

STUDIERN. WISSEN. MACHEN



# Struktur- und Entwicklungsplan 2017 - 2022

# Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule der Medien für die Jahre 2017 bis 2022

Vierter 5-Jahres-Plan der HdM

Planungszeitraum 1. September 2017 bis 31. August 2022

Beschlussfassung im Hochschulrat am 13.12.2017

Zustimmung im Senat am 02.02.2018

Der Personalrat der Hochschule der Medien hat dem

Chancengleichheitsplan zugestimmt am 22.02.2018

Beschlussfassung des Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplans

im Hochschulrat am 13.04.2018

Zustimmung zum Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplan

im Senat am 21.03.2018

Zustimmung des Ministeriums für Wissenschaft,

Forschung und Kunst Baden-Württemberg gemäß Paragraph 7 (2) LHG am 22.08.2022.



## **Impressum**

### **Herausgeber**

Hochschule der Medien  
Rektor  
Prof. Dr. Alexander W. Roos  
Nobelstraße 10  
70569 Stuttgart

### **Redaktion**

Prof. Dr. Alexander Roos (Rektor), Prof. Dr. Mathias Hinkelman (Prorektor), Prof. Dr. Nils Hoegsdal (Prorektor), Prof. Dr. Franco P. Rota (Prorektor), Peter Marquardt (Kanzler), Prof. Dr. Edmund Ihler (Dekan), Prof. Dr. Burkard Michel (Dekan), Prof. Dr. Udo Mildenerger (Dekan), Nicole Kuhn (Stellvertretende Kanzlerin), Sanja Friese (Assistenz des Rektors)

### **Redaktion Gleichstellungsplan**

Prof. Dr. Katrin Hassenstein (Gleichstellungsbeauftragte)

### **Redaktion Chancengleichheitsplan**

Alexandra Rambacher (Beauftragte für Chancengleichheit)

### **Abbildungen**

HdM Stuttgart / Sven Chichowicz, Prof. Dr. Nils Högsdal, Daniel Jordan, Kim Kreiser, Kim Kunze, Mitra Schmid, Christina Walzner

Der Struktur- und Entwicklungsplan ist nur dienstlich zu verwenden.

### **Stand**

06.12.2017

## Inhalt

<b>1. Management Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Planungsbasis</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Selbstverständnis und Strategie</i> .....	9
2.1.1 Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement.....	9
2.1.2 Leitbild .....	11
2.1.3 Vision und Strategie.....	12
2.2 <i>Ausgangssituation</i> .....	13
2.3 <i>Gliederung der Hochschule</i> .....	16
2.4 <i>Umfeldanalyse</i> .....	16
2.4.1 Politische Rahmenbedingungen .....	16
2.4.2 Demografie und Arbeitsmarkt.....	18
2.4.3 Das wissenschaftliche Umfeld der Region / Campussituation .....	18
2.4.4 Beurteilung von Chancen und Risiken sowie Hochschulentwicklungstendenzen .....	20
2.4.5 Akzeptanz im Arbeitsmarkt.....	22
2.5 <i>Digitalisierungsstrategie</i> .....	23
<b>3. Orientierungsrahmen zur Operationalisierung der Strategie</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Operationalisierung der Strategie</b> .....	<b>32</b>
4.1 <i>Studium und Lehre</i> .....	32
4.1.1 Rahmenbedingungen und Status .....	32
4.1.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	37
4.1.3 Maßnahmen der Zentralbereiche .....	39
4.2 <i>Angewandte Forschung, Transfer und Promotionszugang</i> .....	41
4.2.1 Rahmenbedingungen und Status .....	42
4.2.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	44
4.2.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche .....	45
4.3 <i>Akademische Weiterbildung</i> .....	48
4.3.1 Rahmenbedingungen und Status .....	48
4.3.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	49
4.3.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche .....	51
4.4 <i>Internationalisierung</i> .....	52
4.4.1 Rahmenbedingungen und Status .....	52
4.4.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	54
4.4.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche .....	55
4.5 <i>Förderung von Kreativität und Unternehmertum</i> .....	58
4.5.1 Rahmenbedingungen und Status .....	58
4.5.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	59
4.5.3 Maßnahmen im Bereich Entrepreneurship .....	61
4.6 <i>Organisationsentwicklung</i> .....	63
4.6.1 Qualitätsmanagement.....	63
4.6.2 Organisationsstruktur .....	67
4.6.3 Kooperationspartner .....	67
4.7 <i>Ressourcen</i> .....	69
4.7.1 Personal .....	69
4.7.2 Finanzen.....	72
4.7.3 Infrastruktur/Informationszentrum .....	76
4.7.4 Baumaßnahmen .....	83
4.8 <i>Servicebewusstsein &amp; Dienstleistungsstrukturen</i> .....	86

4.8.1 Rahmenbedingungen und Status .....	86
4.8.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	86
4.8.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche .....	87
<i>4.9 Medienproduktionen.....</i>	<i>91</i>
4.9.1 Rahmenbedingungen und Status .....	91
4.9.2 Ziele und Steuerungsinstrumente.....	91
4.9.3 Maßnahmen der zentralen Einrichtungen .....	91
<b>5. Operationalisierung der Strategie durch die Fakultäten .....</b>	<b>92</b>
<i>5.1 Fakultät Druck und Medien.....</i>	<i>92</i>
5.1.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen .....	92
5.1.2 Planung der Professuren in der Fakultät Druck und Medien .....	95
<i>5.2 Fakultät Electronic Media .....</i>	<i>96</i>
5.2.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen .....	97
5.2.2 Planung der Professuren in der Fakultät Electronic Media .....	102
<i>5.3 Fakultät Information und Kommunikation.....</i>	<i>103</i>
5.3.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen .....	107
5.3.2 Planung der Professuren der Fakultät Information und Kommunikation .....	109
<b>6. Gleichstellung .....</b>	<b>110</b>
<i>6.1 Vorbemerkungen .....</i>	<i>110</i>
<i>6.2 Gleichstellungsstrategie der Hochschule: Strukturelle Verankerung der Gleichstellungsarbeit, Akteurinnen und Akteure, Zuständigkeiten .....</i>	<i>110</i>
6.2.1 Akteurinnen und Akteure.....	110
6.2.2. Gleichstellungskommission .....	112
6.2.3. Regelungen in der Grundordnung.....	113
6.2.4. Ressourcen und Entlastungen .....	113
<i>6.3 Chancengleichheitsziele .....</i>	<i>114</i>
6.3.1. Bestandsaufnahme und Bewertung des vorangegangenen Planungszeitraums .....	114
6.3.2. Bestimmung von Entwicklungszielen .....	118
<i>6.4 Umsetzungsstrategie.....</i>	<i>120</i>
6.4.1 Übergeordnete Maßnahmen.....	120
6.4.2. Maßnahmen im wissenschaftlichen/künstlerischen Bereich .....	122
6.4.3. Maßnahmen im nichtwissenschaftlichen Bereich .....	123
<i>6.5 Organe, Gremien und Leitungspositionen.....</i>	<i>125</i>
<i>6.6 Bestätigungen .....</i>	<i>126</i>
<i>6.7 Bekanntmachung .....</i>	<i>126</i>
<i>6.8 Tabellenanhang .....</i>	<i>126</i>
6.8.1 Wissenschaftlicher/künstlerischer Bereich (Tabellen 1a bis 1c).....	126
6.8.2 Nichtwissenschaftlicher Bereich (Tabellen 3a und 3b).....	126

# 1. Management Summary

Der vorliegende Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule der Medien (HdM) für die Jahre 2017 bis 2022 ist durch den Hochschulrat am 13.12.2017 und den Senat am 02.02.2018 der Hochschule der Medien beschlossen worden. Der Struktur- und Entwicklungsplan wurde in intensiven Diskussionen auf unterschiedlichen Ebenen und in Strategietagungen erörtert und erarbeitet.

## Ausgangssituation

Die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart verfügt über zukunftsfähige Studieninhalte, eine sehr gute Ausstattung und eine hohe Standortattraktivität. Als einzige staatliche Hochschule in Europa deckt sie eine so große Bandbreite von Medienbereichen unter einem Dach ab und nutzt die entstehenden Synergien zwischen den einzelnen Bereichen. Die Attraktivität bei Bewerberinnen und Bewerbern ist ungebrochen hoch. Die Hochschule hat dank des großen Engagements vieler Kolleginnen und Kollegen den starken Ausbau der Studiengänge durch die Ausbauprogramme des Landes sehr gut bewältigt. Damit verbunden war auch der starke Zuwachs bei Studierenden und Personal. Die räumliche Situation hat sich durch den „Erweiterungsbau Süd“ (Nobelstraße 10a) und den sogenannten „Zitronenschnitt“ (Nobelstraße 8) qualitativ und quantitativ entspannt, ist aber noch nicht vollständig befriedigend.

## Gesamtzielsetzung

Die Strategie ist es daher, eine einzigartige Hochschule der Medien in Lehre, Forschung und Medienproduktionen zu sein, die Fachspezialisten mit Realisierungskompetenz ausbildet. Sie fördert Interdisziplinarität, Kreativität, Internationalität und unternehmerisches Denken als Teil des Selbstverständnisses. Die Hochschule will die Chancen aus der Veränderung von Gesellschaft und Hochschulen ergreifen, die sich durch die Digitalisierung ergeben und aktiv mitgestalten. Die Hochschule der Medien will überdurchschnittliche Leistungen auf allen relevanten Feldern erzielen: In der Lehre, der angewandten und umsetzungsorientierten Forschung, der Weiterbildung und der Medienproduktion. Sie will den raschen Wandel in den Medienbranchen antizipieren und mitgestalten.

## Risiken

Ein Risiko geht von der mittelfristigen Finanzsituation nach Auslaufen des derzeitigen Hochschulfinanzierungsvertrags aus. Der Hochschulfinanzierungsvertrag bedeutet zwar eine mittelfristige Grundabsicherung, dennoch besteht weiterhin eine Abhängigkeit von Programm-Mitteln. Gleichzeitig ist der Hochschule durch den Gesetzgeber eine Vielzahl von Aufgaben zusätzlich überantwortet worden. Eine strukturelle Schwäche der Hochschule für Angewandte Wissenschaften ist nach wie vor die Mittelbausituation.

## Rahmenbedingungen und Ressourcen

- Die Personalplanung, -entwicklung und -führung der Hochschule der Medien erfolgt unter der Annahme, dass die Anzahl der Professuren konstant bleibt und das Wachstum in anderen Bereichen nur durch Finanzierung durch Dritte entsteht.
- Die mittelfristige finanzielle Handlungsfähigkeit der Hochschule ist auf bisherigem Niveau bis 2020 sichergestellt. Handlungsspielräume sind zu sichern, das heißt Fixkostensteigerungen sind zu vermeiden.
- Die Hochschulstruktur soll im Kern beibehalten werden. Der Weg der Systemakkreditierung und das bestehende Evaluationssystem sind richtige Instrumente zur Absicherung der Hochschulautonomie und werden weiterentwickelt.
- Eine adäquate technische Infrastruktur ist im Rahmen der Digitalisierung der Hochschulen sicherzustellen, dies betrifft die zentralen IT-Strukturen und die Campus Management Systeme ebenso wie technische Einrichtungen für Lehre und angewandte Forschung. Die Aufrechterhaltung der Gesamtinfrastruktur (zum Beispiel im IT-Bereich) wurde bislang wesentlich aus 2020-Mitteln und Programm-Mitteln finanziert. Kürzungen in diesem Bereich können sich in Richtung einer deutlichen Verschlechterung der Gesamtinfrastruktur auswirken.
- Die Ergänzung und Umwidmung von Flächen für geänderte didaktische Anforderungen ist notwendig. Flächenerweiterungen für Forschung und Existenzgründung sind erforderlich. Die Hochschule kann den erforderlichen Flächenzuwachs in Form einer Aufstockung eines Gebäudes finanzieren.
- Für den Bereich der Lehre werden inhaltliche Veränderungen vor allem durch Pensionierungen und dadurch mögliche Umwidmungen im Professorenbereich stattfinden. Dazu findet eine mittelfristige Personalplanung statt. Für neue Konzepte in der Lehre müssen wie bisher Programm-Mittel eingeworben werden. Außerdem muss die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit des gesamten Personals durch konsequente Personalentwicklung gestärkt werden.
- Die Bereiche der Existenzgründung und Weiterbildung müssen sich durch Projekte und Einnahmen weitgehend selbst tragen, ebenso die angewandte Forschung (unterstützt durch die bestehenden Anreizsysteme) durch Drittmittelprojekte und öffentliche Fördermittel. Der Handlungsspielraum im Bereich Internationalisierung wird wesentlich von externen Mitteln bestimmt.
- Budgets für Großinvestitionen müssen unterstützt durch den sogenannten „zentralen Invest“ (Zentrale Investitionsvorhaben) der Hochschule primär von außen eingeworben und durch organisatorische Konzepte für eine intensive Nutzung abgesichert werden.
- Kürzungen in den Programmen 2012 und 2016 würden sich unmittelbar auf die Studierendenzahl und das Lehrpersonal auswirken.

### **Orientierung an „qualitativem Wachstum“?**

Der Planungszeitraum 2017 bis 2022 steht nach einer starken Wachstumsphase, in der sich die Hochschule in 10 Jahren in der Größe ungefähr verdoppelt hat, unter dem Leitmotiv „*qualitatives Wachstum*“. Durch den Staat induziertes weiteres Größenwachstum ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der bereits sehr hohen Studierquote nicht zu erwarten.

Der demografische Wandel und die Digitalisierung aller Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche (Digitale Transformation) bedeuten gravierende Umbrüche für alle Hochschulen, auch für die Hochschule der Medien. Das „Internet of Things and Services“, Industrie 4.0, Data Science und Machine Learning bedeuten gravierende Umbrüche in den globalen Medienentwicklungen, in der Mediennutzung und in den Einsatzgebieten von Medien Know-how.

Die Veränderung der Demografie führt dazu, dass Hochschulen verstärkt um studierfähige Bewerberinnen und Bewerber konkurrieren müssen. Medien sind ein zugkräftiges Thema. Ferner sind die kreative Atmosphäre der Hochschule und die Lage in der Landeshauptstadt weitere Aspekte, welche der Hochschule der Medien eine bevorzugte Stellung bei der Anziehung von Bewerberinnen und Bewerbern geben. Der Zuzug potentieller Bewerberinnen und Bewerber durch Migration und attraktive Angebote gezielt für ausländische Studierende sind mittelfristig unabdingbar.

### **Planungsziele**

Der vorliegende Plan enthält eine Vielzahl operativer Einzelmaßnahmen zur Verfolgung dieses Ziels. Die Hochschule der Medien braucht dazu eine Kultur, welche die Balance aus effektiven Strukturen und kreativer Umgebung wahrt. Dies setzt ein klares Commitment aller Beschäftigten zur Hochschule und individuelle Verantwortungsbereitschaft voraus. Sie setzt auf Konsens, Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei der Entscheidungsfindung.

Die Hochschule will autonom agieren können. Die erreichte Systemakkreditierung ist dazu ein wesentlicher Bestandteil. Der Struktur- und Entwicklungsplan selbst ist daher auch ein Baustein in den bereits implementierten Steuer- und Regelungskreisläufen.

Folgende Zielsetzungen bestehen in den relevanten Handlungsfeldern, für die jeweils Umsetzungsmaßnahmen hinterlegt wurden:

- Lehre in Bachelor- und Masterstudiengängen: Anpassung des Studienangebots an die Markt- und Bewerbersituation sowie an sich verändernde didaktische und inhaltliche Anforderungen. Eine kreativitätsfördernde Umgebung als Kernkompetenz ist zu erhalten und zu fördern.
- Internationalisierung: Konzentrierte „multi-level“ Partnerschaften sind zu etablieren, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben und die Aufnahmefähigkeit für Studierende aus dem Ausland zu erleichtern.
- Angewandte Forschung und Transfer: Signifikante Steigerung der Drittmittel und Erhöhung der Sichtbarkeit sind erforderlich. Ebenso der Aufbau eines Promotionszugangs für alle Studienbereiche.

- Weiterbildung: Aufbau eines berufsbegleitenden akademischen Weiterbildungsangebots im Bereich Medien, das die bestehenden Angebote integriert und zukünftig alle medienbezogenen Themen durch Studiengangsangebote oder Zertifikatskurse abdeckt.
- Existenzgründungsförderung: Unternehmerisches Handeln und Existenzgründungsförderung müssen integraler Teil unseres Selbstverständnisses werden.
- Interne Dienstleistungen: Formalisierung von Abläufen und Dokumentationspflichten sind auf ein notwendiges Maß zu reduzieren. Managementorientierte Entscheidungen sind zu treffen, das heißt, dass Chancen und Risiken unter Wahrung gesetzlicher Regelungen abzuwägen sind. Alle Verwaltungsbereiche und zentralen Einrichtungen müssen sich als Dienstleister verstehen und ihre Dienstleistungen (und Service-Levels) klar definieren.

Auch bei einem Übergang von stark quantitativem zu primär qualitativem Wachstum ist davon auszugehen, dass die Notwendigkeit zu Veränderungsprozessen genauso hoch sein wird wie im letzten Planungszeitraum.

Ich danke allen Beteiligten, die an der Erstellung des Struktur- und Entwicklungsplans beteiligt waren.

Stuttgart, November 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alexander Roos'.

Alexander Roos  
Rektor

## 2. Planungsbasis

### 2.1 Selbstverständnis und Strategie

#### 2.1.1 Hochschulsteuerung und Qualitätsmanagement

Essentiell für die Hochschulentwicklung ist die Verzahnung von strategischem Management und Qualitätssicherung zu einem integrativen Steuerungssystem. Beide Handlungsfelder sind dabei PDCA-Zyklen (Plan - Do - Check - Act) unterworfen: Die Resultate der Qualitätssicherung fließen als strategisches Feedback in die Ableitung neuer beziehungsweise Anpassung bisheriger strategischer Ziele ein. Ohne eine solche strategische Orientierung und aktive Politik lässt sich Qualität an Hochschulen nicht aufrechterhalten und weiterentwickeln.



Abb. 2-1: Steuerung der Hochschule durch ein Qualitätsmanagementsystem

Wie aus der Abbildung hervorgeht, besteht zwischen der Zentrale und der Dezentrale ein wechselseitiges Einflussverhältnis. Das Rektorat und die Dekanate definieren die strategischen Ziele für die gesamte Hochschule und fügen diese in einen administrativen Rahmen ein. Dieser gemeinsame Rahmen ermöglicht es den Studiengängen, Freiräume autonom und produktiv zu nutzen. Aus der Dezentrale fließen wiederum Impulse und Rückmeldungen an die Zentrale zurück. Sowohl bei der Entwicklung der Strategie wie bei der Gestaltung der hochschulspezifischen Prozesse sind externe Anforderungen der Hochschulpolitik, Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Qualitätsansprüche der einzelnen Statusgruppen zu berücksichtigen.

Insgesamt muss Lehr- und Forschungsqualität als Ergebnis verschiedener ineinandergreifender Aktivitäten der Hochschule verstanden werden. Dazu gehören außer der Definition strategischer Qualitätsziele unter Einbeziehung externer Qualitätsansprüche auch die Gestaltung von Abläufen, die Überprüfung von Ergebnissen und deren Wirkungen bei den Statusgruppen sowie die Rückkoppelung zwischen den Ergebnissen und Wirkungen mit den Qualitätszielen.

Der Struktur- und Entwicklungsplan stellt das wichtigste strategische Managementinstrument der Hochschule der Medien dar. Gemäß den Vorgaben des baden-württembergischen Landeshochschulgesetzes ist er in Fünf-Jahres-Zyklen aufzusetzen. Die in diesem Steuerungsinstrument festgelegten Ziele der gesamten Hochschule, der Fakultäten und zentralen Einrichtungen sind dabei als mittelfristige Vorschau zu betrachten. Konkrete operative Maßnahmen sind zwei Jahre im Voraus planbar. Hingegen ist eine Fünf-Jahres-Vorschau auf Basis der extrem dynamischen Entwicklung nur in Form strategischer Leitgedanken sinnvoll.

Der Struktur- und Entwicklungsplan beschreibt Ansprüche und Zielsetzungen auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Die Verzahnung dieser Elemente ist der unten abgebildeten Zielpyramide der Hochschule der Medien zu entnehmen.



Abb. 2-2: Zielpyramide der Hochschule der Medien

## 2.1.2 Leitbild

Im Sommersemester 2017 nahm eine Arbeitsgruppe die Überarbeitung des Hochschulleitbildes aus dem Jahre 2008 auf. Auf die Einladung des Rektors fanden sich am 5. Mai 2017 etwa dreißig Kolleginnen und Kollegen aus allen Fakultäten sowie aus diversen zentralen Abteilungen zu einem Workshop ein. In mehreren Gruppen tauschten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über mehrere Stunden hinweg sehr intensiv und konstruktiv über Hochschulziele und Hochschulwerte aus. Die Moderation des Workshops übernahm die Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement. Im Studienjahr 2017/2018 soll der Entwicklungsprozess mit Workshops und Arbeitsgruppen fortgesetzt werden. Die Steuerung des weiteren Entwicklungsprozesses wird ab dem Wintersemester 2017/2018 in Händen eines beratenden Senatsausschusses liegen. Der Ausschuss wird ebenfalls die künftige Tätigkeit der Fokusgruppen zur Ausarbeitung eines Leitbildes Lehre begleiten.

### Qualifikation von Medienspezialisten

Die Hochschule der Medien begreift sich als wissenschaftlich fundierte Bildungsanbieterin für Medienspezialisten. Sie passt sich individuell an unterschiedliche Bildungsbedürfnisse an. Gemäß ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bildet sie Fach- und Führungskräfte für medienrelevante Tätigkeiten in allen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors aus. Sie befähigt ihre Absolventen, sich im internationalen Wettbewerb wirtschaftlich erfolgreich durchzusetzen. Ihr Selbstverständnis resultiert aus der Reflexion über Veränderungen in der Welt der Medien sowie aus der Mitwirkung bei der Entwicklung und der Gestaltung dieser Prozesse. Sie bietet gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen, Institutionen und Unternehmen ihre Zusammenarbeit an.

### Persönlichkeitsentwicklung

Die Hochschule der Medien versteht sich gleichsam als Plattform für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden. Sie fördert und fordert umfassendes Engagement, ethisch verantwortliches Handeln, situationsgerechtes Verhalten, die Fähigkeit zu analytischem Denken, Handlungs- und Wandlungsbereitschaft, das Arbeiten in einer leistungsorientierten Umgebung sowie die Fertigkeit, transparente und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse zu organisieren. Diese Qualifikationen leben die Angehörigen der Hochschule vor. Voraussetzung ist das selbstverantwortliche Handeln aller Hochschulangehörigen. Die Hochschule setzt sich für bessere Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehungsweise Studium ein.

### Anwendungsorientierung

Dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen stellt sich die Hochschule der Medien mit einem Studienangebot, das qualitativ hochwertig ist, kontinuierlich aktualisiert wird und sich an den Anforderungen der Berufswelt orientiert. Eine hochwertige Ausstattung sichert die fundierte und anwendungsorientierte Ausbildung ab.

### **Strukturierter Kompetenzerwerb**

Die Hochschule versteht das Studium als einen Abschnitt im lebenslangen Lernen und nimmt daher den Auftrag zur Weiterbildung wahr. Aktuelle didaktische Konzepte sichern einen nachhaltigen Kompetenzerwerb. Als systemakkreditierte Hochschule legt die Hochschule der Medien großen Wert auf die kontinuierliche Entwicklung ihrer Studienangebote.

### **Internationalität**

Die Hochschule der Medien sieht sich dem europäischen Gedanken verpflichtet. Sie begreift sich als Teil einer internationalisierten Gesellschaft. Um die angehenden Medienspezialisten auch für die Arbeit in einem internationalen Umfeld zu befähigen, werden internationale Entwicklungen in die Curricula eingebunden, Fremdsprachenkenntnisse vermittelt und Auslandsaufenthalte gefördert. Die Hochschule der Medien arbeitet dazu mit ausgewählten Hochschulpartnern weltweit zusammen. Der Aufbau gemeinsamer Studienangebote sowie der wissenschaftliche Austausch mit ihren Kooperationspartnern sind dafür die Basis.

### **Katalysator für Innovation**

Die Hochschule der Medien versteht sich als Teil des Innovationssystems der Medienbranchen. Sie organisiert die Entstehung und Verteilung von Wissen für qualifizierte Medienspezialisten in Bezug auf technische, wirtschaftliche, inhaltliche und gestalterische Aspekte. In Zusammenarbeit mit ihren Partnern verknüpft sie dazu Ausbildung, umsetzungsorientierte Forschung und Technologietransfer. Die Hochschule integriert Studierende in Forschungsprojekte. Ebenso unterstützt sie die Existenzgründungsaktivitäten ihrer Studierenden und Absolventinnen und Absolventen. Dabei sind wissenschaftliche und künstlerische Leistungen für die Hochschule von gleicher Bedeutung.

## **2.1.3 Vision und Strategie**

Die Hochschule der Medien agiert in einem extrem dynamischen Umfeld: Die Medien sind Teil der Alltagskultur und prägen unser Gesellschaftsbild. Sie werden von Menschen aufgrund ihrer Inhalte genutzt. Daher ist die Beschäftigung mit medialen Inhalten, deren Gestaltung und den sozialen Folgen ihrer Verbreitung und Verfügbarkeit sowie die Analyse ihrer Nutzungsmotive und Aneignungsweisen notwendig. Essentiell sind Kenntnisse notwendiger Technologien und deren Entwicklung sowie die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Aspekten, das heißt Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen und Branchenentwicklungen. Als Teil des Medienbegriffs versteht die Hochschule die Medienbranchen, ihre Zulieferer und Mediendienstleitungen sowie generell Tätigkeiten, die Medienwissen in Industrieunternehmen und Kultureinrichtungen erfordern.

### **Das Selbstverständnis**

Das Alleinstellungsmerkmal der Hochschule ist der thematische Fokus auf die Medien, der sich in der Ausrichtung aller Studiengänge widerspiegelt.

Dem Selbstverständnis der Hochschule der Medien entsprechend

- ist sie in der Region Stuttgart die größte Ausbildungseinrichtung im Medienbereich und zählt in Europa zu den profiliertesten Hochschulanbietern im Medienbereich.
- deckt sie als einzige staatliche Hochschule in Europa das gesamte Medienspektrum unter einem Dach ab.
- nutzt sie die entstehenden Synergien zwischen den einzelnen Bereichen, um Medienspezialisten für alle Branchen auszubilden.
- ist sie ein systemakkreditierter, staatlicher und qualitativ hochwertiger Bildungsanbieter.

*Die Strategie der Hochschule ist es daher, eine einzigartige Hochschule der Medien in Lehre, Forschung und Medienproduktionen zu sein, die Fachspezialisten mit Realisierungskompetenz ausbildet. Sie fördert Interdisziplinarität, Kreativität, Internationalität und unternehmerisches Denken als Teil des Selbstverständnisses. Die Hochschule der Medien will die Chancen aus der Veränderung von Gesellschaft und Hochschulen ergreifen, die sich durch die Digitalisierung ergeben und aktiv mitgestalten.*

*Die Hochschule der Medien will überdurchschnittliche Leistungen auf allen relevanten Feldern erzielen: In der Lehre, der angewandten und umsetzungsorientierten Forschung, der Weiterbildung und der Medienproduktion. Dabei nutzt sie ein professionelles Umfeld, das durch die Kombination von Fach-, Methoden- und didaktischem Wissen der Lehrenden und Mitarbeitenden sowie einer hochwertigen technischen Ausstattung entsteht.*

Auf Grund der besonderen Ausgestaltung sieht die Hochschule der Medien Chancen, sich im Differenzierungswettbewerb der Hochschulen universitäre Handlungsspielräume zu erarbeiten, abhängig von den Veränderungen in den politischen Rahmenbedingungen. Eine weitere Besonderheit ist bedingt durch die Thematik der Medienhochschule: Das heißt, dass wissenschaftliche Aspekte im Bereich der Forschung und die Fähigkeit zu Medienproduktion weiterentwickelt werden müssen. Vorbild können dabei die britischen Modern Universities sein, welche sich durch Anwendungs- und Didaktikorientierung sowie universitäre Rechte auszeichnen.

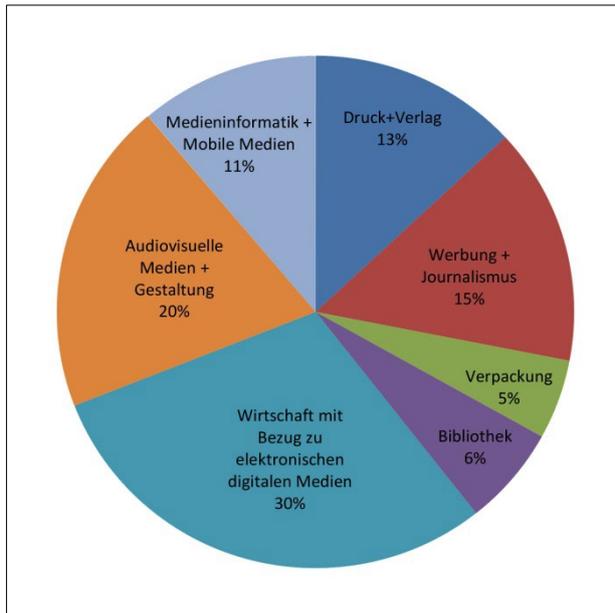
## ***2.2 Ausgangssituation***

### **Strategie und Struktur**

Die Hochschule der Medien befindet sich jetzt an einem einzigen Standort. Das Wachstum auf fast 5000 Studierende ist weitgehend abgeschlossen, ein weiterer Ausbau ist nur in Bezug auf Weiterbildung und Forschung zu erwarten. Die sehr hohe Studierquote der aktuellen Jahrgänge und die demografische Entwicklung lassen ein weiteres Wachstum in größerem Umfang nicht erwarten. Ebenso ist aber weiter von einer in Baden-Württemberg hohen Standortattraktivität der Landeshauptstadt auszugehen, ebenso wie einer anhaltend hohen Zugkraft der Medienthematik. Die soziale Infrastruktur auf dem Campusgelände sowie die Vermarktung der wissenschaftlichen Fähigkeiten des Gesamt-Campus Vaihingen sind allerdings dringend ausbaubedürftig.

Die Personalgewinnung ist auf Grund der Lohndifferenzen zur leistungsfähigen Industrie in der Umgebung und der hohen Lebenshaltungskosten nicht einfach.

Die Umstellung der Masterstudiengänge auf drei Semester wurde realisiert. Neue Studiengänge wurden eingerichtet, wie zum Beispiel der gemeinsame berufsbegleitende Masterstudiengang Intra- und Entrepreneurship (tech) mit der Universität Stuttgart. Außerdem wurde das Didaktikzentrum aufgebaut. Ferner wurde eine Struktur zur Organisation des Weiterbildungsangebots geschaffen. Die inhaltliche Zusammensetzung der Studiengänge nach Bereichen zeigt das nachfolgende Kreisdiagramm.



**Abb. 2-3: Prozentuale Verteilung der Studienplätze auf die verschiedenen Studienbereiche an der Hochschule der Medien (Stand: Wintersemester 2017/18)**

### Prozesse und Systeme

Im Bereich des Qualitätsmanagements und der strategischen Planung hat sich die Hochschule der Medien als eine der ersten Hochschulen in Baden-Württemberg für die Systemakkreditierung entschieden und das Ziel einer systemakkreditierten Hochschule erreicht.

Im Bereich der Verwaltung und der zentralen Einrichtungen wurden zahlreiche Prozesse und teilweise auch die Organisationsstrukturen an neue Gegebenheiten angepasst, zum Beispiel bei den Fakultätssekretariaten und dem Studienbüro. Viele Informationssysteme wurden aktualisiert oder neu eingeführt (zum Beispiel das Bibliothekssystem oder die Web-Bewerbungsplattform). Das landeseinheitliche Kernsystem zum Campus-Management konnte allerdings nach wie vor nicht erneuert werden.

### Ressourcen

Im Bereich von Forschung und Transfer wurden Anreizsysteme geschaffen und weiterentwickelt, darunter die „Forschungsleuchttürme“. Die Promotionsoptionen wurden durch weitere Kooperationsverträge verbessert.

Bei der Finanzplanung wurden transparente und anpassungsfähige Regelungen gefunden. Die Zusammenfassung von Investitionsmitteln ermöglicht die Durchführung größerer Investitionsvorhaben. Die Finanzverteilung berücksichtigt sowohl Aspekte der Sicherstellung der Aufgaben, als auch mengen- und leistungsorientierte Aspekte.

Der Campusstandort in der Landeshauptstadt hat mehrere Vorteile, denn es besteht eine Campussituation mit mehreren Einrichtungen, zu denen die Universität Stuttgart und mehrere Fraunhofer- und Max-Planck-Institute gehören.

Dadurch kann die Infrastruktur der Universität gleichsam mit der gemeinsamen Infrastruktur genutzt werden. Zu letzterer gehören die Studierendenwohnheime und die Bibliothek. Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit betreffen zum Beispiel das kooperative Promotionskolleg oder das Hochschulradio (HORADS 88,6). Außerdem verfügt Stuttgart über ein attraktives Kulturangebot, eine hervorragende Abnehmerstruktur mit Beschäftigungsmöglichkeiten, wie in den Verlagen, IT-Unternehmen oder dem Südwestrundfunk sowie über Hochschulen mit Vernetzungsmöglichkeiten für die Hochschule der Medien, wie sie die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart bietet. Diese Faktoren sind neben der zugkräftigen Thematik Medien auch entscheidend, um für einen demographischen Abschwung in Baden-Württemberg gerüstet zu sein.

Die räumliche Situation der Hochschule hat sich durch die abgeschlossenen Baumaßnahmen (der „Erweiterungsbau Süd“ in der Nobelstraße 10a und der „Zitronenschnitt“ in der Nobelstraße 8) verbessert, ist aber vor allem auch vor dem Hintergrund des Größenwachstums, der steigenden Forschungstätigkeit und neuer Aufgaben noch nicht befriedigend. In der näheren Umgebung der Hochschule der Medien sind Anmietungen durch das hohe Preisniveau und das Wachstum der umliegenden Organisationen außerordentlich schwierig.

Die Entwicklung zur Hochschule für Angewandte Wissenschaften ist inhaltlich und politisch noch nicht ausgestaltet, die Entwicklung der Fachhochschulen international wie in den Bundesländern ist im Fluss und sehr unterschiedlich. Die Hochschule der Medien ist zwar von der Sandwich-Situation zwischen Dualer Hochschule und Universitäten durch ihre inhaltliche Ausrichtung weniger als andere Hochschulen betroffen, aber sie muss im Differenzierungswettbewerb um gute Bewerber bestehen.

Besonders Universitäten haben klare Vermarktungsvorteile durch die Exzellenzinitiative und das Promotionsrecht, hingegen sind es bei Dualen Hochschulen das Arbeitsplatzargument und die Verdienstmöglichkeit während des Studiums. Die Hochschule der Medien muss es schaffen, die Vorteile der Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit ihren eigenen spezifischen Vorteilen zu kommunizieren. Zu jenen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften zählen die Verbindung von Theorie und Praxis sowie die organisatorische Unabhängigkeit. Bei der Hochschule der Medien sind es zudem die thematische Einzigartigkeit und die Campussituation in der Landeshauptstadt.

## 2.3 Gliederung der Hochschule

Die Hochschule wird getragen von drei Fakultäten, fünf zentralen Einrichtungen und der Zentralverwaltung.

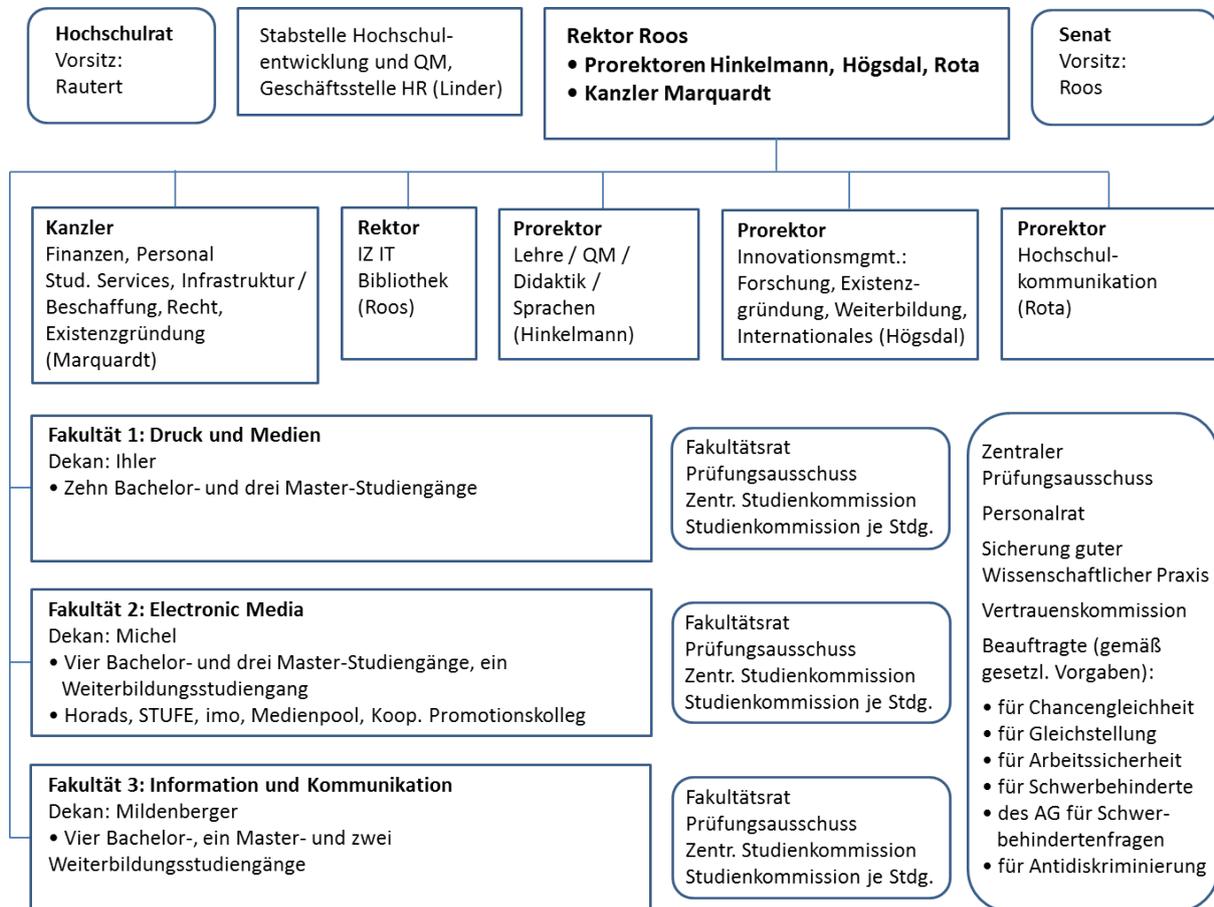


Abb. 2-4: Organigramm (Stand: September 2017)

## 2.4 Umfeldanalyse

### 2.4.1 Politische Rahmenbedingungen

Die politischen Rahmenbedingungen spiegeln sich im aktuellen Koalitionsvertrag der grün-schwarzen Landesregierung wider. Dabei sind für die Hochschule der Medien wichtig:

- Die erfreuliche Grundaussage: „Unser Leitbild ist die eigenverantwortliche Hochschule.“
- Die sehr ausführliche und fundierte Betonung der Bedeutung von Unternehmertum und Existenzgründungskultur, die sich hervorragend mit dem Ausbau der Aktivitäten der Hochschule der Medien in diesem Bereich und dem Fähigkeitsprofil einer Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) deckt.

- Aussagen zur Betonung angewandter Forschung an HAWs: „Die angewandte Forschung an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften [...] bauen wir aus. Wir unterstützen die Anstrengungen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften, das Baden-Württemberg Center of Applied Research (BW-CAR) zu einer Plattform exzellenter, anwendungsorientierter Forschung weiter zu entwickeln. Weil immer weniger zwischen Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung unterschieden werden kann, fördern wir die Vernetzung von wissenschaftlichen Einrichtungen mit unterschiedlichen Forschungsprofilen und stärken so die Rahmenbedingungen für durchgängige Innovationsketten. Dafür ist besonders eine enge Zusammenarbeit von Hochschulen mit den Forschungseinrichtungen der Fraunhofer Gesellschaft, der Innovationsallianz Baden-Württemberg und des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrttechnik (DLR) entscheidend. Wir unterstützen unsere Hochschulen und Forschungseinrichtungen darin, verteilte Forschungsinfrastrukturen systematisch gemeinsam zu nutzen.“ Die Hochschule der Medien ist dabei, diese Vernetzung auf dem Campus voranzutreiben.
- Zum Thema Medien wird ausgeführt: „RUNDER TISCH „MEDIENZUKUNFT BADEN-WÜRTEMBERG“: Wir möchten Förderangebote ausbauen, die dem Erhalt der Vielfalt, der Anpassung der Geschäftsmodelle an digitale Herausforderungen und der Sicherung der journalistischen Qualität dienen. Um hier geeignete Maßnahmen zu identifizieren, rufen wir unter Einbeziehung von Verlegern, Medienhäusern, Medienschaffenden und Verbänden einen Runden Tisch „Medienzukunft Baden-Württemberg“ ins Leben. Als Grundlage dazu lassen wir einen Sachstandsbericht zur baden-württembergischen Medienlandschaft erarbeiten.“
- Zum Thema Promotionen wird ausgeführt: „Die bereits begonnenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Promotion führen wir fort. Wir stärken das Angebot an strukturierten Promotionskollegs, auch in Kooperation zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften.“

Ministerpräsident Winfried Kretschmann hat in seiner Grundsatzrede an der Tongji-Universität und bei der Ansprache in Beijing im Haus der deutschen Industrie im Oktober 2015 den Gesamtrahmen sehr prägnant zusammengefasst. Die größten Herausforderungen für Baden-Württemberg sind demnach

- die Digitalisierung aller Lebensbereiche.
- das Internet der Dinge und Services sowie Industrie 4.0.
- die Entkopplung von Bildung von Herkunft.
- die Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch.
- die Schaffung einer Innovationskultur wie in den USA (Schaffung neuer Unternehmen, neue Geschäftsmöglichkeiten durch IT).
- die Nutzung der riesigen Märkte und Wachstumsmöglichkeiten in Ostasien.

Die Änderungen zur Regelung der W-Besoldung brachten zwar eine Erhöhung der Grundgehälter, haben aber das Gerechtigkeitsgefühl vieler Kolleginnen und Kollegen verletzt. Nachbesserungen seitens des Ministeriums wurden angekündigt.

Der laufende Hochschulfinanzierungsvertrag hat strukturelle, aber keine absoluten Verbesserungen gebracht.

## 2.4.2 Demografie und Arbeitsmarkt

Etwa 5000 Studierende sind an der Hochschule der Medien immatrikuliert, von denen rund 78 Prozent aus Baden-Württemberg und 11 Prozent aus dem Ausland kommen. Der hohe Nahbereichsanteil unterstreicht die starke regionale Bedeutung der Hochschule. Zu berücksichtigen ist, dass Studierende teilweise den Hauptwohnsitz nach Stuttgart verlegen.

Herkunft der Studierenden an der Hochschule der Medien (Stand: 16.10.2017)		
	Anzahl	In Prozent
Studierende insgesamt	4929	100 Prozent
Studierende aus dem Ausland	526	11 Prozent
Studierende aus Deutschland	4403	89 Prozent
<ul style="list-style-type: none"> <li>• davon aus Baden-Württemberg</li> </ul>	3862	78 Prozent
<ul style="list-style-type: none"> <li>• davon aus anderen Bundesländern</li> </ul>	541	11 Prozent

### Hochschulzugangsberechtigung

Eine hochschuleigene Analyse der 1384 zugelassenen Bewerber/-innen zum Wintersemester 2017/18 ergab, dass 74 Prozent davon die allgemeine Hochschulreife haben.

## 2.4.3 Das wissenschaftliche Umfeld der Region / Campussituation

Die Hochschule der Medien positioniert sich in Stuttgart in einer vielfältigen Bildungs- und Ausbildungslandschaft. Das wissenschaftliche Umfeld ist für die Hochschule der Medien als sehr gut einzuschätzen, da sie als einzige staatliche Hochschule die größte Ausbildungseinrichtung im Medienbereich in der Region Stuttgart und in ganz Baden-Württemberg ist. Darüber hinaus deckt sie in Europa eine hohe Bandbreite von Medienbereichen unter einem Dach ab. Die Entwicklung der Medien ist in allen Bereichen von Konvergenzaspekten geprägt. Nur die Hochschule der Medien kann dies aufgrund ihres Leistungsspektrums glaubhaft vermitteln. Studiengänge der Hochschule sind von Studienbewerbern enorm gefragt.

Gleichzeitig ist die Zahl der vor allem privaten Anbieter von Medienstudiengängen im Raum Stuttgart angestiegen. Für Studienbewerberinnen und -bewerber ist dieses Angebot mittlerweile unübersichtlich und hinsichtlich vorhandener Qualitätsunterschiede (zum Beispiel in den Ausbildungsinhalten, den Abschlussarten, der Studiendauer etc.), kaum zu durchschauen. Umso wichtiger ist ein klares Branding der Hochschule der Medien, das für ein qualitativ hochwertiges Angebot steht.

Im wissenschaftlichen Umfeld der Hochschule der Medien befinden sich zahlreiche Bildungseinrichtungen. Zu ihnen gehören unter anderem: die Universitäten Stuttgart und Hohenheim, die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg sowie die beiden Kunsthochschulen in Stuttgart, die Staatliche Akademie der Bildenden Künste und die Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst. Zudem gibt es vier Hochschulen für angewandte Wissenschaften: neben der Hochschule der Medien sind es die Hochschule für Technik in Stuttgart, die Hochschule Esslingen für Technik und Soziales sowie die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Weitere nichtstaatliche Hochschulen ergänzen die Hochschulregion Stuttgart. Dies sind unter anderem: die Freie Hochschule Stuttgart als Seminar für Waldorfpädagogik; die AKAD-Hochschulen Stuttgart; die Merz Akademie als Hochschule für Gestaltung, Kunst und Medien; die Hochschule für Kommunikation und Gestaltung Stuttgart; die Hochschule Macromedia; die Württembergische Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie (VWA); die media Akademie (mAHS) Hochschule Stuttgart sowie die Evangelische Hochschule Ludwigsburg. Auch die Duale Hochschule Baden-Württemberg hat in Stuttgart einen Sitz. Ferner ist eine Vielzahl renommierter Forschungseinrichtungen in Stuttgart und vor allem auf dem Campus Vaihingen angesiedelt, wie beispielsweise mehrere Institute der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), zwei Institute der Max-Planck-Gesellschaft und verschiedene Institute des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt.

<b>Esslingen</b>			
○ Hochschule Esslingen 6.249 Studierende			
<b>Ludwigsburg</b>			
○ Pädagogische Hochschule Ludwigsburg 5.867 Studierende			
○ Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg			
○ Evangelische Hochschule Ludwigsburg 1.224 Studierende			
<b>Stuttgart</b>			
○ Universität Stuttgart 27.382 Studierende	○ Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart 840 Studierende	○ AKAD Hochschule Stuttgart 4.855 Studierende	○ Merz Akademie Hochschule für Gestaltung Stuttgart 221 Studierende
○ Universität Hohenheim 9.490 Studierende	○ Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart 772 Studierende	○ Macromedia Hochschule	○ Hochschule für Kommunikation und Gestaltung 156 Studierende
○ Hochschule der Medien Stuttgart 4.815 Studierende	○ Duale Hochschule Baden-Württemberg, Sitz: Stuttgart	○ Freie Hochschule Stuttgart Seminar für Waldorfpädagogik 258 Studierende	○ media Akademie (mAHS) – Hochschule Stuttgart 97 Studierende
○ Hochschule für Technik Stuttgart 4.011 Studierende		○ VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium Stuttgart 231 Studierende	

Abb. 2-5: Wissenschaftliches Umfeld der Region (Stand: Wintersemester 2016/17, Hochschulkompass)

## 2.4.4 Beurteilung von Chancen und Risiken sowie Hochschulentwicklungstendenzen

Ist die Hochschule der Medien der bisherigen Zielsetzung „universitäre Handlungsspielräume“ nähergekommen? Durchaus. Dies kann an mehreren Punkten festgemacht werden:

- Wir sind Knoten in Netzwerken (zum Beispiel Hochschul föderation SüdWest (HfSW), Center of Applied Research (BW-CAR)).
- Teil der internationalen „Scientific Community“ zu sein, ist unser Selbstverständnis geworden (zum Beispiel User Experience, Animation, gedruckte Elektronik).
- Impact: Wir beeinflussen Lehre und angewandte Forschung durch unsere Themen und die innovativen Formen, die wir in Lehre und Forschung betreiben (zum Beispiel ein erfolgreiches Didaktikzentrum).
- Barrierefreier Zugang zu Promotionen ist verbessert (zum Beispiel kooperatives Promotionskolleg, University of the West of Scotland (UWS)).
- Wir sind eine Campus-Hochschule mit persönlicher Betreuung.
- Wir haben eine vergleichbare Autonomie und vergleichbare „Academic Standards“ (zum Beispiel durch Systemakkreditierung).

Die Entwicklung des Hochschulsystems in Deutschland lässt sich noch nicht genau vorhersagen. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) geht tendenziell von einer globalen „Angloamerikanisierung“ aus. Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung spricht in einer Studie davon, dass sich in Deutschland das Hochschulsystem künftig eher zu einer Profil- statt Typdifferenzierung entwickeln wird. Grundlegende Änderungen sind aber innerhalb des Planungszeitraums nicht absehbar.

### Hochschule der Zukunft aus Sicht der Hochschule der Medien bedeutet:

Rahmenbedingungen	Aufgaben	Leitprinzipien	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demografischer Wandel</li> <li>○ Heterogene Bildungs-Biografien</li> <li>○ Wissens-gesellschaft</li> <li>○ Globalisierung</li> <li>○ Barrierefreier Bildungszugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Create and share knowledge</li> <li>○ Bildungsanbieter (Studium und Weiterbildung)</li> <li>○ Innovationsmotor (angewandte Forschung)</li> <li>○ Austauschplattform (Veranstaltungen)</li> <li>○ Bildungszertifizierer (Branding)</li> <li>○ Existenzgründungs-unterstützung und unternehmerisches Handeln</li> <li>○ Career Service (Auswahl und Vermittlung)</li> <li>○ Individuelle Bildungsbiografien ermöglichen</li> </ul>	<p><b>From Teaching to Learning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Think People and Passions</li> <li>○ Meeting of Minds</li> <li>○ Unplanned Interaction</li> <li>○ Selbstgesteuertes Lernen</li> </ul> <p><b>„Clicks and Bricks“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zugehörigkeit auf Zeit</li> <li>○ Ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen</li> <li>○ Smart Student (bring your own device...)</li> <li>○ Infozugang (Digitale Bibliothek...)</li> <li>○ Projektorientiertes Arbeiten in veränderlichen Strukturen mit wechselnden Personen ermöglichen</li> </ul> <p><b>Sharing statt Besitz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur auf dem Campus</li> <li>○ Teil der Stadt sein: lebenswerter Campus</li> <li>○ Internationalen Austausch ermöglichen</li> <li>○ Innerhalb der Hochschule: Flexi-Büros, gemeinsame Ressourcennutzung</li> </ul> <p><b>Community</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teil der Scientific Community sein</li> <li>○ Academic Standards</li> <li>○ familienfreundliche Hochschule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bildung</li> <li>○ Absolventen mit Employability</li> <li>○ Innovation</li> <li>○ Impact auf gesellschaftliche Entwicklungen</li> <li>○ Neue Arbeits-Plätze</li> <li>○ Lebenslanges Lernen ermöglichen</li> </ul>

Die Herausforderungen und Chancen für die Hochschule der Medien im Überblick:

### Herausforderungen / Risiken

- Anstieg vor allem privater Anbieter von Medienstudiengängen im Raum Stuttgart
- zunehmende Angebote der Dualen Hochschule und Förderung der Filmakademie Ludwigsburg
- demografischer Wandel
- heterogene Bildungsbiografien
- kein Promotionsrecht
- Gefahr, dass Hochschulen für Angewandte Wissenschaften nur als Hochschulen für „bildungsferne Schichten“, „Community College“ etc. wahrgenommen werden
- Medien sind kaum Thema von Forschungsprogrammen
- zusätzliche Aufgaben ohne zusätzliche Finanzmittel
- wenig Leistungsanreize im Solidarpakt, unklare Regelungen zur „Evaluation“
- Leistungsanreize in der W-Besoldung nehmen ab
- Soziale Infrastruktur auf dem Campus Vaihingen unterentwickelt

### Chancen / Möglichkeiten

- Promotionszugangsmöglichkeiten durch Vertragsbeziehungen mit in- und ausländischen Universitäten (und Center of Applied Research (BW-CAR))
- Existenzgründung: Kooperation mit Universität Stuttgart auf dem Gebiet der berufsbegleitenden Weiterbildung (Existenzgründungsmaster: Intra- und Entrepreneurship (tech))
- Gemeinsame Initiativen im Rahmen der Hochschulföderation SüdWest (HfSW)
- Initiative „Campus 2030“ (gemeinsamer Standortauftritt)
- Internationalisierung („Asiatisches Jahrhundert“)
- Weiterbildung (Disruptiver Wandel durch die Digitalisierung)
- Technologische Entwicklung: Digitalisierung / Industrie 4.0, Internet der Dinge / Big Data, Emotionalisierung (User Experience)
- Academic Standards (Systemakkreditierung, Weiterbildungszertifizierung)

## 2.4.5 Akzeptanz im Arbeitsmarkt

Wie mehrere Absolventenbefragungen belegen, sind die Berufsaussichten für Absolventen der Hochschule der Medien sehr gut. Dies geht aus den laufenden Befragungen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg (StaLa) im Auftrag der HAWs hervor. Die Ergebnisse der Absolventenumfrage 2016 bestätigen damit den Trend der Vorjahre.

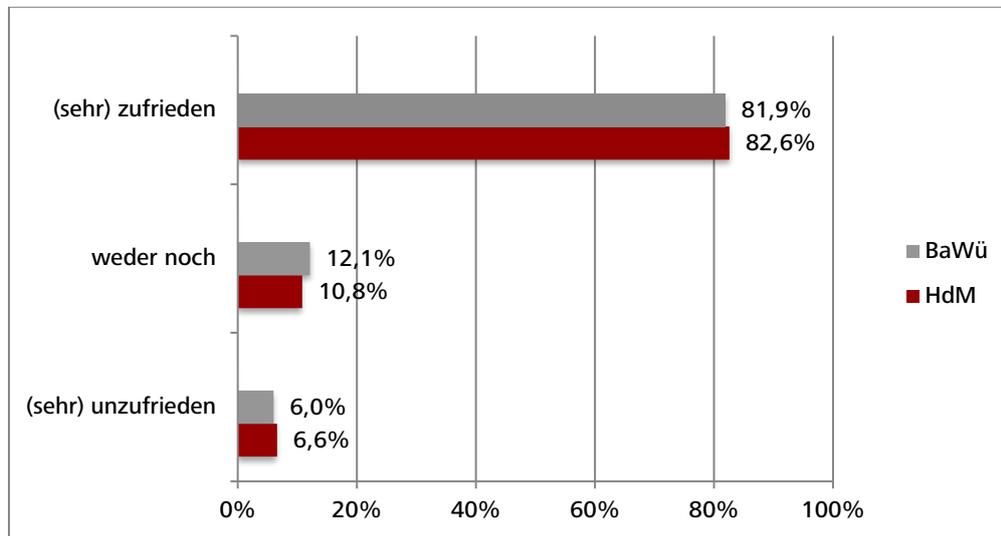


Abb. 2-6: Zufriedenheit mit der beruflichen Position (StaLa-Studie 2016)

Vier von fünf Absolventinnen und Absolventen der Hochschule der Medien sind mit ihrer beruflichen Position nach dem Studium (sehr) zufrieden (vgl. Grafik Nr. 2-6). Auch mit den Einstiegsgehältern sind etwa zwei Drittel der Absolventinnen und Absolventen der Hochschule der Medien (sehr) einverstanden (vgl. Grafik Nr. 2-7). Im Vergleich zu den anderen HAWs in Baden-Württemberg liegen die Absolventinnen und Absolventen der Medienhochschule damit im Durchschnitt.

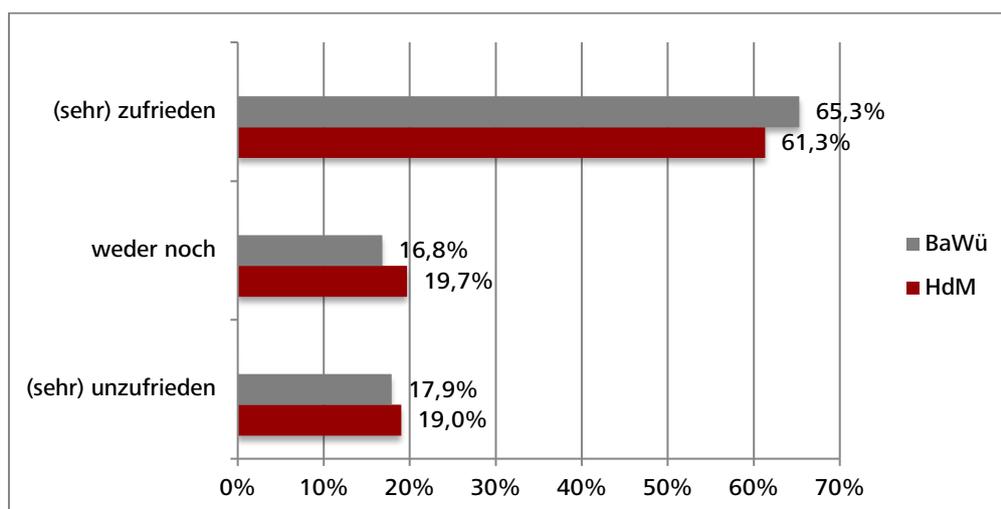


Abb. 2-7: Zufriedenheit mit dem Gehalt (StaLa-Studie 2016)

Besonders die starke Praxisorientierung, der stetige Blick auf die Entwicklung in den Medienbranchen und die damit verbundene aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt sind Gründe für diese sehr guten Aussichten.

## 2.5 Digitalisierungsstrategie

Von der Digitalisierung aller Lebensbereiche und dem daraus folgenden Wandel ist selbstverständlich auch die Hochschule der Medien betroffen (vgl. Abb. 2-8. Der Umgang mit den Konsequenzen einer umfassenden Digitalisierung ist daher eine Querschnittsaufgabe aller Hochschulbereiche.



Abb.2-8: Digitalisierung / Digitale Transformation

Die Digitalisierungsstrategie der Landesregierung Baden-Württemberg (digital@bw) ist Basis der Überlegungen für die Hochschule der Medien: „Digitalisierung ist inzwischen in alle Bereiche unseres Lebens vorgedrungen. [...]. Wir wollen die Digitalisierung nicht nur bewältigen, sondern gestalten. Unser Anspruch lautet, dass in Baden-Württemberg kreative und innovative Lösungen für das digitale Zeitalter entstehen. Es ist uns wichtig, unseren Beitrag dazu zu leisten, dass bei uns im Land neue Technologien eingesetzt, Geschäftsideen und Gründungen im Hochtechnologiebereich realisiert werden. So wollen wir Arbeitsplätze und Wertschöpfung sichern.“

### Schwerpunktthemen

- Intelligente Mobilität der Zukunft, Internet der Dinge und Industrie 4.0, Gesundheit (HdM-Forschungsprojekte zu „Ehtik der Algorithmen“, gedruckte Elektronik, Game-Anwendungen im Gesundheitsbereich etc.)
- Digitale Start-ups: Treiber der Digitalisierung (Projekte und Förderungen des HdM Existenzgründungszentrums)
- Lernen@bw: Bildung und Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung (Erprobung neuer didaktischer Formen mit digitalen Komponenten, neue Lehrangebote, wie der Masterstudiengang Data Science and Business Analytics etc.)
- Die Zukunft von Kommunen und Verwaltung ist digital (HdM-Projekte zu E-Akte etc.)

Die Handlungstreiber für die Nutzung von Chancen durch neue IT-Lösungen ebenso wie der Umgang mit neuen Aufgabenstellungen auf Grund der Digitalisierung sind aus Sicht der Hochschule der Medien vielfältig:

- Das Management von zusätzlichen Aufgaben (Weiterbildung, Zertifizierungen, E-Learning) und Dokumentationspflichten (Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Produktionshandbuch etc.)
- Veränderte didaktische Anforderungen (Alter und Heterogenität von Studierenden): Beratung, Erfolgsprognosen, Förderung individueller Fähigkeiten, flexible Studienverläufe, verstärkte internationale Angebote.
- Rationalisierung, um steigenden Aufwand durch Hochschulgröße entgegenzuwirken (Personelles Wachstum, Management von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Studierenden etc.).
- Informations- und Kommunikationsstrukturen (Erwartung an Kommunikation über soziale Netzwerke etc.).
- Notwendigkeit der Migration von Altsystemen und Handling von Schnittstellen.
- Flexible Arbeitsstrukturen, Home Office, private IT-Ausstattung (bring your own device, Organisationszugehörigkeit auf Zeit, flexible Gruppenzugehörigkeit).
- Offenheit von Systemen verlangt verstärktes Sicherheitsmanagement (Verschärfung gesetzlicher Anforderungen: Unberechtigter Zugang, Dokumentations- und Auskunftspflichten etc.).
- Erhöhte Anforderungen an kabelgebundene und drahtlose Netze (Videostreaming, digitale Bibliotheksbestände etc.).
- Veränderte Ausstattung für Labs und Studios durch Digitalisierung.
- mobiler / ortsungebundener Zugriff auf Information.
- flexibles Reporting / Echtzeitfähigkeit.
- Internet der Dinge (Anwendungen zum Beispiel in der Haustechnik).

Die Hochschule muss geeignete Rahmenbedingungen für die Digitalisierung schaffen. Gemäß Abb. 2-8 umfasst dies verschiedene Bereiche: Die Erneuerung der Labor- und Studioausstattung ist Sache der Fakultäten (unterstützt durch den zentralen Invest und mögliche Mittelbeantragung im Rahmen von Landes-/ Bundesprogrammen), ebenso die Veränderung der Lehrinhalte und didaktischer Vermittlungsformen. Neben laufenden operativen Aufgaben (Beschaffung Standard-Software, Hardware-Erneuerung, Neuordnung Homepage, IoT-Anwendungen Haustechnik etc.) wurden strategische Projekte identifiziert, die zentral finanziert beziehungsweise koordiniert werden (vgl. Kapitel 4.7.3 Infrastruktur).

Organisatorisch muss vor allem auf die notwendigen Kapazitäten zur Umsetzung dieser Projekte geachtet werden. Im Bereich des Informationszentrums-IT (IZ-IT) hat die Hochschule der Medien deshalb mit der Ausbildung von Auszubildenden begonnen. Bestimmte Aufgaben werden durch Outsourcing möglich (Zusammenarbeit mit Hochschulen bei der IT-Dokumentation (IdoIT), im HSZ sind gemeinsame Stellen für Datenschutzaufgaben zentral für alle HAWs organisiert. Verstärkt werden Landesdienste genutzt (zum Beispiel „BW“- Cloud-Dienste). Ein Verbessertes IT-Projektmanagement im Bereich des IZ-IT ist in Einführung. Ebenso ist ein Führungskräfte-Training für IT-Projektmanagement geplant.

## Rahmenbedingungen und Maßnahmen

- Digitalisierung ist eine Querschnittsaufgabe aller Hochschulbereiche! Durch die Digitalisierung aller Medienbereiche in den 90er Jahren war die Hochschule der Medien schon früh gefordert sich dem hohen Anpassungsdruck durch die Digitalisierung zu stellen.
- Erneuerung der Lab- und Studioausstattung ist Sache der Fakultäten (unterstützt durch den zentralen Invest und mögliche Mittelbeantragung im Rahmen von Landes-/Bundesprogrammen), ebenso die Veränderung der Lehrinhalte (künftige Arbeitswelt) und der Einsatz dezentraler Tools für die Lehre (unterstützt vom Didaktikzentrum). IT-Unterstützung bei der durchgängigen Gestaltung von Lernsituationen, Ermöglichung von kurzzyklischem Feedback und Bewertung, sowie bei individuellen Lernformen und nicht präsenzorientierter Weiterbildung erforderlich.
- Die Unterstützung neuer digitaler Geschäftsmodelle ist Aufgabe des Existenzgründungszentrums.
- Personalplanung und Weiterbildung muss insgesamt auf verbesserte IT-Kenntnisse und Umgang mit Wandel durch IT (Wegfall von Tätigkeiten durch Rationalisierung, Bedarf an neuen Tätigkeiten, Weiterbildungsbedarf etc.) ausgerichtet werden.
- Die Raumplanung muss auf Veränderungen durch Digitalisierung von Lehre und Forschung ausgerichtet werden.

## Human Resource Development (HRD)

Der technologische Wandel [macht] in den nächsten 10 bis 20 Jahren viele Millionen Arbeitsplätze überflüssig. Computer und Roboter, das „Risiko der Automation“, gefährden allein in Deutschland mehr als 12 Prozent aller 42 Millionen Arbeitsplätze. Bei weiteren 31 Prozent aller Jobs sei zu erwarten, dass die Aufgaben sich zumindest signifikant ändern, weil selbst anspruchsvolle Arbeitsgänge durch Software und Technik erledigt werden. [OECD 2017]

### *Rahmenbedingungen HdM:*

- Fixkostenrisiko bei Programmmittelreduktion des Gesetzgebers.
- Verpflichtung Daueraufgaben durch Dauerstellen wahrzunehmen.
- Akademisierung von Berufen und Fachkräftemangel (Bedeutung von familienfreundlicher Hochschule etc.)

### *Veränderte Raumanforderungen*

Leistungsfähige Hochschulen sind auch in Zukunft nicht rein virtuell. Sie benötigen flexible Raumkonzepte für Lehre, Weiterbildung, angewandte Forschung, Medienproduktion und Förderung von Existenzgründung. Organisationsgrenzen und diesbezügliche Zugehörigkeit werden weiterhin unschärfer werden außerdem wird die Vernetzung (Campus, Region, International) zunehmen. Dies bedarf der Unterstützung durch eine entsprechende Infrastruktur (rasche Arbeitsfähigkeit an beliebigen Orten, digitale Zugangsregelungen, flexible Netzinfrastruktur). Des Weiteren ist zu beachten, dass Hochschulen als Drehscheiben des digitalen Wandels verstärkt Kongresse und Tagungen ausrichten werden.

- Auswirkung auf die Lehre (clicks and bricks):
  - o höhere Anteile von (hybriden) Lehr- und Lernformen,
  - o Labore, Werkstätten und Studios sind nicht virtualisierbar („machen“ als Wesenskern unseres Hochschultyps),
  - o klassische Frontalunterrichtveranstaltungen werden eher rückläufig sein zugunsten von Flipped Classroom Konzepten o.ä. in Verbindung mit digitalen Werkzeugen
- Büros
  - o Die Inanspruchnahme von Homeoffice hat stark zugenommen.
  - o Kombibürostrukturen sind sinnvoll zur Förderung von (nicht ersetzbarer) face-to-face Kommunikation, ergänzt um Besprechungssituationen. Meeting of minds / unplanned interaction geschieht physisch.
- Bibliothek/Lernwelt
  - o Diese werden verstärkt zum Lernort für selbstgesteuertes Lernen (einzeln und in Gruppen).
  - o Physische Bestände werden langfristig noch weiter reduziert werden.
  - o Eigene virtuelle Bestände und Informationsquellen aus dem Netz werden dominieren.

Zentral geförderte IT-Projekte zur Schaffung einer Basis für die Digitalisierung sind im Kapitel 4.7.3 aufgelistet.

### 3. Orientierungsrahmen zur Operationalisierung der Strategie

Der Planungszeitraum 2017 bis 2022 steht nach einer starken Wachstumsphase, in der sich die Hochschule der Medien in zehn Jahren in der Größe ungefähr verdoppelt hat, unter dem Leitmotiv „qualitatives Wachstum“. Durch den Staat induziertes weiteres Größenwachstum ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der bereits sehr hohen Studierquote nicht zu erwarten.

Die Strategie der Hochschule ist es daher, eine einzigartige Hochschule der Medien in Lehre, Forschung und Medienproduktionen zu sein, die Fachspezialisten mit Realisierungskompetenz ausbildet. Sie fördert Interdisziplinarität, Kreativität, Internationalität und unternehmerisches Denken als Teil des Selbstverständnisses. Die Hochschule der Medien will die Chancen aus der Veränderung von Gesellschaft und Hochschulen ergreifen, die sich durch die Digitalisierung ergeben und aktiv mitgestalten.

Die Hochschule will überdurchschnittlichen Leistungen auf allen relevanten Feldern erzielen: In der Lehre, der angewandten und umsetzungsorientierten Forschung, der Weiterbildung und der Medienproduktion.

Unter welchen Rahmenbedingungen, mit welchen Ressourcen und mit welchen Zielsetzungen soll diese Strategie umgesetzt werden?

#### Rahmenbedingungen für den Planungszeitraum

Die Hochschule befindet sich thematisch, personell, technisch, qualitativ und auch räumlich in einer guten Ausgangssituation. Die finanzielle Situation wird sich im Planungszeitraum wahrscheinlich leicht verschlechtern, da einerseits eine Absicherung durch den Landesfinanzierungsvertrag besteht, andererseits Mittel aus dem Programm 2020 nach derzeitigem Stand im Planungszeitraum auslaufen werden. Risiken ergeben sich aus nicht dauerhaft gesicherten Programm-Mitteln und Zusatzaufgaben, welche auf die Hochschulen ohne einen entsprechenden Finanzausgleich verlagert werden. Bauliche und infrastrukturelle Bereiche bedürfen der laufenden Verbesserung, wobei vor allem baulich auch ein quantitatives Wachstum (Flächenwachstum um ca. 10 Prozent) weiter erforderlich ist.

*Zielsetzungen sind daher:*

- *Personalplanung, -entwicklung und -führung gemäß den Zielen der Hochschule der Medien unter der Annahme, dass die Anzahl der Professuren konstant bleibt, und das Wachstum in anderen Bereichen nur durch Finanzierung durch Dritte entsteht (ca. 3 Prozent im Planungszeitraum).*
- *Die mittelfristige finanzielle Handlungsfähigkeit der Hochschule bis 2020 sicherzustellen. Dies kann im bestehenden Rahmen gewährleistet werden, wenn keine unabsehbaren Einflüsse auftreten. Handlungsspielräume sind zu sichern, das heißt Fixkostensteigerungen zu vermeiden.*
- *Die Hochschulstruktur soll im Kern beibehalten werden.*
- *Der Weg der Systemakkreditierung und das bestehende Evaluationssystem sind richtige Instrumente zur Absicherung der Hochschulautonomie und werden weiterentwickelt.*
- *Eine adäquate technische Infrastruktur sicherstellen, dies betrifft die zentrale IT-Struktur ebenso wie technische Einrichtungen für Lehre und angewandte Forschung.*
- *Die Ergänzung und Umwidmung von Flächen für geänderte didaktische Anforderungen ist notwendig. Flächenerweiterungen für Forschung und Existenzgründung sind erforderlich.*

## Ressourcen für den Wandel

Ein Wandel im Hinblick auf die strategischen Ziele erfordert Ressourcen. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Zunächst ist in allen Bereichen von ungefähr gleichbleibenden Ressourcen auszugehen.

Für den Bereich Lehre werden inhaltliche Veränderungen vor allem durch Pensionierungen und dadurch mögliche Umwidmungen im Professorenbereich stattfinden. Dazu findet eine mittelfristige Personalplanung statt. Für neue Konzepte in der Lehre müssen wie bisher Programm-Mittel eingeworben werden. Außerdem muss die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit des gesamten Personals durch konsequente Personalentwicklung gestärkt werden.

Die Bereiche Existenzgründung und Weiterbildung müssen sich durch Projekte und Einnahmen weitgehend selbst tragen, ebenso die angewandte Forschung (unterstützt durch die bestehenden Anreizsysteme) durch Drittmittelprojekte und öffentliche Fördermittel.

Baumaßnahmen müssen durch das Land getragen werden. Die Hochschule hat einen nachweislichen Flächenfehlbedarf.

Der Bereich Internationalisierung wird wesentlich von durchlaufenden Posten (externe Fördermittel) bestimmt. Budgets für Großinvestitionen müssen unterstützt durch den sogenannten „zentralen Invest“ der Hochschule primär von außen eingeworben (HBF-G-Beartragungen etc.) und durch organisatorische Konzepte für eine intensive Nutzung abgesichert werden.

Die Aufrechterhaltung der Gesamtinfrastruktur (zum Beispiel im IT-Bereich) wurde bislang wesentlich aus 2020-Mitteln und Programm-Mitteln finanziert. Kürzungen in diesem Bereich können sich in Richtung einer deutlichen Verschlechterung der Gesamtinfrastruktur auswirken.

Kürzungen in den Programmen 2012 und 2016 würden sich unmittelbar auf die Studierendenzahl und das Lehrpersonal auswirken.

## Was bedeutet „qualitatives Wachstum“?

Der demografische Wandel und die Digitalisierung aller Gesellschaftsbereiche bedeuten gravierende Umbrüche für alle Hochschulen, auch für die Hochschule der Medien. Das „Internet of Things and Services“ bedeutet gravierende Umbrüche in den globalen Medienentwicklungen, in der Mediennutzung und in den Einsatzgebieten von Medien Know-how.

Die Veränderung der Demografie führt dazu, dass Hochschulen verstärkt um studierfähige Bewerberinnen und Bewerber konkurrieren müssen. Medien sind ein zugkräftiges Thema, die kreative Atmosphäre der Hochschule und die Lage in Landeshauptstadt sind sicherlich Aspekte, welche der Hochschule der Medien eine bevorzugte Stellung bei der Anziehung von Bewerbern geben. Der Zuzug potentieller Bewerber durch Migration und attraktive Angebote gezielt für ausländische Studierende sind mittelfristig aber unabdingbar.

Ebenso erforderlich ist eine verstärkte Zusammenarbeit mit Partnern. Der demografische Faktor bedeutet

aus Sicht der Arbeitgeber:	aus Sicht der Hochschule der Medien:
Personalentwicklung: bestehendes Arbeitskräftepotential im Digitalzeitalter einsetzen können	Weiterbildung
Personalakquisition: Neue Fachkräfte anwerben (Employer Branding, Zugang zu Fachkräften erhalten)	verstärkte Kooperation unter dem Aspekt Zugang zu Fachkräften (War for Talents)
Innovationsdruck: Innovationsfähigkeit nimmt an Bedeutung zu wegen der Digitalisierung aller Gesellschaftsbereiche	Umsetzung neuer Ideen und Entwicklungen für den Markt (Transfer und Existenzgründung), nicht nur Forschung
Globalisierung: Alle Märkte werden globalisiert	Absolventen/-innen mit internationaler Ausrichtung

### Qualitatives Wachstum im Bereich der Lehre in Bachelor- und Masterstudiengängen

Die Hochschule wird ihre Größe von ca. 5000 Studierenden und knapp 150 Professuren beibehalten. Die Anpassung der bisherigen didaktischen Ansätze, die Entwicklung möglicher Teilzeitangebote und die konsequente inhaltliche Weiterentwicklung der Studienangebote verbunden mit minimalem quantitativem Wachstum sind die Kernaufgaben. Die Hochschule muss ihren Ruf als interdisziplinäre Einrichtung mit hohem Kreativitätspotential und Medienproduktionsfähigkeit weiter ausbauen.

*Ziele im Bereich der Lehre sind daher:*

*Das Studienangebot an die Markt- und Bewerbersituation sowie an sich verändernde didaktische und inhaltliche Anforderungen anzupassen. Eine kreativitätsfördernde Umgebung als Kernkompetenz ist zu erhalten und zu fördern.*

### Qualitatives Wachstum im Bereich der Internationalisierung

Bestehende Hochschulpartnerschaften mit dem Ausland sollen intensiviert werden. Ebenso soll die Anpassung der englischsprachigen Minor-Programme an Anforderungen der Partner optimiert und die Zahl der Double Degree Studiengänge erhöht werden. Quantitativ wird eine Steigerung des Austauschs mit ausländischen Partnern angestrebt. Ein wichtiges Ziel ist, dass 40 Prozent der Studierenden ein Semester oder ein Praktikum im Ausland verbringen. Entsprechend ist die Zahl der Incomings anzupassen.

*Kernziel der Hochschule der Medien ist daher:*

*Konzentrierte „multi-level“ Partnerschaften zu etablieren, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben und die Aufnahmefähigkeit für Studierende aus dem Ausland zu erleichtern.*

### **Quantitatives Wachstum bei Angewandter Forschung und Transfer**

Sowohl angewandte Forschung in der Breite („forschende Professorinnen und Professoren“) wie auch in der Spitze („forschungsentensive Professorinnen und Professoren“) ist erforderlich um ein quantitatives Wachstum bei Forschung und Transfer zu erreichen. Die Sichtbarkeit von Themen beispielsweise durch Forschungsleuchttürme muss deutlich erhöht werden. Dies soll auch durch eine Intensivierung von Promotionen in bestimmten Themenbereichen (abhängig von politischen Rahmenbedingungen verstärkt innerhalb oder außerhalb Baden-Württembergs) und die Zusammenarbeit mit Forschungspartnern erreicht werden.

*Ziel ist daher:*

*Die „Gläserne Decke“ zu durchbrechen (Steigerung der anerkannten Drittmittel um 20 Prozent im Planungszeitraum) und qualitativ (Sichtbarkeit) sowie quantitativ in messbaren Kriterien (Drittmittel, Veröffentlichungen) signifikante Verbesserungen zu erzielen. Zielsetzung bei Promotionen: Der Aufbau eines Promotionszugangs für alle Studienbereiche.*

### **Quantitatives Wachstum bei der Weiterbildung**

Weiterbildung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für Unternehmen ein höchst relevantes Thema. Die Hochschule der Medien soll als Anbieter sowohl von Weiterbildungsstudiengängen als auch von Zertifikatskursen in Zusammenarbeit mit der Transfergesellschaft ein relevanter Anbieter hochwertiger Weiterbildungen werden.

*Ziel ist daher:*

*Aufbau eines berufs begleitenden akademischen Weiterbildungsangebots im Bereich der Medien, das die bestehenden Angebote integriert und zukünftig alle medienbezogenen Themen durch Studiengangsangebote oder Zertifikatskurse abdeckt.*

### **Qualitatives Wachstum bei der Existenzgründungsförderung**

Aufgabe der Hochschule der Medien ist es, den Strukturwandel zu unterstützen. Es sind verstärkt Absolventen erforderlich, welche selbständig und unternehmerisch Chancen der Digitalisierung verstehen, interdisziplinär denken und in neue Geschäftsmodelle sowie Existenzgründungen umsetzen.

*Ziel ist daher:*

*Unternehmerisches Handeln und Existenzgründungsförderung muss integraler Teil unseres Selbstverständnisses werden.*

## Qualitatives Wachstum im Bereich interner Dienstleistungen

Alle Verwaltungsbereiche und zentralen Einrichtungen verstehen sich als Dienstleister und bieten klar definierte und messbare Services in ihren Bereichen an.

Dies spiegelt sich auch in dem gemeinsam definierten Leitmotiv wider:

- Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung und des Informationszentrums-IT der Hochschule der Medien erbringen Leistungen für Studierende, Studiengänge und Hochschulinrichtungen um Lehre, Forschung und Weiterbildung zu unterstützen.
- Wir tun dies in professioneller und kundenorientierter Weise.
- Wir handeln nach vorne gerichtet, ohne Bewährtes zu vernachlässigen.
- Wir sorgen für ein positives und sicheres Arbeitsumfeld und sind offen für Neues.
- Wir sind Teil einer staatlichen Einrichtung und verstehen unsere Arbeit als sinnhafte, werteorientierte Tätigkeit, die auch außerhalb der Hochschule ihre Wirkung zeigt.

Die zentralen Einrichtungen und Abteilungen der Verwaltung sind bestrebt, ihre Dienstleistungen weiterhin zu verbessern und an neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen auszurichten.

*Zielsetzung ist daher:*

- *Rechtskonforme und praxisorientierte Abwicklung von Verfahren.*
- *Korrekte, nachvollziehbare und in der Praxis umsetzbare Maßnahmen.*
- *„Serviceverständnis“ in Form,*
  - o *einer verlässlichen, klaren und freundlichen Auskunftserteilung und Beratung.*
  - o *einer praktischen Unterstützung bei der Organisation und Abwicklung von „Verwaltungsvorgängen“.*
  - o *einer Erarbeitung und Umsetzung von Optimierungsvorschlägen für Prozesse / Schnittstellen zwischen Verwaltung und Lehre.*
- *Fachliche und persönliche Qualifizierung des Personals, vor allem im Hinblick auf die Digitalisierungsstrategie.*

## 4. Operationalisierung der Strategie

Studium und Lehre sind die zentralen Themen der Hochschule der Medien. Eine kontinuierliche und langfristige Entwicklung auf einem hohen Qualitätsniveau ist ein zentrales Merkmal der Kultur innerhalb der Hochschule. Alle Anpassungen folgen der thematischen Grundausrichtungen der Hochschule und richten sich an Themen wie Studierbarkeit, Aktualität sowie Branchenorientierung aus. Ebenso werden alle Maßnahmen so geplant, dass die Studierenden ein begonnenes Studium abschließen können. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen wird das Thema Studium und Lehre im vorliegenden Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) vergleichsweise kurzgefasst.

### 4.1 *Studium und Lehre*

#### 4.1.1 Rahmenbedingungen und Status

Die wesentlichen **Rahmenbedingungen** der Hochschule der Medien sind die Anzahl der Studierenden sowie der Bewerberinnen und Bewerber. Hier hat die Hochschule der Medien im Bereich der grundständigen Studiengänge und der in Vollzeit angebotenen Masterstudiengänge eine Größe von ca. 5000 Studierenden erreicht. Die verfügbare Kapazität von knapp 150 Professuren (zuzüglich Lehrbeauftragte) ist nicht relevant zu steigern, da keine staatlichen Ausbauprogramme mehr zu erwarten sind. Entsprechend wird die Anzahl der Studierenden in Vollzeit nicht signifikant steigen können. Ein weiteres Wachstum ist weitgehend auf berufsbegleitende Angebote beschränkt.

Die Bewerberzahlen werden im Zeitraum des SEP von 2017 bis 2022 demografiebedingt zurückgehen. Aufgrund guter Rahmenbedingungen (Standort in der Landeshauptstadt, Medien und Kreativität als attraktive Themen) geht die Hochschule der Medien davon aus, dass trotz zurückgehender absoluter Bewerberzahlen eine Auswahl qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber wegen der sehr hohen Gesamtbewerberzahl weiterhin möglich und eine Vollauslastung der landesseitig bereitgestellten Studienanfängerkapazität gewährleistet ist.

Unabhängig von dieser Entwicklung ist auch im Zeitraum des SEP von 2017 bis 2022 mit einer laufenden Änderung der Randbedingungen zu rechnen, die sich unmittelbar auf den Bereich Studium und Lehre auswirken wird. Derzeit sind bereits mit der Novelle des Landeshochschulgesetzes und der neuen Rechtsverordnung, die im Rahmen des Studienakkreditierungsstaatsvertrags erlassen werden soll, zwei wesentliche gesetzliche Rahmenbedingungen auf dem Weg, die noch nicht absehbare Veränderungen für die Hochschule mit sich bringen.

**Der aktuelle Status** ist durch die laufende Anpassung des Bildungsangebots an sich verändernde Rahmenbedingungen und den Medienentwicklungen geprägt. Die Hochschule der Medien ist bestrebt, diesem Bildungsauftrag gerecht zu werden. Daher hat sie sich zum Ziel gesetzt, Studienangebote für unterschiedliche Bildungsbiographien und berufsbegleitende Weiterbildungsangebote einzurichten.

Benötigt werden hierfür flexible Strukturen, die ressourcenschonend sind und zugleich den akademischen Anspruch der Hochschule sicherstellen.

Im Folgenden werden einige wesentliche Eckpunkte, die den aktuellen Stand der Hochschule im Bereich Studium und Lehre charakterisieren, aufgeführt:

- Studienangebote sind durchgängig auf ein 7+3 Semester-Studienmodell ausgerichtet und erfüllen auch nach einer strengen Normauslegung die Vorgaben der KMK und des Akkreditierungsrats.
- Die Vermittlung von Studieninhalten erfolgt in allen Studiengängen durch einen intensiven Projektbezug. Forschendes Lernen ist zentrales Element in vielen Curricula.
- Die Lernwelt im Hauptgebäude (Nobelstraße 10) und die Lernbereiche der Bibliothek sind zentrale Einrichtungen bei der Umsetzung des selbstgesteuerten Lernens. Diese Bereiche werden durch Arbeitsplätze im Bereich der Verkehrsflächen in allen Gebäuden ergänzt.
- Die Ausstattung aller Labore ist auf hohem technischem Stand.
- Ein hochflexibles Anrechnungssystem für im Ausland erbrachte Studienleistungen ist hochschulweit umgesetzt.
- Das Didaktikzentrum ist aufgebaut und die Studienberatung professionalisiert sowie der Studierendenzahl angepasst.
- Eine Basisunterstützung zur Erstellung von digitalen Lehr- und Lernmaterialien und die Betreuung der E-Learning-Infrastruktur sind gewährleistet.
- Der Hochschullehrpreis und das Fellowship-Programm zur Vernetzung von hochschuldidaktischen Entwicklungen und Maßnahmen sind etabliert.
- Ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem für die Lehre ist etabliert. Die Systemakkreditierung und eine erste Zwischenevaluation sind erreicht. Die Hochschule hat den Status eines Selbstakkreditierers.
- Ein Tool für Learning Analytics auf Basis von Prüfungsleistungen für ein detailliertes Monitoring ist entwickelt.
- Die Bibliothek unterstützt nicht nur den Einsatz neuer Lehr- und Lernformen, sondern wirkt über ihre Beschaffungsstrategie auch als Katalysator für deren Weiterentwicklung.
- Das DoSV-Bewerbungsverfahren ist für die grundständigen Studiengänge flächendeckend implementiert.
- Die laufenden Untersuchungen des Statistischen Landesamts (StLa) bestätigen die Arbeitsmarktfähigkeit der Studiengänge.

Die zahlenmäßige Entwicklung zeigen nachfolgende Grafiken:

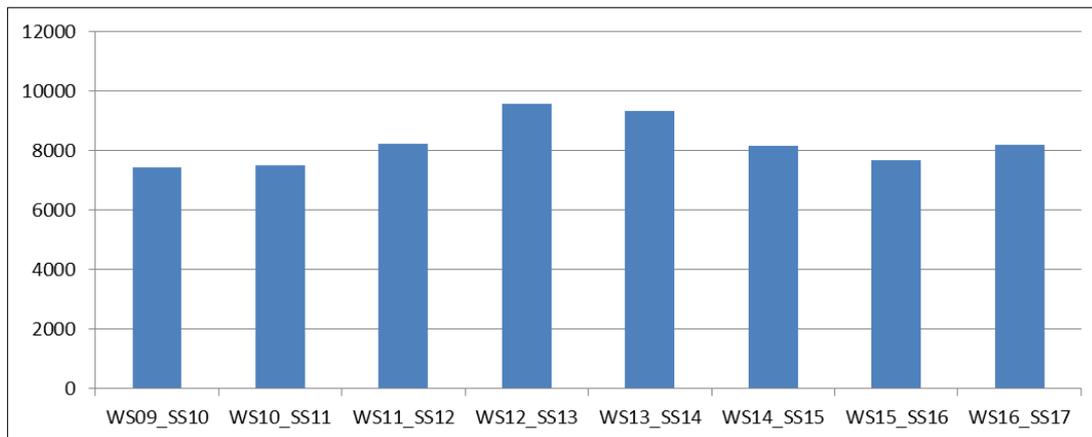


Abb. 4-1: Anzahl der Studienbewerber (Abschwächung wegen Doppeljahrgang 2012)

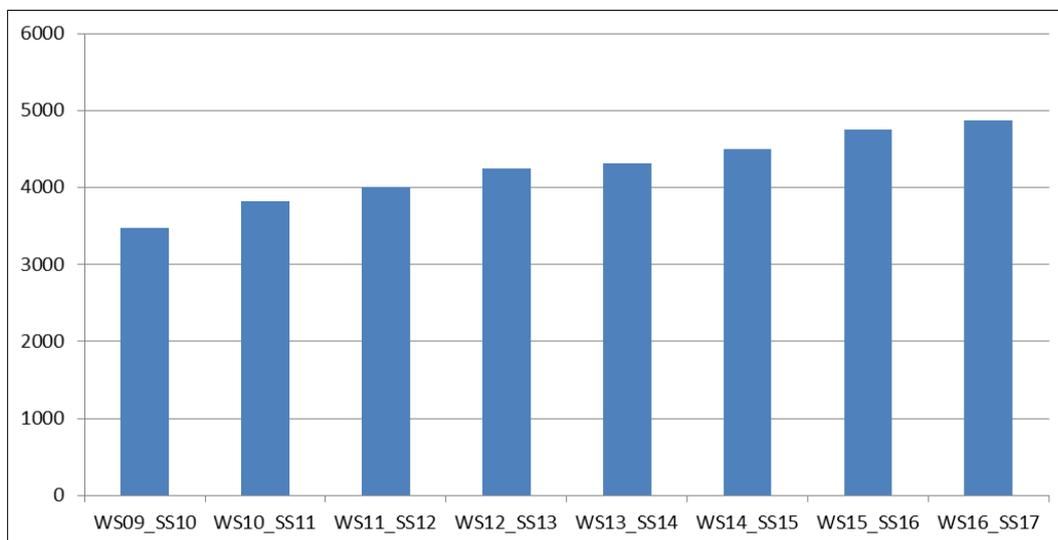


Abb. 4-2: Anzahl der Studierenden (Durchschnitt pro Jahr)

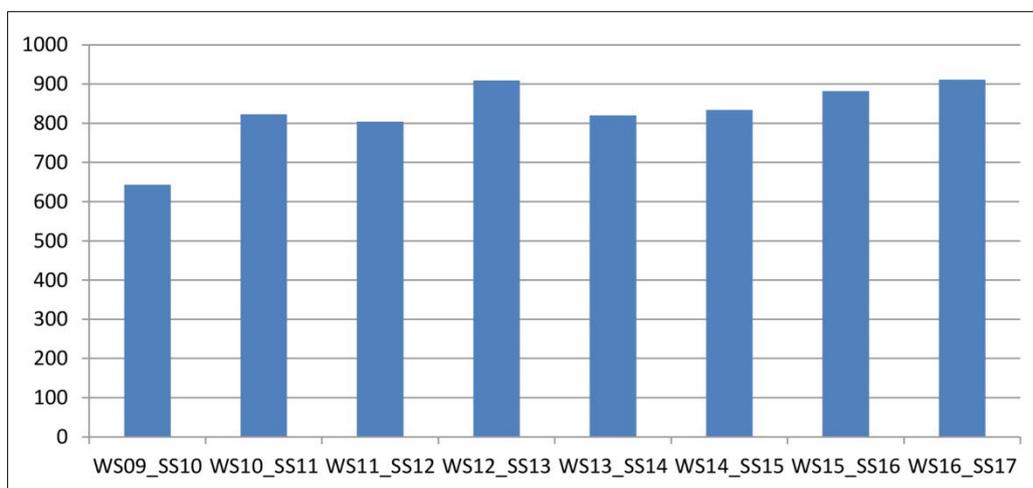


Abb. 4-3: Anzahl der Absolventen

Die Hochschule der Medien gliedert sich in drei Fakultäten. Die Studiengänge sind nachfolgender Tabelle zu entnehmen.

Fakultät	Abschluss	Studiengang	Plätze pro Jahr
<b>Fakultät 1: Druck und Medien</b>	Bachelor	• Druck- und Medientechnologie	80
		• Dt.-Chin. Druck- und Medientechnologie*	10
		• Medieninformatik	92
		• Mobile Medien	51
		• Mediapublishing	54
		• Print-Media-Management	57
		• Verpackungstechnik	70
		• Dt.-Chin. Verpackungstechnik*	5
		• Integriertes Produktdesign	25
		• Print and Media Technologies	25
	Master	• Packaging Development Management	15
		• Crossmedia Publishing and Management	15
		• Computer Science and Media	34
<b>Fakultät 2: Electronic Media</b>	Bachelor	• Audiovisuelle Medien	135
		• Medienwirtschaft	130
		• Crossmedia-Redaktion/Public Relation	76
		• Werbung und Marktkommunikation	90
	Master	• Audiovisuelle Medien	36
		• Medienmanagement	36
		• Unternehmenskommunikation	36
<b>Fakultät 3: Information und Kommunikation</b>	Bachelor	• Bibliotheks- und Informationsmanagement	90
		• Wirtschaftsinformatik und digitale Medien	87
		• Online-Medien-Management	58
		• Informationsdesign	50
	Master	• Wirtschaftsinformatik	15
<b>Alle Fakultäten</b>	Master	• Master of Media Research	6
<b>Berufsbegleitende, weiterbildende Masterstudiengänge</b>		• Bibliotheks- und Informationsmanagement	
		• International Business (MBA)	
		• Data Science and Business Analytics	
		• Intra- und Entrepreneurship (tech)	

\* Zusammenführung der beiden deutsch-chinesischen Studiengänge zu einem deutsch-chinesischen Studiengang Medien und Technologie im Laufe des WS 2017/18.

Dennoch bestehen für die weitere Entwicklung der Hochschule einige **Risiken**. Ein Rückbau der Ausbauprogramme ist möglich, aber nicht terminiert. Die Hochschule der Medien geht wegen der gut ausgelasteten Studiengänge nicht davon aus, von einem Rückbau betroffen zu sein. Die Weiterentwicklung im Bereich der Lehrmethodik sowie die Lehre unterstützende Angebote sind zum Großteil über Programmmittel wie den Qualitätspakt Lehre des Bundes oder aus dem Fonds erfolgreich Studierenden in Baden-Württemberg finanziert, deren Fortführung mit hohen Unsicherheiten verbunden ist. Eine Fortführung des erreichten Standards aus Haushaltsmitteln ist nicht darstellbar.

Das Gesamtprogramm für die Lehre wird sich trotz massiver Probleme nicht signifikant verändern. Dieses Problem wird durch die Tatsache, dass ein hoher Anteil der Studierenden Pendler aus dem Umland sind, weiter verschärft, da das Pendeln in vielen Fällen einen Aufenthalt an der Hochschule während des Tages mit sich bringt und vor allem in Verbindung mit den projektbezogenen Lehrformen zu einem hohen Bedarf an studentischen Arbeitsplätzen führt.

Ein weiteres Risiko für die Entwicklung der Hochschule der Medien ist die große, weiterzunehmende Heterogenität bei den Bewerbern. Dieser Punkt geht mit einer teilweisen abnehmenden Studierfähigkeit einher.

Im Bereich der kapazitätsrechtlich relevanten Studiengänge werden neue Studienangebote primär durch Kapazitätsverschiebungen geschaffen. Die bestehende Abdeckung des Medienspektrums wird zwar als ausreichend betrachtet, jedoch gilt es die dynamische Entwicklung der Medienbranche nicht nur zu antizipieren, sondern längerfristige Trends frühzeitig zu identifizieren und das Studienangebot daran anzupassen. Dies geschieht gegebenenfalls auch über die Schaffung eigenständiger Studienangebote. Ansatzpunkte entstehen eventuell durch einen Ausbau der Internationalisierung und in Verbindung mit der Weiterbildung.

**Digitalisierung** ist ein globaler Megatrend, der nahezu alle Lebens- und Arbeitsbereiche durchdringt. Daher muss der Begriff der Digitalisierung mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen für den Bereich Studium und Lehre der Hochschule näher spezifiziert werden, um daraus strategische Handlungsfelder der nächsten fünf Jahre ableiten zu können.

Die **Digitalisierung von Lehr- und Lernformaten** wirkt in zwei unterschiedlichen Arten. Zum einen bekommen bestehende Konzepte wie Flipped Classroom oder Blended Learning durch die fortschreitende Digitalisierung neue Impulse und führen zu einem deutlich umfangreicheren und erweiterten Einsatz dieser Konzepte. Zum anderen werden neue Konzepte zum Beispiel aus dem Bereich des Distance Learning durch digitale Kommunikationswege und -infrastruktur erst möglich. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung über die Virtualisierung von Laboren auch unmittelbar auf die Infrastruktur der Hochschule wirkt.

Die **Digitalisierung der Support-Prozesse** wirkt auf organisationale Strukturen. Support-Prozesse sind alle hochschulinternen Prozesse, die zur Administration und Organisation des Studienbetriebs erforderlich sind. Die Digitalisierung dieser Prozesse erfolgt über das Campusmanagementsystem, so wie einer Reihe von angegliederten Systemen, wie beispielsweise eines Stundenplanungssystems, einer digitalen Studierendenakte,

eines Dokumenten- und Contentmanagementsystems. Das Zusammenwirken aller eingesetzten Systeme führt zu einem hohen Effizienzgewinn und einer erhöhten Transparenz innerhalb der Hochschule.

Die **Digitalisierung der (Medien-)Branche(n)**, der Zielbranche der Studiengänge, wirkt (selbstverständlich) ebenfalls auf die Hochschule. Es ist daher eine zentrale Aufgabe der Studiengangteams, die Entwicklung der jeweiligen Zielbranche(n) zumindest nachzuvollziehen. Idealerweise wird von den Studiengangteams die Zielbranche zumindest in ausgewählten Aspekten direkt mitgestaltet, denn nur so kann der im Leitbild verankerte Anspruch, dass die Hochschule als Katalysator für Innovation in der Medienbranche wirkt, umgesetzt werden.

Die Digitalisierung wirkt mit ihrer nahezu vollständigen Durchdringung der Hochschule auch auf die Anforderungen an das Personal. Dies gilt für alle Ebenen und Funktionen von der Haus- und Hörsaaltechnik über die interne Verwaltung bis hin zum Laborpersonal und den Lehrenden selber. Damit hat die Digitalisierung unmittelbaren Einfluss sowohl auf die Einstellungs- und Berufungspolitik als auch auf die Maßnahmen zur Personalentwicklung.

#### 4.1.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

*Die Ziele im Bereich der Lehre sind durch das strategische Ziel, das Studienangebot an Markt- und Bewerbersituation sowie an sich verändernde didaktische Anforderungen anzupassen, geprägt.*

Die Konkretisierung dieses strategischen Ziels führt zu einer Reihe von operativen Zielen für den Zeitraum des Struktur- und Entwicklungsplans

- Inhaltlich müssen die Studienangebote durch das Kernthema „Digitalisierung“ weiter an aktuelle Anforderungen angepasst werden. Digitalisierung ist hier ein inhaltlicher Veränderungstreiber. Dies bedingt auch eine adäquate Besetzung der Professuren.
- Die Zusammenarbeit zwischen den Fakultäten soll gestärkt werden, um den strategischen Vorteil einer „Medienhochschule“ zu nutzen, das heißt für die Studierenden Synergien nutzen zu können. Dabei sollen die relevanten Kompetenzfelder der Fakultäten und der Hochschule nach außen transparenter werden.
- Die Möglichkeiten der Digitalisierung sollen zur qualifizierten Beratung und Förderung von Studierenden (zum Beispiel Learning Analytics) und im Bereich der Verwaltung (neues Campus Management System) genutzt werden.
- Auf steigende Anforderungen bezüglich Heterogenität der Studierenden muss reagiert werden. Das Angebot des Didaktikzentrums muss daher aufrechterhalten werden und das Didaktikzentrum als zentrales Servicezentrum für Lehrende und Lernende weiterentwickelt werden.

#### Steuerungsinstrumente

Die Verfolgung von Evaluation, Auslastung, Abbrechern und Absolventen erfolgt über das zentrale Element des Semesterberichts mit einer semesterweisen Bereitstellung eines standardisierten Datensets und einem dreistufigen Monitoring:

- Stufe 1: Monitoring innerhalb des Studiengangs mit Kommentierung der Daten. Bei Auffälligkeiten erfolgt eine Dokumentation der gegensteuernden Maßnahmen.
- Stufe 2: Monitoring durch das Dekanat: Semesterweise Kenntnisnahme des bearbeiteten Semesterberichts und Durchführung eines Jahresgesprächs.
- Stufe 3: Kenntnisnahme der Ergebnisse aus Stufe 1 und 2 durch das Rektorat. Zentrale Maßnahmen werden unabhängig von den Monitoring-Stufen 1 und 2 ergriffen, wenn
  - o über zwei Jahre keine Vollaustung zum Studienstart gegeben ist oder
  - o die Abbrecherquote dauerhaft über der für den Semesterbericht hochschulweit abgestimmte Obergrenze liegt oder
  - o die Untersuchungen des statistischen Landesamts zum Verbleib der Absolventen signifikante Defizite aufzeigen.

Gerade eine fehlende Vollaustung bei Studienstart ist aus Sicht der Hochschulleitung eine klare „rote Linie“, die nicht unterschritten werden darf. Mögliche Maßnahmen können beispielsweise die Einleitung eines externen Evaluationsverfahrens zur Neuausrichtung des Studiengangs oder die Reduktion der Kapazität sein.

Die primär an der Anzahl der Studierenden ausgerichtete Finanzverteilung wirkt ebenfalls steuernd. Dies wird auch im Zeitraum des vorliegenden Struktur- und Entwicklungsplans so bleiben und ist im Einklang mit den Anforderungen des Gesetzgebers und dem finanzierenden Steuerzahler, da über diesen Mechanismus gewährleistet wird, dass die zugewiesenen Mittel gemäß dem zentralen Auftrag der Hochschule vergeben werden.

Dennoch ist die finanzielle Ausstattung der Hochschule im Bereich der Haushaltsmittel nicht ausreichend, um den aktuellen Status Quo erhalten zu können. Es ist daher zwingend erforderlich, dass die Hochschule sich trotz des zusätzlichen Aufwands stets um Programmmittel für Infrastruktur/Investitionen und den Studienbetrieb unterstützende Maßnahmen bewirbt. Zu diesen unterstützenden Maßnahmen zählen auch die oben bereits genannten wichtigen Bereiche wie das Didaktikzentrum oder die Bibliothek. Ebenso gilt es eine kreative Umgebung zu erhalten und auszubauen. Dabei sind Makerspace, Production Space, Lernwelt, neue Lehrformen (wie Planspiele oder projektorientiertes Lernen) nur einige Stichworte.

Die Hochschule hat insgesamt sehr hohe Bewerberzahlen. Diese können sich aber studiengangsspezifisch sehr unterschiedlich entwickeln. Die Bewerberzahlen sind nicht „der Maßstab“ zur Beurteilung eines Studiengangs, aber ein wichtiger Maßstab zur Beurteilung der Studierfähigkeit der Studienanfänger. Konkret: Die Hochschulleitung folgt nicht der Ansicht, dass wir Kapazitäten nur nach verfügbaren Bewerbern orientieren sollten. Der Arbeitsmarkt, der gesellschaftliche Auftrag und viele weitere Aspekte spielen dabei ebenso eine wichtige Rolle. Das heißt, die Hochschule lehnt durchaus sehr gute Bewerberinnen und Bewerber in einem Studiengang ab und nimmt in anderen Studiengängen Bewerber mit schlechten Noten auf.

Sollte dies nicht gesichert werden, müssen Maßnahmen bis hin zur Anpassung der Kapazitäten eines Studienganges ergriffen werden.

## 4.1.3 Maßnahmen der Zentralbereiche

<b>Ziel: Unterstützung der Digitalisierung von Lehr- und Lernformen</b>	
Begründung	Die Ergänzung klassischer Lehrformen um digitale Lehr- und Lernelemente ist ein bildungspolitischer Megatrend mit dem auf vielfältige Aufgabenstellungen reagiert werden muss. Dabei gilt es neben der Schaffung einer adäquaten technischen und räumlichen Infrastruktur die Lehrenden durch Mitarbeiter zu unterstützen, die primär technische Unterstützung beim Aufbau von digitalen Lehr- und Lernelementen bieten, aber auch beim Einsatz erprobter Elemente beraten.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erweiterung der Infrastruktur für Vorlesungsaufzeichnung und -streaming</li> <li>○ Aufbau von Tool-Chains und Templates zum effizienten Aufbau von digitalen Lehrmaterialien</li> <li>○ Aufbau einer technischen und räumlichen Infrastruktur für die Erstellung von digitalen Lehr- und Lernelementen</li> <li>○ Schaffung von Best-Practice-Beispielen für digitalergänzte Lehr- und Lernformate und Vernetzung der Lehrenden</li> </ul>
Personelle Ressourcen	Unterstützung der Lehrenden durch einen Mitarbeiterstab, der primär technische Unterstützung der Lehrenden beim Aufbau von digitalen Lehr- und Lernelementen bietet, aber auch beim Einsatz erprobter Elemente berät.
Zeitplan	<p>Ende Sommersemester 2018: Ausstattung einer hinreichenden Anzahl von Hörsälen und Seminarräumen mit einer technischen Ausstattung, die sowohl Vorlesungsaufzeichnung als auch das Streaming von Veranstaltungen erlaubt.</p> <p>Ende Sommersemester 2019: Aufbau der Tool-Chain und Einrichtung eines Medienservers, der den Abruf der aufgezeichneten Materialien und die Arbeit mit diesen Materialien erlaubt.</p>
Finanzieller Aufwand und Risiken	<p>Der Finanzielle Aufwand liegt bei ca. 50.000 Euro</p> <p>Risiken sind sowohl auf Seiten der Lehrenden und der Studierenden aber auch bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen zu sehen.</p> <p>Studierende: Durch die wachsende Heterogenität muss sehr gut beobachtet werden, dass durch digitale Angebote die Leistungsspanne zwischen den Studierenden nicht vergrößert wird beziehungsweise ein größerer Anteil der Studierenden mit den digitalisierten Angeboten nicht hinreichend verantwortungsvoll umgeht.</p> <p>Lehrende: Der Aufbau und Einsatz digitalisierter Formate bedingt nicht nur eine Veränderung in der didaktischen Aufbereitung, sondern ist in vielen Fällen mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden, der nur teilweise durch das Deputat oder einen Deputatsnachlass abgedeckt werden kann.</p> <p>Gesetzliche Rahmenbedingungen: Hier sind vor allem. das Urheberrecht und der Datenschutz zu sehen. Die Auswirkungen insbesondere der neuen europäischen Datenschutzgrundverordnung sind aktuell noch nicht vollständig abschätzbar.</p>

<b>Ziel: Erhöhung der räumlichen Flexibilität</b>	
Begründung	Moderne Lehr- und Lernsettings erfordern vielfach Raumsettings, die deutlich von Konferenz-, Plenar- oder U-Anordnungen abweichen und während der Unterrichtseinheit verändert werden können. Ebenso ist ein flexibler Medieneinsatz erforderlich. Erfahrungen ausländischer Hochschulen zeigen, dass hier neue flexible Möblierungen und Raumgestaltungen diese Lehr- und Lernsettings sehr gut unterstützen. Neben der räumlichen Flexibilität ist die Förderung einer kreativitätsunterstützenden räumlichen Ausstattung ein zentrales Anliegen dieser Maßnahme.
Maßnahmen	Bereitstellung von zwei unterschiedlichen Raumsettings und Schaffung von Lehrveranstaltungsräumen mit hoher Flexibilität.
Personelle Ressourcen	Erarbeitung des Raumkonzepts durch Professorinnen und Professoren unter Beteiligung des Didaktikzentrums. Bereitstellung eines Budgets von 4 bis 6 SWS Deputatsnachlass aus dem 7 Prozent-Topf.
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sommersemester 2018: Konzeption von zwei unterschiedlichen Raumsettings mit hochflexiblen Möbeln.</li> <li>○ Wintersemester 2018/19: Ausstattung von zwei Seminarräumen mit hochflexiblen Möbeln.</li> <li>○ Sommersemester 2019 und Wintersemester 2019/20: Experimentelle Nutzung der Räume in verschiedenen Lehr- und Lernsettings mit Evaluation der jeweiligen Nutzung.</li> <li>○ Sommersemester 2020: Ausweitung der Nutzung und Regelbetrieb.</li> </ul>
Finanzieller Aufwand und Risiken	Die Umsetzung der entwickelten Konzeption sollte unter Bereitstellung eines fixen Budgets in Höhe von 50.000.- Euro erfolgen. Da die Hochschule über Räume verschiedener Größe verfügt, ist die Einhaltung des Investitionsvolumens über die Raumgröße steuerbar.

<b>Ziel: Erhöhung der zeitlichen Flexibilität</b>	
Begründung	Die Vielfalt der Lehr- und Lernformen bedingt eine ebenso große Vielfalt in der zeitlichen Gestaltung. Die notwendige Flexibilität betrifft sowohl die Taktung der Präsenztermine als auch deren jeweiliger zeitlicher Umfang.
Maßnahmen	Inkrementelle Konzeption und modellhafte Umsetzung von Lehrveranstaltungen mit besonderer Taktung und zeitlichem Umfang.
Personelle Ressourcen	Kein explizit zuzuweisender Ressourcenbedarf.
Zeitplan	Permanent über die gesamte Laufzeit des Struktur- und Entwicklungsplans.
Finanzieller Aufwand und Risiken	Risiko und Zielkonflikt zur Hochschulstrategie: Die Schaffung von zeitlich vom normalen Stundenplanraster abweichenden Lehrveranstaltungszeiten steht in unmittelbarem Zielkonflikt zur Vernetzung der Studiengänge, da bspw. ein echt geblockter Unterricht den parallelen Besuch von nicht geblockten Lehrveranstaltungen ausschließt und umgekehrt. Daher wird eine inkrementelle Vorgehensweise umgesetzt.

<b>Ziel: Verbesserte Ressourcennutzung (Labs / Medienpool)</b>	
Begründung	Technische Infrastruktur unterliegt einem permanenten Fortschritt und Wandel. Die Beschaffung aktueller technischer Einrichtungen und Geräte ist ein zentrales Element für praxisorientierte Lehrveranstaltungen und Projekte. Durch den schnellen Fortschritt und die hohen Kosten gilt es, eine effiziente Nutzung zu ermöglichen. Dies kann durch eine zentrale Pool-Lösung erreicht werden.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einbeziehung aller Fakultäten in den Medienpool.</li> <li>○ Priorisierung von Beschaffungsvorschlägen, die dem Medienpool zugeführt werden.</li> <li>○ Erweiterung der Serviceleistungen des Medienpools.</li> </ul>
Personelle Ressourcen	In Abhängigkeit der zusätzlichen Serviceleistungen ist die Mitarbeiterkapazität anzupassen.
Zeitplan	Permanent über die gesamte Laufzeit des Struktur- und Entwicklungsplans.
Finanzieller Aufwand und Risiken	Diese Maßnahme dient der Effizienzsteigerung und damit dem verbesserten Einsatz vorhandener Mittel. Risiken ergeben sich keine.

## ***4.2 Angewandte Forschung, Transfer und Promotionszugang***

Die Hochschule der Medien konnte in den letzten Jahren ihre Forschungsleistung signifikant steigern und ist in relevanten Bereichen (zum Beispiel User Experience, Animation, gedruckte Elektronik) fester Teil der „Scientific Community“. Das bedeutet, ein anerkannter Partner für Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu sein, auf nationalen und internationalen Konferenzen präsent zu sein und die Diskussion in den relevanten Disziplinen mit zu gestalten. Das Ziel ist dabei Impact, welcher sich sowohl in den relevanten Kennzahlen (AG IV) als auch in der öffentlichen Wahrnehmung bemisst. Forschung und die Einhaltung höchster wissenschaftlicher Standards gehören zum Selbstverständnis der Hochschule der Medien. Transfer und Forschung sind Dienstaufgabe von Professorinnen und Professoren. Studierende werden in Bachelor- und Masterstudiengängen zu wissenschaftlichem Arbeiten befähigt. Absolventen und Mitarbeiter haben Zugänge zur Promotion und weiteren Formen der wissenschaftlichen Weiterentwicklung als Teil ihrer Karrierepfade.

## 4.2.1 Rahmenbedingungen und Status

### Rahmenbedingungen der Hochschule der Medien

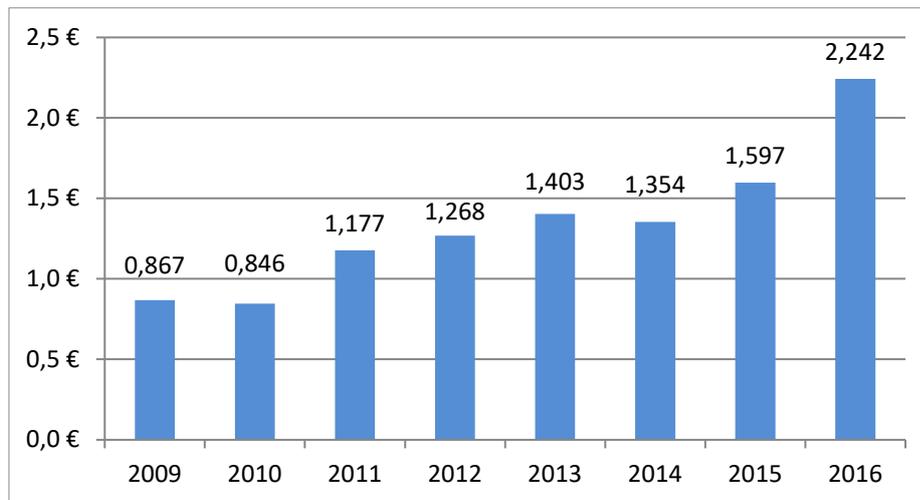


Abb. 4-4: Anerkannte Forschungsdrittmittel nach AG IV in Millionen Euro

Der signifikante Anstieg der forschungsrelevanten Kennzahlen wie Drittmittel und Veröffentlichungen der Hochschule der Medien ist sowohl dem gestiegenen Output forschungstarker Professorinnen und Professoren wie auch der Leistung im Rahmen der Ausbauprogramme (insbesondere 2012) neuberufener Kolleginnen und Kollegen zu verdanken. Die Einführung des Vorhabenregisters hat die Transparenz über die akquirierten Projekte deutlich verbessert. Die bereits sicheren Projekte lassen einen weiteren Anstieg der Projekte und Drittmittel in den kommenden Jahren erwarten:

Jahr	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
<b>SUMME DRITTMITTEL</b>	1.928.618,52	2.431.279,62	1.673.518,72	683.386,47	95.238,09
...davon aus privat finanzierten Vorhaben	219.360,14	270.146,85	74.229,33	0,00	0,00
...davon aus öffentlich finanzierten Vorhaben	1.534.071,79	1.914.008,77	1.374.725,81	669.238,64	95.238,09
...davon aus mischfinanzierten Vorhaben	178.186,59	247.124,00	224.563,58	14.147,83	0,00

Abb. 4-5: Tabelle: Vorhabenregister (Stand: 06.2017)

Bei den gewonnenen Drittmittelprojekten lassen sich deutliche Trends erkennen:

1. Die Zuwächse der letzten Jahre sind nicht bei den klassischen Medienthemen zu suchen, sondern Kompetenzen der Hochschule der Medien, welche sich in anderen Bereichen nutzen lassen. Dies lässt sich mit dem Schlagwort „Medien als Treiber und Enabler der Digitalisierung“ zusammenfassen. Beispiele für diese Bereiche sind User Experience, Gamification, ethische und rechtliche Fragestellungen der Digitalisierung, Data Science etc. Dies spiegelt sich in der Struktur der Leuchttürme und der weiteren Institute wider, welche es schaffen, über die Aufnahme neuer Kolleginnen und Kollegen zu wachsen und somit auch in der externen Visibilität eine kritische Masse zu erreichen.

2. Projekte, in denen die Hochschule der Medien ein Partner eines Konsortiums ist (zum Beispiel mit Daimler und Bosch, Universitäten, aber auch EU-Projekte) sind umfassender und auch längerfristig planbar als kleinere Projekte, die die Hochschule ohne Dritte akquiriert. Zudem sind die Volumina der klassischen Programme für die HAWs begrenzt, während gerade bei Projekten in Zusammenarbeit mit der Industrie deutliche Zuwächse möglich sind. Dazu sind die Spezifika der Hochschule der Medien stärker herauszuarbeiten. Zudem ist die Sichtbarkeit sowohl in der Scientific Community als auch in der Wirtschaft zu erhöhen. Leuchttürme, die Konzentration auf Themenfelder, die Organisation von Veranstaltungen von regionaler wie nationaler Ausstrahlung helfen, diese zu erhöhen.

### **Aktueller Status**

Mit diesem Ausbau der Forschungsleistung kommen die bisherigen Strukturen an der Hochschule der Medien immer öfter an die Grenzen. Zusätzliche Drittmittel benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Forschung auch leisten können. Diese Mitarbeiter wollen geführt werden und benötigen Arbeitsplätze. Sowohl bei den Flächen, wie auch bei den zur Abwicklung der Forschungsleistung notwendigen Deputatsnachlässen wurden bereits Ende 2016 strukturelle und organisatorische Grenzen erreicht. Auch die bisherige Struktur des Instituts für Angewandte Forschung (IAF) als Dienstleister wird nur unter hohem persönlichem Engagement der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch den Anforderungen der forschenden Kollegen gerecht.

Um qualifiziertes Personal im Mittelbau zu gewinnen und sehr guten Studierenden eine Promotionsmöglichkeit zu eröffnen, ist ein geregelter Promotionszugang unerlässlich. Ein Zugang zur Promotion ist für diese wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wesentlicher Motivationsfaktor und dokumentiert auch auf diesem Weg die Qualität der Forschung. Auch hier konnte 2016 eine erfreuliche Entwicklung bei der Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Promotionen beobachtet werden. Jedoch gibt es für unsere Absolventinnen und Absolventen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keinen direkten Zugang zur Promotion, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Wege. Bisher beruht dieser auf Partnerschaften mit deutschen und ausländischen Universitäten (unter anderem Promotionskollegs mit den Universitäten Stuttgart und Tübingen, sowie vertraglichen Promotionsvereinbarungen mit Illmenau, University of the West of Scotland, Swansea, Passau). Keine Fortschritte wurden bisher beim eigenständigen Promotionsrecht der Hochschulen für Angewandte Wissenschaft in Baden-Württemberg gemacht, und die Idee der Kooption forschungsstarker Kollegen stieß bei den Universitäten auf wenig Gegenliebe. Ein Lichtblick ist vor diesem Hintergrund die Entwicklung des Baden-Württemberg Center of Applied Research, kurz BW-CAR als landesweite Institution. Einige unserer Kollegen bringen sich hier sehr aktiv ein und auch hier sollte sich in absehbarer Zeit eine weitere Türe zur Promotion für Angehörige unserer Hochschule öffnen.

Weitere erreichte Ziele aus dem bisherigen Struktur- und Entwicklungsplan sind neben den bereits beschriebenen Punkten (unter anderem Definition von Forschungsleuchttürmen, BW-CAR-Mitgliedschaften, Schaffung von Promotionsmöglichkeiten) die folgenden Punkte:

1. Einführung einer umfassenden Bonuspunktregelung: „harte“ (zum Beispiel Drittmittel und Veröffentlichungen) und „weiche“ (zum Beispiel Vorträge) Forschungsleistungen werden über eine Datenbank

erfasst, ausgewertet und führen zu zusätzlichen Budgets der Kolleginnen und Kollegen und sind gleichzeitig auch ein Treiber der Mittelverteilung zwischen den Fakultäten.

2. Schaffung von Regelungen zur Unterstützung im Promotionsbereich von Mitarbeitern.
3. Anschubstellen, welche insbesondere neugegründeten Instituten Unterstützung bei der Stellung von Anträgen geben.
4. Erhöhung der internen Visibilität der Forschung sowohl bei Kolleginnen und Kollegen als auch bei Studierenden über den Innovation Day als neues Veranstaltungsformat. Im November 2016 nutzten über 500 Angehörige der Hochschule der Medien die Möglichkeit, sich über die vielfältigen Forschungsprojekte im Haus zu informieren.
5. Etablierung des Forschungsmasters: Dieses fakultätsübergreifende Angebot setzt sich ausschließlich mit Forschungsthematiken auseinander und bereitet Absolventen auf die angewandte Forschung in der Industrie und Promotionsvorhaben vor.

#### 4.2.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

*Das Ziel der Hochschule der Medien bis zum Jahr 2022 ist ein Durchbrechen der bisherigen „Gläsernen Decke“. Dazu zählen eine nachhaltige Steigerung der Forschungsmittel auf über 3 Millionen Euro anerkannte Drittmittel und eine weitere Steigerung des erzielten Impacts. Damit korrespondiert eine Steigerung weiterer Zielgrößen wie Promotionen, Veröffentlichungen, Vorträge etc.*

Die Entwicklung der Medien über die Massenmedien zu den internetgetriebenen Individualmedien, die Digitalisierung aller Medienbereiche in den 90er Jahren, die Entwicklung des mobilen Internets bis zum heutigen Internet der Dinge und der Digitalisierung aller Gesellschaftsbereiche zeigt die andauernden gravierenden Veränderungen des Medienumfelds für die Hochschule. Die Hochschule der Medien will die Leistung in der angewandten Forschung ausbauen. Es besteht insoweit eine Sondersituation, als Projekte nicht nur in Lehre und Forschung abgewickelt werden, sondern auch Medienproduktionen dienen. Die Reflektion dieser Produktionen kann Basis für Forschungsarbeiten sein. Auch können dabei neue Technologien getestet werden. Ferner stehen die Medienproduktionen für eine gute Außenwahrnehmung der Hochschule.

Notwendig zur Erreichung dieser Ziele sind:

1. Der Aufbau und verbesserte Austausch von forschungsrelevantem Wissen an der Hochschule der Medien: Darunter fallen unter anderem Informationen zu Förderprogrammen und zur Antragsstellung, Best Practices, Vernetzung von forschenden Kolleginnen und Kollegen und gezielte Heranführung neuer Kolleginnen und Kollegen an die Forschung.
2. Entlastung der Forschenden bei der Beantragung und administrativen Abwicklung von Projekten. Das IAF unterstützt bei der Antragstellung und insbesondere bei den Kalkulationen der Projektbudgets. Fehler können weitreichende Folgen haben, dies betrifft analog auch die Abrechnung der Projekte.
3. Die Hochschule der Medien muss ihre Spezifika stärker herausarbeiten und noch mehr die Zusammenarbeit mit Unternehmen und anderen Forschungseinrichtungen suchen. Zudem ist eine weitere Erhöhung der Visibilität notwendig. Dies betrifft insbesondere die Leuchttürme und diese sollen gezielt Themen besetzen.

4. Die Hochschule der Medien benötigt einen stabilen, institutionell verankerten Zugang zu Promotionen, welcher nicht an Dritten (das heißt anderen Institutionen) und einzelnen Personen hängt. Auch gut funktionierende Kooperationen sind anfällig für personelle Wechsel. Damit einher geht eine Satzung zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, welche die Rahmenbedingungen festhält und transparent macht.
5. Das Selbstverständnis, dass Forschung ein Teil der Dienstaufgabe von Professorinnen und Professoren ist, muss weiter gestärkt werden. Dazu gehört auch eine interne Sichtbarkeit, Anerkennung und Incentivierung von Forschungsleistungen im Haus.
6. Während die Anerkennung von klassischer Forschung im Nicht-MINT-Bereich gegeben ist, fallen insbesondere künstlerisch-gestalterische Projekte oft durch das Raster. Dieses Problem wird sich mit dem weiteren Aufbau der Design-Studiengänge verschärfen. Dazu sind über die AG Gestaltung Bewertungskriterien zu finden.
7. Die Akquise weiterer Projekte ist bereits jetzt schwierig, da die Hochschule der Medien ohnehin einen Flächenfehlbedarf hat und der Flächenschlüssel nicht einmal die Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften berücksichtigt. Zusätzlich zu den eigentlichen Arbeitsplätzen der Mitarbeiter, welche aus Drittmitteln finanziert werden, sind auch Laborflächen notwendig.

### Steuerungsinstrumente

1. Bonuspunkte: das System der Bonuspunkte honoriert Forschungsleistungen der Kolleginnen und Kollegen und ist gleichzeitig ein Anreiz, diese kontinuierlich zu erfassen und somit auch für Steuerungszwecke zugänglich zu machen. Zukünftig werden diese nicht mehr jährlich, sondern halbjährlich erfasst.
2. Das Vorhabenregister erlaubt einen rollierenden Ausblick auf die Beurteilung zukünftiger, bereits gesicherter Forschungsleistungen.
3. Die Neuregelung zum Deputatsnachlass forschender Professorinnen und Professoren sowie die Einrichtung von Forschungsprofessuren erlaubt eine bessere Planung und erhöht zudem auch die Visibilität der forschungsstarken Kolleginnen und Kollegen.
4. Die Promotionsunterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzt Anreize zur Promotion und erlaubt eine bessere Erfassung laufender Promotionsvorhaben.

### 4.2.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche

Die Hochschule der Medien wird in Zukunft verstärkt die Rolle der Medien für gesellschaftliche Megatrends bei den Forschungsthemen hervorheben. Medien beeinflussen diese Trends und werden von ihnen beeinflusst. Staatliche Förderprogramme machen sich außerdem entlang dieser Trends (Internet der Dinge, Industrie 4.0, Ageing Society etc.) fest. Als Beispiel sei hier das Thema „alternde Gesellschaft“ genannt: Die Hochschule der Medien arbeitet an einem Roboter und erforscht zugleich die Mensch-Maschine-Interaktion. Der Roboter könnte ältere Personen unterstützen. Wichtig ist auch die verstärkte Integration von Forschungsthemen in die Masterstudiengänge.

Ziel: Weiterentwicklung des Instituts für Angewandte Forschung (IAF)		
Begründung	IAF zu einem leistungsstarken Dienstleister für Forschung ausbauen, der proaktiv Drittmittel einwirbt, Forschende unterstützt und den Transfer deutlich ausbaut.	
Maßnahmen	Klarer Katalog von Verantwortungen und Services. Besserer Informationsfluss und überarbeitete Veranstaltungsformate mit dem Ziel, weitere Kolleginnen und Kollegen an das Thema Forschung heranzuführen.	
Personelle Ressourcen	Aktuell 0,75 Stellen, mittelfristig sind zwei Stellen für die Unterstützung der Forschenden notwendig und eine weitere Stelle für den Transfer.	
Zeitplan	Abhängig vom Verlauf der Ausschreibungen, hier wird insbesondere auf die nächste Ausschreibung von „Innovativer Hochschule“ gesetzt.	
Finanzieller Aufwand und Risiken	Abhängig vom Verlauf der Ausschreibungen, Mehrbedarf liegt im Bereich von 150.000 Euro pro Jahr, gegebenenfalls auch stärkere Nutzung von Overheads zur Finanzierung der Aufgaben des IAF.	

Ziel: Forschungsflächen schaffen		
Begründung	Das gesamte Drittmittelvolumen der Hochschule der Medien wird in den kommenden Jahren absehbar über 3 Millionen Euro pro Jahr liegen. Dies bedeutet aufgrund der für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter üblichen Teilzeitverträge 60 Personen, welche in Projekten arbeiten. Der aktuelle Flächenschlüssel bildet dies nicht ab.	
Maßnahmen	Schaffung zusätzlicher Büro-, Labor- und Besprechungsflächen durch Aufstockung des Technikbaus.	
Personelle Ressourcen	Planungs- und Betreuungskapazitäten für Planung, Bau und Inbetriebnahme.	
Zeitplan	2019 / 2020	
Finanzieller Aufwand und Risiken	4 – 6 Millionen Euro	

<p>Ziel: Forschungsprofessuren einführen und Neureglung der Deputatsnachlässe</p>	
<p>Begründung</p>	<p>Forschungsstarke Kolleginnen und Kollegen sollen „auf Zeit“ den Kolleginnen und Kollegen an Universitäten gleichgestellt werden und mehr Planungssicherheit erhalten. Zudem werden Deputatsnachlässe nicht mehr rückwirkend, sondern während der laufenden Projekte vergeben.</p>
<p>Maßnahmen</p>	<p>Klare Kriterien, das heißt bereits realisierte Deputatsreduzierung mit einem Track Record und einer Visibilität der eingeworbenen Drittmittel erhalten für einen Zeitraum von 3 Jahren eine Reduktion des Deputats auf 9 SWS.</p>
<p>Personelle Ressourcen</p>	<p>Sechs Forschungsproessuren entsprechen drei Professorenstellen, das heißt es müssen in diesem Umfang Ersatzlehraufträge organisiert werden. Zudem wird es in der Übergangsphase aufgrund der Umstellung von einem nachlaufenden zu einem projektbegleitenden Deputatsnachlass einmalig zu einem höheren Gesamtnachlass kommen.</p>
<p>Zeitplan</p>	<p>Einführung ab dem Sommersemester 2017 mit einer Erprobungsphase bis 2019</p>
<p>Finanzieller Aufwand und Risiken</p>	<p>Der finanzielle Aufwand für Ersatzlehraufträge liegt bei ca. 100.000 Euro pro Jahr. Ziel ist es, dies durch die entsprechende Beantragung in Projekten und durch die Overheadpauschalen zu generieren. Die Deputatsnachlässe werden teilweise durch eine stärkere Incentivierung zur Beantragung von Ersatzlehraufträgen kompensiert.</p>

### 4.3 Akademische Weiterbildung

Die konsequente Umsetzung des Bologna-Prozesses, demographische Entwicklungen, veränderte Anforderungen der Arbeitsmärkte und die Digitalisierung verändern die Sichtweise auf die Weiterbildung weg von ad-hoc-Interventionen in Unternehmen hin zu einem Teil der persönlichen Karriereplanung unserer Absolventinnen und Absolventen und des langfristig orientierten Talentmanagements von Unternehmen. Aktuell streben in vielen Studiengängen der Hochschule der Medien über die Hälfte der Absolventinnen und Absolventen kein konsekutives Masterstudium an. Dies ist sowohl dem guten Arbeitsmarkt der Region Stuttgart wie auch der Tatsache geschuldet, dass ein Bachelorabschluss der Hochschule der Medien für den Berufseinstieg qualifiziert. Gespräche mit Absolventinnen und Absolventen zeigen, dass wir uns hier mehr und mehr internationalen Gegebenheiten nähern bei denen ein Masterstudium zu einem späteren Zeitpunkt angestrebt wird. Aus vielfältigen Gründen wird dies eher ein weiterbildender Master sein. Zudem spüren Unternehmen diesen Wunsch und möchten qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden.

*Ziel ist es, die Hochschule der Medien bei Absolventinnen und Absolventen sowie Unternehmen in der Region als den Anbieter für berufsbegleitende Weiterbildungen im Kontext Medien und Digitalisierung zu positionieren.*

Bis 2022 nehmen 5 Prozent der Studierenden an berufsbegleitenden Programmen teil. Diese zeichnen sich durch dieselben hohen akademischen Standards wie die grundständigen Studiengänge aus. Bewusst sind dies keine reinen Online-Programme, sondern setzen auf Blended Learning mit innovativen Lernmethoden und nutzen die Stärke der Hochschule der Medien als Campus-Hochschule mit persönlicher Betreuung und der Interaktion mit weiteren Studierenden.

#### 4.3.1 Rahmenbedingungen und Status

##### Rahmenbedingungen der Hochschule der Medien

Seit 2011 konnten insgesamt drei berufsbegleitende Masterstudiengänge (Data Science and Business Analytics, International Business und als Joint-Degree mit der Universität Stuttgart Intra- und Entrepreneurship (tech)) an der Hochschule der Medien etabliert werden. Dazu kommt das Angebot eines berufsbegleitenden Kontaktstudiums als flexible Weiterbildungen in den Themenbereichen Digital Innovation, Data Science and Business Analytics sowie Bibliotheks- und Informationsmanagement. Diese können als einzelne Module belegt werden, auf Wunsch auch mit einer Prüfungsleistung, welche eine spätere Anrechnung erlaubt. Sowohl die Masterprogramme wie auch die Kontaktstudienangebote profitieren von der Systemakkreditierung der Hochschule der Medien und unterliegen denselben Qualitätsstandards wie die grundständigen und konsekutiven Studiengänge. Es handelt sich um vollwertige Masterabschlüsse, welche zur Promotion berechtigen und befähigen.

### Aktueller Status

Seit 2016 befindet sich das Weiterbildungszentrum im Aufbau. Dieses wird mit Drittmitteln (Europäischer Sozialfonds (ESF) und Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg) finanziert mit dem Ziel, das Kontaktstudienangebot auszubauen und perspektivisch weitere Masterangebote zu bieten. Die Hochschule der Medien ist seit Oktober 2015 vom Regierungspräsidium Karlsruhe als Bildungseinrichtung im Sinne des Bildungszeitgesetzes Baden-Württemberg (BzG BW) anerkannt.

Während das Weiterbildungszentrum alle akademischen Angebote bündelt und diese gebührenfinanziert anbietet, besitzt die HdM Transfer- und Weiterbildungsgesellschaft deutlich mehr Flexibilität. Diese bietet Zertifikatskurse zu speziellen Themen (zum Beispiel 360-Grad-Kommunikationsberater) an, organisiert Tagungen und erlaubt auch die Beauftragung von Studien o.ä. Sie kann Zertifikate ausstellen, allerdings keine Credits vergeben.

### 4.3.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

*Das Ziel ist der Aufbau eines umfassenden, modularen berufsbegleitenden akademischen Weiterbildungsangebots im Bereich Medien und Digitalisierung.*

Bestehende Angebote werden integriert und sowohl der Besuch einzelner Module (zum Beispiel zu User Experience), der Erwerb von Diploma of Advanced Studies (zum Beispiel in Digital Innovation) wie auch den berufsbegleitenden Erwerb von Masterabschlüssen sind möglich. Dabei wird auf Durchgängigkeit und Kompatibilität mit der Zielsetzung des lebenslangen Lernens Wert gelegt. Lernende können zum Beispiel vom Arbeitgeber bezahlte Fortbildungen zu einem bestimmten Thema auf Diploma of Advanced Studies und Masterprogramme anrechnen lassen.

Dazu gehört, dass die Hochschule der Medien ein bei Unternehmen gelisteter Weiterbildungsanbieter ist und gemeinsam mit anderen Partnern (insbesondere in der Hochschulföderation SüdWest (HfSW)) gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Komplettanbieter für (akademische) Weiterbildung wird.

Die Zielgröße für das Jahr 2022 ist ein Äquivalent von 250 Studierenden in akademischen Weiterbildungsmaßnahmen, welche im Schnitt fünf Module zu 6 ECTS belegen. Dies korrespondiert mit einem Umsatz von ca. 1,2 Millionen Euro und erfordert die Durchführung von ca. 75 Modulen und ein Angebot von ca. 30-40 unterschiedlichen Modulen auf Deutsch und teilweise auch auf Englisch.

Die folgende Abbildung zeigt, wie ein solches modular aufgebaute Masterprogramm aussehen könnte. Ziel ist es dabei, mit drei unterschiedlichen Abschlüssen (M.A., M.Sc., MBA) auszukommen und die speziellen Angebote über die Vertiefungen im Core Curriculum (zum Beispiel Packing Innovation) auszuweisen. Auf dieser Basis werden dann auch vorgelagerte Diploma of Advanced Studies mit jeweils 30 ECTS ausgewiesen.



Abb. 4-6: Modular aufgebautes Masterprogramm

Notwendig zur Erreichung dieser Ziele sind:

1. Der Ausbau des Weiterbildungszentrums zu einem hochschulweiten Dienstleister, welcher diese Teilnehmerzahlen einwerben und administrativ abwickeln kann. Dazu kommt die Gestaltung der Blended Learning-Module.
2. Das Gewinnen von Professorinnen und Professoren und weiteren Dozenten der Hochschule der Medien (insgesamt ca. 50) für diese Angebote.

Steuerungsinstrumente

1. Aufbau des CRMs mit dem Ziel, Ansprechpartner der regionalen KMUs wie auch der relevanten Großunternehmen zu identifizieren und dort gelistet zu sein, optimalerweise auch mit Rahmenverträgen und festen Kontingenten.
2. Bindung und Information der HdM-Alumni und Gewinnung dieser als Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Weiterbildungsangeboten.
3. Das Gewinnen von Professorinnen und Professoren sowie weiteren Dozenten der Hochschule der Medien für diese Angebote mit marktgerechter Vergütung für das Nebenamt.

### 4.3.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche

Neben akademischen Weiterbildungsmöglichkeiten mit Zertifikatsabschluss ist auch die Verbindung von Master-Studiengängen und Weiterbildungsangeboten eine wichtige Thematik.

<p><b>Ziel: Marktgerechter Ausbau berufsbegleitender Weiterbildungsangebote mit einzelnen Modulen, Diploma of Advanced Studies und Masterabschlüssen</b></p>	
<p>Begründung</p>	<p>Es ist notwendig die Marktbedürfnisse zu identifizieren, um die Qualität und Zahl der Studierenden auf einem konstanten Niveau zu halten. Zudem stellt dies eine Form des Transfers dar und soll helfen, Alumnis an die Hochschule zu binden.</p>
<p>Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbieten marktgerechter Module und Programme (Diploma of Advanced Studies) sowie weiterer Masterprogramme</li> <li>○ Vermarktung dieser Programme, insbesondere über Rahmenvereinbarungen mit Unternehmen und Verbänden</li> </ul>
<p>Personelle Ressourcen</p>	<p>Weiterbildungszentrum mit fünf Mitarbeitern, Professorinnen und Professoren erhalten dies im Nebenamt vergütet. Bei sinkenden Studierendenzahlen in den grundständigen Programmen, kann diese Tätigkeit dann Teil des Deputats werden.</p>
<p>Zeitplan</p>	<p>Module werden bereits angeboten beziehungsweise sind in der Entwicklung. Diploma of Advanced Studies (zum Beispiel Digital Innovation) zum Sommersemester 2018, Masterprogramme zum Sommersemester 2019, Ziel 2022 ist, dass fünf Prozent der Studierenden an berufsbegleitenden Angeboten teilnehmen.</p>
<p>Finanzieller Aufwand und Risiken</p>	<p>350.000 Euro pro Jahr, diese sind teilweise über ein Projekt des MWK/ESF gedeckt. Ab 2018 muss sich das Weiterbildungszentrum zunehmend durch die erzielten Gebühreneinnahmen tragen.</p>

## 4.4 Internationalisierung

Die Hochschule der Medien sieht sich als Teil der internationalen Scientific Community. Dies bedeutet, dass die vielfältigen internationalen Kooperationen weiter zu stärken sind.

*Ziel ist es, allen Studierenden die Möglichkeit zu bieten, internationale Erfahrungen als Teil ihrer Karriereentwicklung zu sammeln.*

Diese internationalen Erfahrungen sollen über das klassische Austauschsemester hinausgehen. Insbesondere wird darunter das Verstehen von Kulturen und Märkten, die Möglichkeit zu Kurzeintaufenthalten wie auch die Teilnahme an internationalen Summerschools in Stuttgart, Möglichkeiten von „Study abroad at home“ über Englische Minor-Programme und international orientierte Studiengänge bis hin zu Double Degrees verstanden. Auch den Kolleginnen und Kollegen im Haus stehen vielfältige Zugänge zu internationalen Netzwerken in Lehre und Forschung offen und sie erhalten Unterstützung beim Ausbau der Kooperationen.

Austausch und Kooperationen erfordern Reziprozität, das heißt auf Dauer wird die Hochschule der Medien nur in dem Rahmen Personen internationale Erfahrungen bieten können, wie auch Interesse an einem Aufenthalt an der Hochschule der Medien besteht.

*Ein wesentliches Ziel muss deshalb sein, die Hochschule der Medien attraktiv für unsere Partner zu machen und Wege zu finden, Hindernisse für den Austausch zu beseitigen. Gleichzeitig geht es darum, das Auslandsamt zu einem modernen „International Office“ weiter zu entwickeln. Dazu bedarf es der Weiterentwicklung weg von einer „ad-hoc“-Unterstützung von Mobilitäten hin zu einer Weiterentwicklung strategischer Partnerschaften.*

### 4.4.1 Rahmenbedingungen und Status

#### Aktueller Status

Das Auslandsamt wurde personell neu aufgebaut und verfügt nun über fünf Beschäftigte (entsprechend 3,5 Vollzeitstellen). Seit 2013 haben nahezu alle Bachelorstudiengänge englischsprachige Minor-Programme aufgebaut, welche die Visibilität der Hochschule der Medien mit ihrem spezifischen Profil bei den Partnerhochschulen deutlich verbessern und zudem die administrative Abwicklung deutlich vereinfachen. Die Einführung der Software „Mobility Online“ steht kurz vor dem Abschluss und wird helfen, die Abläufe weiter zu standardisieren und automatisieren.

Der erste international orientierte, englischsprachige Studiengang Print Media Technologies wird im Frühjahr 2018 starten und weitere Programme (ein Masterstudiengang mit Ryerson im Bereich Verpackung und Druck) sind in Vorbereitung. Die Austauschzahlen der Hochschule der Medien nehmen von einem hohen Niveau aus weiterhin leicht zu. Deutschlandweit belegt die Hochschule der Medien in den relevanten Statistiken des DAADs in nahezu allen Kennzahlen einen Platz unter den besten zehn bei den kleinen Hochschulen. Knapp ein Drittel eines Jahrgangs ist in der Lage, in irgendeiner Form internationale Erfahrungen mit Unterstützung des Auslandsamts zu sammeln.

Dazu kommen noch Studierende, welche auf eigene Initiative ein Auslandspraktikum durchführen oder als Free Mover außerhalb des Netzwerkes der Partnerhochschulen (teils auch gegen Bezahlung) studieren. Die Hochschule der Medien hat in den Bachelorprogrammen konsequent die Rahmenbedingungen (insbesondere Mobilitätsfenster) geschaffen, damit die internationale Mobilität zu keiner Verlängerung der Studienzeit führt.

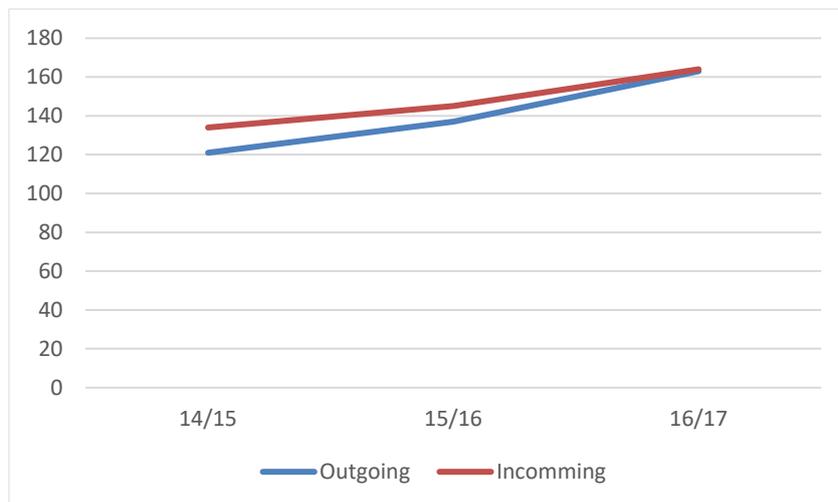


Abb. 4-7: Austausch nach akademischen Jahr (Stand: 31.08.2017)

Dennoch bleibt ein Teil der Studierenden beim Sammeln internationaler Erfahrung außen vor. Die Gründe sind vielfältig und gleichen den Beobachtungen an den internationalen Partnerhochschulen. Dazu zählen finanzielle, familiäre und teilweise auch kulturelle Gründe.

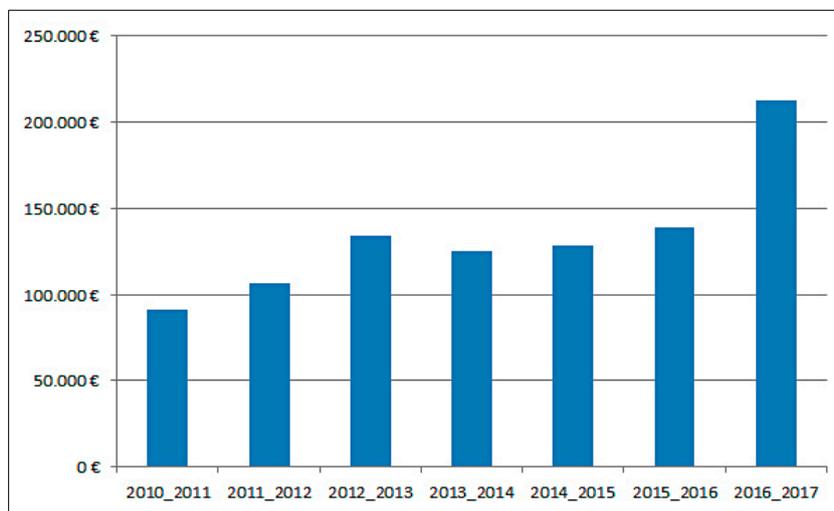


Abb. 4-8: Fördermittel ERASMUS-Programm in Euro (Stand: 31.08.2017)

Neben den Studierenden spielt auch die Mobilität der Dozentinnen und Dozenten eine große Rolle. Sämtliche wichtigen Partnerhochschulen werden mindestens jährlich durch Kolleginnen und Kollegen der Hochschule der Medien besucht, dazu kommen gemeinsame Projekte (insbesondere Erasmus-Plus). Die International Week Ende November ist ein fest etabliertes Format und wird – wie auch die jeweiligen MediaNights – von Vertretern der Partnerhochschulen als Anlass für einen Besuch genutzt.

## 4.4.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

*Das Hochschulziel ist die konsequente Stärkung und Förderung der Internationalisierung.*

Diese beruht auf zwei Säulen: Einerseits ist die Hochschule der Medien verpflichtet, sich in der internationalen Hochschul- und Forschungslandschaft zu positionieren, andererseits muss sie der Globalisierung in den Medienbranchen Rechnung tragen. Sowohl auf der Seite der Studienbewerberinnen und -bewerber als auch aus Sicht der späteren Arbeitgeber nimmt das Interesse an international orientierten Studienprogrammen massiv zu: Studienbewerber fragen gezielt nach Studienmöglichkeiten im Ausland und potentielle Arbeitgeber erkundigen sich nach Fremdsprachenkenntnissen, Auslandserfahrung und interkultureller Kompetenz der Hochschulabsolventen.

Die bestehenden Aktivitäten zum Studierenden- und Dozentenaustausch einschließlich der Gewinnung von Gastdozentinnen und Gastdozenten und zur Förderung der internationalen Kontakte soll beibehalten und ausgebaut werden. Die Hochschule der Medien ist sehr gut in verschiedene Netzwerke eingebunden, wodurch sich oft bedeutende und bisweilen unerwartete Synergien ergeben. Das Zentrum dieser Aktivitäten liegt nach wie vor in Europa. Die Hochschule nutzt die Förderprogramme der Europäischen Union, aber auch anderer Geldgeber, nach Kräften. Generell zeigt sich, dass es eine Reihe von Partnerhochschulen gibt, welche von der Kultur, der inhaltlichen Ausrichtung und auch aufgrund persönlicher Bindungen über mehrere Jahre einen stabilen Austausch auf hohem Niveau erlauben.

*Das Kernziel der Hochschule der Medien ist von daher, die konzentrierten „multi-level“ Partnerschaften weiter zu stärken und zu etablieren, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben und die Aufnahmefähigkeit für Studierende aus dem Ausland zu erleichtern.*

Notwendig zur Erreichung dieser Ziele sind:

1. Die Stärkung und der Austausch von Multilevel Partnerschaften.
2. Die Weiterentwicklung der bestehenden Minor-Programme und die Schaffung neuer Formate (unter anderem Kurzzeitprogramme) zur Erhöhung der Aufnahmefähigkeit der Hochschule für internationale Studierende.
3. Eine Weiterentwicklung der Internationalisierung der Hochschule über das Auslandsamt hinaus innerhalb der Organisation, wie zum Beispiel eine konsequente Zweisprachigkeit auch innerhalb der Verwaltung (Websites, englische Formulare, Beschreibungen, Studien- und Prüfungsordnungen etc.).

### Steuerungsinstrumente

Die Einführung der Software Mobility Online wird die Messbarkeit der relevanten Kennzahlen deutlich verbessern. Zu den Steuerungsinstrumenten gehören:

1. Der Student Exchange nach Personen sowohl Incoming- wie Outgoing und die Verteilung wie auch die Balance innerhalb der Studiengänge
2. Das Volumen der eingeworbenen Stipendienmittel (zum Beispiel Erasmus)
3. Der Faculty Exchange (Dozentenmobilität) wie auch Projekte (zum Beispiel Erasmus-Plus)
4. Die Anzahl der Studierenden in international orientierten Studiengängen und Double Degrees

### 4.4.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche

Zurzeit verbringt etwa ein Drittel der Studierenden der Hochschule der Medien ein Studien- oder Praxissemester im Ausland: Dieser Anteil soll durch verstärkte Werbung, Beratung und Unterstützung weiter erhöht werden. Eine Fokussierung und Intensivierung der organisierten Partnerschaften ist angestrebt. Die Doppelstudiengänge mit der Technischen Universität Xi'an in China stellen ein gutes Beispiel dafür dar.

Sowohl zur Vorbereitung von Auslandsaufenthalten von Studierenden der Hochschule der Medien als auch zur Verbesserung der Bedingungen für ausländische Studierende sollen verstärkt Sprachunterricht sowie andere Formen des interkulturellen Austauschs und Erfahrungserwerbs angeboten werden. Studierende verbessern so auch ihre englischen Fachsprachenkenntnisse. Der flächendeckende englische Eingangssprachtest für alle Studierenden wird dazu beibehalten. Auch Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule wird die Möglichkeit geboten, ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. Die Hochschule der Medien betreibt federführend das Verbundprojekt VESPA, in dessen Rahmen sich zurzeit vier Stuttgarter Hochschulen um die Optimierung ihrer Sprachlehre bemühen; es ist jedoch für weitere Teilnehmer offen.

Die Hochschule der Medien ist bezüglich ihres aktuellen Portfolios an Partnerschaften insgesamt recht gut aufgestellt. Wichtiger jedoch als der Gewinn neuer Partner ist eine Fokussierung auf starke und weiterhin ausbaufähige Partnerschaften. Bei dem Portfolio der Hochschulpartnerschaften sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen bis hin zu ganz praktischen Themen wie Sprachfähigkeiten der Studierenden und Kosten für einen Auslandsaufenthalt:

- Erste Priorität haben die Partnerschaften für die Hochschule der Medien im angloamerikanischen Sprachraum. Innerhalb Europas zählen dazu auch Skandinavien, die baltischen Staaten, Belgien und die Niederlande. Außerhalb Europas bestehen gute Partnerschaften nach Kanada, in die USA und nach Singapur.
- Zweite Priorität haben die anderen europäischen Sprachen, insbesondere spanisch (auch für Südamerika; es bestehen gute Beziehungen nach Mexiko, Ecuador, Chile und Argentinien), und das im Verbund mit den deutsch-chinesischen Doppelstudiengängen unverzichtbare Chinesisch. Besonders die Marktbedeutung Chinas und die bestehende, gut funktionierende Partnerschaft, sollen hier hervorgehoben werden.

Die politischen Entwicklungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass eine Reihe von Partnerschaften neu bewertet werden muss. Nach derzeitigem Stand sieht es so aus, dass die Hochschule der Medien auch nach dem Brexit die Partnerschaften nach Großbritannien im bisherigen Umfang aufrechterhalten kann. Anders sieht die Situation mit Russland und der Türkei aus. So nimmt die Hochschule der Medien weiterhin Studierende und Dozenten aus der Türkei auf, entsendet aber niemanden mehr dorthin. Unabhängig von der politischen Situation ist auch eine regelmäßige Neubewertung von Partnerschaften aus ganz praktischen Erwägungen notwendig. So laufen Partnerschaften gezielt aus, wenn diese für Studierende der Hochschule wenig attraktiv sind oder wenn Studierende der Partnerhochschulen nicht die für ein Studium notwendigen Sprachkenntnisse in Englisch oder Deutsch besitzen.

Internationalität bei Studierenden der Hochschule der Medien		
Incoming students	Austauschstudierende	ca. 180 / Jahr
Outgoing students	Studierende der Hochschule der Medien 2016/2017 Schätzwerte des Akademisches Auslandsamt, Aufenthalt > 3 Monate	
	Austauschplatz an einer Partnerhochschule	ca. 200 / Jahr
	davon im Rahmen von Erasmus	ca. 160 / Jahr
	Studierende mit Praktikum im Ausland	ca. 70 / Jahr
	davon Förderung durch europäische Programme	ca. 25 / Jahr
Ausländische Studierende	Ziel: Studienabschluss, Zugang nach Sprachtest	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsinländer sind deutschen Studierenden gleichgestellt</li> <li>• alle EWR-Bürger (EU + Norwegen + Island + Lichtenstein)</li> <li>• alle Nicht-EWR-Bürger mit einer HZB, die in Deutschland erworben wurde</li> </ul>	<i>Hochschuleigenes Auswahlverfahren + Sonderquoten</i>
	Bildungsausländer	<i>Insg. 8 Prozent der Studienanfänger (derzeit ca.120)</i>

Ziel: Aufbau von Kurzzeitprogrammen und modularen Minor-Angeboten	
Begründung	Eine weitere Steigerung der Mobilität der Studierenden erfordert auch eine zusätzliche Schaffung von Kapazitäten für Incoming International Students und Formate, welche für Partnerhochschulen im Ausland inhaltlich und vom akademischen Kalender her attraktiv sind. Zudem erlauben solche Programme auch eine Intensivierung von Study Abroad at home und eine Verkürzung von Studiendauern.
Maßnahmen	Schaffung eines modularen Minor-Angebots, welches zum Teil auch in der normalerweise vorlesungsfreien Zeit stattfindet und zumindest teilweise auch von eigenen Studierenden belegt werden kann.
Personelle Ressourcen	Teilweise im regulären Deputat, zudem Nutzung von Budgets für Lehrbeauftragte zur gezielten Vergabe von Lehraufträgen.
Zeitplan	Sommer 2018 Pilotierung mit 2 Short-term Programs, vollständiges Angebot eines Minors zum Sommersemester 2019.
Finanzieller Aufwand und Risiken	12.000 -18.000 Euro p.a. für Lehraufträge und Reisekosten, welche nicht im Rahmen der diversen Staff Mobility Programme abgewickelt werden können. Teilweise Gegenfinanzierung von Studiengängen mit extremen Ungleichgewichten.

<p>Ziel: Fokussierung und Intensivierung internationaler Partnerschaften</p>	
<p>Begründung</p>	<p>Intensivierung der Internationalisierung setzt starke Integration der Aktivitäten in Studiengängen voraus. Zudem ist auf mittlere Sicht von einer stärkeren Reziprozität auszugehen, das bedeutet, dass die Hochschule der Medien im Jahresschnitt nur so viele Studierende ins Ausland schicken kann, wie sie aufnimmt. Ein limitierender Faktor kann zudem das Interesse internationaler Studierender an einem Studium an der Hochschule der Medien sein. Zudem sind starke internationale Partnerschaften auch Basis für eine Zusammenarbeit im Bereich Forschung.</p>
<p>Maßnahmen</p>	<p>Strukturierung des Portfolios der Partnerschaften in A, B und C-Partner mit dem Ziel zusätzliche starke Partner zu gewinnen und den Aufwand für wenig gelebte Partnerschaften zu reduzieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dauerhafter Austausch in mehreren Studiengängen, Staff Exchange, zusätzliche gemeinsame Projekte (Promotionen, Forschung, Double Degrees etc.) getragen von mehreren Kollegen, kompatible Hochschulkulturen (zum Beispiel Entrepreneurial Spirit).</li> <li>b. Dauerhafter Austausch in mindestens einem Studiengang, intensive Kontakte einzelner Kolleginnen und Kollegen und/oder mindestens ein gemeinsames weiteres Projekt.</li> <li>c. Sporadischer Austausch von Studierenden, Kontakte einzelner Kolleginnen und Kollegen.</li> </ol> <p>Gezielte Pflege der A- und B-Partnerschaften gegebenenfalls auch über Vergabe von Stipendien und Übernahme von Reisekosten.</p>
<p>Personelle Ressourcen</p>	<p>Rektorat und Akademisches Auslandsamt</p>
<p>Zeitplan</p>	<p>Review sämtlicher Partnerschaftsverträge und gezieltes Auslaufen bis 2020.</p>
<p>Finanzieller Aufwand und Risiken</p>	<p>Kein direkter finanzieller Aufwand, allenfalls eine teilweise Reallokation vorhandener Budgets. Geringes Risiko, einzelne kleine Partner mit Potential falsch einzuschätzen.</p>

## ***4.5 Förderung von Kreativität und Unternehmertum***

Entrepreneurship ist eine wesentliche Säule der Strategie der Hochschule der Medien. Darunter wird sowohl die Befähigung der Studierenden zu Existenzgründungen als auch die Befähigung von Absolventen, Unternehmensnachfolgen anzutreten, verstanden. Ziel muss dabei sein, aus Forschung und Lehre neben Produktinnovationen auch Geschäftsmodellinnovationen zu generieren. Somit sind Gründungen ein Pfeiler der Transferstrategie der Hochschule der Medien.

### **4.5.1 Rahmenbedingungen und Status**

#### **Gründungsförderung**

Mit dem Generator wurde in den letzten Jahren ein Gründungszentrum aufgebaut, welches in vielfacher Hinsicht als vorbildlich gilt. Das Gründerzentrum zeichnet sich sowohl durch die enge Zusammenarbeit mit Professorinnen und Professoren aller Fakultäten als auch durch die vielfältige Beteiligung an Verbänden in der Region wie auch EU-weit aus. Der überwiegende Teil der Mittel wird durch(Dritt-)Projekte generiert. Dies sind unter anderem Programme und auch Pilotprojekte für Landesministerien (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg / Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg) aber auch EU-Programme. Ein weiteres Leuchtturmprojekt ist der gemeinsame berufsbegleitende Masterstudiengang Innovatives Intra- und Entrepreneurship (tech) mit der Universität Stuttgart

Nach einer Studie des Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 2016 (GUESSS) weist die Hochschule der Medien ein hervorragendes unternehmerisches Klima auf. Sie belegt den ersten Platz in einer Umfrage unter 39 deutschen Hochschulen. Damit hat sie ihr sehr gutes GUESSS-Ergebnis von 2013 noch einmal übertroffen. Auch der aktuelle Gründerradar des deutschen Stifterverbands rankt die Hochschule der Medien als „vorbildlich“ in den drei Kategorien „Verankerung des Themas an der Hochschule“, „Sensibilisierung der Studierenden“ und „Gründungsaktivitäten“. Generell ist die Hochschule der Medien im Bereich Gründung sehr aktiv und ein Knotenpunkt des regionalen Startup Ökosystems und ist gerade als Hochschule für Angewandte Wissenschaften prädestiniert für diese Thematik. Dies zeigt sich an Projekten wie dem STARTEC-Projekt zur Schaffung eines Akzelerators in Stuttgart (gemeinsam mit Universität Stuttgart - TTI, Fraunhofer IAO, Region und Stadt Stuttgart), dem erfolgreichen DE-(Digital)Hub-Antrag wie auch erfolgreichen Veranstaltungen wie den Startup-Weekends, Entrepreneurs' Day, Generation Media Startup, dem International Entrepreneurship Education Summit und Business Unplugged mit jährlich gut 1000 Teilnehmern.

Gerade wegen der hervorragenden Ergebnisse soll diese Säule weiter gestärkt werden. Erfolgreiche Startups aus der HdM heraus wie beispielsweise Simpleshow und die Regiohelden mit einigen hundert Arbeitsplätzen zeigen, dass auch in der Kreativwirtschaft erfolgreiche Gründungen mit skalierbaren Geschäftsmodellen möglich sind, welche nicht nur die Existenz der Absolventen als Freelancer sichern. So kennt immerhin die Hälfte der Studierenden an der Hochschule der Medien die Angebote im Bereich Gründungsförderung, Ziel ist es, bis 2020 nahezu alle Studierenden einmal im Laufe ihres Studiums zu erreichen.

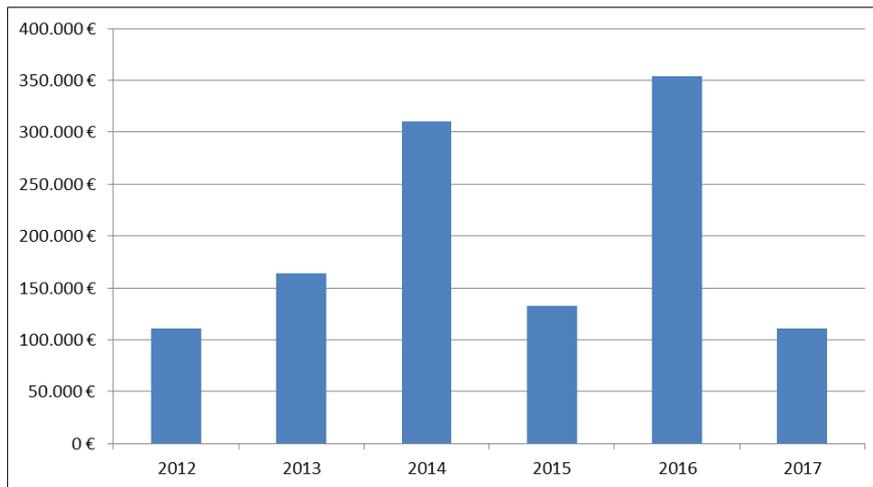


Abb. 4-9: Fördermittel EXIST-Gründerstipendium in Euro (Stand: 31.08.2017)

#### 4.5.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

Unternehmerisches Handeln und Gründungsförderung sind ein integraler Teil des Selbstverständnisses (Gründerhochschule). Ein wesentlicher Aspekt davon ist das Denken in innovativen, disruptiven Geschäftsmodellen, innovativen Value Propositions und übergeordnet die Förderung von Kreativität. Dies gilt für alle Studiengänge, da beispielsweise auch Bibliotheken sich und vor allem ihr Leistungsangebot ständig weiterentwickeln müssen.

Eine wesentliche Sichtweise ist, dass die Vermittlung solcher Themen ein fortlaufender Prozess ist, welcher sich wie ein roter Faden durch das Studium zieht. Im Rahmen des Spinnovation-Projektes wird bewusst eng mit ausgewählten Studiengängen zusammengearbeitet mit dem Ziel, solche Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen allen Studierenden zu vermitteln. Diesen Prozess ganzheitlich weiterzuentwickeln und Lücken im Angebot zu füllen, ist das übergeordnete Ziel.

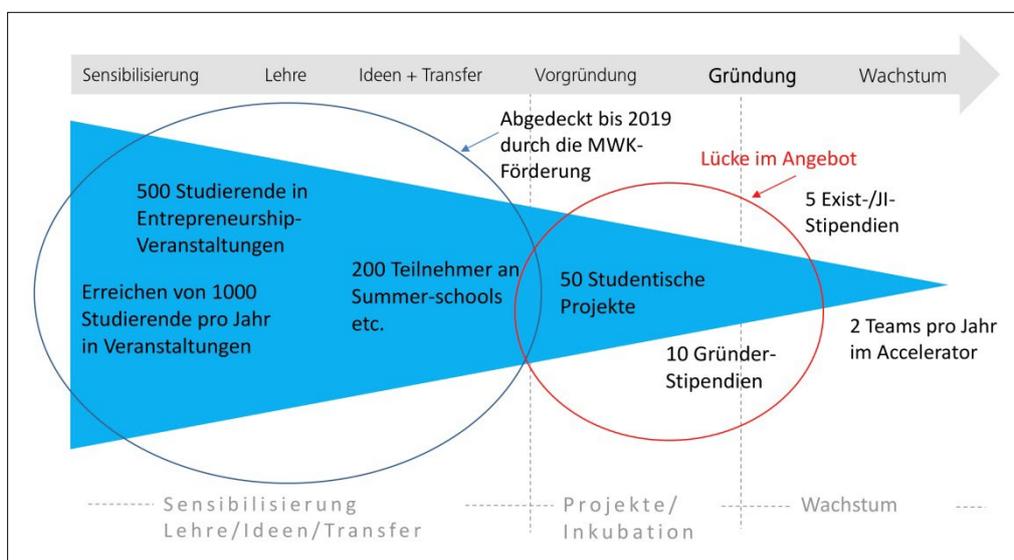


Abb. 4-10: Vermittlung von Entrepreneurship-Kompetenzen als Prozess

Daraus lassen sich die konkreten Ziele für die Hochschule der Medien ableiten:

1. Sensibilisieren aller Studierenden in den ersten beiden Semestern über niedrigschwellige Formate wie dem Innovationsstudio als Teil der Erstsemesterbegrüßung.
2. Die Hälfte der Studierenden verfolgt und validiert einmal im Laufe des Studiums eine konkrete Gründung, ein konkretes Produkt oder andere Idee. Hier geht es um die Förderung der Kreativität durch Produktorientierung und Handlungsmöglichkeiten (Makerspace, Production Space, Medienproduktionen), selbstgesteuertes Lernen (Lernwelt), studierendenorientierte Veranstaltungsformate (MediaNight, META etc.), flexible Organisationsstrukturen. Dies erfolgt im Rahmen von Lehrveranstaltungen und ist im Normalfall Teil des Curriculums oder kann studiengangübergreifend zum Beispiel als Summerschool gewählt werden.
3. Nur wenige der innerhalb von Lehrveranstaltungen entstandenen Projekte werden anschließend auch von Studierenden weiterverfolgt. Gleichzeitig erhält die Hochschule regelmäßig Anfragen von Unternehmen, im Rahmen von Open Innovation-Ansätzen gemeinsam mit Studierenden an neuen Produkten und Geschäftsmodellen zu arbeiten. An diesem Punkt sollen gemeinsam mit den Hochschulen Aalen und Reutlingen neue Angebote entwickelt werden, welche im Rahmen eines Seed-Accelerators das weitere Validieren unterstützen mit dem Ziel, eine konkrete Gründung (Studierende, Wissenschaftler) wie auch einen Business Case (etablierte Unternehmen) als Meilenstein zu verfolgen.
4. In der folgenden Phase, der eigentlichen Gründung (Inkubation), ist das Angebot der Hochschule der Medien nahezu vorbildlich. Bundesweit belegt die Hochschule einen der vorderen Plätze bei der Anzahl der Exist-Stipendien für technologieorientierte Gründungen. Ziel muss es sein, zusätzliche Förderungen insbesondere für Gründungen in der Kreativwirtschaft zu finden und die in der Phase zu leistenden intensiven Beratungsleistungen vergütet zu bekommen oder an Partner abzugeben (zum Beispiel DE-Hub).
5. Gründungen mit Wachstumspotential müssen weitere Unterstützungen und der Zugang zu Kapital aufgezeigt werden. Hierfür sind Kooperationen innerhalb des Ökosystems mit Finanzierern (zum Beispiel Business Angels Region Stuttgart, Hightech-Gründerfonds), klassischen Acceleratoren (zum Beispiel Startup Autobahn) und weiteren Partnern notwendig.

#### **Unternehmerisches Handeln als Markenzeichen fördern**

- Die Hochschule der Medien führt öffentlich wahrnehmbare Veranstaltungen mit mindestens 1000 Teilnehmern pro Jahr durch.
- Sie erreicht jährlich 1000 Studierende mit Veranstaltungen zur Sensibilisierung aus allen Studiengängen.
- Unternehmerisches Denken und das Entwickeln von Geschäftsmodellen wurde in vielen Curricula integriert (Mindset schaffen), pro Jahrgang nimmt etwa die Hälfte der Studierenden (500 pro Jahr) daran teil.
- 200 Studierende und Mitarbeiter verfolgen in der Summe ca. 50 Ideen (beziehungsweise Teams) weiter und prüfen diese im Rahmen des Seed-Accelerators auf das Potential zur Gründung beziehungsweise lassen sich dazu beraten.
- Zehn dieser Teams stellen Exist-Anträge mit dem Ziel, fünf Exist-Stipendien pro Jahr zu erhalten.

### 4.5.3 Maßnahmen im Bereich Entrepreneurship

- Entrepreneurship Eco System ausbauen
- Unternehmerisches Denken und Kreativität fördern sowie deren Integration in die Studienprogramme verbessern (Mindset)
- Akzelerator schaffen

<p><b>Ziel: Aufbau eines Akzelerators und Verstetigung der Programme</b></p>	
<p>Begründung</p>	<p>Die Hochschule der Medien ist ein wichtiger Teil des Startup Ökosystems Stuttgart. Über diverse Projekte ist das Thema Entrepreneurship in der Lehre breit verankert und wird bis Ende 2019 mit dem Ziel weiter ausgebaut, jeden Studierenden zu erreichen. Neben der Sensibilisierung sind Programme notwendig, die Studierende bei der weiteren Gründung begleiten.</p>
<p>Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aufbau von Programmen, welche Studierende strukturiert bei der Umsetzung der Gründungsideen unterstützen.</li> <li>o Sandbox für die Kreativwirtschaft.</li> <li>o Startec für technologieorientierte Gründungen.</li> <li>o Bereitstellung von Flächen und weiteren Räumen (Makerspaces) für Gründer.</li> </ul>
<p>Personelle Ressourcen</p>	<p>Drei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter</p>
<p>Zeitplan</p>	<p>-</p>
<p>Finanzieller Aufwand und Risiken</p>	<p>Mittel werden durch Ausschreibungen aufgebracht und durch Lehrleistungen co-finanziert. Das Risiko besteht in der fehlenden Kontinuität falls Folgeprojekte ausbleiben.</p>

Ziel: Flächen für Gründer	
Begründung	Die Hochschule der Medien ist eine der erfolgreichsten Hochschulen beim Einwerben von Programmen wie Exist, Junge Innovatoren etc. Zudem besteht eine große Nachfrage nach Flächen für studentische Projektteams wie auch für Alumni-Gründer
Maßnahmen	Schaffung von Flächen durch das Startec-Gebäude gemeinsam mit der Universität Stuttgart, Fraunhofer und gegebenenfalls weiteren Partnern
Personelle Ressourcen	gegebenenfalls Planung und Beantragung
Zeitplan	Zwischennutzung Pavillon ab Sommersemester 2017, Neubau 2020/21, gegebenenfalls vorher bereits Anmietung von Flächen falls der Pavillon nicht mehr zur Verfügung steht
Finanzieller Aufwand und Risiken	Mittel werden teilweise durch Projektoverheads und teilweise durch Kündigung bestehender Mietverträge (Nobelstraße 5, Nobelstraße 15) aufgebracht, zudem hat die Hochschule der Medien einen Flächenfehlbedarf.

## 4.6 Organisationsentwicklung

Ziel: Die Hochschulstruktur soll im Kern beibehalten werden. Der Weg der Systemakkreditierung und das bestehende Evaluationssystem sind richtige Instrumente zur Absicherung der Hochschulautonomie und werden weiterentwickelt.

### 4.6.1 Qualitätsmanagement

#### Rahmenbedingungen und Status

In den letzten zehn Jahren hat die Hochschule der Medien ein hochschulweites Qualitätsmanagementsystem aufgebaut, das den Prinzipien der Wissenschaftsfreiheit sowie den strukturellen Besonderheiten der Medienhochschule Rechnung trägt. Aufgrund der Vorgaben des Landeshochschulgesetzes und der Akkreditierungsregeln liegt der Schwerpunkt des Systems im Bereich Studium und Lehre, es streckt sich aber auch auf angrenzende Kompetenzbereiche in Forschung, Verwaltung und Weiterbildung aus. Mit seinem Fokus auf evidenzbasierten Dialog und kollegiale Beratung, vor allem in Form von Audits, Konzeptaudits und Jahresgesprächen, zählt das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule der Medien zu den evaluationsorientierten unter den Qualitätsmanagementsystemen von Hochschulen. Dem nachfolgenden Zeitstrahl ist zu entnehmen, wann wesentliche Elemente des Qualitätsmanagementsystems konzipiert beziehungsweise implementiert wurden und wie diese Schritte mit der Zertifizierung des Gesamtsystems verzahnt wurden.

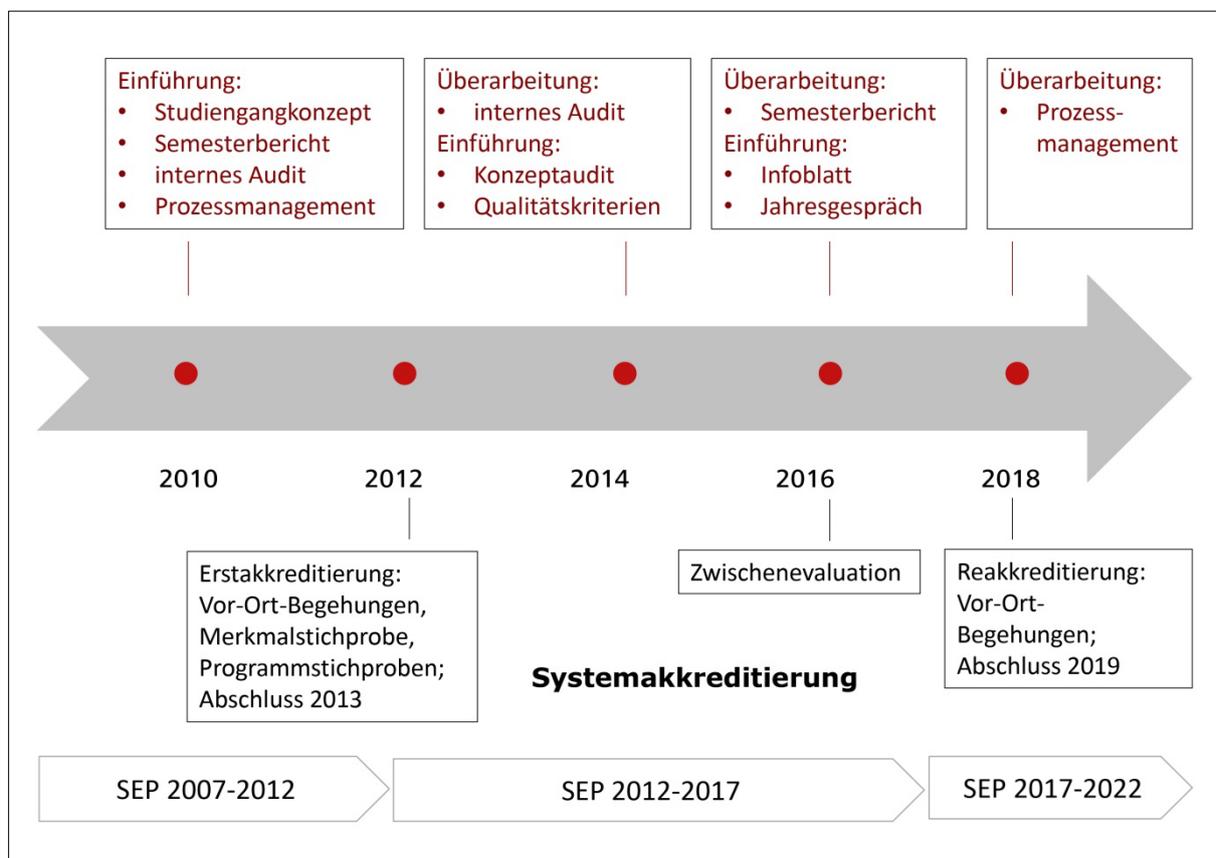


Abb. 4-11: Konzeption und Implementierung des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule der Medien

Mit der Anmeldung zur Systemakkreditierung entschied sich die Hochschule der Medien im Jahre 2011 als eine der ersten Hochschulen bundesweit für ein Zertifizierungsverfahren, das die (externe) Kontrolle von Mindeststandards in Studium und Lehre mithilfe von Programmakkreditierungen zugunsten des Nachweises über ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem aufgibt. Eignung und Wirksamkeit des hochschul-internen Systems wurden der Hochschule der Medien 2013 durch den Abschluss der Systemakkreditierung von der Agentur ACQUIN für sechs Jahre attestiert.

Mit der Systemakkreditierung erreichte die Hochschule ein wesentliches Ziel des SEPs für die Jahre 2012 bis 2017. 2016 schloss die Hochschule darüber hinaus die vorgeschriebene Zwischenevaluation erfolgreich ab.

### **Ziele und Steuerungsinstrumente**

Insgesamt ist das Qualitätsmanagement an der Hochschule der Medien gut implementiert. Es hat in den letzten Jahren zu vielen Verbesserungen in der Hochschulverwaltung und Studienorganisation geführt, u.a. durch einheitliche Qualitätsstandards, nachvollziehbarere Steuerungsentscheidungen, (proaktive) Fehlervermeidung und konkrete Arbeitserleichterungen.

### ***Qualitätsstrategie***

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems ist aufgrund der steten Veränderung der Hochschule, der Bildungslandschaft, der Hochschulpolitik und der Anforderungen aus dem Wissenschaftsmanagement unablässig. Mittel- bis langfristig verfolgt die Hochschule der Medien folgende Qualitätsstrategie:

1. Professionalisierung der Lehre
2. Kompetenzorientierung in Lehre und Studium
3. Studierbarkeit der Curricula
4. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
5. Verstärkung einer dialogorientierten Qualitätskultur

*Im Einzelnen lassen sich folgende Ziele definieren:*

- *Ausbau des Qualitätsmanagementsystems in den Bereichen Forschung, Verwaltung, Weiterbildung*
- *Verknüpfung bislang unabhängiger Elemente zu einem integrativen Qualitätsmanagementsystem*
- *Weiterentwicklung bestehender Strukturen und Prozesse im Bereich Studium und Lehre: Aktualisierung/Modernisierung/Anpassung bereits implementierter Instrumente, Verstetigung punktuell genutzter Maßnahmen, grundsätzliche Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit und Effizienz*
- *konsequente Schließung der Qualitätsregelkreise auf allen Ebenen*
- *konsequente Nutzung von (aggregierten/quantifizierten) Ergebnissen der Qualitätssicherung für die Hochschul-/Fakultäts-/Studiengangssteuerung*
- *intensivere Beratung und Begleitung der Lehrenden bei der Studiengangs- beziehungsweise Curriculumsentwicklung, Einführung neuer Lehr-/Lernformen, Umsetzung hochschuldidaktischer Prinzipien (Kompetenzorientierung, forschendes Lernen, Projektorientierung); Zusammenarbeit mit der Hochschuldidaktik*

- *mehr Anreize für und mehr Transparenz über dezentral durchgeführte Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, besseres best-practice-sharing*
- *Stärkung der Qualitätskultur: mehr Eigenverantwortlichkeit, Kooperationsbereitschaft, Partizipation, Offenheit, Begeisterung für Innovation*

Verantwortet wird die Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung des zentralen Qualitätsmanagements sowie das Projektmanagement für die Systemakkreditierung in erster Linie vom Prorektor für Lehre und der Leiterin der Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement. Für die Umsetzung etablierter Leitungs- und Verwaltungsprozesse tragen in unterschiedlichem Maße die Mitglieder der Hochschul-, Fakultäts- und Studiengangsleitungen Verantwortung. Die fachlich-inhaltliche Weiterentwicklung von Forschung und Lehre liegt in den Händen der Professorinnen und Professoren. Auch die Studierenden tragen für die Realisierung von Verwaltungs- und Qualitätssicherungsprozessen eine Teilverantwortung.

Wichtige personelle und materielle Voraussetzungen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sind das Commitment der Hochschulleitung, klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die personelle und finanzielle Ausstattung der QM-Stabsstelle sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen in den Fakultäten und Studiengängen.

<b>Ziel: System-Reakkreditierung</b>	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die Systemakkreditierung wurde der Hochschule der Medien 2013 für sechs Jahre ausgesprochen (bis 30.09.2019), für eine Verlängerung ist eine Reakkreditierung erforderlich.</li> <li>○ Die Hochschule der Medien begrüßt nach wie vor die Prinzipien der Systemakkreditierung (hohe Selbstverantwortung der Hochschule, Autonomie gegenüber dem Staat) gegenüber denjenigen der Programmakkreditierung.</li> </ul>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Überarbeitung beziehungsweise Weiterentwicklung bestehender Instrumente und Prozesse des QMS (unter anderem Modularisierungskonzept, Workload-Studien, QM-Richtlinien) gemäß Projektplan</li> <li>○ Nach Veröffentlichung einer neuen Musterrechtsverordnung und eines neuen Hochschulgesetzes gegebenenfalls Anpassung des QMS der Hochschule der Medien an die neue Gesetzgebung (siehe „Risiken“)</li> <li>○ Auswahl einer Akkreditierungsagentur (Re-Akkreditierung nicht zwingend bei der gleichen Agentur erforderlich wie Erstakkreditierung)</li> <li>○ Ausarbeitung eines Selbstberichts, Zusammenstellung wichtiger Hochschuldokumente</li> <li>○ Zulassungsantrag, offizielle Anmeldung (spätestens bis zum 30.09.2018)</li> <li>○ Info-Workshops für Hochschulangehörige zur Vorbereitung auf Begehungen</li> <li>○ Begehungen voraussichtlich im Wintersemester 2018/2019</li> <li>○ Reakkreditierung ab 01.10.2019</li> </ul>

Personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ hoher Koordinationsaufwand für den Prorektor Lehre und die Stabsstelle für Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement, die die Projektleitung übernehmen</li> <li>○ Unterstützung der Projektleiter durch Einstellung eines/einer zusätzlichen QM-Mitarbeiter/in</li> <li>○ Studiengänge sind verpflichtet, ihre Dokumentation zu aktualisieren und sich an den Begehungen zu beteiligen</li> </ul>
Zeitplan	Abschluss 2019
Finanzieller Aufwand und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finanzierung eines/einer zusätzlichen QM-Mitarbeiter/in aus Haushalts- und Projektmitteln</li> <li>○ Die gegenwärtige Überarbeitung der Akkreditierungsregeln auf Grund eines Beschlusses des Bundesverfassungsgerichts im Frühjahr 2017 birgt Risiken, da erst im Frühjahr 2018 mit klaren Aussagen zu den Anforderungen des Staates an die Hochschulen für die System-Reakkreditierung zu rechnen ist. Nach bisherigem Informationsstand ist aber mit einer Verschlankung des Regelwerks zu rechnen.</li> </ul>

<b>Ziel: Aktualisierung der Prozessdokumentation und Professionalisierung des Prozessmanagements</b>	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prozessmanagement ist substantieller Teil des Qualitätsmanagements und als solcher dem KVP-Prozess unterworfen</li> <li>○ Aktualisierung der bisherigen Prozessdokumentation (mit selbst programmiertem Tool)</li> <li>○ Einführung einer professionellen Software trägt zur höheren Akzeptanz und Nutzerfreundlichkeit bei</li> </ul>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vergleich verschiedener Anbieter, Testphase, Abwägung</li> <li>○ Erwerb einer Hochschullizenz</li> <li>○ Bildung eines Teams zur Einführung der neuen Software</li> <li>○ Kritische Sichtung der bisherigen Prozessdokumentation, Erstellung eines Projektplans zur Aktualisierung/Überarbeitung</li> <li>○ Ein/eine Mitarbeiter/in für die Prozessaufnahme und -optimierung (in Zusammenarbeit mit den Fakultätsleitungen, den Studiengängen und der Verwaltung)</li> </ul>
Personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bildung eines Teams zur Einführung der neuen Software</li> <li>○ Ein/eine Mitarbeiter/in für die Prozessaufnahme und Prozessüberarbeitung</li> <li>○ Mitwirkung der Hochschulangehörigen bei der Aufnahme und Überarbeitung der Prozesse</li> </ul>
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ab 2018</li> </ul>
Finanzieller Aufwand und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Budget für Software</li> <li>○ Ein/eine Mitarbeiter/in für die Prozessaufnahme und Prozessüberarbeitung</li> <li>○ Ohne professionelles Prozessmanagement, das die Prozesse der HdM hinreichend vollständig abbildet, ist die System-Reakkreditierung gefährdet.</li> </ul>

## 4.6.2 Organisationsstruktur

### Rahmenbedingungen und Status

Erreichte Ziele aus dem letzten Struktur- und Entwicklungsplan:

- Unterstützung bei Einführung „Verfasste Studierendenschaft“
- Entscheidung bezüglich einer Fakultätsneugliederung wurde getroffen: Bisherige Gliederung wird beibehalten
- Angleichung der Abläufe der Fakultäten (zum Beispiel Neugliederung Fakultätssekretariate umgesetzt)
- Arbeitssicherheit und Umweltschutz (Handbücher, Anweisungen, Produktionshandbuch) umgesetzt.

### Ziele und Steuerungsinstrumente

*Ziel ist die Anpassung an aktuelle Anforderungen und gesetzliche Rahmenbedingungen.*

### Maßnahmen der zentralen Bereiche

- Ausbau der Weiterbildungsstrukturen
- Schaffung von Personalkapazitäten für Beschaffung und Vergabe

## 4.6.3 Kooperationspartner

### Rahmenbedingungen und Status

Das Potential an Kooperationspartnern ist hoch. Zu ihnen gehören insbesondere Unternehmen aus der Medienbranche, die Zulieferer der Medienbranche und die Mediendienstleister in den Industrieunternehmen. Auch haben zahlreiche bedeutende Medienunternehmen ihren Sitz in Baden-Württemberg, darunter große Verlage wie Ernst Klett, Georg von Holtzbrinck, Motor Presse Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag und Hubert Burda Media. Renommierte Einrichtungen im Bereich der elektronischen Medien, wie der Südwestrundfunk, oder regionale Fernsehanbieter, wie das Rhein-Neckar-Fernsehen, runden das breite Spektrum ab.

Baden-Württemberg ist ein industrielles Zentrum für Zulieferer der Medienindustrie mit Weltbedeutung, zum Beispiel für den Druckmaschinenbau (Heidelberger Druckmaschinen), die Druck-Verarbeitungstechnik (MBO Maschinenbau Oppenweiler) und die notwendige Informationstechnik in der Medienindustrie (SAP-Lösungen für Verlage). Auch werden industrienaher Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung in Werbeagenturen und einer Vielzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen erbracht, wie zum Beispiel im Computeranimationsbereich das Unternehmen Mackevision. Zu nennen sind auch mittelständische Druckereien und Verlage mit innovativen crossmedialen Dienstleistungen, zu denen das Unternehmen SDZ. Druck und Medien mit ihrer Verlagsgruppe in Aalen gehört. Gleichsam gibt es Beispiele aus dem Bereich des Verpackungsdrucks und der Verpackungsherstellung, wie das Unternehmen Edelman. Nicht vergessen werden darf in dem Zusammenhang, dass auch die Südwestdeutsche Medien Holding GmbH (SWMH) als eine der größten Unternehmensgruppen für Zeitungen und andere Medien in Deutschland ihren Sitz in Stuttgart hat.

Im Bereich der Ausbildung, Innovationsförderung und der Reflektion des Mediengeschehens besteht ebenfalls eine sehr gute Infrastruktur: Film-, Theater- und Popakademie, Musik- und Kunsthochschulen sowie das Zentrum für Kunst- und Medientechnologie Karlsruhe sind in der Region beheimatet.

Hinzu kommen öffentliche Aufsichts- und Fördereinrichtungen wie die Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg und die Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg. Ebenso lassen sich wichtige Einrichtungen für die Unterstützung der Informationsversorgung, wie die Landes-, Universitäts- und Kommunalbibliotheken, Mediatheken, Archive und das Bibliotheksservicezentrum in Konstanz aufzählen.

Die Aufstellung zeigt ein hohes Potential: Die Hochschule der Medien arbeitet mit vielen dieser möglichen Partner bereits zusammen und baut diese Beziehungen stets aus. Daneben existieren selbstverständlich Partner bei Verbänden und Ministerien als Geldgeber auf Bundes- und EU-Ebene. Außerdem wird die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern gestärkt, die vor allem im Hochschulbereich bestehen – auch außerhalb der EU (siehe Kapitel Internationalisierung).

Partner in Verbindung zu Politik und Positionierung der Hochschule der Medien sind:

- Hochschul- und Wissenschaftsregion Stuttgart e. V.: Die Hochschule der Medien ist Mitglied, der Prorektor für Hochschulmarketing ist im Vorstand.
- Rektorenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Professionalisierung durch Einführung der Geschäftsstelle): Die Hochschule der Medien ist Mitglied und der Rektor vertritt in der Rektorenkonferenz die Hochschule.
- Kanzlerkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften: Die Hochschule der Medien ist Mitglied und der Kanzler vertritt in der Kanzlerkonferenz die Hochschule.
- Arbeitskreis der Prorektoren für Studium und Lehre (Arbeitsgruppe innerhalb des HAW-Verbunds): Prorektor für Lehre der Hochschule der Medien ist Sprecher der Arbeitsgruppe.
- Die Hochschule der Medien ist Mitglied in der Hochschul föderation SüdWest (HfSW). Die föderal organisierte Kooperation zwischen ausgewählten Hochschulen wurde notwendig, weil sich das Aufgabenspektrum der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften stark erweitert hat. Dies liegt am demografischen Wandel, dem Wettbewerb zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg und den Universitäten sowie der Autonomieförderung. Die im Vergleich zu anderen Bundesländern eher kleineren Hochschulen sehen sich deshalb vor besondere Herausforderungen gestellt. Die Hochschul föderation SüdWest (HfSW) soll zukünftig Lösungsansätze für die neuen Herausforderungen entwickeln.

### **Ziele und Steuerungsinstrumente**

Stärkung der regionalen Sichtbarkeit durch Mitwirkung an:

- Center of Applied Research (BW-CAR) und AG-Gestaltung
- Auf dem Campus: Fraunhofer-Gesellschaft (Gemeinsame Professur: Shared Professorship Wirtschaftsinformatik, insb. Forschungs- und Entwicklungsmanagement) und Universität Stuttgart (gemeinsames Promotionskolleg, siehe Kapitel 4.2 Angewandte Forschung, Transfer und Promotionszugang)
- Trickfilmfestival, Stuttgarter Medientage etc.

## 4.7 Ressourcen

### 4.7.1 Personal

#### Rahmenbedingungen für Personalentwicklung und Personalführung

Für den öffentlichen Dienst ist die Personalakquisition in der heutigen Zeit eine Herausforderung. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Besoldungsstrukturen als unattraktiv empfunden werden. Stuttgart gilt zwar als Stadt mit hoher Lebensqualität und guter Verkehrsanbindung, aber eben auch als teurer Standort. Die Hochschule wird daher verstärkt versuchen, Gesamtpakete zu schnüren, welche die Attraktivität einer Tätigkeit bei ihr unterstützen. Für den Bereich der Professorenschaft bedeutet dies, dass sowohl mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes und den damit verbundenen Pensionsansprüchen wie auch mit den wissenschaftlichen Freiheitsgraden geworben wird. Bereits erfolgreich umgesetzt werden konnte die Zuordnung der Stellen auf die Fakultäten. Auch ist es gelungen, eine Akzeptanz dafür zu erreichen, dass W3-Stellen ausgeschrieben werden. Die Reform der W-Besoldung im Jahr 2015 hat dazu geführt, dass diese deutlich weniger leistungsorientiert ist als zuvor, was wiederum zusätzlich demotivierend wirkt.

Der akademische Mittelbau ist nach wie vor zu gering ausgestattet. Weitere Dauerbeschäftigungen sind wegen der fehlenden finanziellen Flexibilität auf ein Minimum zu beschränken. Die Hierarchien sind notwendigerweise flach und die Gehälter weitgehend durch den TV-L fixiert, sodass sich kaum Aufstiegschancen ergeben. Dem entgegen steht die Notwendigkeit einer hohen Innovations- und Veränderungsbereitschaft. Die Stellenstruktur im Verwaltungsbereich stammt noch aus Zeiten, in denen ein großer Teil der Tätigkeiten manuell erledigt wurde. Eine adäquate Anpassung ist bis heute nicht erfolgt. Darüber hinaus haben viele Fachvorgesetzte keine Führungserfahrung und wechseln auf Grund der Wahlämter mitunter relativ häufig.

Im Lichte dieser sicherlich nicht optimalen Ausgangssituation sind Maßnahmen für die Personalentwicklung und -akquise auszubauen. Positiv ausgewirkt hat sich der folgende, bereits etablierte Maßnahmenkatalog:

- Mobile Arbeit
- Promotionsförderung
- Job-Rotation
- Hospitationsprogramm
- Interne Stellenausschreibungen
- Fester Fortbildungsetat
- Regelmäßige Mitarbeiter-Gespräche
- Gesundheitsmanagement
- Ausbildungsbetrieb
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Leistungsprämien
- Teambuilding-Maßnahmen
- Zertifizierung als „familiengerechte Hochschule“

## Mittelfristige Gesamt-Personalentwicklung

Vollzeitäquivalente an der HdM	IST 10/2007		IST 10/2015*		IST 10/2016		IST 10/2017		PLAN 2018-2022**	
	Prof.	Besch.	Prof.	Besch.	Prof.	Besch.	Prof.	Besch.	Prof.	Besch.
Fakultät 1	42,00	26,00	52,83	27,95	48,83	30,41	51,83	32,03	53,83	35,00
Fakultät 2 (inkl. HoRads)	32,00	22,50	50,00	27,86	51,00	32,87	51,25	42,25	54,00	45,00
Fakultät 3	32,00	14,00	33,50	17,41	36,50	14,80	38,49	19,40	37,49	22,00
IAF (inkl. Zentren) und IAF Projekte	0,00	12,00		16,99		18,95		12,70		20,00
Bibliothek	0,00	6,70		7,28		7,28		6,78		7,00
IZ-IT	0,00	6,50		9,00		9,00		10,50		13,00
IQF inkl. Hochschuldidaktik				6,44		4,60		9,10		11,00
Verwaltung / Internationales / AAA		42,10		59,85 3,90		60,70		67,25		72,00
Gründerzentrum						4,15		3,75		6,00
Weiterbildungszentrum (ab 10/2016)						3,00		3,00		8,00
<b>Summe</b>	<b>106,00</b>	<b>129,80</b>	<b>136,33</b>	<b>176,68</b>	<b>136,33</b>	<b>185,76</b>	<b>141,57</b>	<b>206,76</b>	<b>145,32</b>	<b>239,00</b>

Abb. 4-12: Anzahl der Beschäftigten an der Hochschule der Medien (Prof. = Professorinnen/Professoren, Besch. = Beschäftigte). Insgesamt 146 Professuren. In der obigen Tabelle sind nur die besetzten Stellen enthalten. \*: Ab 10/2015 sind keine beurlaubten Mitarbeiter (zum Beispiel Elternzeit), Auszubildenden, Praktikanten und junge Innovatoren mehr enthalten. \*\*: Der Zuwachs ist nur möglich, wenn entsprechende Sonder- und Drittmittel eingeworben werden können.

Folgende Ziele aus dem letzten Struktur- und Entwicklungsplan wurden erreicht:

- Onboarding-Konzept realisiert
- Zertifizierung als familiengerechte Hochschule (laufende Re-Auditierung erforderlich)
- Web-Bewerbungsplattform für Mitarbeiter ist realisiert

### Ziele und Steuerungsinstrumente

*Ziel der Hochschule ist es: Personalplanung, -entwicklung und -führung gemäß den Zielen der Hochschule der Medien unter der Annahme, dass die Anzahl der Professuren konstant bleibt und das Wachstum in anderen Bereichen nur durch Finanzierung Dritter entsteht (ca. 3 Prozent im Planungszeitraum).*

Unterstützende Maßnahmen:

- Neben den Förder- und Führungsgesprächen auch verpflichtende Schulungen für Fachvorgesetzte
- Verpflichtende Teilnahme an Didaktikkursen für Professorinnen und Professoren
- Einführungskurse für Professorinnen und Professoren im Bereich „Forschung an HAWs“

- Job-Rotation
- Prozess-Evaluation
- Koordinierte Fortbildungsangebote
- Teilzeit-Arbeitsmodelle / Jobsharing
- Regelmäßige Jour fixe mit den Vorgesetzten
- Einarbeitungspläne für neu eingestelltes Personal
- Career-Service

### Maßnahmen der zentralen Bereiche

<b>Ziel: Führungskräfte-Nachwuchszirkel</b>		
Begründung	Aufgrund der derzeitigen Marktlage fällt es dem öffentlichen Dienst und somit auch den Hochschulen für angewandte Wissenschaften immer schwerer, Führungskräfte aus anderen Bereichen oder gar der freien Wirtschaft abzuwerben.	
Maßnahmen	Ausfertigung eines Konzepts für die Entwicklung von vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Führungskräften	
Personelle Ressourcen	Erweiterung des Aufgabenspektrums der Personalabteilung	
Zeitplan	Konzeption bis Ende 2017, Beginn der Umsetzung 2018	
Finanzieller Aufwand und Risiken	Aufwand: ca. 30.000,- Euro pro Jahr Risiko: Abwanderung der dann Qualifizierten zu anderen Arbeitgebern	

## 4.7.2 Finanzen

### Rahmenbedingungen und Status

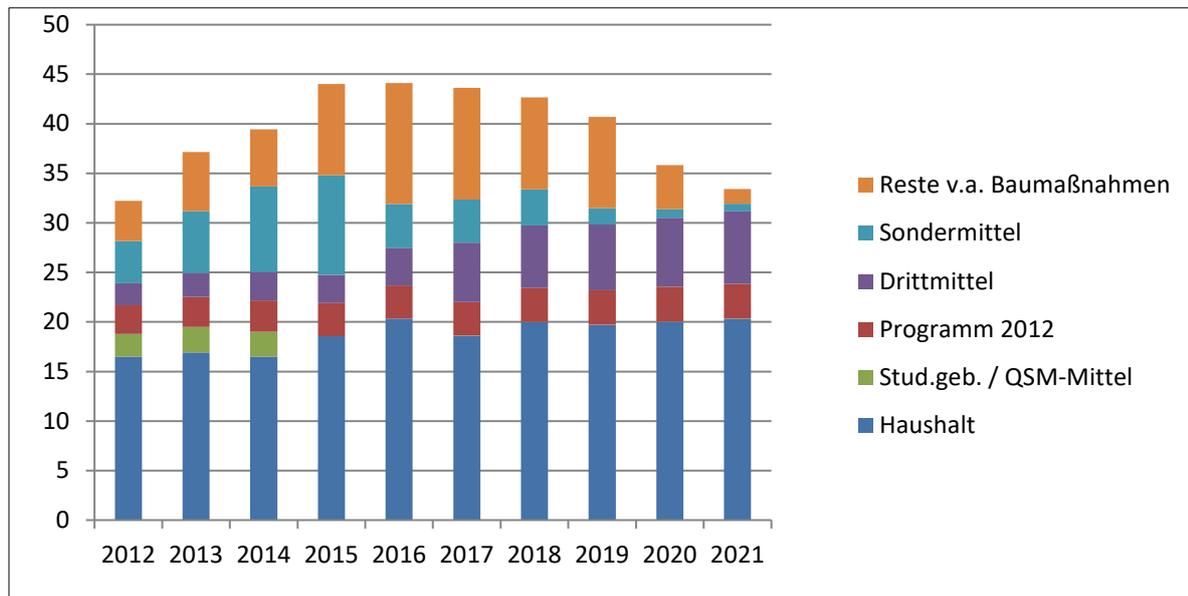


Abb. 4-13: Finanzen in Millionen Euro

### Entwicklung der Finanzen

Insgesamt wendet die Hochschule der Medien rund 16 Millionen Euro für Personal (bei einem Gesamthaushalt von 18 Millionen) auf. Der Hochschulfinanzierungsvertrag stellt eine Finanzierung bis 2020 sicher. Problematisch hierbei ist der viel zu hohe Fixkostenanteil. Dieser setzt sich aus Personalkosten (Professorinnen und Professoren sind in der Regel auf Lebenszeit verbeamtet; das Personal in der Verwaltung ist sinnigerweise festangestellt) sowie aus den zur Aufrechterhaltung des Betriebes erforderlichen Sachausgaben (Infrastrukturkosten, sonstiger betrieblicher Aufwand etc.) zusammen. Dies bedeutet, dass der Handlungsspielraum der Hochschule im Wesentlichen von den Sondermitteln „2012“, „2016“ und „2020“ bestimmt wird. Größere Mittelkürzungen führen daher zwangsläufig zu einer deutlichen Reduktion des (traditionell an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften eher schwach ausgeprägten) Mittelbaus und damit zu massiven Einschränkungen in der Lehr- und Forschungsqualität. Die zweite Option ist der Abbau von Professuren, was zwingend zu einer Reduktion der Studierendenzahl führt. Problematisch ist für die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften die Realisierung größerer Investitionen. Ihre Ausrichtung erfordert zwar eine anwendungsorientierte Ausstattung sowie eine dezidierte Grundausstattung für Forschung. Allerdings sind Großgerätebeschaffungen von den relativ kleinen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften schwer zu stemmen. Dies liegt daran, dass auch die teilweise Finanzierung einen hohen Eigenanteil voraussetzt. Auch noch anzumerken ist, dass die kamerale Logik zu einer Reduktion auf die bloße Betrachtung von Einnahmen und Ausgaben führt. Ohne Bilanzierung im Rahmen einer Doppik und mehr Eigenverantwortung der Hochschulen bleiben wichtige Bereiche wie Bau, Bauunterhalt, Energiekosten und Energieeinsparung außen vor. Obwohl Baumaßnahmen normalerweise nicht Teil des Hochschulhaushalts sind, konnten in der Vergangenheit dringend notwendige Baumaßnahmen nur unter Eigenbeteiligung der Hochschule realisiert werden (zum Beispiel Nobelstraße 10a.).

Das Thema Ersatzinvestitionen (Abschreibungen) wird bei diesem System komplett ausgeblendet. Auch nicht berücksichtigt ist die Möglichkeit, einen Strategietopf anzulegen. Ohne die Möglichkeit ein Rücklage-management zu installieren werden Hochschulen in Zukunft kaum mehr seriös arbeiten können.

Das Drittmittel-Budget aus Forschung und Transfer hängt von Förderprogrammen ab, auf die die Hochschule keinen Einfluss hat. Um die Forschungsaktivitäten zu forcieren, müssen zusätzliche Anreize und „Leuchttürme“ geschaffen werden, deren Finanzierung der Hochschule überlassen bleibt. Im Bereich des akademischen Auslandsamts und der Existenzgründung gibt es viele durchlaufende Posten (Fördermaßnahmen, welche an Studierende durchgereicht werden). Die Weiterbildung ist von der Zahl und Attraktivität der angebotenen Programme abhängig. In der Regel sind maximal moderate Gewinne oder aber nur eine Selbstkostendeckung zu erwarten.

### **Finanzverteilung**

Bei der Finanzplanung wurden transparente und anpassungsfähige Regelungen gefunden, die laufend evaluiert werden. Die Finanzverteilung berücksichtigt sowohl Aspekte der Sicherstellung der Aufgaben, als auch mengen- und leistungsorientierte Aspekte.

Grundüberlegungen zur Mittelverteilung an der Hochschule der Medien sind:

- Dynamische Anpassung an Veränderungen der Hochschule
- Nachvollziehbare Größen und Anreize setzen
- Handhabbares Modell (beherrschbare Komplexität für alle Beteiligten)
- Kapitalisierung von Stellen
- Bedarf technischer Bereiche wird nachvollziehbar berücksichtigt (Verbrauchsmaterial und besseres Betreuungsverhältnis nach Kapazitätsverordnung)
- zentrale Investition nach Beantragung
- Flächen werden derzeit nicht bepreist (Vorteil für flächenintensive technische Bereiche)
- Bei der Kopfzahl als Verteilgröße wird ein Mix aus echter Kopfzahl (Belastung) und Studienplatzzahl (kein Anreiz, alle „durchkommen zu lassen“) herangezogen

### **Ziel und Steuerungsinstrumente**

*Ziel: Die mittelfristige finanzielle Handlungsfähigkeit der Hochschule der Medien bis 2020 ist sicherzustellen.*

*Dies kann im bestehenden Rahmen gewährleistet werden, wenn keine unabsehbaren Einflüsse auftreten.*

*Handlungsspielräume sind zu sichern, das heißt Fixkostensteigerungen sind zu vermeiden. Das Hauptrisiko besteht im Auslaufen der 2020-Mittel.*

### **1. Rahmenbedingungen**

Die Finanzplanung entsteht unter folgenden Rahmenbedingungen:

Insgesamt ist es der Hochschule gelungen, zusätzliche Mittel im Rahmen von Programmen im siebenstelligen Bereich einzuwerben. Mit diesen Drittmitteln können sowohl die Mitarbeiter des Didaktikzentrums als auch Teile des Existenzgründungs- und Weiterbildungspersonals finanziert werden. Allerdings handelt es sich hierbei um Drittmittel, welche nicht dauerhaft zur Verfügung stehen.

- Die Änderungen im Arbeitsrecht (WissZeitVG) führen zu einer Erhöhung der personellen Fixkosten.
- Vor dem Hintergrund der angespannten Finanzsituation lassen sich strategische Zielsetzungen der Hochschule der Medien nur bedingt durch Budgets untermauern. Vielmehr ist daher auf strukturelle und ablauforganisatorische Maßnahmen zurückzugreifen (seit dem Jahr 2016 muss das Budget hierfür aus Sondermitteln generiert werden).
- Die Hochschule der Medien weist im Sinne einer hohen Autonomie und guten Planbarkeit am Jahresanfang den Fakultäten ihr Budget zu. Die üblichen „Rektoratsreserven“ gibt es an der Hochschule der Medien nicht.
- Im Gegensatz zu anderen Hochschulen bepreist die Hochschule der Medien Flächen derzeit nicht. Dies setzt aber neben einem verantwortungsvollen Umgang mit Flächen auch die Bereitschaft voraus, diese wo immer sinnvoll, gemeinsam zu nutzen.

### **2. Nicht finanzierbare Maßnahmen**

Durch die bestehende Gesamtsituation sind wichtige Bereiche der Hochschule der Medien nicht finanzierbar, sondern müssen vom Land finanziert werden (entsprechende Anträge werden/sind gestellt). Hierbei handelt es sich um:

- weitere Baumaßnahmen (Ausnahme: Aufstockung Technikbau)
- Campus Management System und SAP-Finzen (ca. 1,3 Millionen Euro)
- Erneuerung der veralteten schmalbrüstigen Netzwerkverkabelung (ca. 1 Millionen Euro)
- Optimierung der Personalausstattung der Bereiche Internationalisierung, Studienberatung, IT und Infrastruktur (6 Stellen)

### **3. Finanzsituation der Verwaltung und der zentralen Bereiche**

Alle Bereiche sind arbeitsfähig. Der Hochschulleitung ist bewusst, dass einige Bereiche (zum Beispiel Erwerbsetat der Bibliothek) im Vergleich zu anderen Hochschulen deutlich unterdurchschnittlich sind (allerdings gibt es in der Umgebung eine gute Bibliotheksinfrastruktur). Steigende Fallzahlen (Studierendenzahl, Anzahl ausländischer Studierender, Anzahl Drittmittelprojekte, etc.) wirken sich auf den Arbeitsaufwand in Verwaltung, Auslandsamt und Sprachenzentrum aus und können ohne zusätzliche Stellen auf Dauer nicht mehr bewältigt werden. Dringend erforderliche Investitionen im IT-Bereich sind kaum noch zu finanzieren. Darüber hinaus nehmen die durch neue Rechtsvorschriften verursachten Aufgaben ständig zu, ohne dass hierfür Personal zur Verfügung gestellt wird.

#### **4. Finanzverteilung an die Fakultäten**

##### 4.1 Zentraler Invest nach Bedarf

##### 4.2 Reste (werden nur gekürzt übertragen (Ausnahme: Drittmittel))

##### 4.3 Leistungs-/ Verteilungsgerechtigkeitsaspekt

Das Verteilungsmodell der Hochschule der Medien ist transparent, passt sich dynamisch an veränderte Gegebenheiten an und ist in Teilen bedarfs-, in anderen Teilen leistungsorientiert (wie in den §§ 13, 20 LHG gefordert). Die Einflussparameter werden in Gesprächen zwischen Dekanen und Rektorat diskutiert und kritisch hinterfragt. Die Interessen von Einzelbereichen sind nachvollziehbar jedoch oft unterschiedlich und partiell entgegengesetzt. Hinsichtlich Nachvollziehbarkeit, Stabilität und Steuerungswirkung ist das bestehende Modell ein vernünftiger, bewährter Kompromiss. Festzuhalten bleibt, dass kein Verteilungsmodell den Anspruch einer „gerechten Verteilung“ erfüllen kann.

##### 4.4 Arbeitsfähigkeit der Fakultäten

Neben den o.g. Kriterien muss auch die Arbeitsfähigkeit der Fakultäten (zum Beispiel Sicherstellung der Lehre als Gebot im LHG) berücksichtigt werden. Zusammen mit den Vorjahresrestmitteln und den jährlichen Zuweisungen ist die Arbeitsfähigkeit jeder einzelnen Fakultät sichergestellt. Die Hochschulleitung behält sich gegebenenfalls vor, sofern erforderlich, in die Mittelverteilung einzugreifen, um die strukturelle Arbeitsfähigkeit der Fakultäten sicherzustellen.

#### **Maßnahmen der zentralen Bereiche**

- Laufende Evaluation des Mittelverteilungssystems
- Drittmittel müssen auch außerhalb des Forschungsbereichs verstärkt eingeworben werden (Stand November 2016: Existenzgründung: ca. 1.1 Millionen Euro, Lehre: ca. 3.2 Millionen Euro, Weiterbildung: ca. 450.000 Euro, Technik/Infrastruktur: ca. 400.000 Euro)

### 4.7.3 Infrastruktur/Informationszentrum

#### Rahmenbedingungen und Status

Der IT-getriebene Wandel erfordert eine erhebliche Investition in die technische Ausstattung für die Lehre: Einerseits muss eine Vielzahl von Studierenden eine technische Grundausbildung erhalten (Breite), andererseits sollen die Studierenden in industrieüblichen Einrichtungen ausgebildet werden (Spitze). Beides muss in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Große Vorhaben lassen sich nur realisieren, wenn private oder öffentliche Fördergelder, wie durch das Hochschulbauförderungsgesetz, zur Verfügung stehen. Tendenziell sind dabei eher Kürzungen zu erwarten, sodass verstärkt eine Selektion und Priorisierung bei größeren Vorhaben vorgenommen werden muss. Ein wichtiger Parameter wird dabei die Auslastung der beschafften Geräte in Lehre und angewandter Forschung sein. Eine weitere Variable wird die organisatorische Verfügbarkeit sein, wie zum Beispiel durch die Einbringung in zentrale Medienpools.

Für die Bibliothek ist es ein entscheidender Faktor, endlich aus der permanenten Unterfinanzierungssituation beim Erwerbungsset zu kommen, um wieder über die reine Grundversorgung hinaus auch zukünftig zur Optimierung, Qualitätssicherung und Steigerung von Forschung und Lehre der Hochschule der Medien beitragen zu können. Zudem gibt es eine Vielzahl kleinerer Punkte bei denen die Bibliothek als Dienstleister der Hochschule aktiv wird. Dazu gehören die Bereitstellung von mobilem Equipment, die permanente Anpassung der studentischen Lern- und Arbeitsplätze (Lernwelt, Makerspace etc.) an das sich durch die zunehmende Digitalisierung wandelnde Lern- und Arbeitsverhalten, aber auch der Ausbau des orts- und zeitunabhängigen digitalen Lernens durch entsprechende digitale Angebote (Streaming Dienste, E-Books, eJournals, Datenbanken etc.) sowie die verbesserte Vernetzung mit dem Didaktikzentrum.

Insgesamt ist zu erwarten, dass beispielsweise die Zahl der PC-Pools nicht mit der Studierendenzahl steigen wird. Die Studierenden verfügen über eigene Geräte. Pools werden dennoch benötigt, unter anderem für Spezial-Software. In Ingenieur-Studiengängen der Hochschule ist mit der verstärkten Orientierung auf die Forschung anzunehmen, dass weniger in Produktionsmaschinen und mehr in Analytik und Messtechnik investiert wird. Außerdem ist in jedem Fall zu prüfen, ob Leihgeräte zur Erprobung neuer Technologien, Leasing oder Nutzung von Equipment von Partnern günstiger als ein Kauf sind.

Bei der zentralen IT-Infrastruktur werden verstärkt Maßnahmen zum Outsourcing mit der Universität Stuttgart und zur Automatisierung angestrebt. Zu den möglichen Maßnahmen gehören unter anderem die Bereiche Backup oder Netzmonitoring, während zu den Automatisierungen die zentrale Bereitstellung virtueller Server und die Software-Distribution durch Frontrange zählen.

Seit dem letzten SEP wurden folgende zentralen Investitionen vorgenommen:

Maßnahme	Kosten	Finanzierung
Ausstattung PC-Poolraum	27.500	komplett gefördert durch den Förderverein
Fahrzeug für mobile Produktionsfähigkeit	33.000	15.800 Zuschuss Förderverein 19.200 WM7, Fak. 2
Neuausstattung Tonstudio U.48	247.300	110.000 Land B-W Großgeräteantrag 10.000 AM7 20.000 AM3 10.000 Fak. 2 97.300 Zentraler Invest
Neuausstattung TV-Studio	454.000	205.887 Land B-W Großgeräteantrag 248.000 Zentraler Invest
Neubeschaffung Tiefdruckmaschine	1.068.100	498.000 Land B-W Großgeräteantrag 570.100 Zentraler Invest
Ausstattung Usability-Labor	244.500	119.500 Land B-W Großgeräteantrag 34.000 Fak. 3 90.000 Zentraler Invest
Digitalisierung Treppenstudio	105.500	40.500 Fak. 2 65.000 Zentraler Invest
Baukostenzuschuss Nobelstr. 8	1,3 Millionen	Finanziert durch Einsparungen
Beschaffung 3D-Drucker	62.600	Zentraler Invest
Beschaffung Laser-Cutter	20.200	Zentraler Invest
Gaming (2013)	69.000	Zentraler Invest
Medienserver (2013)	14.400	Zentraler Invest
CA-Rechner (2013)	43.400	Zentraler Invest
Streaming (2013)	23.000	Zentraler Invest
Games (2014)	21.800	Zentraler Invest
Media Factory (2014)	64.000	Zentraler Invest
IDR (2014)	40.000	Zentraler Invest
Games (2015)	30.200	Zentraler Invest
Ergoneers (2015)	18.000	Zentraler Invest

Aus dem letzten SEP wurde erreicht:

- Eine teilweise Aktualisierung der Netzinfrastruktur (Verkabelung, Aktivkomponenten, Firewall). Selbstverständlich sind die Neubaumaßnahmen auf einem aktuellen Stand
- Einführung Dialogorientiertes Serviceverfahren (DoSV)
- Einführung einer modernen Ablage- und Kommunikationsplattform (HdM-Filestore / HdM-OX)

## Ziele und Steuerungsinstrumente

*Ziel der Hochschule ist: Eine adäquate technische Infrastruktur sicherstellen, dies betrifft die zentrale IT-Struktur ebenso wie technische Einrichtungen für Lehre und angewandte Forschung. Budgets für Großinvestitionen müssen primär von außen eingeworben und durch organisatorische Konzepte für eine intensive Nutzung abgesichert werden.*

Steuerungsinstrumente sind die Projektmanagementkapazität sowie die Budgets für die Projekte. Die Budgets sollen nach Möglichkeit bei Lehr- und Forschungsinvests konstant gehalten werden (hängen aber in allen Bereichen von externen Mittelzuweisungen ab). Für das IT-Projektmanagement wird eine zusätzliche Stelle geschaffen.

## Maßnahmen der zentralen Bereiche

### *Strategische Projekte zur zentralen Verwaltungs- und Lehrunterstützung*

Neben laufenden operativen Aufgaben (Beschaffung Standard-Software, Hardware-Erneuerung, Neuordnung Homepage, IoT-Anwendungen Haustechnik etc.) wurden strategische Projekte identifiziert, die zentral finanziert beziehungsweise koordiniert werden:

1. Netzinfrastruktur erneuern (Status: Gelder beantragt, Teil der Aktivkomponenten ist ausgetauscht)
2. ERP/Campus Management System (Status: Finanzierung landesseitig nach wie vor unklar, Großprojekt Umstellung HIS+eigene Erweiterungen, Vorbereitungen zum Beispiel Datenbereinigung laufen, Rektor der Hochschule der Medien im zuständigen RKH-Ausschuss)
3. Dokumentenmanagement System (DMS)/Elektronischen Akte (E-Akte) (Software d.3ecm ist ausgewählt und installiert, Einrichtung der elektronischen Studierendenakte, als Erstes soll der Bewerbungs- und Zulassungsprozess als elektronischer Workflow zum Wintersemester 2018/19 umgesetzt werden)
4. CRM (Status: SW-Installiert, Schulungen durchgeführt, Datenmigration steht an)
5. Mobility Online (Status: In Betrieb – noch nicht alle Programme des Akademischen Auslandsamts erfasst)
6. Digitale Urlaubskarte (Status: Vorarbeiten laufen – keine Priorität)
7. bwCloud / Virtuelle Maschinen (Status: verfügbar)
8. bwLehrpool und Frontrange (Status: verfügbar)
9. E-Learning / Hörsaalausstattung für Streaming (Status: Moodle verfügbar, zusätzliche Streaminglösungen auf Basis OpenCast angestrebt → Projektdetails siehe im Kapitel 4.1.3)
10. Bibliothek – Digitale Bestände (Status: in machbarem Umfang wurden physische Bestände ab- und digitale Bestände aufgebaut, weitere Maßnahmen hängen von der Finanzierung ab)

11. Anstehende verschärfte rechtliche Rahmenbedingungen zu Auskunftsfähigkeit, Datenschutz etc.  
(Status: Zusammenarbeit mit Mannheim/IdoIT, HSZ-Datenschutz)
12. Dialogorientiertes Serviceverfahren (DoSV) (Status: läuft)
13. Stundenplan-Planungs-Software (Status: StarPlan läuft)
14. Neues Content Management System (Status: Bisheriges System stößt an Grenzen ist aber voll lauffähig, keine Priorität)
15. Ablage- / Austauschplattform (Status: ownCloud ist verfügbar)
16. HdM App (Status: Studentische App vorhanden, soll aber in zentrales Management überführt werden)
17. Learning Analytics (Status: Tool im Einsatz - Eigenentwicklung)
18. Forschungsinfo-System (Status: vorhanden, Umprogrammierung für verbesserte Wartbarkeit erforderlich)
19. Identity Management/Authentifizierung (Status: Neues Identity Management Konzept in LDAP und MS-AD in Umsetzung, Shibboleth und Eduroam sind verfügbar)
20. Digitale Klausuren/Ilias (Status: ab Frühjahr 2018 zentral verfügbar)
21. SAP im Finanzbereich (evtl. Doppik)

Strategische Projekte zur zentralen Verwaltungs- und Lehrunterstützung im Detail.

<b>Ziel: Netzinfrastruktur aktualisieren und vereinheitlichen</b>	
Begründung	Aktivkomponenten der Netzinfrastruktur sind veraltet (bis zu elf Jahre alte Komponenten) und nicht mehr erweiterbar, die Verkabelung im Gebäude Nobelstraße 10 in Kat 5 Technik (Kupfer) und in Multimode (LWL) ausgeführt und muss ausgetauscht werden
Maßnahmen	Komplette Aktivkomponenten austauschen und auf einheitlichen und aktuellen Stand bringen
Personelle Ressourcen	Informationszentrum-Rechenzentrum
Zeitplan	Grundlegende Sanierung bis wahrscheinlich 2020
Finanzieller Aufwand und Risiken	Investition ca. 1 Millionen Euro Finanzierung ohne Sondermittel nicht realisierbar, Abhängig von der Brandschutzsanierung

<b>Ziel: Einführung Dokumentenmanagementsystem(e)</b>	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Steigender Platzbedarf für Akten durch Größenwachstum der Hochschule</li> <li>○ elektronisch gestützte Vorgangsbearbeitung - Vereinfachung und Verbesserung des Verwaltungshandelns</li> <li>○ Revisionsichere Ablage von Dokumenten in einem langzeitstabilen, digitalen Format</li> <li>○ Schnelle Informationsbereitstellung und Zugriffsmöglichkeiten</li> </ul>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ST-Analyse (Aufbau-/Ablauforganisation, Dokumentenanalyse etc.)</li> <li>○ Erstellung Anforderungskatalog / Pflichtenheft</li> <li>○ Wirtschaftlichkeitsbetrachtung</li> <li>○ Realisierungsplan (Zeitplan, Beteiligte, Projektstruktur etc.)</li> <li>○ Projektauftakt + Abstimmung mit den Beteiligten</li> <li>○ Vorbereitung/Durchführung Ausschreibung</li> <li>○ Bewertung der Angebote/Zuschlagserteilung</li> <li>○ Kick-Off/Einführungsphase (Systemimplementierung, Customizing, Dokumentation, Schulung)</li> <li>○ Stufe 1 – E-Akte + Workflows</li> <li>○ Produktivbetrieb</li> </ul>
Personelle Ressourcen	Stufe 1: Studentisches Services – Studienbüro / Prüfungsverwaltung, Dozenten/innen, IZ-IT
Zeitplan	Realisierung in 2017-2019
Finanzieller Aufwand	250.000,- Euro
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rechtslage passt noch nicht zur medienbruchfreien Immatrikulation</li> <li>○ Anpassungen sind mit der Einführung eines Campusmanagementsystems erforderlich</li> </ul>

<b>Ziel: Einführung eines Campusmanagementsystems</b>	
Begründung	Einführung eines standardisierten und webbasierten IT-Systems, über das die verschiedenen Geschäftsprozesse im Bereich des studentischen Lebenszyklus abgebildet und unterstützt werden können.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klärung der fachlichen und technischen Anforderungen</li> <li>○ Sichtung / Vorprojekte zu den auf dem Markt angebotenen und für die Hochschulen passenden Systeme</li> <li>○ Klärung der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen</li> <li>○ Klärung der Schnittstellen zu hochschuleigenen Systemen</li> </ul>
Personelle Ressourcen	Studentische Services, IZ-IT
Zeitplan	Abhängig von den finanziellen Mitteln/Abstimmung mit Ministerium
Finanzieller Aufwand	> 1,3 Millionen Euro je Hochschule
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anpassungsbedarf zu hochschuleigenen Programmen und Prozessen noch nicht absehbar</li> <li>○ Finanzierung durch das Land immer noch nicht gesichert</li> <li>○ Finanzielle und personelle Zusatzaufwände durch „Doppelarbeiten“</li> </ul>

<b>Ziel: Einführung eines komplett Onlinegestützten Bewerbungsverfahrens</b>	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anpassung an die Anforderungen der Kunden (Bewerber/innen) hinsichtlich eines medienbruchfreien Verfahrens</li> <li>○ Beschleunigung des Zulassungsverfahrens</li> <li>○ Zeit- und Ressourcenersparnis im Zulassungsbereich</li> </ul>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prüfung und Anpassung der Rahmenbedingungen (Daten, Unterlagen, Satzungen etc.) und Prozesse</li> <li>○ Anpassung der technischen Schnittstellen (DoSV, Bewerbungsplattform, HIS-Programme, DMS etc.)</li> </ul>
Personelle Ressourcen	Studentische Services – Studienbüro, IZ-IT
Zeitplan	Realisierung in 2017-2019
Finanzieller Aufwand	Kosten für die Anpassung der Schnittstellen bei den verschiedenen Programmen
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rechtslage passt noch nicht zur medienbruchfreien Immatrikulation</li> <li>○ Erneute Anpassungen sind mit der Einführung eines Campusmanagementsystems erforderlich</li> </ul>

<b>Ziel: CRM einführen</b>	
Begründung	Einführung einer zentralen Adressdatenbank zur Kundenpflege für die Hochschulleitung, die Hochschulkommunikation und den Weiterbildungsbereich – das System kann bei Bedarf auf die gesamte Hochschule erweitert werden: Synergieeffekte im Marketing
Maßnahmen	Installation, Konfiguration und Customizing bis Ende Sommersemester 2017
Personelle Ressourcen	HK und IZ-IT
Zeitplan	Produktivbetrieb im Wintersemester 2017/18, Abschluss Ende 2018
Finanzieller Aufwand und Risiken	geringes Risiko, da Investition und Personalbedarf aus den Hausressourcen gedeckt werden können

<b>Ziel: Neue gesetzliche Datenschutzregelungen</b>	
Begründung	Neue Datenschutzrichtlinie der EU (EU-Datenschutzverordnung gültig ab 25. Mai 2018)
Maßnahmen	Hochschulweite Umsetzung der Vorgaben der neuen Verordnung / Koordination mit den anderen HAW's im HfSW-Verbund zur Schaffung von Synergien, Dokumentation von Datenschutzmaßnahmen im BSI-Modul iDoit HfSW (IT-Dokumentation)
Personelle Ressourcen	Personalkapazität erforderlich, Arbeitsgruppe im Bereich IT-HfSW
Zeitplan	Start: ab 2018
Finanzieller Aufwand und Risiken	--

## 4.7.4 Baumaßnahmen

### Rahmenbedingungen und Status:

Erreichte Ziele aus dem letzten Struktur- und Entwicklungsplan sind:

- Umzug der Fakultät Information und Kommunikation aus der Wolframstraße
- Errichtung des Erweiterungsbaus Süd, Nobelstraße 10a
- Umbau der alten Bibliothek in der Nobelstraße 10 (Lernwelt)
- Neubau Nobelstraße 8

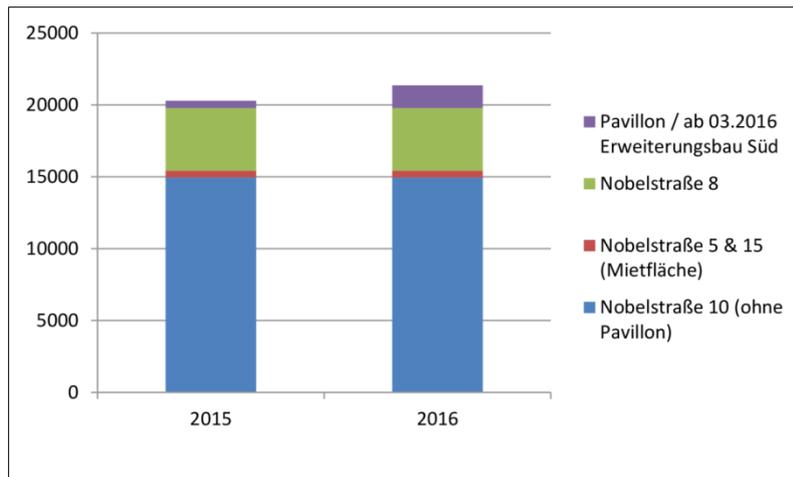


Abb. 4-14: Flächenentwicklung (Hauptnutzfläche in qm) von 21.362 auf 21.255

Die Ziele können mit Partnern (zum Beispiel Universität Stuttgart im Bereich Existenzgründung) oder durch Aufstockung des Altbaus oder durch Ersatz des Pavillons (für die Forschung) realisiert werden. Flächenanmietungen sind nach wie vor schwierig, da viele Partner auf dem Campus Ausbaumaßnahmen planen.

Die Hochschule der Medien ist eine Hochschule mit vielen Pendlern aus der Region. Dies und die verstärkten Selbstlernphasen in Gruppen bedingt eine höhere Verfügbarkeit von Lernflächen für Studierende. Dazu leistet auch die neue Bibliothek einen Beitrag. Neben der Funktion als Hochschulbibliothek ist sie auch für die bibliothekarischen Studiengänge in der Ausbildung von hoher Bedeutung.

### Zielsetzung und Steuerungsinstrumente

*Ziel der Hochschule ist: Ergänzung und Umwidmung von Flächen für geänderte didaktische Anforderungen. Flächenerweiterung für Forschung und Existenzgründung sind erforderlich.*

Sollten sich die notwendigen Ausbaumaßnahmen nicht realisieren lassen, ist eine Flächenbewirtschaftung möglich und erforderlich (Flächen sind in der Kostenrechnung bepreist).

### Maßnahmen der zentralen Einrichtungen

- Learning Space und Makerspace ausbauen
- Plug and Play IT & Office Space verbessern

- Flipped Classroom Modelle realisieren
- Organisationsmodell für Labs und Studios verbessern
- Gemeinsam mit Universität Stuttgart/Fraunhofer-Gesellschaft Campus 2030 umsetzen
- Existenzgründungsbauvorhaben und Forschungsflächen umsetzen
- Verbesserung soziale Infrastruktur
- Brandschutzsanierung des Gebäudes Nobelstraße 10: Organisatorisch sicherstellen, dass Betrieb möglichst wenig beeinträchtigt wird

<b>Ziel: Schaffung von Forschungsflächen</b>	
Begründung	Der Hochschule stehen zur Zeit keinerlei Flächen dezidiert für die Bereiche Forschung und Drittmittel zur Verfügung
Maßnahmen	Aufstockung des Technikbaus
Personelle Ressourcen	Rektorat, Infrastrukturabteilung, Dienstleister
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Planung und Beantragung 2017</li> <li>o Baubeginn 2018</li> <li>o Fertigstellung 2019</li> </ul>
Finanzieller Aufwand	3,5 bis 6,0 Millionen Euro
Risiken	bei nicht zeitnaher Fertigstellung Abwanderung von Forschungs- und Drittmittelprojekten

<b>Ziel: Brandschutzsanierung</b>	
Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Anpassung an Brandschutzvorgaben</li> <li>o Mängel im Gebäudebestand (Maßnahme zieht sich seit mehr als 6 Jahren )</li> </ul>
Maßnahmen	Umsetzung des neuen Brandschutzkonzepts
Personelle Ressourcen	Koordination durch Haustechnik, ansonsten Dienstleister
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Universitätsbauamt hat 2017 zum wiederholten Mal mit der Planung begonnen</li> <li>o Beginn der Maßnahmen vor Ort 2018</li> <li>o Dauer laut UBA: nicht absehbar</li> </ul>
Finanzieller Aufwand	Finanzierung durch Universitätsbauamt
Risiken	Durch die lang anhaltende Bauzeit entstehen viele Einschränkungen im Tagesbetrieb

<b>Ziel: Bau eines Exist-Gebäudes</b>		
Begründung	Auf dem Hochschul-Campus fehlen Flächen für Existenzgründer, Konferenzen etc.	
Maßnahmen	Bau eines Gebäudes unter der Ägide der Universität Stuttgart	
Personelle Ressourcen	vor allem Dienstleister oder Dritte	
Zeitplan	-	
Finanzieller Aufwand	-	
Risiken	größere Verzögerungen bei der Umsetzung der Maßnahme führen dazu, dass sowohl das Thema nicht mehr besetzt werden kann, als auch dass die Gründer sich einen anderen Standort suchen, zum Beispiel in Karlsruhe	

<b>Ziel: Erweiterung Parkplätze</b>		
Begründung	es sind nicht genügend Parkplätze vor allem für Studierende, aber auch für Forscherinnen und Forscher sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden	
Maßnahmen	Bau von Parkplätzen	
Personelle Ressourcen	Dienstleister	
Zeitplan	möglichst bald	
Finanzieller Aufwand	nicht abschätzbar/sollte vom Universitätsbauamt übernommen werden	
Risiken	Finanzierung	

<b>Ziel: Verbesserung der Essensversorgung auf dem Campus Vaihingen</b>		
Begründung	der Campus in Vaihingen ist eine Versorgungswüste, insbesondere im Umfeld der Hochschule der Medien fehlt studentischer Platz zum Essen und Arbeiten	
Maßnahmen	Bau einer Mensa Süd	
Personelle Ressourcen	Universitätsbauamt und Dritte	
Zeitplan	2018 bis 2020	
Finanzieller Aufwand	Kosten trägt das Land	
Risiken	-	

## 4.8 Servicebewusstsein & Dienstleistungsstrukturen

### 4.8.1 Rahmenbedingungen und Status

Die Hochschule der Medien ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts des Landes. Die Vermittlung von Entscheidungen sowie generell die Kommunikation mit internen wie externen Kunden ist von Nachvollziehbarkeit, Respekt und Dienstleistungsorientierung geprägt. Die Serviceorientierung des Hauses gilt als öffentliche Institution einerseits den Mitarbeitern, dem Lehrkörper und den Forschungseinrichtungen des Hauses, andererseits den latenten, potentiellen und faktischen Studierenden und Alumni (Kunden) und den Stakeholdern der Organisation. Die Hochschule der Medien muss sich ihre Fähigkeit zur Anpassung an rasche Veränderungen in der Umgebung erhalten und anstreben, diesen Wandel möglichst selbst zu beeinflussen und zu strukturieren.

Die Hochschule der Medien verfügt über weitgehend schlanke Strukturen. Die externen Randbedingungen jedoch (zum Beispiel Arbeitssicherheit, Brandschutz, Prüfung elektrischer Anlagen, Versammlungsstättenverordnung, Dokumentation im Rahmen des Qualitätsmanagements und der Evaluierung etc.) haben zu einer Bürokratisierung in Teilbereichen der Hochschule geführt, die nicht allein die technischen Dienstleistungen betreffen, sondern auch in die internen Abläufe und Prozesse in der Verwaltung und im Kontext des Lehrbetriebes eingegriffen haben.

### 4.8.2 Ziele und Steuerungsinstrumente

Es gilt, diese Bürokratisierungstendenzen bestmöglich und weitestgehend zu kontrollieren und, sobald es die Umfeldfaktoren ermöglichen, wieder zu reduzieren.

*Als Ziele werden angestrebt,*

- *die Formalisierung von Abläufen und Dokumentationspflichten auf ein notwendiges Maß zu reduzieren,*
- *klare management-orientierte Entscheidungen zu treffen, die unter Effizienzkriterien die Chancen und Risiken unter Wahrung gesetzlicher Regelungen abwägen,*
- *dass sich alle Verwaltungsbereiche und zentralen Einrichtungen als Dienstleister verstehen und ihre Dienstleistungen, Service-Levels und -Inhalte klar mit Hilfe von Aufgaben- und Tasklisten definieren.*

### 4.8.3 Maßnahmen der zentralen Bereiche

Die aus den Zielen abgeleiteten Maßnahmen betreffen die Verwaltung und alle zentralen Einrichtungen der Organisation.

#### *a) Bibliothek*

Akquisitionsausgaben von mindestens 40 Euro/Studierender und Jahr, wobei ein Neuerwerbungenetat von mindestens 50 Prozent an digitalen Erwerbungen angestrebt wird. Zudem soll die Bibliothek online wie real als ein interaktives, integriertes Portal weiterentwickelt werden.

<b>Bibliothek</b>	
	Die Bibliothek der Hochschule der Medien stellt folgende Dienstleistungen zur Verfügung und ist bestrebt, diese weiterhin zu optimieren und an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen auszurichten.
<b>Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infrastruktur für wissenschaftliche Publikationen, einschließlich der elektronischen Veröffentlichungen der Hochschule</li> <li>○ Archivierung und Bestandserhaltung des gedruckten sowie elektronischen Literatur- und Informationsbestands</li> <li>○ Arbeitsmöglichkeiten für Studierende</li> <li>○ Gestaltung, Betreuung und Weiterentwicklung von physischen, digitalen und hybriden Lernräumen und Arbeitsplätzen</li> <li>○ Bereitstellung technischer Infrastruktur (z.B. Mobile Displays, Laptops, I pads, Speichermedien)</li> <li>○ Fachberatung und Kundenbetreuung</li> </ul>

#### *b) Hochschulkommunikation*

Es wird eine schnellere und zeitnähere Kommunikation angestrebt, die vor allem die interne Kommunikation betrifft und die verstärkt werden soll. Bei der externen Kommunikation werden Relaunches in den Bereichen Corporate Design, Webseiten-Struktur und Kundenmanagement zur verbesserten Erreichbarkeit von und der Kommunikation mit Kunden, Stakeholdern und Kommunikationspartnern angestrebt. Operativ können hier Instrumente des Storytelling (zum Beispiel regionale Stories mit Unternehmen, Projekte etc.) eingesetzt werden.

#### *c) Arbeitssicherheit*

Nicht allein gesetzliche Regelungen werden die Tätigkeit der Hochschule der Medien im Bereich der Arbeitssicherheit bestimmen, sondern die Hochschule bemüht sich, über diese Vorgaben hinaus, evtl. mit Incentivierungsinstrumenten, die Arbeitssicherheit im Hause zu komplettieren und zu verbessern.

**d) Systemakkreditierung**

Die QM-Reakkreditierung wird im Bereich der Qualitätssicherung eine zentrale Aufgabe des Managements der Hochschule der Medien sein; die Planung, Steuerung und Durchführung von QM-Reakkreditierungs-Projekten und -Etappen sowie deren Koordination ist eine sehr hohe Professionalität und Engagement voraussetzender organisatorischer Vorgang, dessen Kommunikation in das Haus hinein verbessert werden soll.

**e) Informationszentrum – IT (IZ-IT)**

Das IZ-IT der Hochschule der Medien bietet folgende Dienstleistungen an. Diese sollen weiterhin verbessert sowie an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden.

Informationszentrum – IT (IZ-IT)	
<b>Begründung</b>	Neue oder veränderte Anforderungen sowie die stetige technische Weiterentwicklung im IT-Bereich erfordern eine permanente Analyse und Anpassung der bestehenden Prozesse. Dabei müssen neben den technischen Gegebenheiten auch immer der Bedarf, die praktische Umsetzung und die Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.
<b>Dienstleistungen</b>	
<b>Systembetrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Betrieb des zentralen Mailservers</li> <li>○ Betrieb des zentralen Fileservers</li> <li>○ Betrieb Fileserver Verwaltung</li> <li>○ Betrieb des zentralen Webserver der Hochschule</li> <li>○ Bereitstellung von zentralen Storage-Ressourcen</li> <li>○ Bereitstellung von Netzwerkdiensten inklusive WLAN, Firewall, VoIP und VPN-Zugängen</li> <li>○ Bereitstellung von Virtuellen Servern</li> <li>○ Zentrale Accountverwaltung inklusive Anbindung bwIDM/DFN-AAI</li> <li>○ Hosting von ca. 30 Servern für nachgelagerte Bereiche der Hochschule</li> </ul>
<b>IT-Support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ First-Level-Support für Verwaltung und zentrale Einrichtungen (Akademisches Auslandsamt (AAA), Hochschulkommunikation, Didaktikzentrum, Sprachenzentrum, Gründerzentrum)</li> <li>○ Second-Level-Support für die dezentralen IT-Verantwortlichen in Fakultäten und Studiengängen</li> <li>○ Bereitstellung von IT-Dokumentationen</li> <li>○ Hard- und Softwarebeschaffung</li> </ul>
<b>Anwendungsbetreuung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Betrieb und Betreuung von IT-Systemen (CRM, Selbstbedienungssysteme für Studierende und Beschäftigte, Managementsystem AAA)</li> <li>○ Betrieb der Chipkartensysteme (Produktion, Validierung, Cashmanagement)</li> <li>○ Second-Level-Support für die HIS-Systeme in der Verwaltung</li> <li>○ bwLehrpool (Bereitstellung von virtuellen Maschinen für Lehrveranstaltungen in Pool- und Seminarräumen)</li> </ul>

**f) Verwaltung**

Die zentralen Einrichtungen und Abteilungen der Verwaltung haben aktuell die folgenden Dienstleistungen in ihrem Portfolio und sind bestrebt, diese weiterhin zu optimieren und an neue Anforderungen und Rahmenbedingungen auszurichten.

<b>Verwaltung</b>	
<b>Begründung</b>	Neue oder veränderte Anforderungen sowie gesetzliche Anpassungen erfordern eine stetige Hinterfragung und Anpassung der bestehenden Prozesse. Dabei müssen neben den rechtlichen Aspekten auch immer die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten und Bedarfe sowie eine möglichst effektive Bearbeitung im Blick behalten werden.
<b>Dienstleistungen</b>	
<b>Personalabteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personalauswahl</li> <li>○ Personalentwicklung</li> <li>○ Betreuung von Mitarbeiter/innen und Professoren/innen</li> <li>○ Projekte / Sonstiges (z.B. Digitale Urlaubskarte, Gerichtsverfahren)</li> <li>○ Personalfinanzierung</li> <li>○ Beamtenrecht</li> <li>○ Lehrbeauftragte und Hiwis</li> <li>○ Deputatsberechnungen</li> </ul>
<b>Finanzabteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buchhaltung</li> <li>○ Controlling</li> <li>○ Drittmittel (Projekte)</li> <li>○ Zahlstelle</li> <li>○ Reisekosten</li> <li>○ Anlagebuchhaltung</li> <li>○ Steuern</li> <li>○ Projekte (z.B. Onlinezahlungssystem, epayBL etc.)</li> </ul>
<b>Studentische Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Studienbüro</li> <li>○ Prüfungsverwaltung</li> <li>○ Studentische Services IT (SPO-Abbildungen, Zeugnisse, Statistiken)</li> <li>○ Stundenplanung / Raumvergabe</li> <li>○ Projekte (z.B. Stundenplansystem, E-Akte/DMS, Campusmanagementsystem etc.)</li> <li>○ Klärung von Grundsatzfragen und Rechtsfällen im studentischen Bereich</li> </ul>
<b>Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Haustechnik</li> <li>○ Elektrik</li> <li>○ Lüftung, Kühlung</li> <li>○ Medientechnik</li> <li>○ Arbeitssicherheit</li> <li>○ Veranstaltungen</li> <li>○ Fuhrpark</li> <li>○ Umzüge</li> <li>○ CAFM (Computergestütztes Facility Management)</li> </ul>
<b>Justizariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verwaltungsbehördliche und verwaltungsgerichtliche Verfahren</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vertragsgestaltung</li> <li>○ Beratung der Hochschulleitung in rechtlichen Angelegenheiten</li> <li>○ Allgemeine gerichtliche Vertretung der Hochschule</li> <li>○ Bearbeitung urheberrechtlicher Fragestellungen</li> <li>○ Gremienarbeit</li> <li>○ Studentische Produktionen</li> </ul>
<b>Startup Center / Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existenzgründungsberatung</li> <li>○ Beratung zur Unternehmensnachfolge</li> <li>○ Train-the-Trainer-Seminare</li> <li>○ Entrepreneurship-Workshops</li> <li>○ Mentoring- und Coaching-Angebote (Kooperation mit Netzwerken)</li> <li>○ Antragstellung für Stipendien</li> <li>○ Master Intra-/Entrepreneurship (tech)</li> <li>○ Networking-Events wie GMS, ebmc, Startups Unplugged</li> <li>○ Räume für Existenzgründer</li> </ul>
<b>Zeitplan</b>	Teilweise gibt es gesetzliche oder sonstige bindende Zeitvorgaben. Neue Maßnahmen oder Prozessoptimierungen werden je nach Anforderung und Dringlichkeit entsprechend der zur Verfügung stehenden Ressourcen zeitnah umgesetzt. Die Umsetzung der Projekte erfolgt entsprechend den in den Projektaufträgen festgelegten Zeitplänen.
<b>Finanzieller Aufwand und Risiken</b>	Die Personal-, Sach- oder Projektkosten sind im Budgetplan unter der entsprechenden Kostenstelle berücksichtigt.

<b>Leistungskataloge für zentrale Einrichtungen</b>	
Begründung	Klare definierte Services sind erforderlich, damit Leistung zielorientiert und messbar erstellt wird. Mögliche Unzufriedenheit bei der Nachfrage durch unklaren Leistungsumfang wird minimiert.
Maßnahmen	Leistungskataloge erstellen (IZ-Bereiche, Akademisches Auslandsamt, Weiterbildung, Hochschulkommunikation, Transparentmachung von Prozessen und Vorgängen zur Vermittlung nachvollziehbarer Arbeitsprozesse, Services und Vorgänge der Abteilungen und Bereiche.
Personelle Ressourcen	Eine personelle Aufstockung oder ein Personallausbau kann nur nach Maßgabe haushaltpolitischer Entscheidungen auf Landesebene erfolgen; die Ziele des SEP können evtl. durch Umorganisation in den betreffenden Zentralbereichen ohne personellen Ausbau erreicht werden.
Zeitplan	Etappen der Einführung der genannten Verbesserungen erfolgen im Laufe der Jahre 2017 und 2018. Weitere Milestones (Etappen der Serviceentwicklung) erfolgen 2019 und 2020. Die Ziele sollen in Vorplanerfüllung bis 2021 komplett umgesetzt und wenn möglich abgeschlossen sein.
Finanzieller Aufwand und Risiken	Der finanzielle Personal- und Sachmittelaufwand im Laufe der Gültigkeit dieses Entwicklungsplanes lässt sich in den Einzelbudgets der Abteilungen abschätzen, ist jedoch aufgrund von Ersatzinvestitionen und der Personalentwicklung nicht exakt über den Zeitraum zu ermitteln.

## **4.9 Medienproduktionen**

### **4.9.1 Rahmenbedingungen und Status**

- Die Fähigkeit zur Medienproduktion durch Studierende ist ein systemimmanenter Teil einer Medienhochschule. Diese Produktionen können unterschiedlichste Formate haben: Events, Filme, Computeranimationen, Spiele, Bücher, Verpackungen etc.
- Durch das bestehende Produktionshandbuch ist ein klarer Regelungsrahmen gegeben.

### **4.9.2 Ziele und Steuerungsinstrumente**

*Ziel ist die Erhaltung der Produktionsfähigkeit in allen medienrelevanten Bereichen.*

Dabei ist ein professionelles Niveau anzustreben. In der Regel handelt es sich um Demonstratoren und Prototypen, der Aspekt der Lehre und angewandten Forschung steht im Vordergrund, nicht die Vermarktung. Ausnahmen sind möglich, zum Beispiel im Bereich der Computerspiele.

### **4.9.3 Maßnahmen der zentralen Einrichtungen**

Die Fakultät Electronic Media hat ein professionelles Bewertungsinstrument für Produktionen geschaffen, das in die Finanzplanung einfließen soll (Beschlusslage liegt vor).

## 5. Operationalisierung der Strategie durch die Fakultäten

Nachfolgend legen die Fakultäten ihre Planungen in den Leistungsdimensionen aus Kapitel 4 dar, mit den zugehörigen strategischen Maßnahmen und Projekten. Außerdem erfolgt eine Planung der Professuren für den gesamten SEP-Planungszeitraum.

### 5.1 Fakultät Druck und Medien

#### 5.1.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen

Die Schwerpunktsetzungen in der Entwicklung für die Fakultät Druck und Medien (Fakultät 1) fokussieren in der kommenden Planungsperiode einerseits auf eine Neuausrichtung und Internationalisierung des Druckbereichs unter Einbeziehung der lehrinhaltenlichen und technischen Verschränkung mit dem Verpackungsbereich und andererseits auf eine Stärkung der bislang im Umfang gering ausgebildeten Designkompetenz der Fakultät. Im Zusammenhang mit diesen Schwerpunktsetzungen wird eine Überprüfung der Fakultätsbezeichnung Druck und Medien nötig.

Alle anderen Bereiche der Fakultät sollen sich im üblichen Rahmen durch Anpassungen der jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen in der **Lehre**, mit dem Minor-Programm als Instrument der **Internationalisierung**, einer angemessenen Beteiligung am Programm der Hochschule zur **Weiterbildung** und durch geeignete Forschungs- und Förderanträge im Bereich **Forschung** weiterentwickeln. Hier setzt die Fakultät auf Eigeninitiative und Verantwortung der Kolleginnen und Kollegen der Fakultät. Begleitende Maßnahmen der Fakultät sollen fallbezogen erfolgen. Forschung soll besonders in den Studiengängen, die noch unterdurchschnittlich repräsentiert sind, verstärkt werden.

In Folgenden sollen die Schwerpunktsetzungen noch einmal gemäß den für den Entwicklungszeitraum ausgewählten Leistungsdimensionen erläutert werden.

#### Lehre

Im Fokus steht der konzentrierte Aufbau von Gestaltungs- beziehungsweise Designkompetenz durch Einführung des neuen Bachelorstudiengangs Integriertes Produktdesign (IPD). Es findet ein Austausch hinsichtlich technischer Umsetzungskompetenz mit anderen technischen Studiengängen statt.

- Der Studiengang soll einen Kristallisationspunkt für die bereits in einzelnen Studiengängen vereinzelt vorhandene Gestaltungs- beziehungsweise Designkompetenz bieten.
- Synergien mit Schwerpunkt Media Design im Studiengang Print-Media-Management sollen genutzt werden.
- Eine enge Vernetzung bezüglich technischer Umsetzungskompetenz soll mit den Studiengängen Verpackungstechnik und Mobile Medien hergestellt werden.

Bei einer hohen und wachsenden Zahl an Studiengängen sollen Lösungen für die organisatorische Bündelung geschaffen werden,

- damit einerseits das Studiengangangebot nicht weiter fragmentiert und divergiert und
- andererseits der gesetzlich beschränkte Deputatsnachlass für Leitungsfunktionen ausreicht.

Ausgangsidee ist hierbei die Bündelung des aktuellen Portfolios der druckständigen Studiengänge in einen Studienbereich als größere Organisationseinheit (Arbeitstitel: Media Engineering and Management) unter gemeinsamer Leitung und mit gemeinsamer Studienkommission. Hierbei könnte das Angebot im Bereich der bisherigen Vertiefungsrichtung Digitale Medien des Studiengangs Druck- und Medientechnologie geeignet ins Portfolio integriert werden.

Technische Ausstattung und personelle Betreuung zur Umsetzung von druckorientierten (und möglichst auch verpackungsorientierten) Medienproduktionen soll für Projekte aus dem Lehr- und Forschungsbereich studien- gangs- und fakultätsübergreifend als Production Space verfügbar gemacht werden.

### Internationalisierung

Ein großer Schritt im Bereich der Internationalisierung soll einhergehen mit einer Konsolidierung des drucktechnischen Kompetenzbereichs durch den Aufbau eines neuen englischsprachigen Bachelorstudiengangs. Dabei soll eine strukturelle Anpassung der deutsch-chinesischen Studiengänge vorgenommen werden. Der Aufbau eines internationalen Masterstudiengangs im Bereich Druck und Verpackung soll vorangetrieben werden. Eine denkbare Möglichkeit ist der Kontakt zur Ryerson University Toronto.

<b>Einführung neuer Studiengänge im Bereich Druck und Design</b>	
Begründung	Demografischer Wandel insgesamt und Fachkräftemangel sowie niedrige Bewerberzahlen im Bereich Druck machen Internationalisierung nötig. Hohes Bewerberinteresse für Bereich Design, Branchenanforderung nach integrierter Designkompetenz fordert entsprechendes Studienangebot.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einrichtung und Etablierung der Studiengänge Integriertes Produktdesign, Print Media Technologies und eines internationalen Masterstudiengangs</li> <li>○ Bereitstellung ausreichender und angemessen ausgestatteter Lehr- und Lernfläche für den Studiengang Integriertes Produktdesign bei gleichzeitiger Reduktion der Laborfläche des bezüglich Studienplätzen verkleinerten Studiengangs Druck und Medientechnologie.</li> </ul>
Personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aufbau eines Betreuungsprogramms für die internationalen, kulturell unterschiedlich geprägten Studierenden</li> <li>○ Designkompetenz im Mittelbau und Lehrbeauftragte für Überbrückung bis alle Designprofessuren besetzt sind.</li> </ul>
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Start Integriertes Produktdesign: Wintersemester 2017/18</li> <li>○ Start Print Media Technologies: Sommersemester 2018</li> <li>○ internationaler Masterstudiengang kann aus kapazitiver Sicht zum Wintersemester 2019/20 starten</li> </ul>
Finanzieller Aufwand und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grundausstattung für Integriertes Produktdesign</li> <li>○ Risiko, dass trotz der Änderungen die Bewerbersituation angespannt bleibt.</li> </ul>

Organisatorische Zusammenfassung von Studiengängen	
Begründung	Bei einer ohnehin hohen Zahl an Studiengängen nimmt diese Anzahl nun weiter zu. Eine organisatorische Bündelung wird hier nötig, damit das Studiengangsportfolio nicht weiter fragmentiert und divergiert und mit dem gesetzlich beschränkten Deputatsnachlass geleitet werden kann.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Startpunkt soll die Idee zur Bildung einer Organisationseinheit Media Engineering and Management (Arbeitstitel) sein: Die druckorientierten Studiengänge Druck- und Medientechnologie (DT), Print-Media-Management (PMM), sowie die neuen Studiengänge Print Media Technologies (PMT) und der internationale Master, ebenso die angepassten deutsch-chinesischen Studiengänge würden einer gemeinsamen Studienkommission unterstellt unter Leitung einer Studiendekanin beziehungsweise eines Studiendekans</li> <li>○ Evaluation und Gegenüberstellung verschiedener Varianten und Bündelungsstrategien; Klärung wie kleinere Studiengänge zugeordnet werden könnten</li> <li>○ Umsetzung der besten Variante.</li> </ul>
Personelle Ressourcen	-
Zeitplan	frühestens ab Wintersemester 2018/19: organisatorische Bündelung
Finanzieller Aufwand und Risiken	Risiko, dass einzelne Studiengänge nicht angemessen weiterentwickelt werden.

Aufbau Production Space (PS)	
Begründung	Die technische Ausstattung und die für deren Wartung und Einsatz in der Lehre benötigten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Druckbereich sind sehr kostenintensiv. Daher soll der Anteil der technischen Ausstattung, der Räumlichkeiten und des dafür benötigten Personals, das auch von anderen Studiengängen genutzt werden können, zusammengefasst werden.
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einrichtung der Einheit Production Space mit einer Professorin/einem Professor als wissenschaftliche Leitung und als Teil der Organisationseinheit Media Engineering and Management (Arbeitstitel).</li> <li>○ Die wissenschaftliche Leitung nimmt die Fachvorgesetztenfunktion für die Mitarbeiter des Production Space wahr.</li> <li>○ Der Production Space soll von den nutzenden Studiengängen (DT, PMT, PMM, IPD, DC, etc.) inhaltlich ausgerichtet und je nach abgerufener Leistung finanziert werden.</li> </ul>
Personelle Ressourcen	für Aufbauleistung: Evaluation und Konzeption für Umfang, Ausstattung und Leistungsangebot des Production Space
Zeitplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1.2.2017: kommissarische gemeinsame Fachvorgesetztenfunktion für Mitarbeiter etabliert</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>o ab 2018: Leistungsangebot evaluiert und formuliert</li> <li>o ab Wintersemester 2018/19: Aufbauphase abgeschlossen, Production Space mit Professorin/Professor als wissenschaftlicher Leitung etabliert.</li> <li>o bei erfolgreicher Umsetzung Prüfung, ob Konzept auf andere technische Studiengänge ausgedehnt werden kann</li> </ul>
Finanzieller Aufwand und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Deputatsnachlass für Aufbauleistung (kommissarische wissenschaftliche Leitung), der durch Lehraufträge ersetzt werden muss.</li> <li>o Leistungsangebot wird nicht genutzt und Production Space kann sich somit nicht „finanzieren“.</li> </ul>

### 5.1.2 Planung der Professuren in der Fakultät Druck und Medien

Nachfolgend sind geplanten Veränderungen aufgelistet. Der Ruhestand kann nicht exakt vorhergesagt werden. Das hochdynamische Umfeld kann zu Anpassungen führen.

Nr.	Fakultät	Studiengang	Fachgebiet	regulärer Ruhestand	Umwidmung in Stdg./ Fachgebiet (falls erforderlich und im Planungszeitraum)
1	1	VT	Verpackungstechnik mit Schwerpunkt Grundlagenfächer	2016	Transportverpackung und Logistik (laufendes Berufungsverfahren)
2	1	VT → IPD	Fertigungs- und Produktionstechnik	2016	Produktdesign
3	1	VT	Verpackungstechnik mit Schwerpunkt Maschinenteknik	2017	Verpackungstechnologie (laufendes Berufungsverfahren)
4	1	DT → IPD	Chemie, Werkstoffe, Umwelt	2018	Kommunikationsdesign
5	1	DT→ VT	Medienvorstufe	2019	Verpackungsdesign/Grafik-Design (Zurückwechslung)
6	1	VT	Werkstoffe, Umweltschutz und Recycling	2020	bleibt im Studiengang
7	1	MP	Verlagswirtschaft	2021	bleibt im Studiengang
8	1	PM → IPD	Unternehmensführung in der Druck- und Verlagsindustrie	2021	Hauptstudium im Studiengang Integriertes Produktdesign
9	1	DT→VT	Angewandte Messtechnik	2021	ggf. Umwidmung (Zurückwechslung)
10	1	DT→ PMT/IPD	Druck- und Druckverarbeitungsmaschinen	2023	ggf. Umwidmung

VT = Verpackungstechnik, DT = Druck- und Medientechnologie, MP = Mediapublishing, PM = Print-Media-Management, PMT = Print Media Technologies, IPD = Integriertes Produktdesign

## *5.2 Fakultät Electronic Media*

Die Fakultät Electronic Media (Fakultät 2) steht, wie die Hochschule insgesamt, vor der Herausforderung, mit der rasanten Entwicklung im Medienbereich nicht nur Schritt zu halten, sondern die sich daraus ergebenden Chancen insbesondere auf dem Arbeitsmarkt für die Absolventen zu antizipieren, neue Geschäftsmodelle mitzugestalten, die Konsequenzen der digitalen Transformation der Zivil- und Industriegesellschaft zu reflektieren und ihre Inhalte in Lehre, Forschung und Medienproduktion auf diese Entwicklungen abzustimmen. Dieser Wandel wird von weiteren Veränderungsprozessen begleitet: Dem demographischen Wandel, der zunehmenden Heterogenität der Studierenden und dem beginnenden Generationenwechsel in der Professorenschaft der Fakultät.

Nachdem gravierende Strukturveränderungen im Bereich der Studienorganisation bereits im letzten Fünfjahreszeitraum durchgeführt wurden (Umstellung auf siebensemestrige Bachelorstudiengänge und dreisemestrige Masterstudiengänge, Gründung eines neuen Bachelorstudiengangs und Etablierung von vier Masterstudiengängen), sind für die kommenden fünf Jahre in diesem Bereich lediglich Nachjustierungen geplant.

Der letzte Fünfjahreszeitraum war in der Fakultät Electronic Media auch durch erhebliche Ausbauprozesse gekennzeichnet. Durch die intensive Teilnahme an den Ausbauprogrammen „Hochschule 2012“ und „Master 2016“ sowie einer Kapazitätsverlagerung von Fakultät Druck und Medien nach Fakultät Electronic Media mit der damit einhergehenden Einrichtung von insgesamt zwölf zusätzlichen Professuren, die wiederum zur Etablierung neuer Lehr- und Forschungsfelder geführt hat (beispielsweise Informatik für interaktive Systeme/Games, PR und Kommunikationsmanagement, Online-Journalismus, Medienpolitik und Medienrecht in der Digitalen Gesellschaft), konnte die Zahl der Studienanfängerplätze um 97 auf 337 ausgebaut werden.

Die Zahl der Mitarbeiterstellen hat mit diesem Ausbau leider nicht Schritt gehalten. Verschärft wurde die angespannte Situation im Mittelbau durch die Folgen des neuen Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, das die befristete Beschäftigung von Mitarbeitern erheblich erschwert. Eine substantielle Verbesserung dieser Situation ist daher dringend wünschenswert.

Trotz der weiterhin sehr starken Nachfrage nach den Studienplätzen der Fakultät Electronic Media ist für die nächsten fünf Jahre kein weiterer Ausbau geplant, vielmehr stehen sie im Zeichen der Konsolidierung und des qualitativen Wachstums. Ziel ist die Herausbildung von Exzellenz in allen strategischen Handlungsfeldern der Fakultät Electronic Media – Lehre, Internationalisierung, Weiterbildung, Forschung und Medienproduktionen.

## 5.2.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen

### Lehre

- Qualitatives Wachstum in der Lehre beginnt bei der Bewerberauswahl: Trotz des durch den demographischen Wandel zu erwartenden Bewerberrückgangs ist die Fakultät Electronic Media bestrebt, für ihre weiterhin begehrten Studienplätze die am besten geeigneten Kandidaten auszuwählen. Zusätzlich zu den bereits etablierten Auswahlverfahren der Masterstudiengänge Audiovisuelle Medien (AM3), Medienmanagement (MM3) und Unternehmenskommunikation (UK3) befinden sich weitere Verfahren in der Erprobung. Damit sollen zum einen die geeigneten Studienanfänger aus der großen Anzahl an Bewerbern ausgewählt werden und zum anderen die inhaltliche Affinität der Studierenden zu ihrem Studienfach erhöht werden.
- Die zunehmende Mediatisierung aller Lebensbereiche ist nicht nur Lehr- und Forschungsgegenstand der Fakultät, sie beeinflusst auch die Lehre selbst. Die sogenannten „digital natives“ machen neue Lehr-/Lernformen erforderlich, die ihren „always-on“-Modus nicht als Störung, sondern als Ressource der Didaktik begreift. Hier ist weiterer Raum für die Erprobung innovativer Lehrkonzepte zu schaffen.
- Zum qualitativen Wachstum zählt auch die permanente Anpassung der Lehrinhalte an den sich dynamisch wandelnden Gegenstandsbereich der Fakultät Electronic Media. Um auch neue Themenfelder zu besetzen, muss die Curriculum-Entwicklung eine hinreichende Elastizität auch für disruptive Entwicklungen zeigen.

Hier bietet die derzeitige Masterstruktur mit ihren Schwerpunkten im Umfang von 15 ECTS eine flexible Möglichkeit, innovativen Themenfeldern unterhalb der Schwelle einer Studiengangsneugründung ein eigenes Gewicht und Gesicht zu geben. Dieses Prinzip wurde bereits erfolgreich bei der Einrichtung des Studienschwerpunkts „Interaktive Systeme/Games“ im Rahmen des Ausbauprogramms „Master 2016“ angewendet und vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg anderen Hochschulen zur Nachahmung empfohlen.

Exemplarische Themenfelder, die zum Teil bereits in den Curricula der Fakultät Electronic Media implementiert sind, zum Teil an der Schwelle dazu stehen, sind Virtual/Augmented Reality, Serious Gaming, 3D-Ton, HDR/HFR, Internet of Things, Industrie 4.0, Entertainment Media, neue Erlösmodelle im Online-Journalismus, Digital Advertising, Data-Driven Marketing, Professionalisierung der Kreativindustrien, Digitale Ethik, Mediatisierung der Automobilität, Transmediales Storytelling u.a.m.

- Konsolidierung im Bereich Lehre bedeutet auch eine Überprüfung der Verteilung der Studierenden über das gesamte Lehrangebot, insbesondere im Wahlpflichtbereich und gegebenenfalls eine Adjustierung des Angebots an die Nachfrage. Eine Überprüfung des Lehrangebots ist auch im Sinne der Profilschärfung und der klaren Angebotskonturierung zwischen den Studiengängen und über die Fakultätsgrenzen hinweg durchzuführen.

## Internationalisierung

- Ein wichtiger Pfeiler der Internationalisierungsstrategie der Fakultät Electronic Media sind die acht Minor-Programme, die von ausländischen Studierenden stark nachgefragt werden und einen echten Studierendenaustausch überhaupt erst ermöglichen. Sie beruhen auf der Bereitschaft von HdM-Professorinnen und -Professoren, englischsprachige Lehrveranstaltungen anzubieten. Sie werden maßgeblich von einer kleinen Zahl von Professorinnen und Professoren getragen, von denen zwei englische Muttersprachler sind, einige aber kurz vor dem Ruhestand stehen. Eine Stabilisierung und Erweiterung des englischsprachigen Lehrangebots bleibt daher eine Herausforderung für die nächsten Jahre.
- Eine Besonderheit bei der Internationalisierung stellen die Masterstudiengänge dar, die aus grundlegenden strukturellen Gründen nicht direkt von Austauschprogrammen profitieren können, in denen aber gleichwohl eine erhebliche Nachfrage nach Auslandssemestern besteht. Hier wird nach neuen Modellen der internationalen Kooperation gesucht, die eher postgraduierten Charakter haben und eventuell Praxisphasen mit einschließen.
- Qualitatives Wachstum im Bereich der Internationalisierung bedeutet auch die intensive Pflege ausgewählter internationaler Kontakte durch Lehrende und Verwaltungsmitarbeiter. Durch Staff-Exchange-Programme im Rahmen von Erasmus-Plus konnten solche Beziehungen hergestellt und intensiviert werden. Auch hier ist eine Verstetigung wünschenswert, die allerdings auch von den sich wandelnden Internationalisierungsstrategien der ausländischen Partner abhängt. Klärung bedarf hier die Frage der Kostenübernahme bei Reisen zu außereuropäischen Partnern, für die eine Erasmus-Förderung nicht in Frage kommt und deren Kosten die persönlichen Bonuspunkte der Professorinnen und Professoren häufig übersteigen.
- Ausbaufähig ist die bereits praktizierte Form der „Internationalisation at home“, bei der „visiting scholars“ für ein Semester an die Hochschule der Medien kommen, um dort zu lehren und zu forschen. Beide Formen des „staff-exchange“ sind wertvolle Voraussetzungen für die Durchführung gemeinsamer internationaler Projekte und gemeinsamer Projektanträge.
- Prinzipiell ist die Fakultät Electronic Media offen für die Einrichtung von Double-Degree-Studiengängen. Erste Schritte in diese Richtung können durch gemeinsame Summer- oder Winter-Schools mit ausländischen Partnern unternommen werden oder durch internationale Kooperationsprojekte wie dies beispielsweise im Rahmen des „European Cloud Campus“ bereits praktiziert wird.

## Weiterbildung

- Die Fakultät Electronic Media ist bestrebt, Weiterbildung und Masterangebote zu verknüpfen, wie dies zum Beispiel beim Institut für Moderation (imo) bereits umgesetzt wurde. Im Bereich berufsbegleitender Studiengänge werden durch das Weiterbildungszentrum berufsbegleitende Angebote der akademischen Weiterbildung aufgebaut.
- Der gemeinsam mit der Universität Stuttgart eingerichtete berufsbegleitende Masterstudiengang „Intra- und Entrepreneurship (tech)“ ist auf Seiten der Hochschule der Medien an der Fakultät Electronic Media angesiedelt. Die Einrichtung weiterer berufsbegleitender Studienangebote ist beabsichtigt.

## Forschung

- Qualitatives Wachstum im Bereich Forschung bedeutet eine Verstetigung der erfolgreichen Entwicklung der letzten Jahre beim Einwerben von Drittmittelprojekten. Als aussichtsreich hat sich hier die Strategie erwiesen, auf Ausschreibungen zu sogenannten „Medien-und“-Themen zu setzen, die Medienfragen nicht als alleinigen Inhalt haben, sondern Medien mit anderen Themen verbinden – beispielsweise autonomes Fahren, Rehabilitationsprogramme, zivile Sicherheit u.a.m. Trotz der erheblichen Lehrbelastung von Professorinnen und Professoren an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Vergleich zu Universitätsprofessorinnen und -professoren soll dieser Weg weiter beschritten werden und das erfreulich hohe Drittmittelaufkommen der letzten Zeit stabilisiert werden.
- Neben den Drittmitteln tragen auch die Publikationen zu wissenschaftlicher Exzellenz bei. Da die Peer-Review-Kriterien der AG IV für eine Vielzahl der an der Fakultät Electronic Media vertretenen Disziplinen wenig angemessen sind, legt die Fakultät auch auf Veröffentlichungen außerhalb des engen von der AG IV definierten Rasters wert. Auch hier ist der eingeschlagene Weg fortzusetzen, auf dem die Professorinnen und Professoren der Fakultät Electronic Media in vielen Disziplinen auf Augenhöhe und als ebenbürtige Partner mit universitären Kollegen forschen und publizieren – beispielsweise im Bereich Computergrafik/Computeranimation, digitale Ethik, der Medienökonomie, dem Medienrecht, der User Experience oder in Feldern der Publizistik und Kommunikationswissenschaft sowie des digitalen Marketings.

Anzustreben ist hier die prominente Besetzung wichtiger Themenfelder mit Beiträgen von Professorinnen und Professoren der Fakultät Electronic Media – beispielsweise auf Fachtagungen, in Sammelbänden, Gremien oder auch auf populärwissenschaftlichen Podien sowie Beiträgen in Fachzeitschriften.

- Auf institutionalisierter Ebene stellen eine stärkere Beteiligung von Forschungsschwerpunkten aus der Fakultät Electronic Media am „Master of Media Research“ der Hochschule der Medien, die Etablierung eines weiteren kooperativen Promotionskollegs (neben dem technisch ausgerichteten Promotionskolleg „Digital Media“) an der Fakultät (zu eher medienwissenschaftlichen Fragen) und eine intensiviere Beteiligung von Forschungsschwerpunkten der Fakultät Electronic Media am „Baden-Württemberg Center of Applied Research“ (BW-CAR) Ziele für die nächsten fünf Jahre dar.
- Im Rahmen des anstehenden Generationenwechsels in der Fakultät Electronic Media soll das der Fakultät zustehende Kontingent an W3-Professuren ausgeschöpft und für besonders forschungsstarke Professuren eingesetzt werden.
- Die Fakultät Electronic Media begrüßt die Möglichkeit, Forschungsprofessuren an forschungsaffine Kolleginnen und Kollegen vergeben zu können und wird zukünftig von dieser Option Gebrauch machen.

### Medienproduktionen

- Die Medienproduktionen der Fakultät tragen zur Sichtbarkeit der Hochschule der Medien insgesamt in erheblichem Maße bei, sichern ihr hohe Bewerberzahlen, rechtfertigen ihren Ruf als herausragende Medienhochschule, gewährleisten die Anwendungsorientierung der vermittelten Kompetenzen, leisten durch ihren hohen Anteil studentischer Selbstorganisation einen wichtigen Beitrag zur Einübung in unternehmerisches Denken und bilden durch ihre hohe technische Professionalität ein bedeutendes Abgrenzungsmerkmal zu privaten Bildungsanbietern. Sie gilt es daher weiterhin zu fördern. Dabei ist eine noch stärkere Verzahnung unterschiedlicher Disziplinen und Techniken wünschenswert.

Die Medienproduktionen stellen erhebliche Anforderungen an die Ressourcenausstattung in personeller, technischer und finanzieller Hinsicht. Um das erreichte hohe Niveau bei den Medienproduktionen halten zu können, sind dauerhaft substanzielle Investitionen zu leisten – vermehrt auch in Reparaturen und Ersatzbeschaffungen. Eine wichtige Rolle spielen hier zum einen der Medienpool der Hochschule der Medien als zentrale Beschaffungs- und Wartungseinrichtung für technisches Equipment und zum andern die Möglichkeit, die zentralen Investitionsmittel der Hochschule für Anschaffungen nutzen zu können, welche die Budgets des Medienpools, der Fakultät und der Studiengänge übersteigen. Da die Medienproduktionen in Studios mit professioneller Soft- und Hardwareausstattung produziert werden, ist in diesem Bereich ein extrem hoher finanzieller Aufwand zur Erhaltung der „state of the art“-Technologie erforderlich.

- Die erreichte hohe Professionalität in den Bereichen Produktionsplanung, Produktionssicherheit und Rechtemanagement ist auf die Bereiche der Ausspielung und Verwertung der Medienproduktionen auszudehnen, wie dies bereits erfolgreich im Bereich Games praktiziert wird. Hier ist die Rolle der Hochschule der Medien als Produzent in enger Abstimmung mit dem Kanzler zu definieren.

- Innerhalb der Fakultät Electronic Media findet die leistungsorientierte Mittelverteilung unter anderem auf Basis von Kennziffern zur Erfassung von Medienproduktionen statt. Die sogenannte „AG Gestaltung“ bemüht sich, ein vergleichbares System auf Landesebene für alle gestaltungsaffinen Hochschulen – analog zur Forschungsförderung durch die AG IV – zu etablieren. Nach einer erfolgreichen Implementierung eines solchen Systems durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg bliebe eine Lücke zwischen der Medienproduktionsförderung auf Landesebene einerseits und auf Fakultätsebene andererseits. Zur Schließung der Lücke ist daher die Einführung eines entsprechenden Systems auch bei der Mittelzuweisung von der Hochschule auf die Fakultäten anzustreben. Im Sinne dieses Kennzahlensystems gehören auch Veranstaltungen und Events zu Medienproduktionen. Sie sind ein wichtiges Instrument, mit dem die Hochschule der Medien in die Gesellschaft hineinwirkt und ihr einen Teil der geleisteten Investitionen in Form von Diskussionsbeiträgen und Denkanstößen zurückerstattet.
- Eine besondere Rolle bei den Medienproduktionen spielen das Hochschulradio HoRadS, das Studentenfernsehen StuFe und das Institut für Moderation (imo). Sie sind der Fakultät Electronic Media zugeordnet, werden aber auch durch Hochschul- sowie Drittmittel mitfinanziert. Vor allem die letztgenannte Finanzierungsquelle erweist sich als stark volatil. Im Sinne einer zuverlässigen Planbarkeit wäre auch für diese Einrichtungen eine Stabilisierung der Ressourcen wünschenswert.

Schließlich bleibt die stärkere Konvergenz der hier isoliert dargestellten zentralen Spielfelder der Fakultät wie auch ihrer Studiengänge eine weiter zu bearbeitende Aufgabe für die nächsten fünf Jahre: Während die enge Verknüpfung von Lehre und Medienproduktionen das langjährig bewährte Erfolgsmodell der Fakultät ausmacht, steht die Verknüpfung von Produktionen und Forschung erst am Anfang, kann aber bereits erste erfolgreiche Beispiele vorweisen.

Auch die Verzahnung von Lehre und Forschung ist ausbaufähig, hat aber durch die neueingeführten studentischen Forschungsprojekte ein wirkungsvolles und gerne genutztes Instrument zur Verfügung. Auch die Vernetzung der Studiengänge untereinander führt zu erfreulichen Beispielen der Kooperation, lässt sich aber noch weiter durch gemeinsame Projekte institutionalisieren.

## 5.2.2 Planung der Professuren in der Fakultät Electronic Media

Nachfolgend sind geplante Veränderungen aufgelistet. Der Ruhestand kann nicht exakt vorhergesagt werden. Das hochdynamische Umfeld kann zu Anpassungen führen.

Nr.	Fakultät	Studiengang	Fachgebiet	Geplant zu	Umwidmung in Stdg. / Fachgebiet (falls erforderlich und im Planungszeitraum)
1	2	AM7	Dramaturgie für Audiovisuelle Medien	2018	Motion Picture Engineering
2	2	AM7	Audiovisuelle Kommunikation	2018	CGI for Visual Effects
3	2	AM7	Graphic Arts und Screen Design	2018/19	Regie und Inszenierung
4	2	AM7	Informatik/interaktive Medien	2019/20	Informatik/ (Event Media: Technik)
5	2	AM7	Medienwissenschaft	2020/21	Tontechnik
6	2	AM7	Digitale Videotechnik	2021/22	Multikamera-Live-Produktion
7	2	CR/PR	Internationales Redaktions- und Kommunikationsmanagement	spätestens Sommersemester 2019	Digitaler Nachrichtenjournalismus
8	2	WM	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Werbung	2020	Kommunikationspolitik/ Instrumente der Unternehmenskommunikation
9	2	WM	Kommunikationstheorie	2021/22	Medien- und Kommunikationstheorie/ Medienphilosophie

AM = Audiovisuelle Medien, CR/PR = Crossmedia-Redaktion/Public Relations  
WM = Werbung und Marktkommunikation

### 5.3 Fakultät Information und Kommunikation

In inhaltlicher Hinsicht kommt der Fakultät Information und Kommunikation (Fakultät 3) innerhalb der Hochschule der Medien die besondere Bedeutung zu, den die Hochschule prägenden Mediaspekt durch den Informationsaspekt zu ergänzen. Dabei ist Lehre und Forschung an der Fakultät geprägt von den Chancen und Herausforderungen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Auf den Punkt gebracht, lässt sich das Lehr- und Forschungsziel der Fakultät Information und Kommunikation folgendermaßen formulieren: Es ist unser Ziel, Informationen jeder Art nach den Zielen der Anbieter und Nutzer zu organisieren und zu strukturieren, sie zugänglich zu machen und so aufzubereiten, dass sie für unterschiedliche Benutzer in jeweils unterschiedlichen Kontexten nutzbar sind, leicht, schnell und adressatengerecht aufbereitet.

Über dieses inhaltlich-orientierte Ziel hinaus ist das Selbstverständnis der Fakultät auch dadurch geprägt, dass die Fakultät, die Studiengänge sowie alle Lehrenden der Fakultät:

- sich bemühen, die zentralen Hochschulziele (Stärkung der Forschung bei Beibehaltung einer exzellenten Lehre, Anpassung an veränderte Hochschulrahmenbedingungen, Stärkung der internationalen Ausrichtung) täglich in der Praxis umzusetzen;
- stets die bestehenden und künftigen Interessen und Bedürfnisse von Stakeholdern (Studierende, Unternehmenspraxis, Gesellschaft) berücksichtigen und in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen;
- versuchen, die Bologna-Forderung einer kompetenzorientierten Lehre und kompetenzorientierter Prüfungen konsequent umzusetzen;
- versuchen, der von der Unternehmenspraxis und von Seiten der (Hochschul-)Politik wiederholt gestellten Forderung einer stärkeren Betonung von überfachlichen Kompetenzen beziehungsweise Schlüsselkompetenzen in Hochschulcurricula durch eine entsprechende Gestaltung von Studienprogrammen gerecht zu werden.

#### Lehre

In den Jahren 2013 bis 2016 hat sich die Fakultät Information und Kommunikation einer grundlegenden Weiterentwicklung der vier angebotenen Bachelorstudiengänge gewidmet. Nach einer ausführlichen Analyse der internen und externen Herausforderungen von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften im Allgemeinen und der Studiengänge der Fakultät im Besonderen gelangte die Fakultät zu dem Ergebnis, dass den Herausforderungen nicht ausschließlich mit traditionellen Formen der Hochschullehre begegnet werden kann. Erforderlich sind vielmehr neue Formate, neue Strukturen und vor allem ein „sich öffnen“ hin zur Gesellschaft. In einem mehrjährigen Strategieentwicklungsprozess hat die Fakultät daraufhin ein für alle Studiengänge neues, identisches Strukturmodell der Bachelorausbildung entwickelt („transformative Fakultät“), das die folgenden wesentlichen Bestandteile aufweist:

- Ein großer Teil des Studiums bildet wie bisher die traditionelle Fachausbildung in den Bachelorprogrammen. Die Curricula unterscheiden sich in diesem Bereich nur wenig von der bisherigen Ausbildungsstruktur und dem bisherigen Studienablauf. Die traditionelle Fachausbildung konzentriert sich auf die theoretischen Studiensemester 1 bis 4 und schließt im Wesentlichen mit dem Praktischen Studiensemester (Semester 5) ab.

- In den Semestern 1 und 2 ist ein Großmodul zum Themengebiet „Wissenschaftliche Grundlagen/ Wissenschaftliches Arbeiten“ integriert. In diesem Modul werden Studierende nicht nur mit theoretischen Inhalten wie Wissenschaftstheorie und qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden konfrontiert, mit Hilfe eines von Studierenden durchgeführten konkreten Forschungsprojekts lernen sie auch, die theoretischen Inhalte unmittelbar in die (Forschungs-)Praxis umzusetzen. Während die Inhalte des Moduls wenig revolutionär sind, weicht das Modul in der operativen Umsetzung deutlich von traditionellen Lehrformen im Grundstudium ab. Die Studierenden werden beispielsweise nicht nach Studiengängen getrennt, sondern besuchen gemeinsam alle theoretischen Veranstaltungen. Die Bearbeitung der Projekte findet in Kleingruppen statt, die quer durch die Studiengänge zusammengesetzt werden. Das Modul unterscheidet sich auch in Bezug auf den Veranstaltungsrhythmus. Theoretische Inhalte und seminaristische beziehungsweise projektorientierte Veranstaltungen laufen nicht parallel ab, sondern Zeitpunkt und Zeitraum der theoretischen Veranstaltungen ist am Projektlauf der Forschungsprojekte orientiert (sukzessiv geschaltete Inputeinheiten).
- Parallel zur studiengang-individuellen Fachausbildung besuchen alle Studierenden gemeinsam Veranstaltungen des Ausbildungsbereichs Schlüsselkompetenzen. Die Fakultät greift damit die von der Unternehmenspraxis sowie im 21st Century Skills-Framework gestellte Forderung auf und setzt sie in konkrete Studienpraxis um. Das Themenspektrum des Ausbildungsbereichs reicht von Veranstaltungen zur Stärkung der Sozialkompetenz (Fähigkeit Informationen auszutauschen, zu kommunizieren und soziale Beziehungen aufzubauen, zu gestalten und aufrecht zu erhalten, zum Beispiel Kooperationsfähigkeit), der Selbstkompetenz (Haltung zur Welt, zur Arbeit und zur eigenen Person, zum Beispiel Verantwortungsbewusstsein), der Methodenkompetenz (Fähigkeit, adäquate Problemlösungsstrategien zu entwickeln, auszuwählen und anzuwenden, zum Beispiel kritisches Denken) bis zu Veranstaltungen zur Stärkung der Sachkompetenz (bereichsübergreifend einsetzbare Kenntnisse und Fertigkeiten, zum Beispiel Fremdsprachenkenntnisse). Die Fakultät setzt dabei auf eine Mischform zwischen isolierten und integrativen Angeboten, die die Vorteile eines dekontextualisierten und die Vorteile eines kontextualisierten Erwerbs von Schlüsselkompetenzen bestmöglich kombiniert. Unter Prüfungsgesichtspunkten erstellen die Studierenden ein im Laufe des Studiums wachsendes, individuelles Kompetenzportfolio ihrer Schlüsselkompetenzen, das ergänzend zum Zeugnis, das heißt zum Ausweis ihrer fachlichen Kompetenzen, eingesetzt werden kann.
- In den Semestern 6 und 7 wird die traditionelle Form der Ausbildung vollständig durch eine projektbasierte Ausbildungsform ersetzt, die starke Anleihen am Konzept des problembasierten Lernens aufweist. Anstelle von inputorientierten Veranstaltungen mit stark repetitiven Prüfungselementen sollen die Studierenden ihre im Lauf des Studiums erworbenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen an der Lösung konkreter Problemstellungen unter Beweis stellen. Eine derartige projektorientierte Ausbildung ist nicht neu für die Studiengänge; alle Studiengänge der Fakultät weisen bereits in den bisherigen Curricula zahlreiche Projektveranstaltungen auf. Neu ist dagegen der behandelte Objektbereich der Projekte.

Neben traditionellen fachspezifischen Projekten werden die Studierenden mit interdisziplinären und transdisziplinären Projekt-Problemstellungen konfrontiert. Das heißt mit Problemstellungen, die unterschiedliche fachliche Perspektiven zur Lösung benötigen. In der Endform eines transdisziplinären Projekts behandeln die Studierenden konkrete Fragestellungen aus der Praxis in einem Team, in dem neben den Lehrenden und den Studierenden auch Vertreter der Unternehmenspraxis integriert sind. Die an einem transdisziplinären Projekt beteiligten Studierenden agieren damit als Wissenschaftsteam, die sich auf die spezifischen, im Verlauf eines Projekts wandelbaren Bedürfnisse des oder der Projektpartner einstellen müssen. Zur Bearbeitung/Lösung der Projektaufgabe müssen sie damit nicht nur über jeweils eigene Fachkompetenz verfügen, sie müssen die unterschiedlichen Fachkompetenzen auch zielführend integrieren können sowie den gesamten Lösungsprozess moderieren und begleiten.

Die Fakultät ist davon überzeugt, dass diese Struktur es ermöglicht, die Attraktivität der Bachelorstudiengänge für potentielle Studierende zu steigern und die Chancen für die Absolventen auf dem Arbeitsmarkt durch das außergewöhnliche Kompetenzprofil nachhaltig zu verbessern. Die Fakultät ist sich dabei vollkommen darüber im Klaren, dass die beschriebene Form der Ausbildung jeden einzelnen Lehrenden und die gesamte Fakultät vor zahlreiche inhaltliche, methodische und organisatorische Herausforderungen stellt. Die Fakultät Information und Kommunikation ist jedoch bereit, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Da die neu strukturierten Bachelorstudiengänge zum Wintersemester 2016/17 erstmalig Studierende immatrikuliert haben, sind in diesem im Struktur- und Entwicklungsplan betrachteten Zeitraum keine grundlegenden Neuerungen im Bereich Lehre geplant. Vordringliches Ziel der Fakultät ist vielmehr die vollständige Umsetzung aller Elemente des Konzepts in den ersten Jahrgängen (insbesondere die flächendeckende Umsetzung der inter- und transdisziplinären Projekte für 250 bis 280 Studierende) sowie eine ausführliche Evaluation des Konzepts bei und mit den unterschiedlichen Stakeholdern (Studierende, Praxispartner, Hochschulverwaltung etc.). Ein quantitatives Wachstum der Fakultät im Hinblick auf die Studierendenzahlen sowie im Hinblick auf die Studienangebote (Bachelor und/oder Master) ist in dieser Phase weder sinnvoll noch geplant.

### **Internationalisierung**

Das strategische Ziel Internationalisierung stellt für die Fakultät Information und Kommunikation zwar ein wichtiges, aber kein vordringliches Handlungsfeld dar. Mit rund 18 Prozent des gesamten Lehrangebots in englischer Sprache verfügt die Fakultät bereits heute über ein für ausländische Studierende attraktives Lehr-Portfolio. Darüber hinaus verfügt die Fakultät über insgesamt vier strukturierte Minor-Programme unter denen sich auch das größte derartige Programm der Hochschule der Medien befindet (gemessen in der Zahl ausländischer Studierenden). Mit einem durchschnittlichen Anteil von rund 20 Prozent ausländischer Studierender ist die Fakultät hochschulintern und -extern gut positioniert. Den hohen Stellenwert, den die Fakultät einer international orientierten Ausbildung zuweist, kann auch an der hohen Zahl der Studierenden abgelesen werden (ca. 45 Prozent), die mindestens ein vollständiges Studiensemester oder ein Praxissemester im Ausland verbringen.

Aus den genannten Gründen sieht die Fakultät Entwicklungspotenzial vor allem in qualitativer Hinsicht, indem die bestehenden Beziehungen zu internationalen Partnern intensiviert und idealtypisch bis hin zu Double Degree-Programmen ausgebaut werden.

### **Weiterbildung**

Die Fakultät Information und Kommunikation sieht sich als Kompetenzzentrum für akademische Weiterbildungsangebote der Hochschule der Medien. Von den insgesamt vier weiterbildenden, berufsbegleitenden Masterstudiengängen der Hochschule werden drei von der Fakultät Information und Kommunikation betrieben. Bei den nicht-strukturierten Kontaktstudienangeboten stammen ca. 80 Prozent aus der Fakultät Information und Kommunikation. Ziel der Fakultät ist es, den Bereich akademische Weiterbildung systematisch auszubauen. Dies umfasst in erster Linie ein quantitatives Wachstum der Studierenden- und/oder Teilnehmerzahlen der bestehenden Angebote. Darüber hinaus hat sich die Fakultät auch das Ziel gesetzt, das Angebotsspektrum im Bereich der akademischen Weiterbildung mittelfristig quantitativ (zum Beispiel durch ein berufsbegleitendes Bachelorstudium) sowie qualitativ (zum Beispiel durch eine stärkere Vernetzung der bestehenden Angebote) auszubauen. Da berufsbegleitende Angebote laut Policy der Hochschule der Medien vollständig als nicht-deputatsrelevante Nebentätigkeit für die Professorinnen und Professoren angesehen wird, hängen die Ausbaumöglichkeiten stark vom individuellen (Zusatz-)Engagement des Kollegiums ab. Die Fakultät muss daher in jedem Einzelfall abwägen, ob der Ausbau der akademischen Weiterbildung nicht zu Lasten der zahlreichen, aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Lehre und Forschung geht.

### **Forschung**

Analog zum Bereich Internationalisierung stellt auch der Bereich Forschung für den Zeitraum dieses Struktur- und Entwicklungsplans kein vordringliches Handlungsfeld für die Fakultät dar. Auch hier ist die Fakultät Information und Kommunikation aktuell gut positioniert. Mit ca. 23 Prozent der Professorinnen- und Professorenstellen ist sie für ca. 30 Prozent der eingeworbenen Drittmittel und für ca. 31 Prozent der wissenschaftlichen Publikationen der Hochschule der Medien verantwortlich. Auf der individuellen Ebene stellt die Fakultät drei der fünf Professoren des Baden-Württemberg Center of Applied Research (BW-CAR). Darüber hinaus finden sich vier Professoren der Fakultät Information und Kommunikation auf der Liste der zehn forschungstärksten Kollegen der Hochschule der Medien. Selbstverständlich ist es Ziel der Fakultät, diese Position zu halten, das Ziel des Ausbaus der Forschungsposition verfolgt die Fakultät jedoch nicht.

### 5.3.1 Schwerpunktsetzungen sowie strategische Projekte und Maßnahmen

<p>Ausbau der berufsbegleitenden Studienangebote</p>	
<p>Begründung</p>	<p>Nach Ansicht der Fakultät Information und Kommunikation stellt das Angebot berufsbegleitender Studiengänge ein probates Mittel dar, drei zentralen Herausforderungen von Hochschulen in adäquater Weise zu begegnen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mittelfristig absehbarer Rückgang der Studierendenzahlen (demografische Entwicklung)</li> <li>2. Zu erwartende Verschlechterung der Finanzsituation (Zahl der Studierenden als Basis der Mittelzuweisung)</li> <li>3. Umsetzung der Forderung von Stakeholdern, dass Hochschulen Angebote zur Verwirklichung der Idee des lebenslangen Lernens machen.</li> </ol>
<p>Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aufbau einer adäquaten Infrastruktur (Aufbau-/Ablauforganisation), die es möglich macht, sich hochschulintern und -extern als professioneller Anbieter akademischer Weiterbildungsprogramme zu positionieren</li> <li>o Quantitativer Ausbau der drei bestehenden berufsbegleitenden Masterprogramme und Kontaktstudienangebote.</li> <li>o Konzeptentwicklung für weitere berufsbegleitende Bachelorprogramme in den Themenfeldern der Fakultät (Sondierung der Marktchancen; Curriculumsentwicklung etc.)</li> </ul>
<p>Personelle Ressourcen</p>	<p>Kurzfristig: Verwaltungs-Mitarbeiterstelle (50 Prozent) Mittel- bis langfristig: zusätzliche akademische Mitarbeiterstelle (100 Prozent, mit Promotion) für Aufgaben im Bereich Marketing/Akquise (unter anderem direkte Firmenansprache)</p>
<p>Zeitplan</p>	<p>Kurzfristig: Bis Jahresende 2017 Mittel- bis langfristig: Innerhalb der nächsten 2,5 Jahre</p>
<p>Finanzieller Aufwand und Risiken</p>	<p>Wenn es der Fakultät gelingt, die aktuelle Zahl der Studierenden zu halten, ist die 50 Prozent-Stelle ohne größeres Risiko machbar. Deutlich problematischer ist die zusätzliche 100 Prozent-Stelle für eine akademische Mitarbeiterin/einen akademischen Mitarbeiter mit Promotion. Um eine derartige Stelle dauerhaft finanzieren zu können, muss unter den derzeitigen Rahmenbedingungen (keine Subventionierung berufsbegleitender Programme) ein massiver quantitativer Ausbau der berufsbegleitenden Studienprogramme gelingen. Anderenfalls droht der Fakultät Information und Kommunikation angesichts der hohen Personalkosten (ca. 2/3 des Jahresbudgets der Fakultät) ein finanzielles Desaster.</p>

Weiterentwicklung der Bachelorprogramme		
Begründung	<p>Die Fakultät Information und Kommunikation hat mit Beginn des Wintersemester 2016/17 ein neues Studienkonzept bei den Bachelorstudiengängen eingeführt (Transformative Fakultät). Die Leitlinien dieses Studienkonzepts sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integration einer systematischen Ausbildung im Bereich Schlüsselkompetenzen in allen Bachelor-Curricula der Fakultät.</li> <li>2. Starke Betonung des Ausbildungsaspekts Interdisziplinarität in allen Studiengängen der Fakultät</li> <li>3. Starke Projektorientierung mit besonderer Betonung von inter- und transdisziplinären Realprojekten mit Partnern aus der Industrie und aus dem öffentlichen Bereich.</li> </ol>	
Maßnahmen	<p>Vollständige Umsetzung sowie Evaluation des neuen Ausbildungskonzepts beziehungsweise der einzelnen Ausbildungsbereiche des Konzepts bei allen Stakeholdern (Studierende, Absolventen, Unternehmenspraxis etc.). Gegebenenfalls auch Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen zur Nachjustierung des Konzepts auf Basis der Evaluation.</p>	
Personelle Ressourcen	Kein zusätzlicher Ressourcenbedarf	
Zeitplan	Wintersemester 2016 / 2017 bis Sommersemester 2020	
Finanzieller Aufwand und Risiken	Kein zusätzliches Risiko	

### 5.3.2 Planung der Professuren der Fakultät Information und Kommunikation

Nachfolgend sind geplante Veränderungen aufgelistet. Der Ruhestand kann nicht exakt vorhergesagt werden. Das hochdynamische Umfeld kann zu Anpassungen führen.

Nr.	Fakultät	Studiengang	Fachgebiet	regulärer Ruhestand	Umwidmung in Stdg. / Fachgebiet (falls erforderlich und im Planungszeitraum)
1	3	BI → Fakultät 2	Informationstechniken und inhaltliche Erschließungen in Bibliotheken	2018	Rückgabe der Stelle an die Fakultät 2
2	3	WI	Informationssysteme (angewandte Informatik)	2018	Wirtschaftsinformatik insb. IT-Security
3	3	ID	Informations- und Kommunikationspsychologie	2022	Informationsdesign, insb. Kommunikations- und AO-Psychologie
4	3	BI	Informationsvermittlung	2022	Informationsmanagement insb. Informationsvermittlung (ggf. Umwidmung)

BI = Bibliotheks- und Informationsmanagement, ID = Informationsdesign, OM = Online-Medien-Management  
WI = Wirtschaftsinformatik und digitale Medien

## 6. Gleichstellung

### 6.1 Vorbemerkungen

Die Hochschule stellt nach dem Landeshochschulgesetz (LHG) beziehungsweise dem Gesetz zur Verwirklichung für Chancengleichheit von Frauen und Männern im Öffentlichen Dienst des Landes Baden-Württemberg (Chancengleichheitsgesetz) einen Gleichstellungsplan (für das wissenschaftliche Personal) und einen Chancengleichheitsplan (für das nichtwissenschaftliche Personal) auf. Auf allen Ebenen und in allen Bereichen soll so eine geschlechterübergreifende gleichmäßige und nichtdiskriminierende Behandlung der Beschäftigten erreicht und sichergestellt werden.

Der vorliegende Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplan wurde unter Beteiligung verschiedener Gremien und Akteure im Zeitraum von November 2017 bis Februar 2018 erstellt:

- Der Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplan wurde von der Gleichstellungsbeauftragten (GBA), Prof. Dr. Katrin Hassenstein, und der Beauftragten für Chancengleichheit (BfC), Alexandra Rambacher, gemeinsam erstellt.
- Am 21.02.2018 fand ein separates Treffen mit dem Rektorat statt.
- Der Personalrat hat in seiner Sitzung vom 22.02.2018 über den Teil, der das nichtwissenschaftliche Personal betrifft, beraten und zugestimmt.
- Zustimmung zum Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplan im Senat am 21.03.2018.
- Verabschiedung des Gleichstellungs- und Chancengleichheitsplans durch den Hochschulrat in der Sitzung am 13.04.2018.

### 6.2 Gleichstellungsstrategie der Hochschule: Strukturelle Verankerung der Gleichstellungsarbeit, Akteurinnen und Akteure, Zuständigkeiten

#### 6.2.1 Akteurinnen und Akteure

Im Folgenden werden die systematische Umsetzung der Chancengleichheit über die verschiedenen Ebenen der Hochschule der Medien dargestellt. Zunächst werden die für die Umsetzung der Chancengleichheitsinitiativen verantwortlichen Akteurinnen und Akteure sowie deren hochschulspezifischen Aufgaben und Pflichten, aber auch Einbringungsmöglichkeiten vorgestellt, einschließlich der ihnen bislang entgegengebrachten Ressourcen und Entlastungen.

#### **Wissenschaftlicher/künstlerischer Bereich**

An der Hochschule der Medien wählt der Senat aus einem Kreis von Bewerberinnen aus dem wissenschaftlichen Personal eine Gleichstellungsbeauftragte für eine Amtszeit von vier Jahren.

Auf Vorschlag der Gleichstellungsbeauftragten wählt der Senat anschließend bis zu drei Stellvertreterinnen beziehungsweise Stellvertreter für eine Amtszeit von vier Jahren (gemäß Regelung in § 4 LHG sowie § 19 der Grundordnung der Hochschule der Medien).

Im LHG (§ 4 und § 19) sind folgende Rechte und Pflichten der Gleichstellungsbeauftragten geregelt und werden an der Hochschule der Medien umgesetzt:

- Die Gleichstellungsbeauftragte kann sich in Gremiensitzungen vertreten lassen. Die Entscheidung, ob und wenn ja durch welche ihrer Vertreterinnen sich die Gleichstellungsbeauftragte in Berufungskommissionen oder Gremiensitzungen vertreten lässt, obliegt allein ihr. Sie kann auch einer ihrer Stellvertreterinnen diese Aufgabe übertragen.
- Die Gleichstellungsbeauftragte nimmt an den Sitzungen von Findungskommissionen (Wahl Rektor/in, Kanzler/in etc.) teil.

Neben den im LHG geregelten Aufgaben sind an der Hochschule der Medien folgende Aufgaben konkretisiert worden und werden laufend umgesetzt:

- Unterstützung der Gremien, Organe und Einrichtungen der Hochschule der Medien bei der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern
- Beratung und Unterstützung von Frauen und Männern einschließlich der Entgegennahme von Beschwerden über Eingriffe in die Persönlichkeitsrechte
- Möglichkeit der jährlichen Berichterstattung über die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten, der Beauftragten für Chancengleichheit und der Gleichstellungskommission gegenüber dem Hochschulrat und dem Senat

### **Nichtwissenschaftlicher Bereich**

Das neue Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg trat am 17. Februar 2016 in Kraft. Mit der Neufassung des Gesetzes will die Landesregierung das berufliche Vorankommen von Frauen im öffentlichen Dienst gezielt fördern. Gelingen soll dies unter anderem durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, denn Frauen und Männer sollen die gleichen beruflichen und gesellschaftlichen Chancen bekommen.

In jeder Dienststelle mit mindestens 50 Beschäftigten ist eine Beauftragte für Chancengleichheit und ihre Stellvertreterin nach vorheriger Wahl zu bestellen. Die regelmäßige Amtszeit nach dem neuen Gesetz beträgt fünf Jahre.

Aus dem Kreis der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen wurden am 29. April 2014 Alexandra Rambacher zur Beauftragten für Chancengleichheit und Andrea Asche als Stellvertreterin für die Dauer von vier Jahren bestellt. Die nächste Wahl zur Beauftragte für Chancengleichheit und Stellvertreterin findet somit am 18. April 2018 statt.

***Rechtsstellung der Beauftragten für Chancengleichheit:***

- Die Beauftragte für Chancengleichheit ist der Dienststellenleitung unmittelbar zugeordnet und hat ein unmittelbares Vortragsrecht. Sie ist in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht an Weisungen gebunden.
- Die Beauftragte für Chancengleichheit ist mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendigen räumlichen, personellen und sachlichen Mitteln auszustatten. Ihr und ihrer Stellvertreterin ist die Teilnahme an spezifischen Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen, soweit diese für ihre Tätigkeit erforderlich sind.
- Die Hochschulleitung hat die Beauftragte für Chancengleichheit im erforderlichen Umfang von ihren anderweitigen dienstlichen Verpflichtungen zu entlasten. Die Entlastung beträgt bei mehr als 300 Beschäftigten mindestens 50 Prozent der vollen regelmäßigen Arbeitszeit.
- Die Beauftragten für Chancengleichheit sind verpflichtet, über die persönlichen Verhältnisse von Beschäftigten und andere vertrauliche Angelegenheiten in der Dienststelle auch über die Zeit ihrer Bestellung hinaus Stillschweigen zu bewahren.

***Zu den Aufgaben der Beauftragten für Chancengleichheit gehören:***

- Die Beauftragte für Chancengleichheit achtet auf die Durchführung und Einhaltung dieses Gesetzes und unterstützt die Hochschulleitung bei dessen Umsetzung.
- Die Beauftragte für Chancengleichheit hat ein Initiativrecht für Maßnahmen zur gezielten beruflichen Förderung von Frauen.
- Sie kann sich innerhalb ihrer Dienststelle zu fachlichen Fragen der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, der beruflichen Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf äußern.
- Sie kann während der Arbeitszeit Sprechstunden durchführen und einmal im Jahr eine Versammlung der weiblichen Beschäftigten der Hochschule einberufen.
- Weibliche Beschäftigte können sich in ihren Angelegenheiten ohne Einhaltung des Dienstwegs an die Beauftragte für Chancengleichheit ihrer Hochschule wenden.
- Den Beauftragten für Chancengleichheit ist Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch untereinander zu geben.

**6.2.2. Gleichstellungskommission**

Die vom Senat im Jahr 2015 als beratender Ausschuss bestellte Gleichstellungskommission besteht aus zehn Mitgliedern: Die Gleichstellungsbeauftragte und ihre drei Vertreterinnen, die Beauftragte für Chancengleichheit und ihre Stellvertreterin sowie eine weibliche und einer männlichen Person als Ansprechpartner/in für Antidiskriminierung. Außerdem gibt es zwei studentische Mitglieder, die von der Verfassten Studierendenschaft entsandt werden.

Die Gleichstellungskommission arbeitet unter folgendem Selbstverständnis:

„In der Gleichstellungskommission stimmen sich die Gleichstellungsbeauftragte, Beauftragte für Chancengleichheit, die benannten Vertreterinnen und Vertreter der Verfassten Studierendenschaft sowie

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für sexualisierte Belästigung in Bezug auf Fragestellungen zu Gender, Gleichstellung und Toleranz in der Hochschule ab und entwickeln Empfehlungen und Strategien zur Umsetzung.

Die Gleichstellungskommission wirkt darauf hin, dass Studierende sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule gleichberechtigt am Leben an der Hochschule teilnehmen können. Die Kommission ist bestrebt, Gender, Gleichstellung und Toleranz als Querschnittsthemen stärker an der Hochschule zu etablieren und steht zum Beispiel bei Fragen zur Vereinbarkeit von Studium, Beruf, Schwangerschaft, Familie und Pflege oder bei Fällen sexualisierter Gewalt und Diskriminierung beratend zur Seite. Auf Basis eines hochschulweiten Verständnisses der Diversität und des Umgangs an der Hochschule wirkt sie ein auf die Akzeptanz von Vielfalt in Hochschule und Gesellschaft.

Sie nimmt hierzu Anregungen, Kritik und Beschwerden von Hochschulangehörigen auf und wirkt mit an Stellungnahmen zu gender- und hochschulpolitischen Themen. Die Kommission wird zur Nachverfolgung von Themen und Projekten durch die jeweiligen Verantwortlichen vertreten. Sie informiert in verschiedenen Gremien und Runden der Hochschule über aktuelle Themen ihrer Arbeit.“

Die Gleichstellungskommission tritt zusammen, wenn eines oder mehrere ihrer Mitglieder dies wünschen.

### 6.2.3. Regelungen in der Grundordnung

Die Grundordnung der Hochschule der Medien vom 9. Mai 2017 regelt zu Fragen der Gleichstellung in § 19 zusätzlich zum LHG die Anzahl der Stellvertreterinnen, die vierjährige Amtszeit der Gleichstellungsbeauftragten und ihrer Stellvertreterinnen sowie die Möglichkeit zur Wiederwahl. § 10 der Grundordnung regelt die Einrichtung der Gleichstellungskommission. Weitere Regelungen zu Gleichstellungsthemen werden in der Grundordnung nicht behandelt.

### 6.2.4. Ressourcen und Entlastungen

Die Mittelzuweisung für die Gleichstellungsarbeit betrug in den vergangenen Jahren pro Jahr:

Jahr	Gleichstellungsbeauftragte	Beauftragte für Chancengleichheit	Familien-gerechte Hochschule	Gesamt
2013	15.700 Euro	2.500 Euro	--	18.200 Euro
2014	14.500 Euro	2.500 Euro	--	17.000 Euro
2015	4.500 Euro	2.500 Euro	3.500 Euro	10.500 Euro
2016	4.500 Euro	2.500 Euro	3.500 Euro	10.500 Euro
2017	4.500 Euro	2.500 Euro	3.500 Euro	10.500 Euro

Die Gleichstellungsbeauftragte wird mit vier Semesterwochenstunden Deputatsnachlass von ihrer Lehrverpflichtung entlastet. Ihre bis zu drei Stellvertreterinnen werden mit je zwei Semesterwochenstunden entlastet. Eine prozentuale Entlastung von ihren sonstigen Aufgaben ist für die Funktion der Chancengleichheitsbeauftragten bisher nicht fest geregelt.

Eine personelle Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten sowie der Beauftragten für Chancengleichheit ist bisher nicht erfolgt.

## 6.3 Chancengleichheitsziele

### 6.3.1. Bestandsaufnahme und Bewertung des vorangegangenen Planungszeitraums

#### Wissenschaftlicher/Künstlerischer Bereich

Im wissenschaftlich/künstlerischen Bereich wurde im letzten Struktur- und Entwicklungsplan als erste Zielvorgabe eine Erhöhung des Anteils der Professorinnen auf 20 Prozent angestrebt. Die folgende Abbildung 6-1 zeigt den numerischen Anstieg der Professuren in der gesamten Hochschule von gesamt 131 Professuren (2012) auf 141 im Jahr 2017.

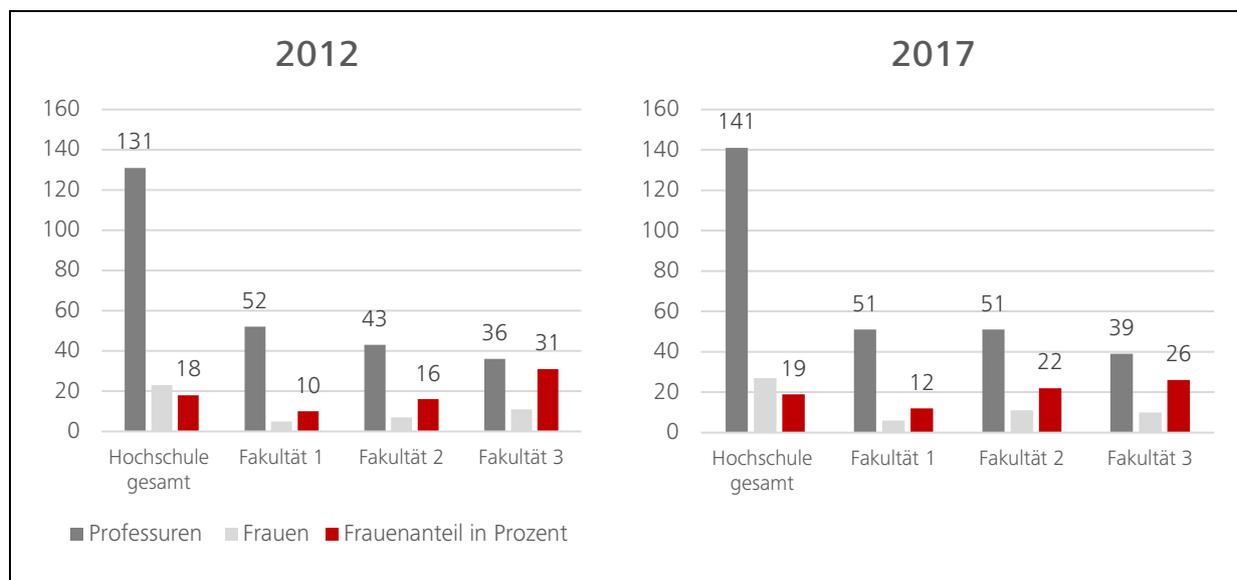
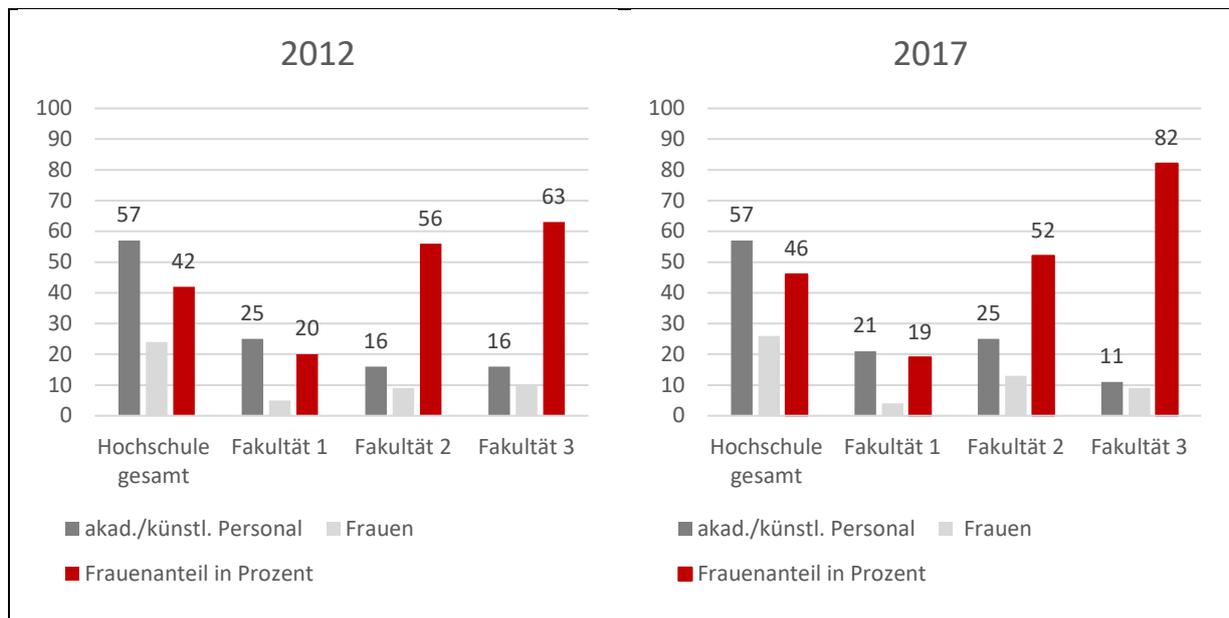


Abb.6-1: Frauenanteil Professuren 2012 bis 2017

Ebenfalls ist sichtbar, dass der Frauenanteil bei den Professuren insgesamt auf 19 Prozent erhöht werden konnte. Dabei zeigen die bisherigen und laufenden Maßnahmen wie beispielsweise Nutzung des Mathilde-Planck-Lehrauftragsprogramms sowie die aktive Nutzung der Datenbank der Landeskongferenz der Gleichstellungsbeauftragten eine Wirkung, es scheint jedoch offensichtlich, dass das aktive Netzwerken mit berufungsfähigen weiblichen Nachwuchskräften verstärkt werden muss.

Die Entwicklung der Zahl der weiblichen Beschäftigten im wissenschaftlich/künstlerischen Bereich zeigt Abbildung 6-2:



**Abb. 6-2: Frauenanteil der Beschäftigten im wissenschaftlich/künstlerischen Bereich**

Insgesamt konnte der Frauenanteil hier leicht gesteigert werden. Aufgrund des Wechsels in der Betrachtungsweise, was als wissenschaftlicher Dienst (WD) (im Mitarbeiterbereich) zu den Erhebungszeitpunkten 01.12.2012 und 01.12.2017 anzusehen ist, sind die entsprechenden Vergleiche in den Tabellen nur eingeschränkt aussagefähig. Aufgrund der Änderungen im Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) sind in der Auswertung zum Stichtag 01.12.2017 grundsätzlich nur noch Personen im WD aufgeführt, die wissenschaftlich tätig sind und sich im höheren Dienst befinden. Allerdings gibt es hier noch Altfälle, die zum Zeitpunkt 01.12.2017 einen Altvertrag im WD haben, aber zum Beispiel in Entgeltgruppe neuen oder Entgeltgruppe zehn eingruppiert sind.

Die Entwicklung des Frauenanteils bei Lehraufträgen der Hochschule der Medien ist erfreulich und erfüllt das gesetzte Ziel von 40 Prozent Frauenanteil (von 34 Prozent im Jahr 2012 auf 41 Prozent in 2017, siehe Abbildung 6-3). Nach Fakultäten aufgegliedert zeigt sich dennoch Potential, hier im Sinne der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses weiter aktiv zu bleiben und die Fördermöglichkeiten weiter zu nutzen.

	Lehrbeauftragte	davon Frauen	Frauenanteil in Prozent
Hochschule gesamt	132 (144)	54 (49)	41 Prozent (34 Prozent)
Fakultät Druck und Medien (Fakultät 1)	48 (48)	17 (13)	35 Prozent (27 Prozent)
Fakultät Electronic Media (Fakultät 2)	46 (53)	8 (16)	17 Prozent (30 Prozent)
Fakultät Information und Kommunikation (Fakultät 3)	15 (32)	10 (13)	67 Prozent (41 Prozent)
Sprachenzentrum	23 (11)	19 (7)	82 Prozent (63 Prozent)

**Abb. 6-3: Frauenanteil bei Lehrbeauftragten/ Stand Wintersemester 2017/18 (in Klammern Status Quo des Vorberichtszeitraums)**

Unter den Studierenden sollte der Anteil von Frauen und Männern stabilisiert werden. Hier zeigen die Werte, dass dies insgesamt ausgewogen ist und der Anteil der weiblichen Studierenden in allen drei Fakultäten gestiegen ist (Abbildung 6-4). Die Hochschule der Medien nimmt regelmäßig am Girl's Day teil, um den Frauenanteil in MINT-Fächern weiter zu steigern.

	Fakultät 1	Fakultät 2	Fakultät 3
Studierende Gesamt	1657 (1579)	1943 (1504)	1155 (1053)
davon Frauen	823	1242	615
Frauenanteil	49,7 Prozent (43,6 Prozent)	63,9 Prozent (53,1 Prozent)	53,3 Prozent (50,6 Prozent)

**Abb. 6-4: Frauenanteil bei Studierenden Stand Wintersemester 2017/18 (in Klammern Status Quo des Vorberichtszeitraums)**

Wie in Abschnitt 6.2.2 beschrieben, wurde im Jahr 2015 die Gleichstellungskommission eingerichtet, die sich unter anderem auch um den Schutz der Persönlichkeitsrechte aller Hochschulmitglieder kümmert. Diesem strategischen Ziel aus dem vorhergehenden Struktur- und Entwicklungsplan wird damit Rechnung getragen.

Die Erhöhung beziehungsweise Stabilisierung des Anteils der stimmberechtigten weiblichen Mitglieder in Gremien der Hochschule der Medien bis 2017 auf 30 Prozent (Strategisches Ziel 7 laut SEP 2012-2017) sollte mit Ermutigung von Frauen, sich zu Wahl zu stellen, unterstützt werden.

	Fakultät 1	Fakultät 2	Fakultät 3
Gesamt	20 (20)	18 (19)	19 (19)
Anzahl Frauen	2 (4)	3 (5)	5 (5)
Frauenanteil	10 Prozent (20 Prozent)	17 Prozent (26 Prozent)	26 Prozent (26 Prozent)

**Abb. 6-5: Frauenanteil bei stimmberechtigten Mitgliedern: Fakultätsräte (in Klammern Status Quo des Vorberichtszeitraums)**

Hier ist deutlich zu sehen, dass das Ziel in allen Fakultäten verfehlt wurde. In Fakultät Information und Kommunikation (Fakultät 3) konnte Anteil stabil gehalten werden, während in den Fakultäten Druck und Medien (Fakultät 1) sowie Electronic Media (Fakultät 2) ein erheblicher Rückgang des Frauenanteils zu beobachten ist.

Im Senat der Hochschule der Medien ist das Ziel erreicht worden, wohingegen im Rektorat keine zahlenmäßige Änderung zu beobachten ist. Im letzten Berichtszeitraum wurde ein Rektoratsmitglied neu besetzt wegen Ruhestands, allerdings wieder mit einem männlichen Kollegen.

	Hochschulrat	Rektorat	Senat
Gesamt	7 (7)	5 (5)	22 (22)
Anzahl Frauen	3 (3)	0 (0)	7 (6)
Frauenanteil	43 Prozent (43 Prozent)	0 Prozent (0 Prozent)	32 Prozent (27 Prozent)

**Abb. 6-6: Frauenanteil in den Gremien und Organen (in Klammern Status Quo des Vorberichts)**

Die Bereitstellung von Ressourcen für die Gleichstellungsbeauftragte war ebenfalls ein Ziel des Berichtszeitraums. Die Bereitstellung von personellen Ressourcen in Form von Vertreterinnen der Gleichstellungsbeauftragten (seit 2014), die sie in ihrer Aufgabe unterstützen, ist dabei als ein Schritt in die richtige Richtung zu beurteilen.

### **Nichtwissenschaftlicher Bereich**

Der Bestandsaufnahme liegt der letzte Chancengleichheitsplan der Hochschule der Medien für den Zeitraum 01.10.2012 bis 30.09.2017 zugrunde. Übergeordnetes Ziel war, aktiv zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern beizutragen.

Dementsprechend war die Hochschule bestrebt, den Frauenanteil in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, deutlich zu erhöhen sowie die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auszubauen.

Der vorliegende Chancengleichheitsplan erfasst 98 Beschäftigte in Vollzeit und 30 Beschäftigte in Teilzeit.

Von den 128 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind 64 Frauen. Der Frauenanteil des Gesamtpersonals beträgt damit 50 Prozent. Frauen sind demnach an der Hochschule der Medien im nichtwissenschaftlichen Bereich grundsätzlich nicht unterrepräsentiert. Gegenüber den Zahlen vom Chancengleichheitsplan von 2012 hat sich der Frauenanteil um 1 Prozent erhöht.

Im höheren Dienst hat sich der Frauenanteil gegenüber 2012 von 27 Prozent auf 46 Prozent erhöht.

Im gehobenen Dienst ist der Frauenanteil von 30 Prozent auf 34 Prozent gestiegen. Im mittleren Dienst ist der Frauenanteil von 76 Prozent auf 74 Prozent leicht gesunken.

Insgesamt gibt es sechs Stellen mit Verbeamtung. Nach wie vor gibt es zwei Beamtinnen.

Bei den angestellt Beschäftigten im gehobenen beziehungsweise mittleren Dienst fällt auf, dass Frauen mit einem Frauenanteil von 34 Prozent (30 Prozent in 2014) unterrepräsentiert sind. Dieses Ungleichgewicht hängt sicherlich auch mit den verschiedenen Arbeitsbereichen von Frauen und Männern zusammen, denn Frauen sind überwiegend in der Verwaltung tätig, während Männer überwiegend im technischen Dienst arbeiten.

Der Frauenanteil im Verwaltungsbereich betrug 2012 67 Prozent und sank 2017 auf 65 Prozent. Dagegen ist der geringe Frauenanteil beim technischen Personal von 23 Prozent auf 25 Prozent gestiegen. Trotz der Aufforderung, in Bewerbungsverfahren gezielt auch Frauen auf offene Stellen im technischen Bereich aufmerksam zu machen und zu einer Bewerbung zu ermutigen, konnte der Frauenanteil im technischen Bereich nicht wesentlich erhöht werden.

Von den insgesamt 128 Beschäftigten sind 30 Personen teilzeitbeschäftigt, darunter befinden sich 24 Frauen. Der Anteil der teilzeitbeschäftigten Frauen liegt nach wie vor bei 80 Prozent. Mit einem Anteil von 80 Prozent (80 Prozent in 2014) sind weiterhin hauptsächlich Frauen teilzeitbeschäftigt. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig darauf zu achten, dass keine Benachteiligung durch die Teilzeitbeschäftigung entsteht. In den meisten Fällen erfolgt die Teilzeitbeschäftigung auf Antrag, der mit familiären Gesichtspunkten begründet wird.

Den Anträgen auf Teilzeitbeschäftigung von Frauen wurde in den letzten Jahren stets entsprochen; bei der Gestaltung der Arbeitszeit wurde dabei – soweit möglich – auf die persönliche Situation Rücksicht genommen. Auch alle Anträge auf Mobile Arbeit von Beschäftigten mit Familienpflichten wurden im letzten Berichtszeitraum genehmigt.

### **6.3.2. Bestimmung von Entwicklungszielen**

Die Hochschule der Medien verfolgt das Thema Chancengleichheit weiter als strategische Leitungsaufgabe. Dabei unterstützt sie, insbesondere im Rektorat und in den Dekanaten, die Gleichstellungsarbeit mit der Bereitstellung notwendiger Ressourcen sowie der aktiven Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten und der Beauftragten für Chancengleichheit in der Weiterentwicklung der Hochschule als Organisation.

Chancengleichheit wird in allen Bereichen als strategisch wichtiger Faktor betrachtet, um als Hochschule weiter auf dem Bildungsmarkt bestehen zu können und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Dabei stehen qualitative Ziele wie die Verbesserung von Gleichstellung in allen Bereichen und quantitative Ziele wie die Erreichung von Zielgrößen nebeneinander.

### Entwicklungsziele wissenschaftlicher/künstlerischer Bereich

- Erhöhung des Frauenanteils bei der Professorenschaft

Ziel ist es, in allen Bereichen einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent zu erreichen. Wo dies nicht möglich ist, sollen auf Basis des Kaskadenmodells oder anderer relevanter Daten Ziele gestellt werden.

Der Zielwert ist nach Fakultäten anzupassen. In den drei Fakultäten werden im kommenden Berichtszeitraum voraussichtlich rund 16 Professuren neu zu besetzen sein.

	Fakultät 1	Fakultät 2	Fakultät 3
Professuren	51	51	39
Davon mit Frauen besetzt (2017)	6	11	10
Frauenanteil 2017	12 Prozent	22 Prozent	26 Prozent
Freiwerdende Stellen im Berichtszeitraum	4 (davon 2 bisher mit Frauen besetzt)	8 (davon 1 bisher mit einer Frau besetzt)	4 (davon 1 bisher mit einer Frau besetzt)

### Abb. 6-7: Im Planungszeitraum absehbar freiwerdende Stellen

Für die Fakultäten ergeben sich daraus folgende anzustrebende Werte für den Frauenanteil bei Professuren:

Fakultät Druck und Medien (Fakultät 1): 20 Prozent

Fakultät Electronic Media (Fakultät 2): 30 Prozent

Fakultät Information und Kommunikation (Fakultät 3): 35 Prozent

Weitere Entwicklungsziele im wissenschaftlich/künstlerischen Bereich sind:

- Erhöhung des Frauenanteils bei den stimmberechtigten Mitgliedern in Fakultätsräten und im Senat (Zielwert 40 Prozent)
- Erhöhung des Frauenanteils im Rektorat (Zielwert 40 Prozent)
- Erhöhung des Frauenanteils im wissenschaftlich/künstlerischen Bereich (Zielwert 50 Prozent)

### Entwicklungsziele nichtwissenschaftlicher Bereich

Nach § 6 Absatz 2 Chancengleichheitsgesetz muss für die Bereiche der Hochschule, in denen weniger Frauen als Männer beschäftigt sind, die Zielvorgabe aufgenommen werden, mindestens die Hälfte der durch Einstellung zu besetzenden Personalstellen durch Frauen vorzusehen. Die nachfolgenden Regelungen gelten für die Bereiche, in denen Frauen mit weniger als 50 Prozent repräsentiert sind. Bei Beförderung und der Übertragung höherwertiger Tätigkeiten soll der Anteil der Frauen in den eben genannten Bereichen deutlich erhöht werden. Der Vorrang von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ist zu beachten. Wird diese Zielvorgabe nicht erreicht, sind die Gründe hierfür im nächsten Zwischenbericht und im nächsten Gleichstellungsplan darzulegen.

## 6.4 Umsetzungsstrategie

### 6.4.1 Übergeordnete Maßnahmen

Eine wichtige Querschnittsfunktion über alle Maßnahmen hinweg nimmt dabei die Kommunikation ein. Hier sollen im Berichtszeitraum die Kommunikation insbesondere im Onlinebereich gebündelt werden, sodass Chancengleichheit als wichtiges strategisches Thema auch nach innen und außen sichtbar ist. Dazu gehört selbstverständlich auch das Bewusstsein für eine gendersensible Sprache und gendergerechte visuelle Darstellungen. Der entsprechende Bereich auf der Webseite der Hochschule der Medien soll redaktionell aufgewertet werden und als Informationsforum für alle Stakeholder dienen. Die Nutzung sozialer Medien für die Kommunikationsanliegen wird geprüft. Die Beauftragte für Chancengleichheit und die Gleichstellungsbeauftragte sollen außerdem in Personalentwicklungsstrategien einbezogen werden, insbesondere bei der Führungskräfteentwicklung.

#### **Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Wissenschaft und Familie**

Zur Vereinbarkeit von Beruf, Wissenschaft und Familie sollen Beschäftigungsverhältnisse so gestaltet werden, dass Elternschaft und Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger mit der Wahrnehmung der Dienstpflichten vereinbar sind. Auch Studierende müssen bei entsprechenden familiären Aufgaben geeignete Unterstützung finden. Hierzu wurde bereits eine Vielzahl an Maßnahmen im Rahmen der erfolgreichen Auditierung zur familiengerechten Hochschule durchgeführt.

Möglichkeiten der Kinderbetreuung für alle Studierenden der Hochschule der Medien werden über das Studierendenwerk angeboten. Um kurzfristige Betreuungsbedarfe zu decken, wurde während des letzten Berichtszeitraums ein Eltern-Kind-Büro geschaffen, das die Möglichkeit bietet, das Kind an einen Büroarbeitsplatz auf dem Hochschulcampus mitzubringen und entsprechend zu beaufsichtigen. Ebenso wurde die „KidsBox“, ein mobiles Kinderzimmer, angeschafft, welches in der Lernwelt seinen Standort hat und an den Platz, an dem es gerade gebraucht wird, mitgenommen werden kann.

Weitere durchgeführte Maßnahmen zur Entwicklung der Hochschule der Medien zur familienfreundlichen Hochschule sind beispielsweise die Einführung von mobiler Arbeit für alle Angestellten, eine familienfreundliche Gestaltung der Studien- und Prüfungsordnung, familienfreundliche Sitzungszeiten sowie die Möglichkeit bei der Stundenplanung die Vereinbarkeit von Betreuungsaufgaben zu berücksichtigen.

Bei der Verfassten Studierendenschaft wurde eine feste Ansprechpartnerin etabliert, an die sich Studierende bei Vereinbarkeitsfragen direkt wenden können. Außerdem wurde eine Facebook-Gruppe für Studierende mit Kind im letzten Berichtszeitraum ins Leben gerufen. Aktuell hat diese Facebook-Gruppe mehr als 50 Mitglieder. Die Projektleiterin der familiengerechten Hochschule hat zudem einen Flyer „Studieren mit Kind“ gestaltet, der allen Erstsemesterpaketen beigelegt wird. Ein Informationsblatt zu den Angeboten der familiengerechten Hochschule wird allen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit an der Hochschule der Medien ausgehändigt.

Alle Informationen zum Thema rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie können auf der Homepage der Hochschule der Medien eingesehen werden. Darüber hinaus werden durch die Personalabteilung im Rahmen von Neueinstellungen Informationen über die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bekannt gegeben und es wird auf die Webseite „familiengerechte Hochschule“ hingewiesen. Alle bisher erfolgreich durchgeführten Maßnahmen sollen auch im künftigen Berichtszeitraum weiterverfolgt und verbessert werden.

### **Maßnahmen im MINT-Bereich**

Um insbesondere in den MINT-Bereichen auch verstärkt Frauen anzusprechen, wird die Teilnahme an bestehenden MINT-Verbundprojekten oder die Einrichtung eigener Konzepte geprüft. Außerdem sollen Studiengänge mit geringem Studentinnenanteil weiter am Girls' Day teilnehmen.

### **Maßnahmen im strukturellen Bereich**

An der Hochschule der Medien soll, in Anlehnung an die Mindestausstattung der Gleichstellungsbeauftragten an Universitäten (gemäß dem Hochschulfinanzierungsvertrag), die Gleichstellungsarbeit stärker strukturell verankert werden. Deshalb wird die Einrichtung einer Geschäftsstelle innerhalb der Hochschulverwaltung angestrebt, zu der ein Gleichstellungsbüro mit personeller Unterstützung (Referent/in und/oder Sekretariat) gehört.

In Anlehnung an die Empfehlung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg soll die Entlastung der Beauftragten für Chancengleichheit und ihrer Stellvertreterin geregelt werden und/oder mit weiteren Maßnahmen unterstützt werden. Auch ohne geregelte Freistellung muss der Beauftragten für Chancengleichheit ermöglicht werden, die mit dem Amt zusammenhängenden Aufgaben während der Arbeitszeit erledigen zu können, unter anderem auch die Erarbeitung des Gleichstellungsplans und die Umsetzung der Maßnahmen. Die Beauftragte für Chancengleichheit und ihre Stellvertreterin sollten regelmäßig an themenspezifischen Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen können.

## 6.4.2. Maßnahmen im wissenschaftlichen/künstlerischen Bereich

### Studentinnen

Die Hochschule der Medien fördert Studentinnen auf ihrem Weg in das Berufsleben.

#### *Maßnahmen:*

- Erarbeitung spezieller Seminare/Angebote zu Diversity und Chancengleichheit sowie Karriere-management
- Entwicklung spezieller Angebote und gegebenenfalls Mentoring-Programme für Bachelor- und Masterstudentinnen (Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses)

### Studium und Lehre

Die Hochschule der Medien achtet in der Außenkommunikation von Studienangeboten weiter und verstärkt darauf, dass sich beide Geschlechter angesprochen fühlen.

#### *Maßnahmen:*

- Im Qualitätsmanagement beziehungsweise den internen Auditierungen (Konzeptaudits, Reauditierungen, etc.) wird der Genderaspekt gesondert dargestellt, insbesondere bei Änderungen oder Neueinführungen. In diesen Fällen ist eine Einschätzung abzugeben, wie sich die Veränderungen auf den Frauenanteil unter den Studierenden auswirken wird.

### Wissenschaftlicher Nachwuchs

Erhöhung des Frauenanteils unter den Lehrbeauftragten.

#### *Maßnahmen:*

- Um mehr weibliche Lehrbeauftragte zu gewinnen, die gegebenenfalls über das Mathilde Planck-Programm gefördert werden können, sollen die Fakultäten regelmäßig über diese Möglichkeit informiert werden.
- Erstellung von Informationen auf der Webseite der Hochschule zu Lehraufträgen und Fördermöglichkeiten, um mehr Frauen als Lehrbeauftragte zu gewinnen, insbesondere für die technischen Studienfächer.

### Förderung von Karrierewegen für Frauen im Wissenschaftlichen Dienst

#### *Maßnahmen:*

- Erstellung von Informationen zur Promotionsförderung für Frauen auf der Webseite der Hochschule, Bereitstellung von Infomaterial sowie Angebot von Informationsveranstaltungen dazu.
- aktive Teilnahme von Professorinnen der Hochschule der Medien am Mentoringprogramm „Traumprof“
- aktive Teilnahme von Professorinnen der Hochschule der Medien an Infoabenden „Professur HAW/DHBW Auf dem Weg zur Professur“ der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (LaKof)

### **Professorinnen und Frauen auf Leitungsebene**

Erhöhung des Frauenanteils in Fächern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind.

#### ***Maßnahmen:***

- Bei Neuauflage, Einreichung und gegebenenfalls Teilnahme am Professorinnenprogramm III
- Proaktive Ansprache von Frauen für die Bewerbung auf ausgeschriebene Professuren

Erhöhung des Frauenanteils in Gremien

#### ***Maßnahmen:***

- Networking innerhalb der Hochschule
- Transparenz und Informationen über Gremienarbeit
- Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts sowie Coaching für die Übernahme von Führungspositionen

### **Auswahl- und Rekrutierungsverfahren**

#### ***Maßnahmen:***

- Laufende Qualitätssicherung in Berufungsverfahren
- Aktive Rekrutierung von Frauen in Fächern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (< 40 Prozent).
- Der Berufungsleitfaden der Hochschule der Medien wird aktuell gehalten und regelt die frühzeitige und angemessene Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten.

## **6.4.3. Maßnahmen im nichtwissenschaftlichen Bereich**

### **Maßnahmen bei Stellenausschreibungen, Bewerbungen und Einstellungen**

#### ***Stellenausschreibungen***

- Freie Stellen werden im Rahmen der Personalentwicklung grundsätzlich zuerst intern ausgeschrieben. Sollte sich keine geeignete Bewerberin oder Bewerber für die ausgeschriebene Stelle finden, werden freie Stellen extern ausgeschrieben.
- Alle Ausschreibungen erfolgen geschlechtsneutral.
- Die Ausschreibung wird so abgefasst, dass Frauen ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert werden.
- In der Ausschreibung wird darauf hingewiesen, dass Vollzeitstellen, soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen, grundsätzlich teilbar sind.
- Die Beauftragte für Chancengleichheit wird bei allen Ausschreibungen frühzeitig beteiligt.

#### ***Bewerbungs- und Personalauswahlgespräche***

- In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, werden ebenso viele Frauen wie Männer oder alle Bewerberinnen zum Bewerbungsgespräch eingeladen, soweit das Anforderungs- und Qualifikationsprofil aufgewiesen wird.

- Der Beauftragten für Chancengleichheit werden alle erforderlichen Unterlagen rechtzeitig und vollständig, noch vor Einladung zu den Bewerbungsgesprächen, zur Verfügung gestellt.
- Fragen nach Familienstand, Schwangerschaft, Elternzeit, Familien- und/oder Pflegeaufgaben werden nicht gestellt.
- Die Beauftragte für Chancengleichheit kann aufgrund ihrer Funktion an allen Bewerbungsgesprächen teilnehmen, auch in Bereichen, in denen Frauen nicht unterrepräsentiert sind.

### ***Einstellungen***

- Solange Frauen in einem bestimmten Bereich unterrepräsentiert sind, wird nach § 11 Absatz 1 die Möglichkeit eingeräumt, Frauen bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung nach Artikel 33 Absatz 2 GG sowie nach Maßgabe der Zielvorgabe des Chancengleichheitsplans und entsprechender Personalplanung bei der Besetzung von Stellen, insbesondere mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, sowie von Stellen für die Berufsausbildung und bei der Beförderung vorrangig zu berücksichtigen.
- Bei der Beurteilung der Eignung werden überfachliche Kompetenzen, die in den Familien- und Pflegeaufgaben und in ehrenamtlicher Tätigkeit erworben wurden, mit einbezogen.
- Die Beauftragte für Chancengleichheit wird an der Entscheidung über jede Einstellung und Beförderung frühzeitig beteiligt. Sie erhält frühzeitig die entscheidungsrelevanten Daten und die Bewerbungsunterlagen zur Einsicht.

### **Sonstige Personalentwicklungsmaßnahmen**

Die Hochschule der Medien fördert die Fort- und Weiterbildung von weiblichen Beschäftigten. Bei der Planung und Gestaltung der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wird der Beauftragten für Chancengleichheit Gelegenheit zur Beteiligung gegeben.

Insbesondere für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte werden Themen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern vorgesehen.

Frauen sollen im Berichtszeitraum verstärkt als Leiterinnen und Referentinnen für Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen eingesetzt werden. Die Beauftragte für Chancengleichheit wird an der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die eine Weiterqualifikation ermöglichen oder auf die Übernahme von Tätigkeiten in Bereichen der Unterrepräsentanz von Frauen vorbereiten, zu beteiligen.

Für Beschäftigte mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben wird die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen ebenfalls möglich sein. Möglichkeiten der Betreuung werden im Bedarfsfall angeboten.

## 6.5 Organe, Gremien und Leitungspositionen

Gremium	Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums	Aktuelle Situation	Zielwert des Frauenanteils in Prozent für das Jahr 2022
<b>Hochschulrat</b>			
Gesamt	7	7	7
Anzahl Frauen	3	3	3
Frauen in Prozent	43 Prozent	43 Prozent	43 Prozent
<b>Rektorat</b>			
Gesamt	5	5	5
Anzahl Frauen	0	0	2
Frauen in Prozent	0 Prozent	0 Prozent	40 Prozent
<b>Senat</b>			
Gesamt	22	22	
Anzahl Frauen	7	7	
Frauen in Prozent	32 Prozent	32 Prozent	40 Prozent
<b>Gleichstellungskommission (seit 2015)</b>			
Gesamt	--	9	
Anzahl Frauen	--	7	
Frauen in Prozent	--	78 Prozent	70 Prozent
<b>Fakultätsrat Fakultät 1</b>			
Gesamt	20	20	
Anzahl Frauen	4	3	
Frauen in Prozent	20 Prozent	15 Prozent	40 Prozent
<b>Fakultätsrat Fakultät 2</b>			
Gesamt	19	19	
Anzahl Frauen	5	3	
Frauen in Prozent	26 Prozent	15,8 Prozent	40 Prozent
<b>Fakultätsrat Fakultät 3</b>			
Gesamt	19	19	
Anzahl Frauen	5	5	
Frauen in Prozent	26 Prozent	26 Prozent	40 Prozent

Abb. 6-8: Frauen in Leitungsgremien bzw. -positionen/Hochschulgremien

## ***6.6 Bestätigungen***

### ***(Einwilligung Personalrat für nichtwissenschaftlichen Bereich)***

Der Personalrat hat in seiner Sitzung vom 22.02.2018 dem nichtwissenschaftlichen Bereich zugestimmt.

## ***6.7 Bekanntmachung***

Die den nichtwissenschaftlichen Bereich betreffenden Kapitel des Gleichstellungsplans sind entsprechend § 7 ChancenG zu veröffentlichen. Der gesamte Gleichstellungsplan wird auf der Webseite der Hochschule im Internet veröffentlicht.

## ***6.8 Tabellenanhang***

### **6.8.1 Wissenschaftlicher/künstlerischer Bereich (Tabellen 1a bis 1c)**

Tabelle 1: Wissenschaftlicher Bereich - Hochschulebene

Tabelle 1a: Wissenschaftlicher Bereich - Fakultät Druck und Medien (Fakultät 1)

Tabelle 1b: Wissenschaftlicher Bereich - Fakultät Electronic Media (Fakultät 2)

Tabelle 1c: Wissenschaftlicher Bereich - Fakultät Information und Kommunikation (Fakultät 3)

Tabelle 1d: Verwaltung

### **6.8.2 Nichtwissenschaftlicher Bereich (Tabellen 3a und 3b)**

- Tabelle 3a: Nichtwissenschaftlicher Bereich Personal - Ist-Bestand (Kopfzahlen) am 1.12.2012 (unbefristet Beschäftigte, Auszubildende)
- Tabelle 3b: Nichtwissenschaftlicher Bereich Personal - Ist-Bestand (Kopfzahlen) am 1.12.2017 (unbefristet Beschäftigte, Auszubildende)

Tabelle 1 (Hochschule der Medien gesamt)

Ausgangs- situationen/ Zielwerte  Qualifi- zierungs- stufe	1 Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungs- zeitraums  (Stand: 01.12.12)	2 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungs- plan* in %	3 Aktuelle Situation  (Stand: 01.12.17)	4 Zielwert in %  für 2022
Akademisches/ künstlerisches Personal - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	57 24 42 %	40%	63 26 46 %	50%
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in unbefristeten Arbeitsverhältnissen</i> - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0%		5 1 20%	50%
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in Teilzeit (unbefristet)</i> - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0 %		0 0 0 %	entfällt
Leitung von Arbeitsgruppen, Nachwuchs- gruppenleitung oder Vergleichbares	n.v.			
Professuren - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	131 23 18 %	20%	141 27 19 %	40%

Tabelle 1a (Fakultät Druck und Medien)

Ausgangssituationen/ Zielwerte  Qualifizierungsstufe	1 Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungszeitraums  (Stand: 01.12.12)	2 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungsplan in %	3 Aktuelle Situation  (Stand:01.12.17)	4 Zielwert in %  für 2022
Akademisches/ künstlerisches Personal - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	25 5 20%		21 4 19%	50%
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in unbefristeten Arbeitsverhältnissen</i>  - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0%		2 0 0%	
Akademisches/ künstlerisches Personal in Teilzeit (unbefristet) - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0 %		0 0 0 %	entfällt
Leitung von Arbeitsgruppen, Nachwuchsgruppenleitung oder Vergleichbares				
Professuren - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	52 5 10 %		51 6 12 %	20%

Tabelle 1b (Fakultät Electronic Media)

Ausgangs- situationen/ Zielwerte  Qualifi- zierungs- stufe	1 Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungs- zeitraums  (Stand:01.12.12)	2 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungs- plan in %	3 Aktuelle Situation  (Stand: 01.12.17)	4 Zielwert in %  für 2022
Akademisches/ künstlerisches Personal - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	16 9 56%		25 13 52%	50%
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in unbefristeten Arbeitsverhältnissen</i> - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0%		2 0 0%	
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in Teilzeit (unbefristet)</i> - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0 %		0 0 0 %	entfällt
Leitung von Arbeitsgruppen, Nachwuchs- gruppenleitung oder Vergleichbares				
Professuren - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	43 7 16 %		51 11 22 %	30%

Tabelle 1c (Information und Kommunikation)

Ausgangs- situationen/- Zielwerte  Qualifi- zierungs- stufe	1 Situation zu Beginn des zurückliegenden Planungs- zeitraums  (Stand:01.12.12)	2 Zielwert im vorausgegangenen Gleichstellungs- plan in %	3 Aktuelle Situation  (Stand: 01.12.17)	4 Zielwert in %  für 2022
Akademisches/ künstlerisches Personal - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	16 10 63%		11 9 82%	80%
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in unbefristeten Arbeitsverhältnissen</i>  -Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0%		1 1 100%	
Akademisches/ künstlerisches Personal <i>in Teilzeit (unbefristet)</i>  - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	0 0 0 %		0 0 0 %	
Leitung von Arbeitsgruppen, Nachwuchs- gruppenleitung oder Vergleichbares				
Professuren - Gesamt - Anzahl Frauen - Frauen in %	36 11 31 %		39 10 26 %	35%

Tabelle 3a

Nichtwissenschaftlicher Bereich  
 Personal-List-Bestand (Kopfzahlen) am 1.12.2012 (unbefristet Beschäftigte, Auszubildende)

Hochschule: Hochschule der Medien  
 zum 01.12.2012

Besoldungs-/Entgeltgruppe		Vorangegangener Planungszeitraum																							
		Nichtwissenschaftliches Personal gesamt			Verwaltungspersonal			Bibliothekspersonal			Technisches Personal			Sonstiges Personal			in Vollzeit			in Teilzeit			Beurlaubte		
		Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %	Gesamt	Frauen	Frauen in %
<b>Höherer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>																									
Beamten/Beamtinnen		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
A15		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
A14		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
<b>Beamt. n. Dienst gesamt</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
davon Beamt. mit Vorgesetzten- bzw. Leitungsaufgaben		2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%
E14		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
E13U		5	3	60%	2	2	100%	3	1	33%	3	1	33%	3	1	33%	3	1	33%	3	1	33%	3	1	33%
E13		0	0	0%	1	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%
außer tariflich Beschäftigte		0	0	0%	1	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%	2	0	0%
<b>Besch. n. Dienst gesamt</b>		<b>9</b>	<b>3</b>	<b>33%</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
davon Besch. mit Vorgesetzten- bzw. Leitungsaufgaben		4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%	4	1	25%
<b>Höherer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt</b>		<b>11</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>prechnende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>																									
A13		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
A12		1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
A11		1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
<b>Beamt. geh. Dienst gesamt</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
E13		9	1	11%	0	0	0%	9	1	11%	9	1	11%	0	0	0%	9	1	11%	0	0	0%	9	1	11%
E12		16	2	13%	2	1	50%	16	2	13%	16	2	13%	2	1	50%	16	2	13%	2	1	50%	16	2	13%
E11		14	7	50%	2	1	50%	14	7	50%	14	7	50%	2	1	50%	14	7	50%	2	1	50%	14	7	50%
E10		8	2	25%	2	1	50%	8	2	25%	8	2	25%	2	1	50%	8	2	25%	2	1	50%	8	2	25%
E9		4	2	50%	1	0	0%	4	2	50%	4	2	50%	1	0	0%	4	2	50%	1	0	0%	4	2	50%
außer tariflich Beschäftigte		0	0	0%	1	0	0%	2	1	50%	2	1	50%	1	0	0%	2	1	50%	1	0	0%	2	1	50%
<b>Beschäftigte geh. Dienst gesamt</b>		<b>51</b>	<b>14</b>	<b>27%</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>20%</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>83%</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
Gehobener Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt		54	16	30%	8	4	50%	43	10	23%	43	10	23%	0	0	0%	48	11	23%	6	5	83%	2	2	100%
<b>achende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>																									
AG		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
<b>Beamt. m. Dienst gesamt</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
E9 mD		1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%
E7		11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%	11	8	73%
E6		23	22	96%	20	19	95%	23	3	100%	23	3	100%	23	3	100%	23	3	100%	23	3	100%	23	3	100%
E5		5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%	5	1	20%
außer tariflich Beschäftigte		0	0	0%	1	0	0%	2	1	50%	2	1	50%	1	0	0%	2	1	50%	1	0	0%	2	1	50%
<b>Beschäftigte m. Dienst gesamt</b>		<b>41</b>	<b>32</b>	<b>78%</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>76%</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>78%</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>79%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Mittlerer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt		42	32	76%	39	29	74%	33	3	100%	33	3	100%	0	0	0%	28	21	75%	14	11	79%	2	2	100%
<b>Auszubildende</b>																									
Auszubildende Beamte		0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Auszubildende Beschäftigte		2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%
<b>Auszubildende gesamt</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>INSGESAMT</b>		<b>109</b>	<b>53</b>	<b>49%</b>	<b>55</b>	<b>37</b>	<b>67%</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>83%</b>	<b>46</b>	<b>11</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>89</b>	<b>37</b>	<b>42%</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabelle 3b

Nichtwissenschaftlicher Bereich  
 Personal-List-Bestand (Kopfzahlen) am 1.12.2017 (unbefristet Beschäftigte, Auszubildende)

Besoldungs-/Entgeltgruppe		Aktueller Planungszeitraum													
		Nichtwissenschaftliches Personal gesamt		Verwaltungspersonal		Bibliothekspersonal		Technisches Personal		Sonstiges Personal		in Teilzeit		Beurlaubte	
		Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %	Gesamt	Frauen in %
<b>Hoherer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>															
Beamten/Beamtinnen		1	0	1	0										
A13		1	0%	1	0%										
A14		1	100%	1	100%										
<b>Beamt. h. Dienst gesamt</b>		<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
davon Beamt. mit Vorgesetzten- bzw. Leitungsaufgaben		2	50%	2	50%										
E15U		6	50%	3	67%										
E13		5	40%	3	67%										
außerordentlich Beschäftigte															
<b>Besch. h. Dienst gesamt</b>		<b>11</b>	<b>45%</b>	<b>6</b>	<b>67%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>33%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
davon Besch. mit Vorgesetzten- bzw. Leitungsaufgaben		3	0%	3	0%										
<b>Hoherer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt</b>		<b>13</b>	<b>46%</b>	<b>8</b>	<b>63%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>38%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>prechtende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>															
A13		2	1	2	1										
A11		3	1	3	1										
<b>Beamt. geh. Dienst gesamt</b>		<b>5</b>	<b>40%</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>25%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
E13		9	11%	1	11%							9	11%	1	100%
E12		4	25%	1	100%							15	4	27%	0
E11		16	50%	3	33%							12	7	58%	5
E10		7	64%	5	71%							6	4	67%	1
E9		11	7	7	64%							8	4	50%	3
außerordentlich Beschäftigte															
<b>Beschäftigte geh. Dienst gesamt</b>		<b>62</b>	<b>34%</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>64%</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>12</b>	<b>24%</b>	<b>13</b>
<b>Gehobener Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt</b>		<b>67</b>	<b>34%</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>44%</b>	<b>3</b>	<b>48</b>	<b>12</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>14</b>
<b>rechtende Entgeltgruppen nach den jeweiligen Tarifverträgen</b>															
A8		1	0	1	0							1	0	0%	
<b>Beamt. m. Dienst gesamt</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
E8		10	8	9	8							8	6	75%	2
E7		1	0	1	0							1	0	0%	0
E6		26	23	20	20							17	14	82%	9
E5		5	1	5	1							2	0	0%	3
außerordentlich Beschäftigte															
<b>Beschäftigte m. Dienst gesamt</b>		<b>42</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>76%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>71%</b>	<b>14</b>
<b>Mittlerer Dienst bzw. entsprechende Entgeltgruppen gesamt</b>		<b>43</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>74%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>69%</b>	<b>14</b>
<b>Auszubildende</b>															
Auszubildende Beamte		5	3	5	3							5	3	60%	
Auszubildende Beschäftigte		5	3	5	3							5	3	60%	
<b>Auszubildende gesamt</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>							<b>10</b>	<b>6</b>	<b>60%</b>	<b>0</b>
<b>INSGESAMT</b>		<b>123</b>	<b>64</b>	<b>69</b>	<b>44</b>	<b>66%</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>	<b>98</b>	<b>40</b>	<b>41%</b>	<b>30</b>

Hochschule:  
zum 01.12.2017



Nobelstraße 10 70569 Stuttgart  
Telefon +49 711 89 23 10 Fax +49 711 89 23 11  
[www.hdm-stuttgart.de](http://www.hdm-stuttgart.de)