Grad an **Reflektionsfähigkeit** und Entschlossenheit, ihre Qualitätsmanagementgrundlagen und -prozesse weiter zu entwickeln, dabei aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und dafür vielfältige Impulse aufzunehmen. Dabei betrachtet sie ihr Qualitätsmanagementsystem als ein lernendes System, das sich erst im Praxistest beweisen muss. Die Praktikabilität mancher Verfahren und Vorgehensweisen, die zunächst lediglich auf dem Papier stehen, weil die damit antizipierten „Fälle“ noch nicht eingetreten sind, wird sich erst im konkreten Vollzug herausstellen.

Die HMTM machte deutlich, dass sie die wichtigsten **Impulse** zur Weiterentwicklung ihres QM-Systems aus dem Verfahren zur Systemakkreditierung erwarten, um insbesondere aus den Gesprächen mit den externen Gutachtern\*innen konkrete Empfehlungen, Verbesserungsvorschläge und das Aufzeigen blinder Flecken zu erhalten.

Auch aus dem **Pilotverfahren** Jazz bzw. der Weiterentwicklung des ersten Studiengangsmonitorings hat die Hochschule Rückschlüsse gezogen und auf der Basis dieses Verfahrens bereits einige Modifikationen für die nächsten Verfahren vorgenommen, Dazu gehören:

- Überarbeitung Prüfprotokoll: Wurde im Pilotverfahren noch eine sog. „Checkliste formal-juristische Prüfung“ ausgegeben, in der die Sicherstellung der formalen Akkreditierungsaspekte dargelegt wurde, wurden die entsprechenden Qualitätskriterien für das nächste Verfahren bereits im Prüfprotokoll integriert.
- Berücksichtigung der Regelungen nach neuem Akkreditierungsrecht: Mit Blick auf das Gesangsverfahren wurde die Gliederung der Selbstdokumentation überarbeitet, um eine Anpassung an die neuen Akkreditierungsregularien vorzunehmen.
- Am Pilotverfahren hat kein/e externe/r Student\*in teilgenommen. Für das Verfahren der Gesangsstudiengänge wurde der Institutsbeirat entsprechend erweitert.
- Die Aufbereitung der Evaluationsergebnisse für das nächste Studiengangsmonitoring wurde überarbeitet.

- Darüber hinaus wurden die Formblätter zur Bestellung der externen Mitglieder in den Instituts- bzw. Akademiebeiräten aktualisiert.

Die systematische Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der HMTM soll zukünftig durch einen **Qualitätsbeirat** unter Einbindung externer Expertise begleitet werden. Als interne Mitglieder sind vorgesehen: der/die Präsident\*in der HMTM, der/die Vizepräsident\*in Studium und Lehre, die beiden Referenten\*innen für Qualitätsmanagement (Evaluation, Akkreditierung), ein/e Studiendekan\*in, der/die Leiter\*in der Personalabteilung, Vertreter\*innen der Studierendenvertretung, der/die Frauenbeauftragte, der/die Leiter\*in der Institutsleiter\*innenkonferenz sowie der/die Vorsitzende der Studienkommission Bachelor/Master. Als externe Mitglieder sind aktuell bereits konkrete Personen im Gespräch, die jeweils einen besonderen inhaltlichen Fokus abdecken sollen: den Fokus: Evaluationsforschung, den Fokus: Personalentwicklung, den Fokus: Musikhochschullehre der Zukunft. Das Gremium kann um weitere Mitglieder erweitert werden. Der Qualitätsbeirat soll einmal pro Jahr tagen.

Die Hochschule hat in den ersten Verfahren zur internen Akkreditierung von Studiengängen mit Prüfchecklisten (und Prüfprotokollen) gearbeitet, in der die einzeln zu bewertenden **Qualitätskriterien** sowie die Bewertungsmöglichkeiten für den jeweils zu überprüfenden Studiengang aufgeführt sind. Mit Blick auf die Dokumentation nach innen und außen gilt es, für die zukünftigen Verfahren zusätzlich einen **Qualitätsbericht** zu erstellen. Dieser dient dann nicht nur der Dokumentation des internen Akkreditierungsverfahrens gegenüber dem Akkreditierungsrat, sondern soll zudem (ggf. in gekürzter Fassung) in den Lehrbericht einfließen. Damit soll der Vorgabe der Veröffentlichungspraxis innerhalb des Akkreditierungssystems Rechnung getragen werden. Die Beschreibung des Studiengangsmonitorings im QM-Handbuch enthält bereits den Hinweis, dass ein Qualitätsbericht erstellt wird. Dieser wird für alle internen Akkreditierungsverfahren, die ab dem 31. März 2021 durchgeführt werden, angefertigt.

Im Sinne von Transparenz und Verbindlichkeit sollen sukzessive alle Modulhandbücher inhaltlich erweitert werden, um die definierten **Qualifikationsziele** eines Studiengangs in angemessener Form der Allgemeinheit zugänglich zu machen. Zudem sollen auch die Diploma Supplements aller Studiengänge aktualisiert werden, um eine inhaltliche Konsistenz zwischen den verschiedenen Dokumenten zu erreichen.

Zur Verbesserung der Prozessqualität sieht die HMTM die Notwendigkeit, noch weitere **Handreichungen** zu erarbeiten, beispielsweise eine Handreichung zur Erstellung von Modulbeschreibungen. So findet sich bspw. in der Prozessbeschreibung zur Einrichtung eines neuen Studiengangs der Hinweis, dass der betreffende Institutsbeirat zu beteiligen ist – und dies ist auch bei den zwei in diesem Hauptantrag genannten Beispielen geschehen –, aber faktisch wurde kein Qualitäts- bzw. Bewertungsraster zur Verfügung gestellt. Ein solches soll nun erarbeitet werden.

Aktuell stellen das **Leitbild** sowie das **Qualitätsverständnis** der Hochschule grundlegende Bezugspunkte des Qualitätsmanagementsystems dar. Vor allem mit Blick auf die Re-Akkreditierung der Systemakkreditierung will die HMTM klären, ob beide Bezugspunkte im Sinne eines Leitbildes Lehre zu verstehen sind oder ob zusätzlich ein Leitbild für die Lehre erstellt werden muss. Ungeachtet dessen hat die HMTM noch kein systematisches Verfahren geplant,

um Leitbild und Qualitätsverständnis einer Überprüfung zu unterziehen und weiterzuentwickeln.

Auch bezüglich einer adäquaten Berücksichtigung der Qualitätsaspekte **Geschlechtergerechtigkeit und Diversity** sieht die Hochschule selbst noch Entwicklungspotenzial – über die bereits erarbeiteten Aktivitäten, Maßnahmen und Zielsetzungen hinaus. So soll bspw. der Sprachgebrauch bei Stellenausschreibungen (die bereits auf eine nichtbinäre Geschlechterverteilung umgestellt worden sind) und im Campusmanagement-System präzisiert werden, um sowohl Sichtbarkeit als auch Beeinflussung von Diversity mittels Sprache noch stärker zu berücksichtigen. Auch bei den Studierenden wird derzeit an diesem Thema gearbeitet.

Die unterschiedlichen **Beschwerdestellen** an der HMTM sollen zukünftig noch klarer nach innen und außen kommuniziert werden. Die HMTM hat eingeräumt, dass das QMS der Hochschule momentan nicht systematisch alle Hochschulmitglieder (z. B. die Kollegen\*innen der Verwaltung) erfasst. Ziel der Hochschule ist es, dass jedes Hochschulmitglied zu jeder Zeit Probleme, Handlungsbedarfe und Verbesserungsvorschläge zentral (und anonym) einbringen kann. Hierfür erachtet sie die Einrichtung eines entsprechenden Ideen- bzw. Beschwerdesystems notwendig.

Die Mitglieder der Gutachter\*innengruppe zollen den Verantwortlichen und Mitarbeitenden der HMTM großen Respekt dafür, dass sie trotz vieler Veränderungen und damit einhergehender Unsicherheiten – sowohl der Corona-Pandemie als auch der bestehenden baulichen, systemischen und organisatorischen Herausforderungen – zielstrebig den Weg der Systemakkreditierung fortgesetzt haben. Dies lässt sich an vielen Entwicklungsschritten, Fortschritten und Leistungen in diesem Prozess klar erkennbar ablesen. Es ist der HMTM gelungen, zahlreichen Herausforderungen entgegenzutreten und eine partizipative Qualitätskultur zu entwickeln.

Obwohl das entworfene System zunächst gründlich erprobt bzw. an einigen Stellen nachgesteuert werden muss, wurde dennoch deutlich, dass das QMS im Sinne eines ständigen **Reflexions- und Verbesserungsprozesses** in Bewegung ist. Alle Beteiligten zeigen einen Willen zur Weiterentwicklung, so dass aus Qualitätssicherung echte Qualitätsentwicklung werden kann.

Impulse für Weiterentwicklungen auf System-Ebene gehen von **hochschulexternen Instanzen** aus (bspw. durch externe Beratung, spezielle Seminare und zukünftig den Qualitätsbeirat) oder sie entstehen im Rahmen der täglichen Arbeit der Stabsstelle QSL, wie bereits gut nachvollziehbar für die Erfahrungen aus dem Pilotverfahren dargelegt wurde. Dieses weist bereits viel Systematik auf und bietet eine geeignete Erfahrungsgrundlage für die bereits skizzierte weitere Entwicklung.

Empfehlenswert wäre aus Sicht der Gutachter\*innengruppe eine systematische Einbindung der **Studierenden** in den weiteren Entwicklungsprozess. Zwar gibt es bislang einen regen Austausch mit Studierenden, aber in der Begehung wurde deutlich, dass Studierende vor allem auf Grund von Eigeninitiative eine Stimme in den Prozessen der Hochschule bekommen.

Auch wäre es denkbar, externe Studierende mit in die Prozesse des QM einzubeziehen.

Die Gutachter\*innengruppe sieht eine kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung des QMS (Meta-Ebene) als gewährleistet an, wenngleich die eigentliche Umsetzung erst erfolgen muss. Relevante **Entwicklungsbedarfe** sieht die Gutachter\*innengruppe insbesondere in Hinsicht auf eine umfassende Gewährleistung von Transparenz und Dokumentation, auf eine größere Verlässlichkeit von Kommunikationsstrukturen im Konfliktfall, auf eine stärkere Systematisierung und Personenunabhängigkeit von Prozessen sowie auf eine höhere Verbindlichkeit von zum Teil noch informell geprägten Strukturen.

Zukünftig sollte der Fokus insbesondere auf eine Festlegung und Implementierung **regelmäßiger Prozesse und Verfahren** zur Weiterentwicklung des QMS gelegt werden, um den bereits bestehenden kontinuierlichen Reflexions- und Verbesserungsprozess zu strukturieren und zu formalisieren. Das schließt auch die Definition klarer Verantwortlichkeiten ein. Damit kann das Spannungsfeld zwischen Personalisierung und Systematisierung, zwischen informell und formal zunehmend aufgelöst und ein der Systemakkreditierung zugrundeliegendes Fundament aus Verbindlichkeit, Regelmäßigkeit und Systematik nachhaltig gewährleistet werden.

#### **4.5 Dokumentation**

Die allgemeine Qualitätsentwicklung ihrer Studiengänge fasst die HMTM im jährlichen Lehrbericht der Hochschule zusammen. Der Lehrbericht wird am Ende jedes Studienjahres vom Studiendekanat vorgelegt und seit dem Studienjahr 2018/19 jeweils auf der Website der Hochschule veröffentlicht (vgl. auch Anlagen 24a und b). Er informiert sowohl die Mitglieder der Hochschule als auch die Öffentlichkeit über Aspekte von Studium und Lehre an der HMTM. Er beinhaltet Informationen zur Hochschule allgemein in Bezug auf Studium und Lehre und (in geeigneter Form) die Ergebnisse der Evaluationen, insbesondere der Lehrveranstaltungsevaluation. Außerdem werden Informationen über Personalentwicklung in der Lehre, Erfolge von Studierenden, Stipendien, die Verwendung der Studienzuschüsse, Tagungen zum Thema Lehre sowie die Mobilität bei Studierenden und Lehrenden vorgelegt. Im Lehrbericht des Studiendekanats kommt die HMTM zudem der Anforderung nach Veröffentlichung von Qualitätskennzahlen nach.

Die qualitätsrelevanten Prozesse, Durchläufe und Ergebnisse werden dokumentiert und zentral bereitgehalten. Alle relevanten Sitzungen werden protokolliert: Hochschulleitung, Senat, Hochschulrat, Studienkommissionen, Beiratssitzungen, Sitzungen der HSK Akkreditierung.

Die Verantwortung obliegt hierbei der Stabsstelle QM, die auch die Konzeption, Beratung, Durchführung und Auswertung von Befragungen und Evaluationen federführend betreut. Für die Durchführung der Lehrevaluation und weiterer Befragungen stehen der Referentin für QM/Evaluation die Erhebungs-Software EvaSys und die Statistik-Software SPSS zur Verfügung.

Die Gutachter\*innengruppe erachtet das Qualitätsmanagement der HMTM als generell geeignet, **Datenerhebungs- und Berichtspflichten** nachzukommen. Wie im Rahmen des Hauptantrags und der Stichprobendokumentation gezeigt, sind sowohl spezifische Daten (z.B. Lehrevaluation) als auch allgemeine Daten (Kennzahlen zu Studierenden etc.) verfügbar und können bereitgestellt werden.

Der jährliche **Lehrbericht** ist aus Sicht der Gutachter\*innengruppe eine sehr gut geeignete Informationsquelle für alle internen und externen Status- und Interessensgruppen der Hochschule. Aktuelle Qualitätsentwicklungen in Forschung, Lehre und Verwaltung werden dort in übersichtlicher, umfassender und lesbarer Form beschrieben. Die Information der Öffentlichkeit und des Sitzlandes (Ministeriums) erfolgt somit regelhaft.

Jedoch erweist sich der gesamte Bereich der Protokollierung von Sitzungen, Prozessen und Ergebnissen als mangelhaft. **Dokumentationspflichten** werden nicht ausreichend erfüllt. Die Gremien-Protokolle müssen relevante Daten und Informationen (bspw. Sitzungsdaten, Teilnehmende etc.) enthalten und eine systematische, regelhafte Nutzung der Diskussionen und Erkenntnisse ermöglichen. Sowohl besprochene Probleme als auch daraus resultierende Maßnahmen müssen präzise festgehalten werden und zugleich muss erkennbar sein, ob es sich um Absichtserklärungen oder beantragte bzw. beschlossene Maßnahmen handelt. Nur so kann der Eingang von Sitzungs- und Ergebnisprotokollen in den Qualitätskreislauf gewährleistet werden.

Die dokumentierten **Ergebnisse** von Sitzungen und Besprechungen sind zentral abzulegen, damit sie in der jeweils nachfolgenden Gremiensitzung bzw. im jeweils nachfolgenden Prozessschritt wieder aufgegriffen werden können. In der Stichprobendokumentation ist dies nicht der Fall gewesen. Einer größeren Transparenz und Prägnanz könnte auch eine stärkere Vereinheitlichung von Protokollen dienen. Hierfür wäre eine klarere Vorgabe im QM-Handbuch zu empfehlen, die deutlich über die etwas lapidare Festlegung in Abschnitt 4.7.3 hinausgeht und diese präzisiert. Wie in den Gesprächen der Begehung mitgeteilt, ist sich die Hochschule dieses Mankos bewusst und bereitet eine Professionalisierung mithilfe externer Protokollanten\*innen vor, was von der Gutachter\*innengruppe als deutliche Verbesserung der jetzigen Situation begrüßt wird.

Auch das **Datenmanagement** ist noch zu verbessern. Die Erhebung von Kennzahlen muss stärker mit klaren Angaben und Anweisungen dazu verbunden werden, wer welche Daten wie und wo abfragen kann (Ablagesysteme, Orte, Zugriffsrechte), welche Kennzahlen durch wen einer Analyse und Auswertung zugeführt werden, wie die Ergebnisse solcher Auswertungen durch wen auf der Grundlage welcher Grenzwerte interpretiert und in konkrete Maßnahmen überführt werden. Mithin sollten das Management von Dokumenten, die Systematisierung der Ablage und der Zugriffsmöglichkeiten sowie der Umgang mit Kennzahlen sinnvolle nächste Entwicklungsschritte sein.

Einige Dokumente der **Antragsunterlagen** und Stichproben waren unzugänglich und schwer zu lesen. So gibt es für die 342-seitige Selbstdokumentation zum Studiengangsmonitoring Jazz (Anlage 25b) kein Inhaltsverzeichnis und auch sonst keine Möglichkeit, im Dokument zu

navigieren. Eine derartige Aufarbeitung von dichten Informationen würde jedoch zu einem guten Dokumentenmanagement gehören.

Die aktuellen akkreditierungsrechtlichen Vorgaben zur internen Akkreditierung legen fest, dass nach erfolgter Akkreditierungsentscheidung ein Eintrag des betreffenden Studiengangs in die Datenbank des Akkreditierungsrates erfolgen muss. Ein Konzept bzw. eine regelhafte Prozessbeschreibung dafür findet sich jedoch bislang weder im Selbstbericht noch in der Stichprobendokumentation. Eine **Veröffentlichung** des Akkreditierungsberichtes muss daher verbindlich in den Dokumenten zur internen Akkreditierung verankert werden.



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

### **5.1 Qualifikationsziele**

(Kriterium 6.1)

Das Kriterium 6.1 ist erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.1

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

(Kriterium 6.2)

Das Kriterium 6.2 ist weitgehend erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.3

### **5.3 Verfahren des internen Qualitätsmanagements**

(Kriterium 6.3)

Das Kriterium 6.3 ist weitgehend erfüllt.

*Siehe Abschnitte*

- 4.2 und 4.3

### **5.4 Berichtssystem und Datenerhebung**

(Kriterium 6.4)

Das Kriterium 6.4 ist teilweise erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.5

### **5.5 Zuständigkeiten**

(Kriterium 6.5)

Das Kriterium 6.5 ist weitgehend erfüllt.

*Siehe Abschnitt*

- 4.2

## **5.6 Dokumentation**

(Kriterium 6.6)

Das Kriterium 6.6 ist erfüllt.

*Siehe Abschnitte*

- *4.3.4 und 4.5*

## **5.7 Kooperationen**

(Kriterium 6.7)

- *nicht relevant.*

### III. Appendix

#### 1. Stellungnahme der Hochschule vom 23.08.2022



Hochschule für Musik und Theater München Arcisstr. 12 80333 München

ZEVA – Zentrale Evaluations- und Akkreditierungs-  
agentur Hannover  
z. Hd. Frau Bettina Schüßler  
Lilienthalstraße 1  
30179 Hannover

University of Music and Performing Arts  
Telefon +49 (0)89 289 27403  
Fax +49 (0)89 289 27419  
praesident@hmtm.de  
[www.hmtm.de](http://www.hmtm.de)

**Der Präsident**

23.08.2022  
br/sh

#### **Stellungnahme zum Bewertungsbericht zur Systemakkreditierung der Hochschule für Musik und Theater München (S-715)**

Sehr geehrte Frau Schüßler,

herzlichen Dank für die Übermittlung des Bewertungsberichts der Gutachter\*innen.

Wir möchten zunächst die Gelegenheit nutzen, um uns nochmals bei den Gutachter\*innen und Ihnen für die offenen und konstruktiven Gespräche in wertschätzender Atmosphäre zu bedanken.

„Die wichtigsten Impulse zur Weiterentwicklung des QM-Systems der HMTM wird das Verfahren zur Systemakkreditierung setzen.“ Mit diesem Satz beginnt eines der letzten Kapitel im Antrag der Hochschule für Musik und Theater zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung. Dass das Qualitätsmanagementsystem der HMTM ein lernendes System ist, hat sich nicht zuletzt für uns selbst zwischen den beiden Begehungsterminen deutlich gezeigt. Der Bewertungsbericht der Gutachter\*innengruppe motiviert uns in unseren Bestrebungen, das Qualitätsmanagementsystem der HMTM noch weiter zu verbessern.

In unserer Stellungnahme zum Bewertungsbericht gehen wir auf ausgewählte Aspekte und Anregungen der Gutachter\*innen ein und hoffen, dass die weiterführenden Erläuterungen zu einem besseren Verständnis unseres Qualitätsmanagementsystems beitragen. Die Stellungnahme dient darüber hinaus dazu, Unklarheiten, so wie diese aus dem Bewertungsbericht herausgelesen haben, auszuräumen. In diesem Zusammenhang regen wir an, hinsichtlich der Anlagen, auf die im Bewertungsbericht verwiesen wird (vgl. Fußnote 2, Seite II-11), *auch solche zu berücksichtigen, die die Hochschule im Rahmen der Stichprobendokumentation eingereicht hat.*

Der Übersichtlichkeit halber ist die folgende Stellungnahme chronologisch aufbereitet. Die Ausführungen der HMTM werden konkreten Kapiteln und Seiten zugeordnet. Stichworte in den jeweiligen Überschriften erleichtern das Auffinden der Passagen im Bewertungsbericht, auf die im Folgenden Bezug genommen wird.

\*\*\*\*\*

## **Kapitel 2: Ziele, Ablauf und Grundlage des Verfahrens**

### Seite II-12: Korrektur – Erprobung des internen Qualitätsmanagementsystems

Im Bewertungsbericht wird darauf verwiesen, dass die Hochschule für Musik und Theater München „die Erprobung ihres internen Qualitätsmanagementsystems anhand eines Studiengangs zweifelsfrei darlegen (konnte)“. Dies ist nicht korrekt: Im Rahmen des Antrags auf Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung hat die Hochschule die Erprobung ihres internen Qualitätsmanagementsystems anhand *zweier* Studiengänge dokumentiert (Bachelorstudiengang Jazz, Masterstudiengang Jazz).

### Seite II-12: Zur zeitlichen Einordnung im Verfahrensablauf

Der Termin zur Durchführung der zweiten Begehung (14./15.02.2022) wurde am letzten Tag der ersten Begehung (29.07.2021) vereinbart. Die mit der Gutachter\*innengruppe abgestimmte Anforderung an die Stichprobendokumentation wurde der Hochschule für Musik und Theater München am 16.11.2021 per E-Mail übermittelt. Als Frist zur Einreichung der Stichprobendokumentation wurde von Seiten der betreuenden Referentin der ZEvA der 17.01.2022 mitgeteilt.

### Seite II-13: Anforderungen an die Stichprobenbegutachtung

Zusätzlich zu den im vorliegenden Bewertungsbericht genannten Studiengängen und Merkmalen der Stichprobe wurde die Hochschule für Musik und Theater München gebeten, im Rahmen der Stichprobendokumentation weitere Aspekte zu berücksichtigen. Diese weiteren zu beschreibenden Aspekte wurden ebenfalls in der E-Mail vom 16.11.2021 kommuniziert:

„Weitere zu beschreibende **Aspekte**:

Zentrales Thema dieser Stichprobendokumentation soll die Balance zwischen Personalisierung und Systematisierung, zwischen formaler und informeller Qualitäts-Kultur sein. Die Stichprobendokumentation sollte neben der Zusammenstellung der Dokumente auch einen kurzen Manteltext beinhalten, in dem die vorgelegten Dokumente nochmals erläutert werden. Zudem bitten wir Sie, die folgenden Aspekte ebenfalls im Rahmen der Stichprobendokumentation zu erläutern bzw. auf Basis der Anregungen der ersten Begehung nochmals zu prüfen und ggf. weiter zu entwickeln:

- systematische graphische Darstellung der grundlegenden Qualitätskreisläufe und -prozesse, z. B. als Gesamtübersicht einschließlich personeller Zuständigkeiten, Kommunikationswege, Dokumentationspflichten.
- Erfahrung mit der **Implementation** von neuen **QM-Prozessen**, insbesondere bei der Erstellung der Qualitätsberichte und der Durchführung von Studiengangsmonitorings (Verantwortlichkeiten, Dokumentation, Zielvereinbarungen etc.). Hierbei sollte auch die Einbindung der Studiengänge, Fächer/Institute, Institutsbeiräte etc. berücksichtigt werden.
- ggf. Planung und Festlegung möglicher (zusätzlicher oder regelhafter) **qualitativer Qualitätssicherungsinstrumente** (Anwendungsmöglichkeiten, Verfahrensanweisungen, Dokumentationsanforderungen etc.)
- Transparente und umfassende Darstellung des **Konflikt- und Beschwerdemanagements**.

- Maßnahmen zur verbesserten Information, Motivation und **Einbindung von Studierenden** in QM-Prozesse, inkl. Zugang von Informationen, Daten, Ergebnissen und Maßnahmen.
- Sicherung der **personellen Kapazitäten** in zentralen Einheiten des Qualitätsmanagements (insbes. Stabsstelle Qualitätsmanagement) für den Zeitraum der angestrebten Systemakkreditierung.“

Die HMTM hat zu allen o. g. Punkten Stellung genommen. Lediglich der Bitte nach einer graphischen Darstellung im Sinne einer Gesamtübersicht ist die HMTM aufgrund der Kürze der Zeit zur Aufbereitung der Stichprobendokumentation (knapp neun Wochen, zudem unterrichtsfreie Zeit und Feiertage) nicht nachgekommen.

#### Seite II-17: Hinweis zur Fußnote

In Fußnote 2 wird darauf hingewiesen, dass der Bewertungsbericht ausschließlich Anlagen berücksichtigt, die dem Selbstbericht der HMTM vom 15.06.2021 beigelegt wurden. In der vorliegenden Stellungnahme verweisen wir zusätzlich auf Anlagen, die die Hochschule im Rahmen der Stichprobendokumentation am 17.01.2022 übermittelt hat.

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

#### Seite II-20: Qualitätsverständnis

Die Gutachter\*innengruppe begrüßt im Bewertungsbericht die von der HMTM unternommenen Schritte, „(...) ein gemeinsames und gleichzeitig ausdifferenziertes **Qualitätsverständnis** zu entwickeln“ und verweist in den sich anschließenden Ausführungen darauf, dass sich dieses „insbesondere im intensiven Bemühen um eine gute, offene Gesprächskultur im Hause sowie in der großen grundsätzlichen Offenheit (widerspiegelt), sich mit dem Verfahren der Systemakkreditierung auseinanderzusetzen“. In diesem Zusammenhang verweisen die Gutachter\*innen auch auf „eine relativ gut ausgeprägte Partizipationskultur“.

Ergänzend muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass sich an der HMTM nicht nur ein Qualitätsverständnis im Sinne der im Bewertungsbericht dargestellten *Qualitätskultur* („offene Gesprächskultur“, „ausgeprägte Partizipationskultur“) entwickelt hat. Auf der Basis des Leitbildes hat die Steuerungsgruppe Akkreditierung ein *Qualitätsverständnis* erarbeitet, das in den verschiedenen Gremien der Hochschule diskutiert (und modifiziert) wurde. Veröffentlicht wurde das Qualitätsverständnis im März 2019 in der Hochschulzeitschrift „Aufakt“ und auf der Homepage der Hochschule.<sup>1</sup> Möglicherweise bezieht sich die Gutachter\*innengruppe im Kontext der oben zitierten Stelle vielmehr auf das *Leitbild* der Hochschule und nicht auf das *Qualitätsverständnis*, weil auf dieses in der vorhergehenden Erläuterung im Bewertungsbericht (S. II-19f.) auch nicht eingegangen wird.

#### Seite II-20: Leitbildprozess, Bekanntheitsgrad, Exzellenz, Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit im Leitbild

Das Leitbild der HMTM entstand – wie die Gutachter\*innengruppe auf Seite II-19 festhält – in einem breit angelegten Beteiligungsprozess unter Mitwirkung aller Statusgruppen der Hochschule zwischen November 2013 und Februar 2015; die Veröffentlichung erfolgte im Sommersemester 2015. Die Zielvorstellungen des *Leitbildes* wurden im *Qualitätsverständnis* (s.o.) und über die Ausarbeitung handlungsleitender Parameter in der *Hochschulstrategie* weiter konkretisiert. Das Leitbild ist – wie im

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Selbstbericht (Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung vom 15.06.2021, Seite 9f.). Das Qualitätsverständnis der Hochschule ist auch im Handbuch für Qualitätsmanagement (Anlage 23 zum Antrag vom 15.06.2021) hinterlegt und auf der Homepage veröffentlicht.

Selbstbericht (Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung vom 15.06.2021) dargestellt – Ausgangspunkt für die Qualitätsdimension Konzeptqualität und somit elementarer Bezugspunkt des internen Qualitätsmanagementsystems. Die handlungsleitenden Parameter wiederum wirken in die Qualitätsdimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität hinein und determinieren diese (vgl. Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung, Selbstbericht S. 18).

Mit Blick auf die Einschätzung der Gutachter\*innengruppe hinsichtlich eines „nicht so ausgeprägten“ Bekanntheitsgrads des Leitbildes und der Auswirkungen „auf die Haltung und die Arbeitsbereiche der einzelnen Beteiligten im hochschulischen Leben“ erkennt die HMTM die Notwendigkeit, den Dreiklang „Leitbild – Qualitätsverständnis – Strategie“ deutlicher zu kommunizieren und damit die Implikation der Mehrdimensionalität des Qualitätsmanagementsystems nachvollziehbarer für die Hochschulmitglieder herauszustellen. Das heißt vor allem, konkrete Ergebnisse aus den handlungsleitenden Parametern (beispielsweise zur internen Akkreditierung von Studiengängen) und deren Bedeutung im Kontext des Qualitätsmanagementsystems in der Kommunikation klarer auf das Leitbild zu beziehen und dadurch ein entsprechendes Bewusstsein im Hochschulalltag zu schärfen.

Dieser Anspruch lässt sich auch auf den Exzellenzbegriff übertragen, um diesen in der Mehrdimensionalität des QMS der Hochschule ganzheitlicher zu denken und zu verstehen, ohne dabei den Anspruch auf und das Verständnis von Exzellenz im eigenen spezifischen Arbeitsbereich aufzulösen.

Die Notwendigkeit einer deutlicheren Kommunikation zeigt sich auch daran, dass beispielsweise der im Wintersemester 2021/22 eingeführte *Code of Conduct* der Hochschule, der die Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversität und Chancengleichheit aufgreift, im Bewertungsbericht der Gutachter\*innengruppe keinerlei Berücksichtigung findet, obwohl in der Stichprobendokumentation explizit darauf eingegangen wurde.<sup>2</sup> Ungeachtet dessen wird im Zuge der geplanten Weiterentwicklung des Leitbildes die Anregung der Gutachter\*innengruppe, den Qualitätsdimensionen Geschlechtergerechtigkeit, Diversität und Chancengleichheit im Leitbild eine zentralere Rolle zukommen zu lassen, in ihrer Notwendigkeit zu diskutieren sein. Grundsätzlich bleibt in diesem Zusammenhang jedoch zu fragen, inwieweit sowohl das Leitbild als auch der Exzellenzbegriff einer Hochschule aufgrund der wünschenswerten Ansicht einer (externen) Gutachter\*innengruppe angepasst werden sollte.

Gleichwohl teilen wir nicht den Anspruch, dass alle Hochschulakteur\*innen das Leitbild und seine Ziele auswendig kennen müssen; vielmehr wird die Umsetzung des Leitbildes durch Verantwortlichkeiten, Prozesse und Strukturen prioritär behandelt werden.

#### Seite II-21: Systematische Anbindung der Qualitätsziele eines neuen Studiengangs an das Leitbild der Hochschule

Die Gutachter\*innengruppe stellt zurecht heraus, dass bei der Formulierung der Qualifikationsziele für den neu konzipierten Masterstudiengang „Wissenschaftlich-theoretisch fundierte Musikvermittlung“ keine systematische Anbindung an das Leitbild der HMTM und die Qualitätsziele dokumentiert ist. Dieser Mangel wurde auch seitens der Hochschule in der Stichprobendokumentation explizit eingeräumt.

Wie jedoch in der Stichprobendokumentation ebenfalls erläutert, wurde mit Blick auf die Relevanz dieses Merkmals die entsprechende „Handreichung“ im Kontext dieses Kernprozesses mittlerweile schon aktualisiert.<sup>3</sup> Die Anregung der Gutachter\*innengruppe im vorliegenden Bewertungsbericht wurde so-

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal B -> Anlage „0 Beispiele Merkmal B“, Seite 2.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal A -> Beispiel 1 -> Anlage „0 Beispiel Einführung

mit bereits zur zweiten Begehung umgesetzt, jedoch nicht über eine entsprechende Anlage dokumentiert. In Anlage 1 zu dieser Stellungnahme ist der Hinweis zur Anbindung der Qualifikationsziele auf Seite 7 zu finden (vgl. zu diesem Punkt auch die Ausführungen in dieser Stellungnahme zu Seite II-40 des Bewertungsberichts).

#### **Kapitel 4.2.2: Hochschulinterne Akteure**

##### Seite II-27: Personenunabhängige Systematik der Kommunikationswege, Kenntnisse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

Die Gutachter\*innen regen an, dass „auf Dauer eine personenunabhängige Systematik der Kommunikationswege, Kenntnisse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten angestrebt werden (sollte), damit von Einzelnen entwickelte Komponenten im Sinne einer Systematisierung und Standardisierung im Gesamtsystem unabhängig von Personen wirksam werden können“.

Die formale Organisationsstruktur der Hochschule für Musik und Theater München (Aufbauorganisation) ist in einem Organigramm abgebildet, das Zuständigkeiten und Entscheidungswege personenunabhängig darstellt.<sup>4</sup> Die mit den einzelnen Organisationseinheiten verbundenen Aufgaben werden in einem Geschäftsverteilungsplan erfasst, die Beschreibung der Tätigkeiten ist durch formale Stellenbeschreibungen gewährleistet. Eine Aktualisierung erfolgt nach Bedarf. Durch schriftliche Leitfäden und die Beschreibung von Prozessen, Arbeitsabläufen, Kommunikationswegen etc. innerhalb der Stabsstelle ist die dauerhaft qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung unabhängig von konkreten Personen/aktuellen Stelleninhaber\*innen sichergestellt. So werden auch im Handbuch für Qualitätsmanagement die an den Kernprozessen beteiligten Akteure personenunabhängig definiert und ihre Einbindung in dynamische Arbeitsprozesse dargestellt. Ungeachtet dessen werden die aktuell konkreten Stelleninhaber\*innen am Ende der jeweiligen Prozessbeschreibung zusätzlich als Ansprechpersonen benannt.

##### Seite II-27: Korrektur und Hinweis zu den personellen Ressourcen

Im Bewertungsbericht wird dargelegt, dass die HMTM „aktuell über 1,75 Stellen (VZÄ, unbefristet) im Bereich Qualitätsmanagement/Akkreditierung“ verfügt. Diese Zahl bezieht sich auf den Hauptantrag zur Systemakkreditierung (Einreichung/Stand: 15.06.2021).

Im Rahmen der Stichprobendokumentation wurde die HMTM am 16.11.2021 aufgefordert, im Kontext der „weiteren zu beschreibenden Aspekte“ (s. o.) auf die „Sicherung der personellen Kapazitäten in zentralen Einheiten des Qualitätsmanagements (insbes. Stabsstelle Qualitätsmanagement) für den Zeitraum der angestrebten Systemakkreditierung“ einzugehen. In den entsprechenden Ausführungen zu diesem Punkt hat die HMTM darauf hingewiesen, dass sie mittlerweile über 1,85 Stellen (unbefristet) verfügt.<sup>5</sup> Nach mündlicher Nachfrage in der Personalabteilung der HMTM am 21.06.2022 wurde bestätigt, dass die Stellen für das Qualitätsmanagement fest eingeplant und unbefristet verfügbar sind.

---

neuer Master“, Seite 6, Überschrift „Zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der Hochschule im Kontext dieses Merkmals“.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Anlage 23 (Handbuch für Qualitätsmanagement) zum Selbstbericht (Hauptantrag), Seite 29.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Weitere Aspekte -> Anlage „0 Weitere Aspekte zur Stichprobe“, Seite 15, Überschrift „Sicherung der personellen Kapazitäten in zentralen Einheiten des Qualitätsmanagements (insbes. Stabsstelle Qualitätsmanagement) für den Zeitraum der angestrebten Systemakkreditierung“.

Seite II-28: Anreizsysteme, Erarbeitung und Implementierung weiterer systematischer Prozesse im Beschwerdemanagement

Die Anregung der Gutachter\*innen, Anreizsysteme zu schaffen, um Studierende zur aktiven Mitarbeit an den Prozessen des QMS zu motivieren, ist ein guter Hinweis, der an der HMTM auf fruchtbaren Boden fällt. Die Gutachter\*innengruppe schneidet damit ein Handlungsfeld an, das die Hochschule in der Stichprobendokumentation ebenfalls thematisiert hat: das Ergreifen von Maßnahmen, die zur verbesserten Information, *Motivation* und Einbindung von Studierenden hinsichtlich der Mitwirkung in allen genannten Gremien und Arbeitsgruppen beitragen. Hierzu wird die HMTM auch das Gespräch mit der Studierendenvertretung suchen. Dabei soll u. a. diskutiert werden, inwieweit beispielsweise ein Flyer, der alle Partizipationsmöglichkeiten für Studierende darstellt, Studierende motivieren kann, auf die ein oder andere Weise gestalterisch mitzuwirken.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang kann die Frage der Etablierung von Anreizsystemen in die Diskussion eingebracht werden.

Als weiteres Handlungsfeld hatte die HMTM in der Stichprobendokumentation ebenfalls die Etablierung eines zentralisierten Beschwerdesystems definiert. Erheblichen Verbesserungs- und somit Handlungsbedarf sieht die Hochschule in der systematischen *Darstellung* des Konflikt- und Beschwerdemanagements auf der Homepage. Hierbei muss es darum gehen, die Informationen und Ansprechstellen vor dem Hintergrund der beispielhaften Darstellung von Beschwerdekontexten zu bündeln und transparent zu kommunizieren. Die Umsetzung ist im Zusammenhang mit dem umfangreichen Relaunch-Prozess der Webseite der Hochschule zu sehen.

Mit Blick auf die Implementierung eines systematischen Prozesses im Beschwerdemanagement mit Fokus auf die Bewertung von Prüfungen wird die bisherige Praxis der Information der Studierenden durch die Mitarbeiter\*innen der Prüfungsämter zukünftig durch einen schriftlichen Leitfaden der Justitiarin ergänzt werden.<sup>7</sup> Hierzu haben bereits weitere Gespräche stattgefunden, die in einen Entwurf gemündet sind. Dieser Entwurf, der noch graphisch und in Bezug auf die Kommunikation (ggf. direkte Ansprache der Studierenden) entsprechend ausgestaltet werden muss, wird entsprechende Hinweise umfassen.<sup>8</sup> Im Zuge der Neugestaltung der Webseite der Hochschule wird er im Bereich „Studieren“ verortet werden.

Seite II-29: Systematische Einbindung und Stärkung hochschuldidaktischer Maßnahmen in die Qualitätsprozesse der Hochschule/„Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung“, Stärkung des Verständnisses für Studiengangs- und Prüfungsgestaltung

Die HMTM hat im Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung dargelegt, dass Personalentwicklung und -qualifizierung, insbesondere hochschuldidaktische Angebote, im Kontext der Dimension „Strukturqualität“ eine wichtige Rolle spielen.<sup>9</sup> Die Dimension Strukturqualität bildet neben den Dimensionen Konzeptqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität den integrativen Rahmen des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule, das auf den Qualitätsregelkreis Studiengang als Kernelement des Steuerungssystems in Lehre und Studium fokussiert. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung auf allen Ebenen sind somit integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems der

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Weitere Aspekte -> Anlage „0 Weitere Aspekte zur Stichprobe“, Seite 14, Überschrift „Maßnahmen zur verbesserten Information, Motivation und Einbindung von Studierenden in QM-Prozesse, inkl. Zugang zu Informationen, Daten, Ergebnissen und Maßnahmen“.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Weitere Aspekte -> Anlage „0 Weitere Aspekte zur Stichprobe“, Seite 11, Überschrift „Maßnahmen zur verbesserten Information, Motivation und Einbindung von Studierenden in QM-Prozesse, inkl. Zugang zu Informationen, Daten, Ergebnissen und Maßnahmen“.

<sup>8</sup> Vgl. Anlage 2 zu dieser Stellungnahme.

<sup>9</sup> Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung, Kapitel 2.4.2: Strukturqualität.



HMTM und im Handbuch für Qualitätsmanagement als Handlungsfeld der Hochschulsteuerung ausgewiesen.

Die HMTM hält ein systematisches Angebot an hochschuldidaktischer Qualifizierung vor.<sup>10</sup> Die hochschuldidaktischen Maßnahmen der HMTM orientieren sich an dem kurz- bis mittelfristigen Bedarf der Lehrenden und werden sukzessive durch hochschulübergreifende Kooperationsangebote ergänzt. Fokussiert wird auf die Professionalisierung der didaktischen Reflexionskompetenz durch Schulungen und Coachings sowie auf der Methodenerweiterung zur Lehrkonzeptgestaltung, insbesondere an virtuelle bzw. hybride Anforderungen und Formate. Ergänzend umfasst das Angebot Schulungen zur Stärkung der Kommunikationskompetenz sowie jährliche Onboarding-Programme. Darüber hinaus bietet das hochschulübergreifende Angebot der Wissensplattform [www.strakodil.de](http://www.strakodil.de) den Lehrenden der sechs bayrischen Kunsthochschulen ein weiteres, auf digitale Lehre bezogenes Vernetzungs- und Weiterbildungsangebot. Als aktives Mitglied im „Netzwerk 4.0 der Musikhochschulen“, einer strategischen Allianz von 18 (der insgesamt 24) Musikhochschulen in Deutschland, verschreibt sich die HMTM dem gemeinsamen Ziel, die Potentiale der Digitalisierung für Lehre und Studium an Musikhochschulen zu erschließen.

Die von der Gutachter\*innengruppe formulierte Empfehlung, durch proaktive Beratung das Verständnis für Studiengangs- und Prüfungsgestaltung noch stärker zu fördern, bestärkt die HMTM hinsichtlich ihrer bereits beschrittenen Wege. Im Jahr 2018 wurde von der „Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung Lehrende“ ein Fortbildungsangebot zum Thema „Prüfungsgestaltung“ initiiert. Darüber hinaus wurden bereits vielfältige Angebote zur Studiengangsgestaltung vorgehalten, beispielsweise die „Methodenwerkstatt: Seminare“, „Methodisch-didaktische Lösungen im Online-Unterricht“ oder das „Seminar Feedbackprozesse in der künstlerischen Lehre“ (verbunden mit zusätzlichen Lehrcoachings). Angebote im Bereich „Prüfungsgestaltung“ hingegen müssen sichtlich gestärkt werden. Über das Thema „Studiengangs- und Prüfungsgestaltung“ hinaus und durchaus als Schnittstelle zur Prozessqualität<sup>11</sup> zu betrachten, ist das im Jahr 2020 ins Leben gerufene Onboarding-Programm für neue Hochschulmitglieder, das den Einstieg in die Anfangsphase der Hochschultätigkeit erleichtern soll. In den beiden ersten Onboarding-Veranstaltungen wurde unter anderem bereits auf die Themen Lehrplanung und Veranstaltungen eingegangen.<sup>12</sup> 2022 wird das Onboarding-Programm erstmals ergänzt durch das sich anschließende Schulungsangebot „Lehrer\*in – Mentor\*in – Coach: Von Künstler\*innen zu Lehrenden“ als weitere Maßnahme zum Berufseinstieg Neuberufener. Diese Schulung eröffnet sowohl Neuberufenen als auch interessierten berufserfahrenen Lehrenden der HMTM eine Betrachtung der (neuen) beruflichen Rolle und setzt ggfs. (neue) Impulse zur Ausgestaltung der (neuen) Berufstätigkeit. Zukünftig soll das Onboarding-Programm um das Thema Qualitätsmanagement erweitert werden. Zudem ist vorgesehen, speziell das Thema Lehrplanung jährlich in das Veranstaltungsangebot der „Arbeitsgruppe Personalentwicklung/-qualifizierung Lehrende“ aufzunehmen.

#### Seite II-29: Weiterentwicklung von Studiengängen – Beschwerdemanagement /Korrektur

Der Bewertungsbericht ist dahingehend zu korrigieren, dass das Beispiel „Weiterentwicklung von Studiengängen (künstlerische Bachelorstudiengänge, Institut für künstlerische Instrumentalstudiengänge, insbes. Violine)“ nicht im Rahmen des Merkmals C der Stichprobendokumentation („Darstellung systematischer Prozesse im Beschwerdemanagement und Dokumentation konkreter beispielhafter Beschwerdeprozesse [wie Lehrerwechsel, Benotung und allgemein Prüfungen“]) dargestellt wurde.<sup>13</sup> Es

<sup>10</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal B -> Anlage „37 Fortbildungen Gesamtübersicht“.

<sup>11</sup> Vgl. Antrag zum Hauptverfahren der Systemakkreditierung, Kapitel 2.4.3: Prozessqualität.

<sup>12</sup> Vgl. Anlage 3 zu dieser Stellungnahme.

<sup>13</sup> Merkmal C wurde anhand folgender Beispiele dokumentiert: 1. Lehrerwechsel: Studierenden ist die Möglichkeit

handelt sich hierbei vielmehr um eines von vier Beispielen zur Dokumentation von Merkmal A. Merkmal A ist wie folgt definiert: „Ausbildungsprofil der HMTM und Qualifikationsziele der Studiengänge: Darstellung der kontinuierlichen Verfahren zu deren Überprüfung und Weiterentwicklung. Wie werden die Ziele des Leitbildes bzw. Ausbildungsprofils auf Ebene der Studiengänge heruntergebrochen? Mit welchen Prozessen innerhalb des QMS wird sichergestellt, dass die auf Hochschul- und Studiengangsebene formulierten Ziele konkretisiert und operationalisiert werden sowie der Grad ihrer Erreichung dokumentiert wird? (Konzeptqualität auf Studiengangsebene)“.

Anhand des Beispiels „Weiterentwicklung von Studiengängen (künstlerische Bachelorstudiengänge, Institut für künstlerische Instrumentalstudiengänge, insbes. Violine)“ hat die HMTM vielmehr dargestellt, dass eine geplante inhaltliche Weiterentwicklung mit Blick auf Leitbild und Qualitätsverständnis unterschiedlich begründet werden kann. Es wurde zudem mit Verweis auf den *Kernprozess* „Weiterentwicklung eines Studiengangs“ aufgezeigt, welche Gremien beteiligt wurden.<sup>14</sup> Der Fokus der Erläuterungen lag somit nicht auf dem Thema Beschwerdemanagement, auch wenn in den entsprechenden Ausführungen auf einen Konflikt hingewiesen wurde. Dieser andere Fokus stützt aus Sicht der HMTM den formulierten Rückschluss der Gutachter\*innengruppe nicht, zumal im Handbuch für Qualitätsmanagement im Kernprozess „Weiterentwicklung eines Studiengangs“ der Umgang mit Konflikten dargestellt ist.<sup>15</sup>

### **Kapitel 4.2.3: Hochschulexterne Akteure und Perspektiven**

#### Seite II-31: Einbindung externer Expertise im Prüfungsmanagement und bei Eignungsprüfungen

Der Begriff „Prüfungsmanagement“ wird an der HMTM als Summierung aller verwaltenden und organisierenden Tätigkeiten der Prüfungsämter verstanden. Einen fachlich-inhaltlichen Anteil hat das Prüfungsmanagement nach unserem Verständnis dabei nicht. Die Gutachter\*innengruppe scheint hingegen von einer anderen Definition des Begriffs Prüfungsmanagement auszugehen, denn die „Einbindung externer Expertise“ ist nur in fachlich-inhaltlichem Kontext vorstellbar. Dies wird – wie in den Akkreditierungsunterlagen umfassend dargestellt – primär über die Beiräte der Institute bzw. der Akademie geleistet.

Unter dem Aspekt der Gleichbehandlung der Studierenden bzw. der Bewerber\*innen wäre es bei einer Einbeziehung von externen Prüfer\*innen in die studienbegleitenden Prüfungen und/oder die Eignungsprüfung/das Eignungsverfahren erforderlich, dass dies flächendeckend in allen vergleichbaren Prüfungen geschieht. In der Realität ist dies allerdings nicht umsetzbar: Bei jedem\*jeder vorgesehenen externen Prüfer\*in wäre zunächst festzustellen, ob es sich um Hochschullehrer\*innen gemäß dem Bayerischen Hochschulpersonalgesetz handelt, denn nur diese Personen sind laut Gesetz vollwertig prüfungsberechtigt und könnten dann auch ein Stimmrecht erhalten. Hinzu kommt, dass festgesetzte Prüfungstermine immer wieder kurzfristig, z. B. aufgrund von Erkrankungen, verschoben werden müssen. Da eine einschlägige Expertise von externen Prüfer\*innen am ehesten an den Musikhochschulen zu vermuten ist, kämen dafür insbesondere die von München aus näher gelegenen Standorte Nürnberg, Würzburg

---

des Lehrerwechsels gegeben. 2. Beschwerden bei Noten/Prüfungen: Studierende beschwerten sich über Noten oder Rahmenbedingungen bei Prüfungen. 3. Beschwerdemanagement im Kontext von Machtmissbrauch, Diskriminierung, sexueller Belästigung und Gewalt: Klar definierte Beschwerdewege über eine Richtlinie und einen Flyer. 4. Konkrete Beschwerden von Studierenden an das Studiendekanat: Studierende können sich jederzeit mit Problemen an das Studiendekanat wenden.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal A -> Beispiel 2, Anlage „0 Beispiel Bachelorstudiengänge Institut 1“.

<sup>15</sup> Vgl. dazu Anlage 23 aus dem Antrag zum Hauptverfahren zur Systemakkreditierung (Handbuch für Qualitätsmanagement, S. 75).

und Salzburg in Frage, in fachlich eingeschränkter Weise auch die Standorte Augsburg, Regensburg und Bayreuth. Eine Verschiebung von Prüfungen, wie sie manchmal notwendig wird, wäre allein aus räumlichen Gründen aufgrund der Anreise erheblich erschwert bis unmöglich. Hinzu kommt der finanzielle Aspekt, weil von der HMTM nicht nur die Reisekosten übernommen werden müssten, sondern auch die finanzielle Abgeltung der Prüfungszeiten.

Die Hochschule praktiziert allerdings punktuell die Einbeziehung einer externen Prüferin im Fach Gregorianik in den Bachelorstudiengängen Evangelische Kirchenmusik und Katholische Kirchenmusik sowie im Masterstudiengang Katholische Kirchenmusik. Die Problematik bei diesem Fach besteht darin, dass hierfür eine sehr spezielle Expertise erforderlich ist, die oft nur in einer einzigen Person an einer Hochschule anzutreffen ist. Im Rahmen einer Kooperation zwischen zwei Hochschulen unterstützt jeweils ein\*e Fachvertreter\*in dieses Faches die jeweils andere Hochschule bei den einschlägigen Prüfungen.

Die HMTM kann sich, wenn auch keine flächendeckende, so doch eine derart spezialisierte Einbeziehung externer Expertise auch in vergleichbaren Fällen ggf. vorstellen.

### **Kapitel 4.3.2: Monitoring, Datenerhebung und Kennzahlen**

#### Seite II 33f, aber auch Seite II-63: Kennzahlen und Datenmanagement

Kennzahlen zu erheben und darzustellen ist eine herausfordernde Aufgabe an eine kleine, spezialisierte Hochschule. Die „Arbeitsgruppe Kennzahlen“, in der Mitglieder aus Verwaltung einschließlich der IT sowie der Hochschulleitung mitgewirkt haben, hat Vorschläge zur Erhebung konkreter Daten erarbeitet. Die Generierung und Darstellung der Kennzahlen wird über die Campus-Management-Software „e-Campus“ der Firma CAS Software AG ermöglicht.

Die Kennzahlen der Hochschule werden im Lehrbericht veröffentlicht, der vom Studiendekanat im Senat vorgestellt wird. Hier haben alle Mitglieder des Senats auch die Möglichkeit zu diskutieren, nachzufragen und die Einschätzungen der Hochschulleitung abzufragen. Die Lehrberichte der HMTM sind auch auf der Webseite der Hochschule veröffentlicht. Für die Arbeit der Institutsbeiräte werden (vor allem im Rahmen der Studiengangsmonitorings) studiengangsbezogene Kennzahlen zur Verfügung gestellt.

Die Festlegung von Indikatoren für Kennzahlen (Höhe der Abweichung vom Vorjahr o. Ä.) kann nicht rein theoretisch erfolgen, sie muss sich auch in der Praxis gezeigt haben, um verständlich und nachvollziehbar zu sein. Indikatoren müssen sich an Zielen orientieren, meist sind dies jedoch Qualitätsziele, die nicht immer durch Quantitäten erklärt werden können. Typische Hochschulindikatoren spielen an einer Kunsthochschule nicht die gleiche Rolle. So ist der „Studienerfolg“, also das „abgeschlossene Studium in Regelstudienzeit plus zwei“, zwar meist, aber nicht immer anwendbar. Nicht für jede Form der Berufstätigkeit als Musiker\*in ist ein formaler Studienabschluss Voraussetzung. Nicht vollständig abgeschlossene Studiengänge können daher auch auf bereits erlangte Engagements zurückzuführen sein. Auch solche Studiengangsverläufe müssen bei der Interpretation von Studienverlaufsdaten berücksichtigt werden.

Die Festlegung von Richtlinien und Indikatoren ist daher eine herausfordernde Aufgabe für die Hochschule. Diesbezüglich werden wir mit einer jährlichen Sitzung zur Betrachtung und Interpretation von Kennzahlen mit der Hochschulleitung, dem Studiendekanat und der Referentin für Qualitätsmanagement/Evaluation ab dem Studienjahr 2022/2023 beginnen. Das Datenmanagement wird im Zuge dessen entsprechend angepasst. Ob weitere Zugriffsrechte auf Daten vergeben werden oder weitere Auswertungen bzw. Darstellungen vorgenommen werden, muss festgelegt werden.

### **Kapitel 4.3.3: Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen**

#### Seite II-35ff: Korrektur in der Verwendung eines Begriffs

Im Bewertungsbericht wird in der Kapitelüberschrift von „Änderung“ gesprochen. An der HMTM hingegen wird der Begriff der „Weiterentwicklung“ verwendet. Auf Seite II-36 wird der Begriff „Änderung“ erneut in einer Zwischenüberschrift verwendet, ebenfalls auf Seite II-40.

#### Seite II-40: Bezug der Qualifikationsziele eines neuen Studiengangs zum Leitbild

Vgl. hierzu auch die Ausführungen in dieser Stellungnahme zu Seite II-21.

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-40 in diesem Kontext auf „Anlage 9“ als „Prozessbeschreibung der Studiengangsentwicklung“ verwiesen. Das ist missverständlich. Der Titel von „Anlage 9“ in den mit dem Hauptantrag eingereichten Unterlagen ist jedoch ebenso missverständlich und lautet: „Handreichung Einrichtung neuer Studiengang“. Hierbei handelt es sich um eine Anleitung zur Erstellung eines schlüssigen Gesamtkonzepts (Markt- und Wettbewerbsanalyse, Kontext der Einführung, Beschreibung der Qualifikationsziele, Ressourcen etc.) im Kontext des Kernprozesses „Einrichtung eines Studiengangs“. Dieser Kernprozess ist im Handbuch für Qualitätsmanagement beschrieben.

#### Seite II-40: Einrichtung eines neuen Studiengangs/interne Audit

Die Gutachter\*innengruppe empfiehlt der Hochschule eine „Standardisierung samt Prozessbeschreibung des (sehr sinnvollen) internen Audits“. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das interne Audit und somit die Einbindung externer Expertise durch den Instituts- bzw. Akademiebeirat bei der Einrichtung eines Studiengangs als Prozessschritt in der entsprechenden Kernprozessbeschreibung definiert ist. Eine weitere Standardisierung hat auch die HMTM für notwendig erachtet. In der Zwischenzeit ist diese dahingehend erfolgt, dass eine Handreichung mit Leitfragen für das interne Audit erarbeitet wurde und aktuell bereits eingesetzt wird.<sup>16</sup> In der Kernprozessbeschreibung „Einrichtung eines Studiengangs“ ist das Audit der dritten Phase zugeordnet. Bisher wurde hier lediglich darauf hingewiesen, dass das Gesamtkonzept im Instituts- bzw. Akademiebeirat vorgestellt wird. In der aktuell noch nicht veröffentlichten, jedoch bereits überarbeiteten Fassung des QM-Handbuchs sind die Ausführungen zu diesem Prozessschritt dahingehend präzisiert worden, dass sich das interne Audit an einer Handreichung mit Leitfragen orientiert. Aus Sicht der Hochschule soll es hier keine weitere Standardisierung im Sinne einer Prozessbeschreibung geben, da die Einbindung externer Expertise grundsätzlich sichergestellt und über Leitfragen systematisiert ist.

### **Kapitel 4.3.4: Interne Akkreditierung**

#### Seite II-46: Dezidierte, aktive Position der externen Gutachter\*innen in den Beiräten, Schaffung einer zeitlichen und räumlichen Austauschmöglichkeit für die externen Gutachter\*innen im Beirat

Die HMTM greift die Anregung der Gutachter\*innengruppe, den externen Gutachter\*innen im Verfahren des Studiengangsmonitorings eine nachvollziehbar dezidierte und aktive Position einzuräumen, auf, und geht darüber hinaus. Das Verfahren des Studiengangsmonitorings wurde bereits dahingehend modifiziert, dass nunmehr ausschließlich die externen Mitglieder des Beirats die Bewertung der Qualitätskriterien vornehmen. Diese Neuerung wurde bereits im Rahmen des Studiengangsmonitorings der Masterstudiengänge Akkordeon, Hackbrett und Zither am 11.07.2022 umgesetzt. Ebenfalls umgesetzt wurde der dringende Rat der Gutachter\*innengruppe, den externen Mitgliedern der Institutsbeiräte zeitlich und

---

<sup>16</sup> Vgl. Anlage 4 zu dieser Stellungnahme.

räumlich die Voraussetzung für einen vertraulichen Austausch zu schaffen.<sup>17</sup> Die Ausführungen im QM-Handbuch wurden entsprechend modifiziert.

#### Seite II-46: Vorbereitung der externen Beiratsmitglieder auf das Studiengangsmonitoring

Die Gutachter\*innengruppe ist der Ansicht, dass zur Sicherung der Verfahrensqualität im Vorfeld des Studiengangsmonitorings die externen Expert\*innen in den Beiräten der Hochschule strukturiert und umfangreich auf ihre Rolle und Aufgabe als „Gutachter\*innen“ vorbereitet werden sollten. Diesen Hinweis greift die HMTM gerne auf.

#### Seite II-46f: Template für Qualitätsberichte, Veröffentlichung Qualitätsberichte, Kurzprofil des Studiengangs für Qualitätsberichte

Der Qualitätsbericht wird für alle internen Akkreditierungsverfahren erstellt, die ab dem 31.03.2021 durchgeführt werden (vgl. dazu auch den Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.06.2022, Drs. AR 61/2022). Ein Template für Qualitätsberichte wurde in der Zwischenzeit erarbeitet.<sup>18</sup> Es wird erstmals im aktuell laufenden Verfahren zur internen Akkreditierung der Masterstudiengänge Akkordeon, Hackbrett und Zither zur Anwendung kommen und ggf. hinsichtlich der Darstellung der vorgegebenen Parameter modifiziert werden. Der o. g. Beschluss des Akkreditierungsrates sieht zwingend ein Kurzprofil des Studiengangs vor. Die entsprechende Kategorie ist im Template des Qualitätsberichts enthalten.

Um nach außen zu dokumentieren, dass eine Veröffentlichung der Qualitätsberichte – wie vorgegeben – erfolgt, wurde im QM-Handbuch ein neues Kapitel integriert (4.4.4: Veröffentlichung des Akkreditierungsergebnisses: Akkreditierungsrat).

#### Seite II-47: Prüfcheckliste

Die Gutachter\*innengruppe hält fest, dass die Prüfcheckliste an die neue Vorlage der Selbstdokumentation angepasst werden muss.

Die HMTM hat jedoch bereits über entsprechende Ausführungen in der Stichprobendokumentation sowie eine beigelegte Anlage nachgewiesen, dass eine aktualisierte Prüfcheckliste vorliegt.<sup>19</sup>

### **Kapitel 4.3.5: Befragungen und Evaluationen**

#### Seite II-50: Evaluationsinstrumente an der HMTM

Der erste Einsatz eines Leitfadeninterviews in der Gruppe, der die Darstellung von Evaluationsergebnissen für das interne Studiengangsmonitoring ergänzen bzw. erweitern soll, wurde im Juni 2022 für ein internes Studiengangsmonitoring von Masterstudiengängen mit kleinen Studierendenzahlen eingesetzt.<sup>20</sup> Themenbereiche der Gruppengespräche waren folgende:

---

<sup>17</sup> Dokumentiert wird dies über Anlage 5 zu dieser Stellungnahme: Hierbei handelt es sich um eine E-Mail an die Mitglieder des Beirats des Instituts für künstlerisch-pädagogische Studiengänge im Anschluss an die konstituierende Sitzung, in der der Ablauf der zu diesem Zeitpunkt anstehenden Sitzung des Studiengangsmonitorings kommuniziert wird. Das Zeitfenster für die externen Beiratsmitglieder ist bereits berücksichtigt.

<sup>18</sup> Vgl. Anlage 6 zu dieser Stellungnahme.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Weitere Aspekte -> Anlage „0 Weitere Aspekte zur Stichprobe“, Seite 17, Überschrift „Was ist seit der letzten Begehung passiert?“. Die Aktualisierung des betreffenden Dokuments wurde zudem im Ordner „Weitere Aspekte“ über Anlage 24 dokumentiert.

<sup>20</sup> Vgl. Anlage 7 zu dieser Stellungnahme.

- a) Studienvoraussetzungen und -motivation: Studienwahl, Studierenerwartungen, Studienvoraussetzungen, Zeitaufwand und Arbeitseinsatz, „Studienfreude“
- b) Studienorganisation: Studieninformation und -beratung, Studienaufbau, Studienplanung, Studienverlauf, Ausrichtung des Studiums
- c) Leistungs- und Prüfungsanforderungen
- d) Akademische Gemeinschaft: Kontakte zu Lehrenden, Kontakte zu Studierenden, Lehr- und Studiensituation, Bindung an das Fach
- e) Berufliche Perspektiven
- f) Rahmenbedingungen: institutionelle, fachspezifische sowie persönliche, außeruniversitäre Rahmenbedingungen.

Die HMTM sieht durchaus noch Erweiterungsmöglichkeiten im Bereich der Evaluation – auch durch qualitative Instrumente. Gerade für Studierende, deren Muttersprache nicht Deutsch oder Englisch ist, ist eine andere als eine schriftliche Möglichkeit, den Unterricht zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten einzubringen, (eventuell) erfolgreicher.<sup>21</sup> Die Rücklaufquoten an der HMTM für die schriftlichen Evaluationen sind aber nach wie vor als gut zu bezeichnen. Angesichts der Kapazitäten, die eine Kunsthochschule für den Bereich Qualitätsmanagement zur Verfügung hat, ist hier also lediglich eine Ergänzung der systematischen schriftlichen Evaluation möglich. Denn auch qualitative Methoden bieten keine finale „Lösung“ für die Herausforderung der kleinen Gruppen und Kohorten, auch hier muss ein gewisser Rücklauf generiert werden, um Abstraktion zu ermöglichen und Personen unkenntlich zu machen. Für das nicht ganz einfache Thema der Anonymität sind Gruppendiskussionen nicht unbedingt hilfreich. Hierzu liegen in der Literatur wenig gesicherte Erkenntnisse vor, denn auch hier muss sichergestellt sein, dass die Ergebnisse nicht zugeordnet oder von den Teilnehmer\*innen weitergetragen werden.

Die Hochschule steht mit anderen Musikhochschulen und auch mit anderen kleinen spezialisierten Hochschulen bzw. kleinen Fächern an größeren Hochschulen zu diesen Themen im Austausch.

Alle Beteiligten an der HMTM sind an vertrauensvollen Prozessen der Evaluation und des Feedbacks interessiert. Eine mangelnde Einsicht in die Bedenken von Studierenden konnte bei der Entwicklung des QM-Systems nicht festgestellt werden bzw. die Fragen von Lehrenden und Studierenden hierzu werden von der Referentin für Qualitätsmanagement/Evaluation, dem Studiendekanat und der Hochschulleitung in alle Überlegungen einbezogen.

#### Seite II-51: Korrektur und Hinweis zur Durchführung der Evaluation an der HMTM

Eine Sicherstellung der Verteilung von Fragebögen durch Lehrende ist nicht notwendig. Die Lehrevaluation von Gruppen- und Einzelunterrichten findet als Online-Befragung statt. Alle Studierenden bekommen gemäß ihren Anmeldungen zu den Lehrveranstaltungen und Einzelunterrichten Links zu den Fragebögen über ihre jeweiligen Hochschul-E-Mail-Adressen. Zusätzlich werden Erinnerungen gesendet. Die Lehrenden werden aufgefordert, den Studierenden Zeit in den letzten Stunden für die Evaluation einzuräumen (Online in Präsenz). Auch hieran wird (z. T. mehrfach) erinnert.

#### Seite II-51: Interventionskriterien

Das Studiendekanat ist für alle Studierenden aller Studiengänge zuständig. Regelmäßig nach den Evaluationszeiträumen findet eine Besprechung zur Auswertung der Ergebnisse statt. Bei Ergebnissen, die

---

<sup>21</sup> Vgl. Anlage 8 zu dieser Stellungnahme.

sich deutlich vom Mittelwert unterscheiden (in der Regel 2 Standardabweichungen bei der abschließenden Bewertung durch die Studierenden, beim „Umgangston“ im Unterricht, außerdem auffällige Kommentare), werden alle Einzelaspekte des Ergebnisberichts betrachtet und anschließend die jeweilige Maßnahme beschlossen. Das können z. B. Nachfragen bei den Lehrenden oder der Hochschulleitung bzw. Gesprächsangebote sein. Eine genauere Beschreibung dieses Ablaufs wird im QM-Handbuch zeitnah ergänzt.

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

#### Seite II-54: Ansprüche an Lehrerfahrung und Lehrbefähigung – Berufungsleitfaden

Die Gutachter\*innengruppe regt an, Ansprüche an die Lehrerfahrung und Lehrbefähigung im Leitfaden für Berufungsverfahren zu ergänzen.

Hierzu ist anzumerken, dass der Berufungsleitfaden nicht abschließend ist, sondern sich auf – auch aus juristischer Sicht – wesentliche Verfahrensschritte konzentriert. Da die Bestenauslese oberste Maxime für Berufungen ist, muss für jedes Verfahren individuell geprüft und entschieden werden, welche Instrumente im Verfahren jeweils adäquat angewendet werden können, um dieses Ziel zu erreichen. Dazu gehört die äußerst sorgfältige Ausarbeitung des Ausschreibungstextes, an dem die relevanten Akteur\*innen im Verfahren beteiligt sind. Lehrkonzepte können bereits in dieser Phase eingefordert werden. Oftmals zielführender ist es hingegen, derartige eng begrenzte schriftliche Ausarbeitungen bei denjenigen Bewerber\*innen anzufordern, die zu den Probelehrveranstaltungen eingeladen werden. Dies macht insofern Sinn, als im Gespräch des Berufungsausschusses mit dem\*der Bewerber\*in Nachfragen möglich sind. Dadurch lassen sich schriftlich dargestellte Visionen auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüfen, was im Hinblick auf die tatsächliche Lehrqualität von großer Bedeutung sein kann. Welche erweiternden Unterlagen bei einer Bewerbung beigelegt werden, kann Hinweise auf die Qualität einer Bewerbung und mittelbar auch auf die Qualifikation des Bewerbers\*der Bewerberin sein.

#### Seite II-58: Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit in Gremiensitzungen

Die Gutachter\*innengruppe verweist mit Blick auf das Pilotverfahren darauf, dass in den Diskussionen der verschiedenen Gremiensitzungen die Themen Geschlechtergerechtigkeit, Diversity und Chancengleichheit „offenkundig keine Rolle“ spielten.

In der Stichprobendokumentation hat die HMTM unter Merkmal B („Auf welche Weise gewährleistet das QMS eine systematische Berücksichtigung von Diversität und Geschlechtergerechtigkeit sowie eine Umsetzung der betreffenden Konzepte [bspw. auf Ebene der internen Akkreditierung]“) anhand des Pilotverfahrens, das die Studiengänge Bachelor und Master Jazz umfasst, ausführlich dargestellt, dass das Thema Geschlechtergerechtigkeit und Nachteilsausgleich über das entsprechende Kapitel in der Selbstdokumentation für das Studiengangsmonitoring systematisch berücksichtigt wurde. In den weiteren Erläuterungen hierzu wurde ausgeführt, dass es in den Gremiendiskussionen dahingehend eine Rolle spielte, dass die entsprechenden Qualitätskriterien mit „nicht erfüllt“ bewertet wurden. So wurde im Rahmen des Studiengangsmonitorings durch den Beirat zum einen festgehalten, dass die HMTM Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen formulieren müsse. Es wurde in diesem Zusammenhang moniert, dass die Regelungen in § 10 (Besondere Belange behinderter Studierender) in der „Allgemeinen Prüfungsordnung“ nicht ausreichen. Darüber hinaus wurde festgehalten, dass die HMTM ein Konzept zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit erarbeiten müsse. Zusätzlich zu diesen (studiengangübergreifenden) *Auflagen* wurde für das Qualitätskriterium die *Empfehlung* formuliert, dass sichergestellt werden solle, dass es männliche und weibliche Ansprechpersonen gebe. Dies solle sich auch auf das Beratungsangebot für Jazz-Studierende

beziehen.<sup>22</sup> In der Sitzung der Hochschulkommission Akkreditierung gab es keine explizite Diskussion zu diesem Themenkomplex mehr. Vielmehr wurde im Protokoll dieses Gremiums, das formal über die (Re-)Akkreditierung eines Studiengangs entscheidet, abstrakt auf die Auflagen aus dem Studiengangsmonitoring hingewiesen und diese entsprechend beschlossen. In der Stichprobendokumentation wurde anhand des Pilotverfahrens des Weiteren aufgezeigt, wie die Aufлагenerfüllung gegenüber dem Beirat des Jazz Instituts kommuniziert wurde. Ebenfalls aufgezeigt und dokumentiert wurde anhand der entsprechenden Anlagen, wie die Empfehlung aus diesem Verfahren (Sicherstellung, dass es männliche und weibliche Ansprechpersonen gibt, auch im Hinblick auf Beratungsangebote für Jazz-Studierende) umgesetzt wurde.<sup>23</sup>

Um in zukünftigen Verfahren weiterführende Diskussionen zu diesem Themenkomplex zu initiieren, wurden und werden in den Selbstdokumentationen zur internen Akkreditierung von Studiengängen allgemeine Informationen zum Umgang mit individuellen Studienbiografien integriert. Aus Datenschutzgründen werden konkrete Beispiele auf Studiengangsebene jedoch nicht diskutiert werden können.

#### Seite II-58: Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit – Einrichtung neuer Studiengänge

Die Anregung, das Thema „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ bei der Einrichtung neuer Studiengänge zu berücksichtigen, greift die HMTM gerne auf.

Darüber hinaus plant die Hochschule, die Themen Gender und Diversität im Lehrveranstaltungsangebot des Wahlpflichtbereichs zu ergänzen (ab Wintersemester 2023/24).

#### Seite II-62: Dokumentationspflichten

Aus Sicht der Gutachter\*innengruppe „erweist sich der gesamte Bereich der Protokollierung von Sitzungen, Prozessen und Ergebnissen als mangelhaft. (...) Die Gremienprotokolle müssen relevante Daten und Informationen (beispielsweise Sitzungsdaten, Teilnehmende etc.) enthalten und eine systematische, regelhafte Nutzung der Diskussionen und Erkenntnisse ermöglichen. Sowohl besprochene Probleme als auch daraus resultierende Maßnahmen müssen präzise festgehalten werden und zugleich muss erkennbar sein, ob es sich um Absichtserklärungen oder beantragte bzw. beschlossene Maßnahmen handelt. Nur so kann der Eingang von Sitzungs- und Ergebnisprotokollen in den Qualitätskreislauf gewährleistet werden.“

Die HMTM kann diese Bewertung so nicht teilen. Im Folgenden sind alle Protokolle gelistet, die die HMTM im Rahmen der Einreichung des Hauptantrags *und* der Stichprobendokumentation vorgelegt hat. Alle vorgelegten Protokolle zu Senats- und Hochschulratssitzungen waren mit Ausnahme des für die Dokumentation jeweils relevanten Punkts geschwärzt. Alle im Folgenden gelisteten Protokolle sind grundsätzlich im Kontext der entsprechenden Erläuterungen im Hauptantrag und der Stichprobendokumentation zu betrachten. Alle Protokolle enthalten *mindestens* Informationen zu den Sitzungsdaten und den Teilnehmenden. In blauer Schrift wurden an drei Stellen in der tabellarischen Übersicht Erläuterungen ergänzt. Bestimmte Protokolle tauchen aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven aus der Stichprobendokumentation mehrfach auf. Ausschließlich in dieser Übersicht erfolgt diesbezüglich ein Querverweis innerhalb der tabellarischen Übersicht. Im Hauptantrag und der Stichprobendokumentation sind aus Gründen der Übersichtlichkeit entsprechende Querverweise nicht erfolgt.

---

<sup>22</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen in der Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal B -> Anlage „0 Beispiele Merkmal B“, Seite 3. Zur Dokumentation der entsprechenden Erläuterungen wurde das Protokoll der Beiratssitzung, in der das Studiengangsmonitoring stattfand, beigelegt.

<sup>23</sup> Vgl. hierzu die Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal B -> Anlagen 13 und 14.



Wenn im Rahmen einer internen Akkreditierung von „Auflage“ gesprochen wird, bedeutet dies, dass diese innerhalb einer bestimmten Frist zu erfüllen ist. „Empfehlungen“ beziehen sich auf etwas, das bereits vorgabenkonform ist. Sie sollen etwas Laufendes, Sinnvolles verbessern. Sie haben keinen Auflagencharakter. Jedoch ist im Bericht zur Re-Akkreditierung darzulegen, wie mit Empfehlungen umgegangen wurde. Diese Definition ist auch im Handbuch für Qualitätsmanagement hinterlegt. Daraus lässt sich im Sinne der oben genannten Forderung präzise ableiten, dass es sich bei einer Auflage beispielsweise nicht um eine Absichtserklärung handeln kann. Eine Empfehlung kann in einem Protokoll, in dem die Empfehlung formuliert ist, aus Sicht der Hochschule nicht systematisch mit einer präzisen Maßnahme verbunden werden. Maßnahmen, die auf der Basis einer Empfehlung getroffen werden, werden durchaus zuerst in weiteren Gremien diskutiert. Nicht alle Sitzungen haben Probleme zum Thema. In den entsprechenden Protokollen kann somit nicht auf daraus resultierende Maßnahmen, Absichtserklärungen etc. eingegangen werden.

Die Gutachter\*innengruppe hält auf Seite II-46 im Bewertungsbericht mit Blick auf das Pilotverfahren (Bachelor und Master Jazz) fest, dass sich aus Protokollen des Studiengangsmonitorings „(...) ausführliche Erörterungen relevanter Qualitätsaspekte durch die externen und internen Beteiligten der Institutsbeiratssitzung entnehmen“ lassen.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass über die Schaffung der Stelle einer\*eines Gremienreferentin\*Gremienreferenten die Protokollierung von Gremiensitzungen stärker professionalisiert wurde.

<b>PROTOKOLLE ZUM HAUPTANTRAG</b>	
Anlagennummer	Erläuterungen
25c	<p>In Anlage 25c werden die Gremiensitzungen zum Pilotverfahren Jazz dokumentiert. Diese Anlage enthält daher mehrere Protokolle (und zum Teil auch Anlagen zu den versendeten Protokollen):</p> <p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 06.07.2017 (konstituierende Sitzung) u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion zu den Tagesordnungspunkten</li> </ul> <p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 28.11.2017 (Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring/Verfahrensstufe 1 zur internen Akkreditierung von Studiengängen stattgefunden hat) u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Anlage zum Protokoll: die sog. „Prüfcheckliste“ (Prüfprotokoll), in der (dem) die differenzierte Bewertung der Qualitätskriterien, Auflagen und Empfehlungen als Ergebnis des Studiengangsmonitorings formuliert sind.</li> </ul> <p><u>Protokoll der Sitzung der Hochschulkommission Akkreditierung (2. Verfahrensschritt zur internen Akkreditierung von Studiengängen: Jazz-Studiengänge) vom 19.06.2018 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussion samt Akkreditierungsbeschluss</li> </ul> <p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 04.08.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Information/Diskussion über die Umsetzung von Auflagen und Empfehlungen aus dem internen Akkreditierungsverfahren</li> <li>- Präsentation/Diskussion Studierendenstatistik, Evaluation</li> </ul> <p>Gemeinsam mit dem Protokoll verschickt wurden alle Präsentationen aus der Sitzung sowie ein Papier, in dem präzise und erkennbar der Umgang mit Empfehlungen und Auflagen aus dem Akkreditierungsverfahren festgehalten ist (ist Anlage 25c beigelegt).</p>
<b>PROTOKOLLE ZUR STICHPROBENDOKUMENTATION</b>	
<b>Merkmal A, Beispiel 1: Einführung neuer Masterstudiengang, Dokumentation des Gremien-durchlaufs zur Einrichtung des Studiengangs (gemäß Prozessbeschreibung)</b>	
Anlagennum- mer	Erläuterungen
14	<p><u>Protokoll der Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master vom 27.10.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion zum entsprechenden Tagesordnungspunkt zur Einrichtung des Studiengangs</li> </ul>
15	<p><u>Protokoll der Sitzung des Senats vom 03.11.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Hinweis auf Sitzungsart (Zoom)</li> <li>- Diskussion zum Tagesordnungspunkt (der Tagesordnungspunkt wurde auf eine außerordentliche Sitzung des Senats verschoben)</li> </ul>
16	<p><u>Protokoll der Sitzung des Hochschulrats vom 03.11.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Hinweis auf Sitzungsart (Zoom)</li> <li>- Beschluss zur Einrichtung des Studiengangs (vorbehaltlich der Zustimmung des Senats -&gt; <b>Sondersitzung</b>)</li> </ul>
17	<p><u>Protokoll der Sitzung des Senats vom 17.11.2020 (<b>Sondersitzung</b>) u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Hinweis auf Sitzungsart (Zoom)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussion zum Tagesordnungspunkt</li> <li>- Beschluss zur Einrichtung des Studiengangs</li> </ul>
<b>Merkmal A, Beispiel 2: Weiterentwicklung künstlerischer Bachelorstudiengänge am Institut für künstlerische Instrumentalstudiengänge</b>	
01	<p><u>Protokoll der Sitzung des Instituts für künstlerische Instrumentalstudiengänge vom 20.12.2017 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Dokumentation der geplanten Änderung</li> </ul>
04	<p><u>Protokoll der Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master vom 15.05.2018 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion des entsprechenden Tagesordnungspunkts zur Weiterentwicklung der betreffenden Studiengänge des Instituts; hier wurde kein Beschluss gefasst, weil es darum ging, das Gremium als Diskussionsplattform zu nutzen, um die geplante Änderung vorzustellen und ein Meinungsbild dazu einzuholen (diese Möglichkeit der frühzeitigen Einbindung des Gremiums ist auch im Kernprozess „Einrichtung eines Studiengangs“ beschrieben).</li> </ul> <p>In der Stichprobendokumentation hat die HMTM explizit darauf hingewiesen, dass dieses Protokoll nicht verschickt wurde.<sup>24</sup> Es ist im Änderungsmodus beigefügt, weil zunächst der Vorsitzende des Gremiums die Freigabe erteilen musste.</p> <p>Zwischen dem 15.05.2018 und dem Beginn des Wintersemesters 2019/20 hatte keine weitere Sitzung des Gremiums stattgefunden. Aufgrund der Krankheit der Gremienreferentin und ihres Todes im März 2019 sowie einer Hirntumoroperation, der Frau Dr. Zimmermann sich im April 2019 unterziehen musste, geriet das Protokoll aus dem Blickfeld. Menschliches Versagen (etwas wurde vergessen, obwohl eine Übergabe stattgefunden hat), eine schwere Krankheit oder der unerwartete Tod eines Menschen können Reibungsverluste in den Abläufen einer Organisation zur Folge haben. Dies bitten wir mit Blick auf die Nichtversendung eines Protokolls zu berücksichtigen.</p>
08	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Instituts für künstlerische Instrumentalstudiengänge vom 05.12.2018 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion des entsprechenden Tagesordnungspunkts</li> </ul>
11	<p><u>Protokoll der Sitzung des Senats vom 09.07.2019 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p>

<sup>24</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen in der Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal A -> Beispiel 2 -> Anlage „0 Bachelorstudiengänge Institut 1“, Seite 2.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion zum entsprechenden Tagesordnungspunkt: Hier wurde kein Beschluss gefasst, sondern über das weitere Vorgehen informiert.</li> </ul>
<b>Merkmal A, Beispiel 3: Interne Akkreditierungen</b>	
07	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 28.11.2017 (Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring/Verfahrensstufe 1 zur internen Akkreditierung von Studiengängen stattgefunden hat)</u></p> <p>➔ Siehe hierzu die Ausführungen zu Anlage 25c (Protokolle zum Hauptantrag)</p>
10	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 04.08.2020</u></p> <p>➔ Siehe hierzu die Ausführungen zu Anlage 25c (Protokolle zum Hauptantrag)</p>
25	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Instituts für künstlerische Gesangs- und Theaterausbildung vom 01.10.2019 (Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring/Verfahrensstufe 1 zur internen Akkreditierung von Studiengängen stattgefunden hat) u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion mit Bewertung der Qualitätskriterien</li> </ul> <p>In der Stichprobendokumentation hat die HMTM darauf hingewiesen, dass das Protokoll dieser Studiengangsmonitoring-Sitzung anders gestaltet ist als das der Pilotstudiengänge Jazz: Die Prüfchecklisten, die angefertigt wurden, sind in diesem Fall <i>nicht</i> als Anlagen zum Sitzungsprotokoll beigefügt worden, weil die Diskussion der einzelnen Qualitätskriterien, die abschließende Bewertung derselben sowie Empfehlungen und Auflagen in dem ausführlichen Sitzungsprotokoll festgehalten wurden.<sup>25</sup></p> <p>Dennoch wurden die Prüfchecklisten der betreffenden Studiengänge der <i>Stichprobendokumentation</i> beigefügt. Nachdem in den Rückmeldungen der Gutachter*innengruppe im Rahmen der zweiten Begehung unklar kommuniziert wurde, welche Protokolle der Hochschule aufgrund fehlender relevanter Daten und Informationen (Sitzungsdaten, Teilnehmende etc.) mangelhaft sind, geht die HMTM nach einiger Überlegung davon aus, dass hinsichtlich dieser Bewertung auf genau diese Dokumente Bezug genommen wurde. Denn: Die betreffenden Anlagen in der Stichprobendokumentation beginnen zwar mit dem Wort „Prüfkriterien“, jedoch steht als erstes Wort in der geöffneten Datei „Prüfprotokoll“. Hierbei handelt es sich jedoch eben nicht um ein Sitzungsprotokoll.</p> <p>Die HMTM hat das Problem in der Verwendung der Begrifflichkeiten erkannt. Das entsprechende Dokument wird nun als „Checkliste“ bezeichnet, damit nicht</p>

<sup>25</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen in der Stichprobendokumentation: Ordner Merkmal A -> Beispiel 3 -> Anlage „0 Beispiel Interne Akkreditierungen“, Seite 2.

	der Eindruck entstehen kann, dass es sich um ein Protokoll im „klassischen“ Sinne handelt.
26	<p><u>Protokoll der Sitzung der Hochschulkommission Akkreditierung (2. Verfahrensschritt zur internen Akkreditierung von Studiengängen: Gesangsstudiengänge) vom 15.10.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion samt Akkreditierungsentscheidung</li> <li>- Dokumentation, warum eine von Beirat definierte Auflage für einen Studiengang in eine Empfehlung umgewandelt wird</li> </ul>
34	<p><u>Protokoll der Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master vom 13.01.2021 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Diskussion zur Weiterentwicklung des Bachelorstudiengangs Gesang (künstlerische Studienrichtung) auf der Basis eines eingereichten Änderungskonzepts.</li> </ul> <p>Aus diesem Änderungskonzept, das als Tischvorlage zur Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master verschickt wurde und die Diskussionsgrundlage der geplanten Änderung des Studiengangs war (wurde auch der Stichprobendokumentation als Anlage beigefügt), geht hervor, dass die Weiterentwicklung des betreffenden Studiengangs eine Konsequenz aus der internen Akkreditierung des Studiengangs darstellt.</p>
<b>Merkmal A, Beispiel 4: Bachelor Tanz</b>	
09	<p><u>Protokoll der Arbeitsgruppe „Kollegiale Leitungsstruktur“ vom 15.03.2018 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> </ul> <p>Es handelt sich um ein Verlaufsprotokoll. In der Sitzung wurden keine Beschlüsse getroffen.</p>
11	<p><u>Protokoll der Arbeitsgruppe „Organisationsentwicklung der Ballettakademie“ u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Verlauf der Diskussion, u.a. mit dem Hinweis auf das weitere Vorgehen in einem bestimmten Kontext.</li> </ul>
In der Darstellung dieses Beispiels wurden zudem mehrere Präsentationen beigefügt, die jedoch keinen Protokollcharakter haben. Sie sind auch nicht als Protokolle ausgewiesen.	
<b>Merkmal B</b>	
02	Hierbei handelt es sich um die Dokumentation, dass in der Senatssitzung am 21.12.2021 das Thema „Gleichstellung und Diversität“ auf der Tagesordnung

	<p>stand. Frau Dr. Zimmermann ist selbst Mitglied im Senat und hat somit ihre eigene Einladung zu dieser Gremiensitzung als pdf-Dokument abgespeichert und als Anlage beigefügt. Als Datum in der Einladung wird der 07.01.2022 genannt, was daran liegt, dass Frau Dr. Zimmermann nicht in der Lage war, die automatische Datumsfunktion abzustellen.</p> <p>Ein Protokoll zu der Senatssitzung vom 21.12.2021 lag zum Zeitpunkt der Einreichung der Stichprobendokumentation noch nicht vor.</p>
07	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 28.11.2017 (Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring/Verfahrensstufe 1 zur internen Akkreditierung von Studiengängen stattgefunden hat):</u></p> <p>→ Siehe hierzu die Ausführungen zu Anlage 25c (Protokolle zum Hauptantrag)</p>
08	<p><u>Protokoll der Sitzung der Hochschulkommission Akkreditierung (2. Verfahrensschritt zur internen Akkreditierung von Studiengängen: Jazz-Studiengänge) vom 19.06.2018:</u></p> <p>→ Siehe hierzu die Ausführungen zu Anlage 25c (Protokolle zum Hauptantrag)</p>
12	<p><u>Protokoll der Sitzung des Senats vom 04.02.2020 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> <li>- Information über die Erfüllung der studiengangsübergreifenden Auflagen aus dem ersten internen Akkreditierungsverfahren (Bachelor und Master Jazz)</li> </ul>
15	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Jazz Instituts vom 04.08.2020:</u></p> <p>→ Siehe hierzu die Ausführungen zu Anlage 25c (Protokoll zum Hauptantrag)</p>
21	<p><u>Protokoll der Sitzung des Beirats des Instituts für künstlerische Gesangs- und Theaterausbildung vom 01.10.2019 (Sitzung, in der das Studiengangsmonitoring/Verfahrensstufe 1 zur internen Akkreditierung von Studiengängen stattgefunden hat):</u></p> <p>→ Siehe hierzu die Ausführungen unter Merkmal A, Beispiel 3</p>
22	<p><u>Protokoll der Sitzung der Hochschulkommission Akkreditierung (2. Verfahrensschritt zur internen Akkreditierung von Studiengängen: Gesangs-studiengänge) vom 15.10.2020:</u></p> <p>→ Siehe hierzu die Ausführungen unter Merkmal A, Beispiel 3</p>
31	<p><u>Protokoll der Sitzung der Arbeitsgruppe Respekt! vom 18.03.2021 u.a. mit folgenden Angaben:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmende (geschwärzt)</li> <li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dokumentation von vereinbarten Schritten (fast komplett geschwärzt, ausgenommen der für Kontext der Stichprobendokumentation relevanten Aspekte)</li></ul>
<b>Weitere Aspekte</b>	
03	<u>Protokoll der Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master vom 01.02.2016 u.a. mit folgenden Angaben:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teilnehmende</li><li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li><li>- Vorstellung des Themas Systemakkreditierung</li></ul>
04	<u>Protokoll der Sitzung der Studienkommission Bachelor/Master vom 30.01.2017 u.a. mit folgenden Angaben:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teilnehmende</li><li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li><li>- Vorstellung des Themas Evaluation</li></ul>
05	<u>Protokoll der Sitzung mit der Studierendenvertretung zum Thema System-akkreditierung vom 10.03.2021 u.a. mit folgenden Angaben:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teilnehmende</li><li>- Sitzungsdaten (Tag der Sitzung, Beginn, Ende)</li></ul>

Seite II-63: Dokumentenmanagement

Die noch nicht zufriedenstellend gelöste Thematik der Ablage und der Zugriffsmöglichkeit von und auf Dokumente(n) wurde von Seiten der Hochschule offensiv bei den Begehungen angesprochen. Es wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die Lösungsverschlüsse erarbeiten soll. Beteiligt hieran sind die Archivarin der Hochschule, der Leiter der IT sowie die Referentinnen für Qualitätsmanagement.

Mit Blick auf die Aufbereitung bzw. Zusammenstellung der Unterlagen für die Stichprobendokumentation danken wir der dieses Verfahren begleitenden Referentin der ZEvA, Bettina Schüßler, für die sehr positive Rückmeldung nach der zweiten Begehung.

\*\*\*\*\*

Wir bitten wir nochmals um Verständnis dafür, dass wir uns aufgrund der sehr kurzen Frist für die Einreichung der Stellungnahme zur Einbringung des Antrags in die Juli-Sitzung der ZEKo entschlossen haben, auf die November-Sitzung auszuweichen.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Bernd Redmann

Als Anlagen zu dieser Stellungnahme sind die Folgenden beigefügt:

- Anlage 1: Handreichung Exposé Gesamtkonzept Einrichtung Studiengang
- Anlage 2: Entwurf Leitfaden Beschwerdemanagement Prüfungen
- Anlage 3: Präsentation Onboarding WS 21\_22
- Anlage 4: Handreichung Audit Einrichtung Studiengang
- Anlage 5: Email Studiengangsmonitoring, Nachweis externes Zeitfenster
- Anlage 6: Template Qualitätsbericht
- Anlage 7: Leitfaden Studierendengespräch
- Anlage 8: Leitfaden Gruppeninterview Lehrveranstaltung