Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme

83. Sitzung am 27./28. September 2012

11/042
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Standort Winterthur
Communication Management and Leadership (MAS)

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme beschließt wie folgt:

Der Studiengang Communication Management and Leadership (MAS) wird gemäß § § 2 Abs. 4 i. V. m. § 2 Abs. 8 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen in der jeweils zum Vertragsschluss geltenden Fassung unter einer Auflage für sieben Jahre re-akkreditiert.

Das Qualitätssiegel der FIBAA wird verliehen.

Auflage:

> Die Hochschule muss im Diploma Supplement eine relative ECTS-Note ausweisen (siehe Kap. 3.1; Rechtsquelle: Anhang 3 „ECTS-Einstufungstabelle“ des ECTS-User’s Guide vom 6. Februar 2009).

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 26./27. September 2013.

Akkreditierungszeitraum: 27. September 2012 bis Ende Sommersemester 2019

FOUNDATION FOR INTERNATIONAL
BUSINESS ADMINISTRATION ACCREDITATION
FIBAA – BERLINER FREIHEIT 20-24 – D-53111 BONN

Gutachterbericht

Hochschule:
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Standort Winterthur

Master-Studiengang:
Communication Management and Leadership

Abschlussgrad:
Master of Advanced Studies (MAS)

Kurzbeschreibung des Studienganges:
Das übergeordnete Ziel des Master of Advanced Studies in Communication Management and Leadership (MAS CML) ist es, die Studierenden zu befähigen, eine Leitungsfunktion in der Organisationskommunikation oder in einer Kommunikationsagentur zu übernehmen. Für ihre Arbeit benötigen Kommunikationsverantwortliche Kompetenzen in den Bereichen Leadership, Management und Beratung. Die rollenspezifischen Zertifizierungslehrgänge (CAS) dieses MAS (Leadership, Kommunikationsmanagement, Kommunikationsberatung) fokussieren auf die drei Kompetenzbündel Führen, Managen und Beraten: Die kontextspezifischen Zertifikatslehrgänge (Wirtschaftskommunikation und -kontexte, Politische Kommunikation, International Communication) fokussieren auf benötigte Kompetenzen im Umfeld von Wirtschaft, Politik oder Internationalität.

Datum der Verfahrenseröffnung:
18. April 2011

Datum der Einreichung der Unterlagen:
21. Februar 2012

Datum der Begutachtung vor Ort (BvO):
11./12. Juni 2012

Akkreditierungsart:
Re-Akkreditierung

Zuordnung des Studienganges:
weiterbildend

Studiendauer (Vollzeitäquivalent):
Ein volles akademisches Studienjahr (60 ECTS)
Mindeststudiendauer: 18 Monate
Höchststudiendauer: 5 Jahre

Studienform:
Teilzeit

Erstmaliger Start des Studienganges:
2004

Aufnahmekapazität:
Pro Zertifikatslehrgang max. 26 Studierende

Start zum:
Zu Beginn jedes Zertifikatslehrgangs (6 Startpunkte pro Jahr)

Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):
Modularer Aufbau, daher keine klassische Jahrgänge

Studienanfängerzahl:
2009: 96
2010: 91
2011: 95

Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:
60

Stunden (Workload) pro ECTS-Punkt:
25-30

Bei Re-Akkreditierung:
Angaben zur Bewerberquote, zur Abbrecherquote, zum Auslastungsgrad, zur Erfolgsquote, zur durchschnittlichen Studiendauer, zur durchschnittlichen Abschlussnote, zu den Studienanfängerzahlen und zum Prozentsatz ausländischer Studierender, jeweils aufgeschlüsselt nach Jahrgangskohorte finden sich auf Seite 8f.

Datum der Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission:
27./28. September 2012

Beschluss:
Gutachterempfehlung: Der Studiengang wird mit einer Auflage für sieben Jahre re-akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum:
27. September 2012 bis Ende Sommersemester 2019

Auflage:

Die Hochschule muss im Diploma Supplement eine relative ECTS-Note ausweisen (siehe Kap. 3.1; Rechtsquelle: Anhang 3 „ECTS-Einstufungstabelle“ des ECTS-User's Guide vom 6. Februar 2009).

Die Erfüllung der Auflage ist bis zum 27. Juni 2013 nachzuweisen.

Betreuerin:
Nina Hürter M.A.

Gutachter:

Prof. Dr. Gerhard Gensch
Donau-Universität Krems
Büro des Rektors
Leiter der Stabsstelle für Kommunikation, Pressesprecher
(Journalistik, Kommunikationswissenschaft)

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski
Berner Fachhochschule
(Managementlehre, Unternehmensentwicklung,
Entrepreneurship, Organisationsentwicklung)

Albrecht Lange
PORT-AL
(Personal- u. Organisationsentwicklung)

Luisa Todisco
HTW Berlin
Studierende der Wirtschaftskommunikation

Zusammenfassung[1]

Der Master-Studiengang Communication Management and Leadership der ZHAW Winterthur erfüllt mit einer Ausnahme die FIBAA-Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge. Er kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) unter einer Auflage re-akkreditiert werden. Er entspricht den European Standards and Guidelines, dem Europäischen Qualifikationsrahmen und ist Bologna-konform.

Handlungsbedarf sehen die Gutachter in der Umsetzung der ECTS-Vorgaben. Daher empfehlen sie, die Re-Akkreditierung mit folgender Auflage zu verbinden:

> Die Hochschule muss im Diploma Supplement eine relative ECTS-Note ausweisen (siehe Kap. 3.1; Rechtsquelle: Anhang 3 „ECTS-Einstufungstabelle“ des ECTS-User's Guide vom 6. Februar 2009).

Die Erfüllung der Auflage ist bis zum 27. Juni 2013 nachzuweisen.

Die Gutachter sehen Weiterentwicklungspotenzial für den Studiengang zu folgenden Aspekten:

- Die Hochschule sollte die Aspekte zum zivilgesellschaftlichen Engagement stärker herauszustellen (vgl. Kap. 1.1).

- Die Hochschule sollte die Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen stärker formalisieren (vgl. Kap. 1.4).

- Die Hochschule sollte über so genannte Einführungsphasen nachdenken, die eine curriculare Geschlossenheit ermöglichen würden (vgl. Kap. 3.2).

- Der didaktischen Qualität der externen Lehrenden sollte besonderes Augenmerk gewidmet und ggf. sollten entsprechende Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Kap. 4.2).

- Die interne Kooperation sollte stärker formalisiert werden (vgl. Kap. 4.2).

- Die Workload-Erhebung sollte dringend bei jeder Lehrveranstaltungsevaluation berücksichtigt werden (vgl. Kap. 5).

Die ggf. getroffenen Maßnahmen der Hochschule zur Umsetzung der Empfehlungen sind im Rahmen einer allfälligen Re-Akkreditierung zu betrachten.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Kriterien, welche die Qualitätsanforderungen übertreffen:

- Positionierung im Bildungsmarkt (vgl. Kap. 1.2),
- Positionierung im Arbeitsmarkt (vgl. Kap. 1.2),
- Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule (vgl. Kap. 1.2),
- Berufserfahrung (vgl. Kap. 2.3),
- Transparenz der Zulassungsentscheidung (vgl. Kap 2.6),
- Fachliche Angebote in Spezialisierungen (vgl. Kap. 3.2),
- Kompetenzerwerb für anwendungsorientierte Aufgaben (vgl. Kap. 3.3),
- Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik (vgl. Kap. 3.3),

[1] Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachterberichtes erfolgt im Folgenden keine geschlechtsneutrale Differenzierung, sondern wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist seine Ausrichtung in jedem Fall geschlechtsunabhängig.

- Methodenvielfalt (vgl. Kap. 3.4),
- Fallstudien / Praxisprojekt (vgl. Kap. 3.4),
- Berufsbefähigung (vgl. Kap. 3.5),
- Praxiskenntnisse des Lehrpersonals (vgl. Kap. 4.1),
- Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal (vgl. Kap. 4.1),
- Studiengangsleitung (vgl. Kap. 4.2),
- Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal (vgl. Kap. 4.2),
- Zugangsmöglichkeit zur erforderlicher Literatur (vgl. Kap. 4.4),
- Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für die Studierenden (vgl. Kap. 4.4),
- Alumni-Aktivitäten (vgl. Kap. 4.5).

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

Informationen zur Institution

Die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Teil der Züricher Fachhochschule ZFH, ist im Herbst 2007 aus dem Zusammenschluss der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW), der Hochschule Wädenswil (HSW), der Hochschule für Angewandte Psychologie Zürich (HAP) und der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich (HSSAZ) entstanden. Standorte sind Winterthur, Zürich und Wädenswil. Durch ihre regionale Verankerung ist die ZHAW nach eigenen Angaben eine der größten und leistungsstärksten Mehrsparten-Fachhochschulen in der Schweiz mit nationaler und internationaler Ausstrahlung. Zum Markenzeichen der ZHAW gehören Interdisziplinarität und Praxisbezug.

Der Studiengang Master of Advanced Studies in Communication Management and Leadership (MAS CML) ist am Institut für Angewandte Medienwissenschaften (IAM) angesiedelt. Das IAM erbringt nach Angaben der Hochschule wissenschaftlich verankerte Aus- und Weiterbildungsleistungen für die Berufsfelder Journalismus und Organisationskommunikation. Es erforscht und vermittelt die Fähigkeit, in diesen Berufsfeldern Kommunikationsprozesse zu gestalten und zu managen. Dazu arbeitet das IAM auf der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Das IAM gewinnt fachliches Wissen systematisch durch Forschung und bringt fachliches Wissen als Expertise in die Beratung ein. Erkenntnisse aus Forschung und Beratung fließen in die Lehre zurück.

Weitere am IAM bzw. am Departement Angewandte Linguistik angebotene Studiengänge sind

- Kommunikation (B.A.)
- Übersetzen (B.A.)
- Angewandte Linguistik (M.A.)

Weiterentwicklung des Studienganges:

Der Studiengang ist am 19. Juli 2007 ohne Auflagen bis zum Ende des Sommersemesters 2012 von der FIBAA akkreditiert worden. Empfehlungen gab es im Bereich Integration ethischer Aspekte sowie Darstellung der Lehr- und Lernmethoden.

Die ZHAW gibt an, dass die Grundstruktur des Studienganges im Akkreditierungszeitraum beibehalten worden ist. Änderungen am Studiengang wurden seit der letzten Akkreditierung jedoch laufend und auf mehreren Ebenen vorgenommen:

1. Das Profil des MAS in Communication Management and Leadership (MAS CML) wurde weiter geschärft. Das Ziel des Studiums, Kommunikationsprofis für eine Leitungsfunktion zu qualifizieren, wurde entlang der benötigten Kompetenzen in Führung, Management und Beratung in den entsprechenden Zertifikatslehrgängen systematisch verankert.

2. Änderungen im CAS-Angebot: Der CAS Kulturkommunikation wird seit 2007 wegen fehlender Nachfrage nicht mehr angeboten. Dafür wurde im Jahr 2009 erstmals der CAS International Communication als Kooperation mit der Columbia University in New York ins Programm aufgenommen. Damit konnte auch für diejenigen Studierenden, welche in internationalen Unternehmen arbeiten, eine attraktive Vertiefungsmöglichkeit geschaffen werden, so die Hochschule. Im Aufbau befindet sich der CAS Kommunikationsberatung, welcher erstmals im Jahr 2013 durchgeführt werden soll. Damit besteht der MAS aus sechs CAS, von denen mindestens drei zu absolvieren sind.

3. Wählbarkeit der CAS: Die frühere Einteilung der Zertifikatslehrgänge in Pflicht- und Wahl-CAS wurde abgelöst durch eine individuelle Planung der zu belegenden CAS. Je nach Eintrittsprofil legen Studiengangsleitung und Studierender im Zulassungs- und Aufnahmegespräch zusammen fest, welche Kombination von Lehrgängen sinnvoll ist.

4. Die vermehrte Integration IAM-eigener (didaktischer) Modelle erlaubt es, den „roten Faden“ im Studium noch besser sichtbar zu machen.

5. Neu eingeführte schriftliche open-Book-Prüfungen im CAS Kommunikationsmanagement und im CAS Politische Kommunikation erlauben es, zu überprüfen, dass die Studierenden die wesentlichen Theorien, Konzepte, Modelle und Inhalte der Zertifikatslehrgänge im Sinne der Profilbildung verstanden haben und in Fallbeispielen in die Praxis übertragen und anwenden können.

6. Das Angebot an Kursthemen und Dozenten ist relativ konstant, hat aber über die letzten fünf Jahre ebenfalls einige Änderungen erfahren. Neue soziale und technische Entwicklungen im Markt werden jeweils frühzeitig aufgegriffen und curricular umgesetzt (z.B. Integration von Social Media oder Work-Life-Balance-Fragen). Dabei spielen die Feedbacks der Teilnehmenden bzw. der Absolventen eine große Rolle.

7. Die Diplomphase wurde optimiert. Es gibt jetzt zwei Startpunkte pro Jahr, an denen die Studierenden mit der Diplomphase beginnen können. Die Diplomphase beginnt jeweils im Frühjahr und im Herbst mit einer Kickoff-Veranstaltung.

Weitere Änderungen in der Diplomphase:

- Der ehemalige obligatorisch zu absolvierende dreitägige Kurs „Wissenschaftliches Arbeiten“ wurde zum „Vorbereitungskurs für die Masterarbeit“ umgebaut. Er bereitet die Diplomanden nach Angaben der Hochschule noch zielgenauer auf die Ansprüche an eine solche Arbeit vor.
- Um die Diplomanden zeitlich zu entlasten und ihnen Themenfindung und Erarbeiten der theoretischen Grundlagen der Master-Arbeit zu erleichtern, wurde das Fachgespräch ab 2011 vor die Masterarbeit gelegt. Damit kann das für das Fachgespräch angeeignete Wissen für die Master-Arbeit verwendet werden, indem eines der beiden Themen aus dem Fachgespräch in der Master-Arbeit vertieft werden kann (es kann auch ein neues Thema gewählt werden).
- Die Einforderung von mehr Verbindlichkeit und die verstärkte Unterstützung in der Diplomphase haben zu einer höheren Abschlussquote im Vergleich zu den Anfangsjahren des MAS geführt. Die Qualität der Arbeiten ist gestiegen, so die Hochschule.
- Durch die Optimierung der Diplomphase konnte ein „Diplomklassen-Geist“ erzeugt werden.

Umsetzung von Empfehlungen aus der Erst-Akkreditierung:

1. „Integration ethischer Aspekte“:
Neben den bestehenden Kursen mit ethischen Fragestellungen (z.B. normatives Management, Corporate Responsibility etc.) wurden ethische Aspekte verstärkt in Kursen wie Medienarbeit, Krisenkommunikation, Interne Kommunikation etc. integriert.

2. „Darstellung der Lehr- und Lernmethoden“: Die Lehr- und Lernmethoden werden in den Modulbeschreibungen systematisch aufgezählt. Wichtig ist der ZHAW dabei, dass die Dozenten zu Beginn des Kurstages ihre Lernziele und -methoden transparent darlegen.

3. „Der Internationalität mehr Gewicht beimessen“: Als grundsätzlich deutschsprachiger Studiengang bleibt der MAS dozenten- und teilnehmerseitig auf die deutschsprachigen Länder mit Fokus Schweiz ausgerichtet. Um international tätigen Teilnehmern eine spezifisch internationale Vertiefung zu ermöglichen, wird seit 2009 der CAS International Communication angeboten. Dieser findet ausschließlich in englischer Sprache statt, thematisiert internationale und interkulturelle Fragestellungen und findet je zur Hälfte in Winterthur und in New York an der Columbia University statt.

4. „Verstärkte Hochschul-Kooperationen“: Die ZHAW und das IAM verfügen über zahlreiche Kooperationen mit in- und ausländischen Hochschulen. Der MAS profitiert generell vom Know-how, welches aus diesen Kooperationen erwächst. Kooperationen mit gegenseitiger Anrechnung von CAS werden mit der Hochschule Luzern (HSLU) und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ) gepflegt. Über lose Kooperationen verfügt der MAS mit den meisten Hochschulen in der Schweiz, welche dem MAS ähnliche Studiengänge anbieten.

5. „Anforderungen an Masterarbeit durchsetzen“ (freiwillige Selbstverpflichtung): Die Qualität der Master-Arbeiten konnte in den letzten Jahren deutlich gesteigert werden. Sehr viele Diplomarbeiten erfüllen den Anspruch, eine für die Berufspraxis relevante Fragestellung mit Hilfe von wissenschaftlichen Theorien und Methoden zu bearbeiten. Folgende Maßnahmen wurden ergriffen:

- Mehr Fokus auf wissenschaftliche Befähigung in Aufnahmedossiers,
- Strukturierung und Terminierung der Diplomphase,
- Zielgenauere Vorbereitung auf die Master-Arbeit durch „Vorbereitungskurs für Masterarbeit“ (vormals „Wissenschaftliches Arbeiten“),
- Entstehung eines positiven Wettbewerbs,
- Gewährleistung der Qualität durch festen Betreuerstamm,
- Auszeichnung „Beste Masterarbeit im MAS CML“.

Statistische Daten:

Bewerberquote:

- 2009 wurden 96 Personen in die CAS des MAS aufgenommen. Rund 30 Personen mehr haben sich für das Studium interessiert.
- 2010 wurden 91 Personen in die CAS des MAS aufgenommen, 42 weitere Personen haben sich für den MAS interessiert.
- 2011 wurden 95 Personen in die CAS des MAS aufgenommen, 47 weitere Personen haben sich für den MAS interessiert.

Erfolgsquote:

- Seit 2004 haben 108 Personen das Studium erfolgreich abgeschlossen (Stand 11/2011).
- Eine Person hat die Master-Arbeit nicht bestanden.
- 12 Personen haben die Diplomphase nicht in der vorgegeben Zeit von fünf Jahren absolviert.

Kursauslastung MAS CML (Totalüberblick alle CAS / alle Jahre)

- Die durchschnittliche Kursauslastung liegt über alle CAS hinweg bei 77 Prozent.
- Der CAS Kulturkommunikation wurde wegen mangelnder Nachfrage eingestellt.

Ausländerquote (Basis: Absolventen)

- Im MAS-Studiengang stammen die Teilnehmenden bisher ausschließlich aus der Schweiz und dem grenznahen Ausland, wobei der Großraum Zürich dominiert.
- Der Prozentsatz ausländischer Absolventen liegt bei rund 6 Prozent. Auch im laufenden Studium liegt der Prozentsatz ausländischer Studierender bei ca. 6-8 Prozent.

Noten Masterarbeit
ECTS:
- unter 10% erhielt die Bewertung A,
- je etwas mehr als ein Drittel die Bewertung B oder C,
- rund ein Fünftel erhielt eine D-Bewertung und
- unter 10% erhielt eine E-Bewertung für die Masterarbeit.

Schweizer Notensystem:
- Die Absolventen erhielten im Schnitt eine 5.10 für die Masterarbeit.

Noten Fachgespräche
ECTS:
- Fast 10 Prozent erhielten eine A-Bewertung,
- etwas mehr als ein Drittel eine B-Bewertung,
- 35% eine C-Bewertung,
- etwas weniger als ein Fünftel eine D-Bewertung und
- 5% eine E-Bewertung.

Schweizer Notensystem:
- Der Gesamtdurchschnitt lag bei 5.13

Durchschnittliche Abschlussnote:
- 5.11

Bewertung

Die Gutachter sehen die Entwicklung des Studienganges als positiv an. Die Empfehlungen aus der Erst-Akkreditierung sind von der Hochschule umfassend umgesetzt worden. Zusätzlich wurden weitere Maßnahmen ergriffen, um den Studiengang weiterzuentwickeln. Änderungen im Angebot der CAS wurden realitätsbezogen und angemessen umgesetzt.

Die Anzahl der Interessenten ist bei weitgehend gleichbleibenden Studierendenzahlen angestiegen. Die Erfolgsquote ist dabei auch zufrieden stellend.

Darstellung und Bewertung im Einzelnen

1 Strategie und Ziele

1.1 Zielsetzungen des Studienganges

Die ZHAW gibt an, dass das übergeordnete Ziel des Master of Advanced Studies in Communication Management and Leadership (MAS CML) sei, die Studierenden zu befähigen, eine Leitungsfunktion in der Organisationskommunikation oder in einer Kommunikationsagentur zu übernehmen. Für ihre Arbeit benötigen Kommunikationsverantwortliche Kompetenzen in Leadership, Management und Beratung.

Der MAS CML verzichtet nach Angaben der ZHAW bewusst darauf, den Studierenden systematisch die operativen Aspekte der Organisationskommunikation (das How-to-do) zu vermitteln. Diese Kompetenzen bringen die Studierenden in der Regel bereits mit – sei es aus praktischer Erfahrung oder aus fachspezifischen Aus- und Weiterbildungen, so die Hochschule.

Die ersten Absolvententrackings von MAS-Absolventen zeigen nach Darlegung der Hochschule, dass die Ziele des MAS größtenteils erreicht wurden. Die Absolventen konnten vor allem Management- und Leadership-Kompetenzen aufbauen sowie spezifisches Fach- und Kontextwissen erarbeiten. Dies habe sich für die meisten Absolventen beruflich ausbezahlt. So haben heute deutlich mehr Personen Führungs- und Budgetverantwortung als bei Studienbeginn und über zwei Drittel der Absolventen konnten ihr Gehalt (teilweise deutlich) steigern.

Die Hochschule gibt an, dass der MAS im Jahr 2011 leicht repositioniert wurde. Der Stellenwert des Kompetenzfeldes Beratung/Coaching wurde erhöht und mit einem eigenen Zertifikatslehrgang bedacht. Das damit für eine leitende Tätigkeit in der Kommunikation postulierte Kompetenzmodell (Leadership, Management, Beratung) wurde mit Kommunikationsexperten aus Wissenschaft und Praxis diskutiert und validiert.

Das IAM der ZHAW hat vom Zürcher Fachhochschulrat am 30. Mai 2006 die Bewilligung erhalten, den vormaligen Nachdiplomstudiengang NDS Wirtschaftskommunikation als einen Master of Advanced Studies (MAS) in Communication Management und Leadership anzubieten und den Titel „Master of Advanced Studies ZFH in Communication Management and Leadership“ zu verleihen. Damit sind in der Abschlussbezeichnung für die Studienabgänger wichtige Kompetenzen benannt.

Die Zielsetzungen der einzelnen Zertifikatslehrgänge führen die Studierenden hin zum übergeordneten Ziel: die Übernahme einer Leitungsfunktion in der Kommunikation. Die rollenspezifischen Zertifizierungslehrgänge (CAS) fokussieren auf die drei Kompetenzbündel Führen, Managen und Beraten. Die Ziele der entsprechenden CAS im Einzelnen:

- Der CAS Leadership stärkt die persönliche Führungskompetenz und befähigt die Studierenden, ihr soziales Umfeld im Sinne strategischer Ziele zu prägen. Die Studierenden analysieren ihre eigene Führungspraxis und definieren persönliche Ziele, an deren Umsetzung sie im Kurs arbeiten. Gleichzeitig schärfen sie ihr eigenes Profil in Schreib- und Auftrittstrainings.
- Im CAS Kommunikationsmanagement aktualisieren, reflektieren und systematisieren die Studierenden ihr Wissen über strategisches Kommunikationsmanagement. Sie werden befähigt, die Kommunikation mit den wichtigsten Bezugsgruppen auch in Spezialsituationen strategisch zu konzipieren und konsequent an den Leitgrößen Un-

ternehmenspolitik, Identität, Image und Reputation auszurichten. Damit schärfen die Studierenden ihre Managementkompetenz in der Organisationskommunikation.
- Der CAS Kommunikationsberatung stärkt die Beratungskompetenz in der Organisationskommunikation. Der Zertifikatslehrgang befähigt die Studierenden, als Kommunikationsberater interne oder externe Kunden dabei zu unterstützen, ihre Kommunikationsprobleme und -aufgaben zu erkennen, adäquate Strategien zu entwickeln und sie mit spezifischen Mitteln umzusetzen. Gleichzeitig schärfen die Studierenden ihr persönliches Profil als Kommunikationsberater.

Die kontextspezifischen Zertifikatslehrgänge fokussieren auf benötigte Kompetenzen im Umfeld von Wirtschaft, Politik oder Internationalität. Die Ziele der entsprechenden CAS im Einzelnen:

- Der CAS Wirtschaftskommunikation und -kontexte vertieft das Verständnis für Unternehmensführung und deren Rahmenbedingungen. Dieses Kontextwissen ermöglicht es, die Kommunikation mit den Stakeholdern strategisch auszurichten und einen Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens zu leisten. Die Studierenden schärfen ihre Kompetenzen im strategischen und normativen Management, bekommen ein Verständnis für die betrieblichen Kennzahlen und vertiefen ihr Wissen über volkswirtschaftliche Zusammenhänge.
- Der CAS Politische Kommunikation schärft Wissen und Können für die Kommunikation von Behörden, Unternehmen, Verbänden, NGOs, Parteien und Medienredaktionen in der politischen Arena. Er befähigt die Studierenden, spezifische Situationen zu analysieren sowie Kommunikationsmaßnahmen strategisch zu konzipieren und wirkungsvoll umzusetzen – unter Berücksichtigung der Herausforderungen der medialisierten Politik und der direkten Demokratie.
- Der CAS International Communication stärkt die Handlungskompetenzen im internationalen Umfeld. Der Zertifikatslehrgang befähigt die Studierenden, Kommunikation strategisch zu konzipieren und umzusetzen – unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und unternehmerischer Zusammenhänge in einer globalisierten Welt. Zudem bereiten sich die Studierenden auf den sensiblen Umgang mit verschiedenen Kulturen vor und bekommen Gelegenheit, sich im Rahmen von zwei intensiven Studienwochen in New York mit Kollegen aus der ganzen Welt zu vernetzen.

Bewertung:

Die Gutachter sehen die Zielsetzung des vorliegenden Studienganges mit seinen einzelnen Zertifikatslehrgängen und mit Bezug auf das angestrebte Berufsfeld als stimmig dargelegt an. Durch die Repositionierung im Jahr 2011 konnte das Profil des Studienganges weiter geschärft werden. Die Rahmenanforderungen zu Wissenschaftlicher Befähigung, Berufsbefähigung, Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement und zur Persönlichkeitsentwicklung erfüllen die Anforderung. Die Gutachter empfehlen jedoch, die Aspekte zum zivilgesellschaftlichen Engagement stärker herauszustellen. Diese sind im Studiengang vorhanden, es wird ihnen jedoch keine größere Aufmerksamkeit gewidmet.

Die Abschlussbezeichnung des Studienganges entspricht den nationalen Vorgaben und gibt zudem die inhaltliche Ausrichtung des Studienganges vollständig wider.

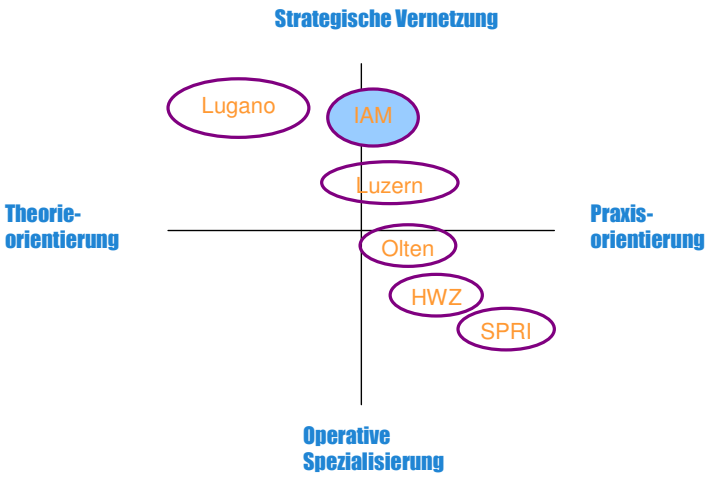
Das Studiengangskonzept und die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele sind nachvollziehbar aufeinander abgestimmt. Der Studiengang trägt im Weiteren den Erfordernissen der Dublin Descriptors Rechnung.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
1.	**Ziele und Strategie**					
1.1.	Zielsetzungen des Studienganges			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Ziel-setzung des Studiengangskonzeptes			X		
1.1.2*	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3*	Studiengangsprofil (nur relevant für Mas-ter-Studiengang in D)					X
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifika-tions- und Kompetenzziele			X		

1.2 Positionierung des Studienganges

Die ZHAW gibt an, dass die Hochschulabsolventen in Kommunikationsberufen spezifische Bedürfnisse haben und diese von den traditionellen Weiterbildungsinstitutionen nicht im umfassenden Maße erfüllt werden können. Hochschulen, die hier besser positioniert seien, sind z.B. die Fachhochschule Nordwestschweiz, die Hochschule für Wirtschaft Zürich, die Hochschule für Wirtschaft Luzern und die Universität Lugano. Im Gegensatz zu diesen unterscheidet sich die ZHAW durch ihre Positionierung als Weiterbildung zum strategischen Kommunikationsmanagement und professionellen Führungshandeln. Das Programm zeichnet sich durch die folgenden Besonderheiten aus:

- Fokussierung auf drei in der Organisationskommunikation zentrale Kompetenzen: Leadership, Management, Beratung
- Fokussierung auf zentrale Kontexte der Organisationskommunikation: Wirtschaft, Politik und Internationalität
- Konsequente Theorie-Praxis-Integration
- Wissenstransfer durch Projektarbeiten und Master-Arbeit
- Einzigartiger Dozierendenstamm: etwa gleich hoher Anteil von Dozierenden aus Wissenschaft und Lehre und Dozierenden aus der Praxis
- Hoher Anteil von Hochschul-internen Dozierenden
- Modularer Aufbau ermöglicht flexible Studienplanung



Die hohe Angebotsdichte von in der Regel gut belegten Weiterbildungs-Master-Programmen für Kommunikatoren in der Schweiz beweist nach Darstellung der ZHAW, dass die Nachfrage nach kommunikationsspezifischen Weiterbildungen hoch ist. Die Erhebungen zum Verbleib der Absolventen des MAS CML bestätigen, dass ihre Karrierechancen hoch sind:

- 98% der Absolventen haben eine Stelle.

- Rund 80% arbeiten im Berufsfeld Organisationskommunikation/PR, rund 6% im Journalismus, rund 12% in anderen Gebieten wie im Bildungsbereich oder im Standortmarketing),
- Alle Karriereindikatoren (Führungsverantwortung, Lohnentwicklung etc.) zeigen nach oben.

Die ZHAW legt dar, dass durch die Repositionierung eine noch stärkere Differenzierung von den Mitbewerbern möglich sei. Die Weiterempfehlungsrate lag zudem im Jahr 2010 bei 100 Prozent. Daher geht die ZHAW von einer weiterhin guten Nachfrage aus.

Das Institut für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) professionalisiert nach Angabe der Hochschule Kommunikation in den Berufsfeldern Journalismus und Organisationskommunikation. So bietet sie u.a. wissenschaftliche Kommunikationsberatung für Kunden aus Journalismus und Organisationskommunikation an. Der Master-Studiengang ist auch mit den übrigen Leistungsbereichen stark verbunden, so die Hochschule. So wird z.B. die methodische Ausbildung der Teilnehmenden in Bezug auf wissenschaftliches Arbeiten von der Forschungsabteilung übernommen.

Bewertung:

Die Gutachter sehen den Studiengang in allen drei Bereichen – auf dem Bildungsmarkt, auf dem Arbeitsmarkt, im strategischen Konzept der Hochschule – als sehr gut positioniert an. Mit den Zertifikatskursen hat die ZHAW einen großen Vorteil, da diese Kurse in dieser Form nicht oft angeboten werden. Dies wird auch durch die gute Nachfrage bestätigt. Die Wettbewerbsfähigkeit des Profils ist sehr gut analysiert worden. Gleiches gilt auch für die Positionierung im Arbeitsmarkt. Dadurch, dass die Zertifikatskurse auch in enger Zusammenarbeit mit den Vertretern des Berufsfeldes entwickelt wurden, kann von einer hohen Beschäftigungsrelevanz für die Absolventen ausgegangen werden. Dies wird auch durch die Absolventenverbleibstudie bestätigt. Die Absolventen befinden sich zwar bereits in einem Anstellungsverhältnis, viele konnten aber ihre Position verbessern.

Die Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule wird ebenfalls nachvollziehbar dargelegt. Der Studiengang korrespondiert mit dem Bachelor-Studiengang Kommunikation und dem aktuell beantragten Master-Studiengang in mehrsprachiger Organisationskommunikation. Ein klarer Schwerpunkt ist an dieser Stelle zu erkennen. Der Studiengang beteiligt sich regelmäßig an Ausschreibungen zur Forschungsförderung und verfügt jährlich über eine hohe Summe an Drittmitteln.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.2	Positionierung des Studienganges		X			
1.2.1*	Positionierung im Bildungsmarkt		X			
1.2.2*	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)		X			
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		X			

1.3 Internationale Dimension des Studienganges

Die ZHAW gibt an, dass der Studiengang MAS CML vom Ansatz her auf in der Schweiz oder im grenznahen Ausland tätige Kommunikationsprofis ausgerichtet sei. Dies zeige sich u.a. auch darin, dass die Unterrichtssprache Deutsch ist. Es bestehen keine Pläne, dieses Sprachenkonzept zu ändern.

Für Studierende mit betont internationalen Bedürfnissen steht der Zertifikatslehrgang International Communication als Vertiefungsvariante des MAS zur Verfügung. Dieser wurde für diese Zielgruppe konzipiert und findet in Wochenblöcken in der Schweiz und in USA statt – curricular mit internationalen Themenstellungen.

Der Internationalität wird nach Angabe der ZHAW im gesamten Studiengang CML auf den Ebenen Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung Rechnung getragen:

- Bei der Vermittlung von theoretischen Konzepten in sämtlichen Kern-Fachgebieten (z.B. Organisationskommunikation, Betriebswirtschaftslehre, Führungslehre) ist die internationale Perspektive Standard. Die vermittelten Theorien und Modelle sind international anerkannt. So stammen zum Beispiel das Reputationsmodell von Fombrun oder das grundlegende PR-Modell von Grunig aus den USA und werden global gelehrt.
- Der zweitägige Kurs Interkulturelles Management (Teil des CAS Leadership) befasst sich ausschließlich mit der Frage, wie die Zusammenarbeit im internationalen bzw. im interkulturellen Kontext gestaltet werden soll. Dieser Kurs findet jeweils in englischer Sprache statt.
- Im Unterricht werden von verschiedenen Dozierenden Fallbeispiele mit internationaler Dimension eingesetzt.
- Mehrere Dozierende aus der Praxis in global tätigen Konzernen sind mit internationalen Aufgabenstellungen befasst. Die Dozierenden aus dem Hochschulsystem sind über Lehre und Forschungsaktivitäten international vernetzt. Über 70 Prozent der Dozierenden verfügen über internationale Erfahrung.

Die Internationalität der Studierenden ist auch nur in geringem Maße vorhanden. Die Studierenden im MAS stammen nach Angabe der Hochschule bisher ausschließlich aus der Schweiz und dem grenznahen Ausland. Die ZHAW habe sich bewusst für diesen Markt entschieden, auch die grundsätzliche Deutschsprachigkeit des Studienganges begrenzt das Rekrutierungsfeld. Nur im bewusst international ausgerichteten Zertifikatslehrgang CAS International Communication besteht das Potenzial, Teilnehmende auch aus dem nichtdeutschsprachigen Ausland zu rekrutieren. So nahmen in einem Modul des diesjährigen CAS International Communication vier Studierende einer indischen Partnerhochschule teil. Das Master-Programm MAS CML ist nach Angabe der Hochschule für diese Klientel jedoch nicht interessant, da die übrigen Zertifikatslehrgänge in Deutsch stattfinden.

Im Curriculum befinden sich auch spezifische internationale und interkulturelle Inhalte. Zentral sind internationale und interkulturelle Inhalte im CAS International Communication. In drei Blöcken werden folgende Themen behandelt:

- Block 1: International Management and Identity,
- Block 2: Intercultural Competence,
- Block 3: International Communication.

Der zweitägige Kurs „Interkulturelles Management“ wird zurzeit als einzige Lehrveranstaltung in Englisch durchgeführt. Es bestehen keine Pläne, dieses Konzept grundsätzlich zu ändern und den ganzen Studiengang in Englisch zu halten. Dementsprechend wird auch der größere Teil der Lektüreaufträge und der Literatur in deutscher Sprache gehalten. Je nach thematischer Vertiefung der Studierenden im Rahmen von Projektarbeiten oder der Diplomarbeit ist

ein kleinerer oder größerer Teil der Literatur in Englisch zu bewältigen. In Ausnahmefällen werden Projekt- oder Master-Arbeiten in englischer oder französischer Sprache geschrieben.

Beim Zulassungsverfahren zum MAS CML werden die Kandidaten nach ihren Englischkenntnissen befragt. Berücksichtigt werden Sprachdiplome, Fremdsprachenaufenthalte sowie berufliche Erfahrung im englischen Kontext. Da sehr gute Englischkenntnisse nicht zentral für den MAS CML sind, wird kein spezifischer Englischtest durchgeführt. Wer hingegen den CAS International Communication besuchen will, muss über sehr gute Englischkenntnisse verfügen (mindestens Advanced Level).

Bewertung:

Der Studiengang verfolgt im Gesamten keine internationale Ausrichtung, entsprechend gibt es nur wenige internationale Studierende und nur eine geringe Notwendigkeit für einen relevanten Fremdsprachenanteil.

Internationale und interkulturelle Inhalte werden im Studiengang vermittelt, wo es von dem zu vermittelnden Stoff gefordert wird. Ein Teil der Lehrenden hat zudem internationale Erfahrung und bringt dies auch in die Lehre ein.

Eine Ausnahme stellt der Zertifikatskurs International Communication dar. In diesem gibt es vermehrte Fremdsprachenanteile, nicht zuletzt durch den Aufenthalt an der Columbia University. Da dieser Kurs aber nur einer von insgesamt 6 angebotenen Kursen ist, erkennen die Gutachter die nicht angestrebte internationale Ausrichtung an.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
1.3	Internationale Ausrichtung					X
1.3.1	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption					X
1.3.2	Internationalität der Studierenden					X
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale Inhalte			X		
1.3.5	Interkulturelle Inhalte			X		
1.3.6	Strukturelle und/oder Indikatoren für Internationalität					X
1.3.7	Fremdsprachenanteil					X

1.4 Kooperationen und Partnerschaften

Die ZHAW gibt an, dass sie mit anderen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen vielfältig vernetzt sei. So sind beispielsweise Professoren und Dozenten des IAM und des MAS Teil von nationalen und internationalen Forschungsnetzwerken. Mit ausgewählten Hochschulen in der Schweiz besteht eine Kooperation zur gegenseitigen Anerkennung von ECTS-Punkten von Teilnehmenden. Dies betrifft nach Angabe der ZHAW insbesondere folgende Hochschulen: HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, FH Zentralschweiz, ZHAW, Departement Management and Law. Im Weiteren finden Treffen mit den genannten sowie auch den Hochschulen Fachhochschule Nordwestschweiz sowie Universität Lugano statt, um Erfahrungen auszutauschen und Fragen der Qualitätssicherung zu diskutieren.

Kooperationen bestehen zusätzlich beim CAS International Communication, konkret mit der Columbia University in New York und dem Mudra Institute of Communication (MIKA) in Ahmedabad (Indien).

Kooperationen und Netzwerkarbeit mit Wirtschaftsunternehmen und weiteren Organisationen dienen in Bezug auf den MAS primär zwei Zielen:

- Rekrutierung von neuen Dozenten für den MAS (Wissenstransfer)
- Anwerbung von neuen Teilnehmenden für den MAS

Der Studiengangsleiter und weitere Personen des MAS-Umfeldes sind nach Angabe der ZHAW hervorragend vernetzt in der Kommunikationsszene der Schweizer Wirtschaft wie auch politischer Organisationen. Die enge Verzahnung des MAS und dessen Verantwortlichen mit dem Alumni-Netzwerk des IAM, Columni, mit über 600 Mitgliedern, ist ebenfalls eine wertvolle Basis für die Weiterentwicklung des Studiengangs, so die Hochschule.

Bewertung:

Der Ausbau der Kooperationen mit anderen Hochschulen ist in der Erst-Akkreditierung empfohlen worden. Diese Empfehlung hat die Hochschule zur Zufriedenheit der Gutachter umgesetzt. Gerade auch die Kooperation mit der Columbia University in New York für den Zertifikatslehrgang International Communication ist von Vorteil für das Profil des Studienganges.

Die Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen hingegen erscheinen eher kleinteilig und wenig strukturiert. Zwar liegen Kooperationen in ausreichender Form vor, um den Anforderungen zu genügend. Es gibt aber weniger institutionalisierte Vereinbarungen. Viele Kooperationen werden über die persönlichen Kontakte der Dozenten organisiert, wie z.B. Gastreferenten. Die Gutachter empfehlen, die Kooperationen stärker zu formalisieren.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			X		
1.4.1*	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken			X		
1.4.2*	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen			X		

1.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Um Chancengleichheit zu fördern und Diskriminierung entgegenzuwirken, bietet die Stabsstelle Diversity/Gender der ZHAW Beratungen an und führt verschiedene Projekte durch. Zudem unterstützt sie die Departemente bei der Integration von Diversity-Management auf der Basis der Diversity Policy. Ziel der Policy ist es nach Angabe der Hochschule, hochschulübergreifend, für alle Departemente und Kernbereiche der ZHAW Grundsätze für die Wahrnehmung, Anerkennung, Entwicklung und Nutzung unterschiedlicher Potentiale und Kompetenzen der Hochschulangehörigen festzuhalten. Für die Angestellten in diesem Studiengang gibt es durch die freie Einteilung von Arbeitszeit die Möglichkeit der problemlosen Vereinbarung von Familie und Beruf. Der Anteil von Frauen, die mit Kind studieren, hat in den letzten Jahren zugenommen, so die Hochschule. Dies wird von der ZHAW unterstützt, u.a. durch Hilfe bei Krippenplätzen.

Bewertung:

Die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote werden an der ZHAW umgesetzt. Die Hochschule hat nach Einschätzung der Gutachter nachvollziehbar dargelegt, dass sie sich um entsprechende Regelungen und

deren Umsetzung bemüht. Der Frauenanteil in ZHAW soll weiter gesteigert werden. Die Hochschule sieht hier jedoch ein strukturelles Problem, da es sehr schwierig sei, Frauen zu gewinnen, die in Positionen sind, die für die Studierenden interessant sind. Die Gutachter erkennen aber die Bemühungen der Hochschule in diesem Bereich an.

Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen sowie in der Bewerbungsphase ist in der Studien- und Prüfungsordnung verankert.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
1.5*	Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit			X		

2 Zulassung (Zulassungsprozess und -Verfahren)

Die ZHAW gibt an, dass die Aufnahme- und Zulassungsbedingungen für den MAS CML den Bundesrichtlinien entsprechen. Die Hauptkriterien, die bei einer Aufnahme in den MAS CML geprüft werden, sind:

- Ausbildung (Hochschulabschluss ja/nein)
- Art und Umfang der Weiterbildung
- Berufserfahrung
- Führungserfahrung
- Persönliche Motivation, Arbeitspensum, Eignung und Leistungsfähigkeit für ein MAS-Studium
- Erwartungen und Zielsetzungen der Person mit Blick auf das Studium bzw. die weitere Laufbahn

Die Zulassungskriterien sind den Bewerbern sowohl über die MAS-Broschüre als auch auf der Homepage des ZHAW zugänglich.

<u>1. Zulassung mit Hochschulabschluss: Regelfall</u>
Für die normale Zulassung benötigt der Bewerber:

- ein Abschlussdiplom einer staatlich anerkannten Fachhochschule bzw. einer Vorgängerschule wie HWV, HTL, HGKZ, Konservatorium oder Abschlusszeugnis einer staatlich anerkannten Universität oder einer Technischen Hochschule (Diplom, Lizentiat, Bachelor- oder Master-Abschlüsse) sowie
- 5 Jahre Berufserfahrung (Vollzeit, davon 3 in Kommunikation/Journalismus) und
- Verantwortung in einer Kommunikationsdisziplin: mindestens Projektverantwortung (z.B. Mitarbeitermagazin).

Zur Führungserfahrung zählen neben einer Linienfunktion auch leitende Funktionen in größeren Teams, komplexen Projekten. Liegt aktuell keine Führungsposition vor, so wird die frühere Führungserfahrung eruiert.

<u>2. Zulassung ohne Hochschulabschluss: Ausnahmefall</u>
Verfügt der Bewerber über keinen Hochschulabschluss, so ist im Einzelfall eine Zulassung „sur dossier“ möglich. Hier stehen nur wenige Plätze zur Verfügung, so dass sich die Studiengangsleitung vorbehält, diese an Bewerber mit dem qualifiziertesten Profil zu vergeben.
a) Für die Zulassung „sur dossier“ benötigt der Bewerber:

- den Abschluss einer höheren Fachschule, d.h. Grundlage für die in Frage kommenden höheren Fachprüfungen ist das aktuelle Berufsverzeichnis des Bundesamtes für Bildung und Technologie BBT (www.bbt.admin.ch). Entsprechend können Personen berücksichtigt werden, die Ausbildungsgänge mit mindestens 300 Lektionen Unterricht besucht und die höhere Fachprüfung bestanden haben
- zum Zeitpunkt des angestrebten Studienbeginns mind. 7 Jahre Berufserfahrung (Vollzeit, davon mindestens 5 in der Kommunikation/Journalismus) und
- Verantwortung in einer Kommunikationsdisziplin: mindestens Teilverantwortung (z.B. Leiter Interne Kommunikation) und
- Führungserfahrung allgemein: Personalverantwortung (inkl. Projekt- und Budgetverantwortung) sowie
- ein Empfehlungsschreiben: Interessierte, die die Kriterien unter Qualifikation ohne Hochschulabschluss („sur dossier“) erfüllen, müssen auf Verlangen zusätzlich ein Empfehlungsschreiben des aktuellen Arbeitgebers oder einer anderen Referenzperson, welche ihre berufliche Situation kennt und glaubwürdig beurteilen kann, vorlegen.

b) Für die Zulassung mit anderen Ausbildungsprofilen (weder Hochschulabschluss, noch Abschluss einer höheren Fachschule) benötigt der Bewerber:

- ausgewiesene fachspezifische Weiterbildungen im Bereich Organisationskommunikation, d.h. Nachweis über berufsbezogene Weiterbildung nach der Grundausbildung von mindestens 300 Lektionen. In diese Kategorie gehören beispielsweise Berufsprüfungen in der Kommunikation sowie andere CAS im Bereich Kommunikation sowie
- zum Zeitpunkt des angestrebten Studienbeginns mindestens 10 Jahre Berufserfahrung (Vollzeit, davon 7 in Kommunikation/Journalismus) und
- Verantwortung in einer Kommunikationsdisziplin: mindestens Teilverantwortung (z.B. Leiter Interne Kommunikation) sowie
- Führungserfahrung allgemein: Personalverantwortung (inkl. Projekt- und Budgetverantwortung und
- ein Empfehlungsschreiben: Interessierte, die die Kriterien unter Qualifikation ohne Hochschulabschluss („sur dossier") erfüllen, müssen auf Verlangen zusätzlich ein Empfehlungsschreiben des aktuellen Arbeitgebers oder einer anderen Referenzperson, welche ihre berufliche Situation kennt und glaubwürdig beurteilen kann.

Bewerbende, welche den CAS Politische Kommunikation oder den CAS International Communication wählen, müssen zusätzlich über Berufserfahrung in den entsprechenden Berufsfeldern verfügen. Zusätzlich müssen Studierende, die sich für das CAS International Communication entscheiden, einen Nachweis über entsprechende Fremdsprachenkompetenz (mindestens advanced level) vorlegen. Außerdem wird für die Aufnahme in diesen Zertifikatslehrgang vorausgesetzt, dass die Interessenten Englisch zumindest teilweise als Korrespondenzsprache in ihrem Berufsalltag haben. Da nur wenige Lehrveranstaltungen auf Englisch durchgeführt werden, wird nur ein Verständnis auf einem Niveau, das die Arbeit mit englischer Literatur ermöglicht, vorausgesetzt. Diese Kompetenz wird im Zulassungsgespräch nachgefragt bzw. durch entsprechende Weiterbildungen oder längere Auslandsaufenthalte belegt.

Wenn nach Prüfung der eingereichten Bewerbungsunterlagen eine Aufnahme möglich ist, lädt die Studiengangsleitung den Bewerber zu einem persönlichen und standardisierten Gespräch ein. Das Gespräch wird in der Regel von der Studiengangsmanagerin geführt und dient selbstverständlich dem Bewerber auch als Beratungsgespräch, damit er das für sich passende Programm evaluieren kann.

Den Entscheid über die Zulassung oder Ablehnung bei einer Aufnahme mit Hochschulabschluss trifft die Studiengangsleitung (Leiter MAS und Manager MAS). Bei einer „sur dossier"-Bewerbung trifft das MAS-Aufnahmegremium (Studiengangsleitung und Leiterin Weiterbildung) die Entscheidung über eine Zulassung. Den Bescheid erhält der Bewerber schriftlich von der Studiengangsleitung (i.d.R. von der Managerin). Der Zulassungsentscheid wird in der Regel direkt nach dem Aufnahmegespräch mündlich mitgeteilt, sofern alle Kriterien erfüllt sind und auch die persönliche Eignung und Motivation für eine Aufnahme sprechen. Zusätzlich wird eine schriftliche Bestätigung per Mail durch die Studiengangsleitung erteilt. Durch das Sekretariat wird eine schriftliche Bestätigung ausgestellt. Falls eine sofortige Entscheidung nicht möglich ist, wird innerhalb von zwei Wochen eine Mitteilung zugesagt. Die Mitteilung bei einer Sur-Dossier-Bewerbung erfolgt nach Angabe der Hochschule in jedem Fall schriftlich unter transparenter Nennung der Kriterien.

Erfüllt der Kandidat oder die Kandidatin die Aufnahmekriterien zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht, wird im Aufnahme- und Beratungsgespräch darauf hingewiesen, dass ein Einstieg zu einem späteren Zeitpunkt möglich ist. Im Gespräch werden dem Kandidaten auch andere Weiterbildungen empfohlen, mit denen er sein angestrebtes Weiterbildungsziel erreichen kann. Im Falle einer Absage wird diese anhand der Kriterien schriftlich begründet.

Im MAS CML verfügen alle Studierenden über langjährige Berufserfahrung durch die entsprechenden Zulassungsvoraussetzungen (s.o.). Bei Studienbeginn haben sie durchschnittlich 13,7 Jahre Berufserfahrung, davon 9,2 Jahre in den Berufsfeldern Organisationskommu-

nikation oder Journalismus (Stand Juni 2011). Dies garantiert nach Angabe der ZHAW einen Erfahrungsaustausch auf hohem Niveau.

Bewertung:

Der Zulassungsprozess an der ZHAW ist definiert und nachvollziehbar und wird transparent dokumentiert. Die Berücksichtigung von nationalen Vorgaben und der Zugang von anderen Bildungswegen sind gewährleistet. Die Eingangsqualifikationen sind deutlich dargelegt und werden auch entsprechend im Gespräch mit der Studiengangsmanagerin überprüft. Dieses Auswahlgespräch erlaubt eine ausführliche Auswahl auf einem intensiven und tiefgehenden Gespräch. Die Berücksichtigung des Nachteilsausgleichs ist von der Hochschule im Gespräch deutlich nachgewiesen worden.

Die geringe Abbrecherquote zeigt, dass durch den Zulassungsprozess Studierende gewonnen werden konnten, die ausreichend für das Studium qualifiziert sind. Die Abbrüche, die stattgefunden haben, begründet die Hochschule damit, dass in manchen Fällen das erfolgreiche Absolvieren eines oder mehrerer CAS ausreiche, um ein berufliches Weiterkommen zu erreichen. In diesem Fall würden die Studierenden das MAS-Studium nicht fortsetzen.

Der Berufserfahrung der Bewerber wird dabei besondere Bedeutung zugewiesen. Sie müssen nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Berufserfahrung in Form einer Leitungsfunktion nachweisen. Dies berücksichtigt in besonderer Weise die Studiengangszielsetzung.

Fremdsprachenkenntnisse sind nur für einzelne CAS notwendig, z.B. International Communication und wird daher aus Sicht der Gutachter als nicht relevant betrachtet, da die Hochschule nachvollziehbar darlegen konnte, dass die Studierenden keinen Bedarf an englischsprachigen Komponenten im Studium haben.

Die Bewerber erhalten eine ausführliche und individuelle Rückmeldung zum Stand ihrer Bewerbung. Sie erhalten dort auch eine Angabe zu möglichen Weiterbildungsoptionen, falls ihre Voraussetzungen nicht für dieses MAS-Studium ausreichen und sie es zu einem späteren Zeitpunkt erneut versuchen möchten.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
2	**Zulassung (Bedingungen und Verfahren)**					
2.1*	Zulassungsbedingungen			X		
2.2	Auswahlverfahren			X		
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)		X			
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz					X
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			X		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung		X			

3 Konzeption des Studienganges

3.1 Struktur

Der Studiengang setzt sich aus sechs verschiedenen Zertifikatslehrgängen (CAS) zusammen. Von diesen müssen die Studierenden drei wählen und können diese beliebig kombinieren. Jeder CAS dauert drei bis vier Monate und umfasst 3 Module mit 5-12 Modultagen, maximal 24 Tage Präsenzunterricht. Pro erfolgreich abgeschlossenem Modul erhalten die Studierenden 15 ECTS Credits. Nach erfolgreichem Abschluss der drei CAS könnend die Studierenden in die Diplomphase eintreten, in der sie mit einem Fachgespräch und der Masterarbeit ihr Studium abschließen. Hierfür erhalten sie erneut 15 ECTS-Credits. In einem Studienjahr können die Studierenden maximal 3 CAS abschließen und damit insg. 45 ECTS-Credits erwerben. Die restlichen 15 ECTS-Credits können frühestens im Folgejahr in der Diplomphase erarbeitet werden. Die Studierenden haben höchstens fünf Jahre Zeit, die 60 ECTS-Credits und damit den Master-Titel zu erwerben.

Es besteht für die Studierenden die Möglichkeit, einen der drei zu absolvierenden CAS an einer anderen Hochschule zu belegen. Dies wird dann bewilligt, wenn der „fremde“ CAS den Karrierezielen des Studierenden dient, gleichzeitig aber sichergestellt ist, dass dieser bei Ende des Studiums über die Kompetenzen des MAS-Profils verfügt. So kann es beispielsweise für eine Person mit bereits sehr hohen Kommunikationskompetenzen sinnvoll sein, eine Vertiefung in Marketingkommunikation zu wählen.

Der Workload pro ECTS-Credit wird mit durchschnittlich 25 bis 30 Stunden berechnet, was den Vorgaben in der Schweiz entspricht. Der Gesamtworkload für den MAS beträgt rund 1600 Stunden. Die Kontaktstunden machen rund 30 Prozent des Workloads aus. Eine Notenvergabe nach ECTS wird gewährleistet.

Die Austrittsbefragungen der vergangenen zwei Jahre haben ergeben, dass die Teilnehmenden den Workload als machbar und angemessen einschätzen. Lerngewinn und Lernaufwand stehen für die Absolventen in einem guten Verhältnis zueinander. Der Workload wurde für alle Kurstage und das gesamte Programm 2011 neu bewertet und unter Einbezug der Unterrichtsevaluationen neu berechnet und ausgewiesen.

Die Leistungsnachweise und Prüfungen sind im Prüfungsreglement geregelt. Dieses wird den Studierenden bei Studienbeginn gegeben und ist auf der elektronischen Plattform Moodle jederzeit abrufbar. Die Studierenden erhalten für jeden Leistungsnachweis/jede Prüfung ein separates mündliches und schriftliches Briefing.

In der Regel werden pro CAS, das aus je drei Modulen besteht, zwei Leistungsnachweise verlangt. Eine Prüfung pro Modul zu machen, wird von Hochschule nicht für sinnvoll erachtet, da gemäß dem Ziel des Studiums – Befähigung zu einer Leitungsfunktion in der Kommunikation – der Blick aufs Ganze im Vordergrund stehen muss. Es werden deshalb teilweise Leistungsnachweise verlangt, in denen modulübergreifende Fragestellungen bearbeitet werden müssen. Dabei kommen unterschiedliche Prüfungsformen zum Tragen: schriftliche Prüfung, Konzeptarbeit, Projektarbeit, Präsentation, Coaching-Projekt, Master-Arbeit und Fachgespräch.

Bei der Master-Arbeit werden nach Angabe der Hochschule die praktische Relevanz und die theoretische Orientierung des Themas, Methodenwahl und -anwendung, die Schlüssigkeit der Argumentation, die Kreativität, der Aufbau sowie die Verständlichkeit und Lesefreundlichkeit der Darstellung beurteilt. Die Studierenden suchen sich für ihre Master-Arbeit selbst ein Thema und eine Betreuungsperson – in Absprache mit der Studiengangsleitung. In der Regel betreuen MAS-Dozierende die Arbeit. Die Anforderungen an die Master-Arbeit sind in zwei entsprechenden Leitfäden detailliert beschrieben, die den Studierenden und Betreuungspersonen rechtzeitig verfügbar gemacht werden. Die Master-Arbeit wird im Zeitraum von sechs Monaten geschrieben. Es wird dabei von einem Workload von rund 300 Stunden ausgegangen. Für die Master-Arbeit werden 12 ECTS-Credits vergeben.

Bewertung:

Der Studiengang hat keine Kernfächer, sondern besteht im Wesentlichen aus den CAS als Wahlpflichtfächern. Hier haben die Studierenden die freie Wahl, bei der sie allerdings von der Studiengangsleitung beraten werden. Die Hochschule hat nachvollziehbar dargelegt, dass sie bei ihrer Beratung berücksichtigt, dass aus den verschiedenen Themenbereichen die jeweiligen CAS belegt werden. Damit sind die Gutachter der Ansicht, dass der Studiengang in der Kombination einer einzelne Module bzw. der CAS, stimmig in Hinblick auf die formulierten Qualifikationsziele aufgebaut ist.

Die Vorgaben des ECTS werden von der Hochschule in diesem Studiengang weitgehend berücksichtigt. Das Prinzip der Modularisierung wird in Form von Modulgruppen umgesetzt. Für die Modulgruppen werden ECTS-Credits (15 pro CAS) vergeben. Dabei werden die Mindestgröße pro Modul sowie die Workload-Vorgaben berücksichtigt. Auch die Modulbeschreibungen entsprechen den Vorgaben. Sie enthalten dem Niveau des Studienganges und den Qualifikations- und Kompetenzzielen des Studienganges angemessene Lernziele.

Die Gutachter bemängeln allerdings, dass im Diploma Supplement keine relative Note ausgewiesen wird. Sie empfehlen daher, folgende **Auflage** auszusprechen:

> Die Hochschule muss im Diploma Supplement eine relative ECTS-Note ausweisen (Rechtsquelle: Anhang 3 „ECTS-Einstufungstabelle“ des ECTS-User’s Guide).

Eine rechtsgeprüfte und veröffentlichte Studien- und Prüfungsordnung liegt vor. Die strukturellen Vorgaben in der Schweiz sind dabei umgesetzt worden. Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen, ggf. gemäß der Lissabon Konvention, sind festgelegt. Dabei werden Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung getroffen. Mobilitätsfenster sind vorhanden, da die einzelnen CAS sich nicht über mehrere Semester erstrecken.

Die Studierbarkeit hat die Hochschule durch Austrittsbefragungen belegt (siehe hierzu auch die Bewertung in Kap. 5). Die Studierenden haben im Gespräch zwar von hohen Anforderungen gesprochen, jedoch die Studierbarkeit nicht in Frage gestellt. Durch die Eingangsqualifikationen, die Studienplangestaltung, die Workload-Berechnung, die Prüfungsdichte sowie Betreuungsangebote und Studienberatung wird die Studierbarkeit auch nach Ansicht

der Gutachter gewährleistet. Dies wird auch durch die Erfolgsquote belegt. Die Studierenden haben insgesamt 5 Jahre Zeit, um die drei CAS plus die Abschlussphase zu absolvieren. Dies gewährleistet zusätzlich die Studierbarkeit neben dem Beruf.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.	**Konzeption des Studienganges**					
3.1	Struktur			X		
3.1.1*	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente			X		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS)“ und der Modularisierung			Auflage		
3.1.3*	Studien- und Prüfungsordnung			X		
3.1.4*	Studierbarkeit			X		

3.2 Inhalte

Die ZHAW gibt an, dass das Curriculum des MAS konsequent auf die Ziele des Studienganges ausgerichtet ist. Kommunikationsexperten sollen für die Herausforderungen strategischer Kommunikation gestärkt und zur Übernahme einer leitenden Funktion in der Organisationskommunikation befähigt werden. Um dieses Studienziel sowie die dafür benötigten Kompetenzen zu erreichen, absolvieren die Studierenden drei Zertifikatslehrgänge (CAS) sowie eine Diplomphase. Je drei CAS des MAS fokussieren auf die Kompetenzen Leadership, Management und Beratung, je drei auf die Kontexte der Kommunikation, also auf Wirtschaft, Politik und Internationalität. In Abstimmung mit der Studiengangsleitung wählen die Studierenden entsprechend ihrem Kompetenzprofil diejenigen drei Modulgruppen aus, welche ihren Bedürfnissen am besten entsprechen.

Kompetenzen des CCO	
Managen	CAS Kommunikationsmangement
Führen	CAS Leadership
Beraten	CAS Kommunikationsberatung

im Kontext von	
Politik	CAS Politische Kommunikation
Wirtschaft	CAS Wirtschaftskommunikation
International	CAS International Communication

Der Studiengang entscheidet nach Angabe der Hochschule nicht zwischen Pflicht-, Wahlpflicht- oder Wahlfächern, da die Studierenden zwar die Auswahl aus den sechs CAS haben, aber über die weiteren Module und Kurse nicht entscheiden können. Die Hochschule gibt an, dass die Bedürfnisse der Studierenden nach Wahlmöglichkeiten durch die sechs CAS gedeckt werden.

Die ZHAW legt dar, dass sich der MAS CML als wissenschaftsbasierter und anwendungsbezogener Studiengang versteht. Daher werden sowohl wissenschaftliche Theorien und Modelle als auch Best-Practice-Ansätze aus den Berufsfeldern vermittelt. Die Dozierenden aus der Praxis haben nach Angabe der Hochschule den Auftrag, ihre Lehrinhalte (z.B. Best Practice) theoretisch zu verorten. Hilfreich dabei sei, dass viele der „Praxis-Dozierenden" einen wissenschaftlichen Hintergrund haben. Somit sei deutlich: Im MAS CML wird keine Theorie ohne die Reflexion über deren Anwendung in der Praxis und keine Praxis ohne theoretische Verortung gelehrt. Die reine Praxissicht wird von situativ eingesetzten Gastreferenten vermittelt. Diese werden von den Dozierenden für Sitzungen von 1-2 Stunden verpflichtet. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist aber auch wichtiges Kriterium und Bestandteil der Leistungsnachweise. So werden in Projektarbeiten Praxisprobleme mit Hilfe von wissenschaftlichen Konzepten, Ansätzen und Modellen bearbeitet. In schriftlichen Prüfungen wird verlangt, (theoretisches) Wissen auf einen spezifischen Praxisfall anzuwenden.

Organisationskommunikation als Gegenstand, mit dem sich der Studiengang MAS in Communication Management and Leadership beschäftigt, ist nach Darstellung der ZHAW per se nur interdisziplinär zu begreifen. Interdisziplinarität wird hier verstanden als die Nutzung von Ansätzen und Methoden verschiedener Fachrichtungen. So werden im Studium – je nach CAS und Thema – sozialwissenschaftliche/kommunikationswissenschaftliche, sprachwissenschaftliche oder auch wirtschaftswissenschaftliche und sozialpsychologische Ansätze diskutiert. Beispiele dafür sind der zweitägige Einführungskurs „Identitätsorientiertes Kommunikationsmanagement" im CAS Kommunikationsmanagement, in dem betriebswirtschaftliche mit sozialwissenschaftlichen und sprachwissenschaftlichen Sichtweisen verknüpft werden, sowie im Kurs „Corporate Responsibility" im CAS Wirtschaftskommunikation, in dem betriebswirtschaftliche und ethische Ansätze diskutiert werden.

Die Methodenkompetenz wird nach Angabe der Hochschule dadurch gewährleistet, dass in jedem Kurs den Themen adäquate Methoden vermittelt werden. So absolvieren alle MAS-Studierenden obligatorisch einen dreitägigen Vorbereitungskurs für die Master-Arbeit, der in (sozial-)wissenschaftliches Denken und Arbeiten einführt und die Teilnehmer besonders auf das Schreiben der Master-Arbeit vorbereitet.

Die eigene Forschungsabteilung des IAM trägt dazu bei, dass die Lehre im MAS CML neben der anwendungsorientierten Ausrichtung wissenschaftsbasiert ist. Die Ergebnisse der Forschung fließen in die Lehre ein und werden auch in beratender Tätigkeit am Kommunikationsmarkt eingesetzt. Die Integration in die Lehre erfolgt in den Kernfächern, in denen die theoretischen Grundlagen für einen Zertifikatslehrgang gelegt werden. Diese Kernfächer werden fast ausschließlich von Hochschuldozenten unterrichtet, die explizit den Auftrag haben, wissenschaftsbasierte Theorien und Modelle einzubringen. Mit dem Stand von Januar 2012 verfügt das IAM über vier Lehrstühle. Die Lehrstuhlinhaber stellen nach Angabe der ZHAW sicher, dass die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Lehre aufgenommen werden.

Mit den Leistungsnachweisen und Prüfungen in den einzelnen CAS und in der Diplomphase wird evaluiert, ob das im Kurs Gelernte verstanden wurde, erfolgreich in die Praxis umgesetzt und – übertragen auf komplexe Problemstellungen – kompetent beurteilt werden kann. Mit der Vielzahl an Prüfungsformen ist sichergestellt, dass die Studierenden auf allen drei Ebenen von Wissen, Können und Handeln geprüft und beurteilt werden. Die Hochschule gibt in diesem Zusammenhang an, dass die Mehrheit der bisherigen Absolventen in den Evaluationen die Aussage „Die Prüfungen/Leistungsnachweise waren zielführend, um Gelerntes zu überprüfen/vertiefen und in die Praxis zu übertragen" mit gut zutreffend bewertet hat.

In der Master-Arbeit sollen die Studierenden zeigen, dass sie in der Lage sind, unter Anwendung entsprechender wissenschaftlicher Theorien und Methoden ein Praxisproblem im Be-

reich Organisationskommunikation und/oder Journalismus selbständig zu bearbeiten und kritisch zu reflektieren.

Bewertung:

Eine klassische curriculare Struktur besteht in diesem Studiengang nicht, da eine vollständige Wahlfreiheit bei den Modulen besteht. Die Geschlossenheit des Curriculums ist abhängig von der Wahl der Studierenden. Diese wird aber von der Studiengangsleitung gelenkt, so dass die Gutachter an dieser Stelle keine Bedenken haben. Die Gutachter empfehlen der Hochschule, über so genannte Einführungsphasen nachzudenken, die eine curriculare Geschlossenheit ermöglichen würden.

Die Integration von Theorie und Praxis wird durch praxisnahe Lehre und die langjährige Berufserfahrung der Studierenden gewährleistet. Interdisziplinarität wird im Weiteren durch zahlreiche Kurse in den einzelnen CAS sichergestellt.

Im Bereich Methoden und Wissenschaftliches Arbeiten sieht die Hochschule für den Studiengang ausreichende Berücksichtigung vor. Die Gutachter merken jedoch an, dass der Kurs zum wissenschaftlichen Arbeiten erst kurz vor der Master-Arbeit vorgesehen ist. Dies wird von der Hochschule damit begründet, dass das Wissen auf diese Weise noch präsent sei, wenn die Studierenden mit der Master-Arbeit beginnen. Die Gutachter weisen jedoch darauf hin, dass wissenschaftliches Arbeiten nicht einen technologischen Ablaufprozess der Master-Arbeit reduziert werden darf. Wissenschaftliches Arbeiten sollte vielmehr als Grundhaltung der Studierenden deutlich werden.

Die wissenschaftsbasierte Lehre wird durch die ausreichende Qualifikation der Lehrenden sichergestellt, von der sich die Gutachter im Gespräch mit den Dozenten überzeugen konnten.

Die Prüfungsleistungen, die exemplarisch vor Ort eingesehen werden konnte, wiesen eine ausreichende Qualität aus, so dass davon auszugehen ist, dass sie der Feststellung dienen können, dass die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Auch die Abschlussarbeit dient der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern					X
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)		X			
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)			X		
3.2.5	Integration von Theorie und Praxis			X		
3.2.6	Interdisziplinarität			X		
3.2.7*	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.8*	Wissenschaftsbasierte Lehre			X		
3.2.9*	Prüfungsleistungen			X		
3.2.10*	Abschlussarbeit			X		

3.3 Überfachliche Qualifikationen

Die ZHAW gibt an, dass die Studierenden auf verschiedene Arten Methoden für anwendungs- und /oder forschungsorientierte Aufgaben erwerben können. Dies geschieht z.B. durch den Kurs „Methodenwerkstatt“, ein Kolloquium zum Verfassen der Projektarbeit (CAS Politische Kommunikation) und den für alle obligatorischen Vorbereitungskurs für die Master-Arbeit.

Orientierungswissen erhalten die Studierenden durch die Vermittlung von drei typischen Kompetenzen: Kontextwissen (Reflexion des eigenen professionellen Handels im größeren Kontext), Diskurskompetenz, Verantwortungsvolles (ethisches) Handeln. Diese Kompetenzen werden in weitgehend allen CAS vermittelt.

Ethische Aspekte werden ebenfalls im Curriculum des MAS CML berücksichtigt und aus unterschiedlichen Perspektiven thematisiert. Die Hochschule gibt an, dass ethische Aspekte in fast allen Überlegungen zu Organisationskommunikation eine bedeutende Rolle spielen. So werden beispielsweise in den Kursen Krisenkommunikation und Medienarbeit das Verhalten der Akteure unter ethischen Gesichtspunkten behandelt. Fragen von Gleichberechtigung und von Verschiedenartigkeit – im weiteren Sinne als ethische Postulate verstanden – spielen speziell im CAS Leadership eine wichtige Rolle. So wird zum Beispiel im Kurs „Interkulturelles Management“ Diversity unter dem Aspekt der Funktionsfähigkeit von interkulturellen Teams thematisiert.

Führung und soziales Verhalten im weiteren Sinne sind nach Angabe der ZHAW zentrale Themen im CAS Leadership. Die wichtigsten Kurse in diesem Bereich sind:

- „Führung“ (5 Tage)
- „Teamorganisation und -entwicklung“ (2 Tage)
- „Management Agenturbeziehungen“ (1 Tag)
- „Interkulturelles Management“ (2 Tage)
- „Präsentationstechnik“/“Auftritt vor Mikrofon und Kamera“ (5 Tage)

Auch Managementkonzepte sind Bestandteil des Curriculums des MAS CML. Die ZHAW versteht darunter Methoden und Modelle, die es einer (Führungs-)Person erlauben, Management- und Führungsaufgaben systematisch anzugehen und erfolgreich zu bewältigen. Dazu gehören zum Beispiel:

- St. Galler-Managementmodell (Kurs Unternehmung und Umfeld im CAS Wirtschaftskommunikation und -kontexte)
- Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements (im CAS Kommunikationsmanagement)
- Vernetztes Denken nach Peter Gomez (Kurs Unternehmung und Umfeld im CAS Wirtschaftskommunikation und -kontexte)
- Nutzwertanalyse (Kurs Unternehmung und Umfeld im CAS Wirtschaftskommunikation und -kontexte)
- SWOT-Analyse (in diversen Kursen eingesetzt)
- Portfolio-Analyse (in diversen Kursen eingesetzt)
- Führen mit Feedback (Kurs Führung im CAS Leadership)
- Führungsstile (Kurs Führung im CAS Leadership)
- Konzepttechnik (Kurs Konzeptwerkstatt im CAS Kommunikationsmanagement)

Ein starker Fokus wird im MAS CML auf Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik gelegt. Vor allem in den beiden CAS Leadership und Politische Kommunikation wird nach Angabe der ZHAW an der Stärkung und Schärfung dieser Kompetenzen gefeilt. Generell wird in allen Lehrveranstaltungen an diesen Kompetenzen gearbeitet. Diskussionen in der Gruppe oder im Plenum, interaktive Lehrgespräche sowie Präsentationen von Gruppenarbeiten sind nach

Einschätzung der ZHAW geeignete Plattformen, um das eigene kommunikative Verhalten zu üben, zu reflektieren und letztlich zu stärken.

Auch Kooperations- und Konfliktfähigkeiten finden nach Angabe der Hochschule im MAS CML Berücksichtigung, da diese zentrale Parameter für erfolgreiche Organisationskommunikation seien. Sie werden z.B. hier vermittelt:

- Konflikt- und Krisenkommunikation (im CAS Kommunikationsmanagement)
- Teamorganisation und -entwicklung (im CAS Leadership)
- Schwierige Gespräche führen (im CAS Leadership)
- Auftritt vor Mikrofon und Kamera – Kommunikationsverhalten unter Druck (im CAS Leadership und CAS Politische Kommunikation)

Bewertung:

Die Gutachter sehen den Kompetenzerwerb für anwendungsorientierte Aufgaben als sehr stark berücksichtigt an. Die Studierenden werden gezielt auf den Einsatz der im Studium erworbenen Kompetenzen in der Praxis vorbereitet. Dafür spricht auch, dass einige Absolventen ihre Position in der bestehenden Anstellung verbessern konnten.

Eine Bildungskomponete wird in allen CAS berücksichtigt. Ethische Aspekte sind Bestandteil des Curriculums, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Zertifikatslehrgängen.

Führungskompetenz wird, speziell im CAS Leadership, aber auch in anderen Modulen vermittelt. Auch Managementkonzepte sind Bestandteile aller CAS.

Die Kernkompetenz in diesem Studiengang ist nach Ansicht der Gutachter zweifelsfrei die Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik. Diese werden intensiv trainiert und eingeübt. Sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht können die Studierenden ihr Wissen und ihre Kompetenzen in diesem Bereich ausbauen.

Kooperations- und Konfliktfähigkeit wird ebenfalls in zahlreichen Kursen in allen CAS vermittelt und trainiert.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		
3.3.1*	Kompetenzerwerb für anwendungs- und/oder forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)		X			
3.3.2	Bildung und Ausbildung			X		
3.3.3	Ethische Aspekte			X		
3.3.4	Führungskompetenz			X		
3.3.5	Managementkonzepte			X		
3.3.6	Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik		X			
3.3.7	Kooperations- und Konfliktfähigkeit			X		

3.4 Didaktik und Methodik

Die ZHAW stellt dar, dass sich das methodisch-didaktische Konzept an neuesten Erkenntnissen der Erwachsenenbildung orientiert. Dazu gehören:

- die Struktur ganztägiger Kurse, d.h. die Konzeption als Präsenzstudium,
- Dozenten sind sowohl Referent als auch Moderator und Coach,

- die generelle Ausrichtung an den Zielen des MAS CML.

Grundlage des didaktischen Konzepts bilden die Vorgaben, die im Kontext der Bologna-Deklaration von der Schweizerischen Konferenz der Fachhochschulen als Bildungsauftrag gegeben wurden. Das IAM erarbeitet eigene didaktische Modelle, welche die Komplexität des zu vermittelnden Wissens reduzieren sowie den „roten Faden“ durchs Studium sicherstellen sollen. Das Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements beispielsweise verdeutlicht die Zusammenhänge von Unternehmenspolitik, Identität und Reputation und die spezifische Rolle der Unternehmenskommunikation in diesem Kräftefeld, so die ZHAW. Gleichzeitig dient es als Analyseinstrument und Handlungsanleitung, wie Kommunikationsmanagement als Teil des Identitätsmanagements zu verstehen und zu betreiben ist.

Die Dozenten werden nach Angabe der Hochschule angehalten, ihren Unterricht möglichst multimethodisch zu gestalten. Zu den eingesetzten Methoden gehören neben Inputreferaten das interaktive Lerngespräch, kurze Arbeiten/Diskussionen mit Banknachbarn, längere Gruppenarbeiten mit Kurzpräsentationen oder Abschlussbesprechungen, Rollenspiele, Plenardiskussionen. Auch Blended Learning wird im MAS CML eingesetzt, allerdings mit klaren Einschränkungen, so die ZHAW. E-Learning hat einen wachsenden Stellenwert. Ein verstärkter Fokus hierauf wird von den Studierenden nach Angabe der ZHAW allerdings nicht gefordert. Auch die Leistungsnachweise sind bewusst multimethodisch gestaltet. Klassische schriftliche Prüfungen, Konzeptarbeit, Projektarbeit, Coaching-Projekte, Präsentation und Fachgespräch prüfen auf didaktisch je unterschiedliche Art und Weise, ob das Gelernte verstanden wurde und ob es erfolgreich angewendet werden kann. Die Dozenten sind nicht verpflichtet, Fallstudien zu integrieren. Viele Dozenten setzen nach Angabe der ZHAW diese jedoch gewinnbringend als didaktisches Mittel ein. Beispiel für Fallstudien im Jahr 2011 sind:

- Apple und Storytelling (Kommunikationsmanagement, real)
- Social-Media-Kampagne gegen Mammut (Politische Kommunikation, real)
- Strategie- und Wertevermittlung Laufer Landmaschinen (Change Communication, fiktiv)

Praxisprojekte sind Bestandteil in mehreren Veranstaltungen, z.B. in den CAS Kommunikationsmanagement und Politische Kommunikation.

Die Hochschule legt dar, dass die Lehr- und Lernmaterialien des MAS in Communication Management and Leadership definiert, benannt und den Studierenden bekannt sind: Die Kursbeschreibungen benennen im Abschnitt „Lehrmaterial“ die entsprechenden Dokumente. In der Regel handelt es sich dabei um Skripte des Dozierenden sowie Artikel aus Fachzeitschriften bzw. aus Fachpublikationen. Sämtliche Unterlagen sind für die Studierenden auf der elektronischen Plattform Moodle online verfügbar.

Die Einbindung von Gastreferenten obliegt der Entscheidung der jeweiligen Dozenten, sie werden hierzu durch die Studiengangsleitung ermutigt. Im Jahr 2011 wurden bspw. hochrangige Mitarbeiter von Bank Julius Bär (Kurs: Investor Relations), Flughafen Zürich AG (Kurs: Krisenkommunikation) und Kampagnenforum GmbH (Kurs: Online-Kommunikation) als Gastreferenten eingesetzt.

Der Einsatz von Tutoren im MAS CML ist vorgesehen. In der Diplomphase werden die Studierenden mit Tutorien unterstützt. Im Weiteren gibt es Kolloquien und Workshops, die die Studierenden in ihrem Studium unterstützen. Betreuung bei inhaltlichen Fragen erfolgt direkt durch den jeweiligen Dozent oder durch die Studiengangsleitung.

Bewertung:

Das didaktische Konzept der Hochschule ist nachvollziehbar und logisch dargelegt worden. Die Ausrichtung auf das Studiengangsziel ist gut zu erkennen. Gerade die große Anzahl unterschiedlicher Methoden in entsprechender Abhängigkeit von den Lerninhalten und den curricularen Vorgaben möchten die Gutachter an dieser Stelle hervorheben. Dieser Methodenmix wurde auch im Gespräch mit den Dozenten deutlich. Ebenso werden zahlreiche Fallstudien und Praxisprojekte eingesetzt, die in vielfältiger Form und auf anspruchsvollem Niveau durchgeführt werden. Entsprechende Projektarbeiten konnten vor Ort von den Gutachtern eingesehen werden.

Die Lehrveranstaltungsmaterialien sind zeitgemäß und stehen den Studierenden auch über Moodle jederzeit zur Verfügung. Die Gutachter konnten diese Materialien einsehen und sich davon überzeugen, dass sie sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht dem zu fordernden Niveau entsprechen.

Der Einsatz von Gastreferenten obliegt den jeweiligen Lehrenden. Dennoch hat der bisherige Einsatz von Gastreferenten gezeigt, dass diese besondere Erfahrungen in den Lehrbetrieb einbringen können.

Tutoren im Lehrbetrieb sind vorgesehen. Sie stehen für inhaltliche Fragen besonders in der Abschlussphase für die Studierenden zur Verfügung.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.4	Didaktik und Methodik			X		
3.4.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt		X			
3.4.3	Fallstudien / Praxisprojekt		X			
3.4.4*	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			X		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb			X		

3.5 Berufsbefähigung

Die ZHAW legt dar, dass das Curriculum des Studienganges aus den Anforderungen an das Berufsfeld Organisationskommunikation in Leitender Tätigkeit abgeleitet worden ist. Durch die Einbeziehung von spezifischen Modellen, Berufsfeldstudien, wichtigen Akteuren aus dem Berufsfeld sowie den Erfahrungen der Studiengangsleitung und der Nähe des IAM zur Forschung und ihrer Anwendung in der Praxis sieht die ZHAW die Berufsbefähigung der Studierenden als gegeben an.

Auch das Tracking der Absolventen bestätigt dies nach Darlegung der ZHAW. So arbeiten rund 79 Prozent der MAS-Absolventen im Berufsfeld Kommunikation, 11 Prozent in Medien/Journalismus, 11 Prozent in anderen Bereichen. 2 Prozent befinden sich auf Jobsuche. 88 Prozent der Absolventen gibt an, dass ihnen das Studium einen beruflichen Nutzen verschafft hat (Karrieresprung, Gehaltserhöhung, Kompetenzgewinn etc.).

Bewertung:

Der MAS Communication Management and Leadership ist deutlich auf eine weitere Berufsbefähigung der Studierenden ausgerichtet. Er wurde mit dem Blick auf ein bestimmtes Berufsfeld konzipiert, dies auch in Zusammenarbeit mit Vertretern des jeweiligen Berufsfeldes.

Daher sehen die Gutachter die Berufbefähigung als zentrales Element in diesem Studiengang und den Studiengang selbst als systematisch auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtet an. Auch Verbleibstudien bestätigen diese Einschätzung. Der überwiegende Anteil der Absolventen hat durch das Studium eine verstärkte Berufsbefähigung erhalten, die sich in Karriereentwicklungen, Gehaltserhöhungen etc. ausgewirkt hat.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.5*	Berufsbefähigung		X			

4 Ressourcen und Dienstleistungen

4.1 Lehrpersonal des Studienganges

Die ZHAW gibt an, dass im MAS CML 67 Dozenten beschäftigt sind, davon sind 33 Prozent der Dozenten an der ZHAW angestellt.
Nimmt man die Zahl der Dozierenden 2011 pro CAS, lag die durchschnittliche Quote der internen Dozierenden über alle CAS hinweg bei 42 Prozent:

- CAS LS: 8 intern/9extern
- CAS KM: 3 intern/13 extern
- CAS IC 6 intern/6 extern
- CAS POL: 9 intern/14 extern
- CAS WK: 8 intern/4 extern

Die Kernfächer in den CAS werden von über 70 Prozent interne Dozenten geleitet. 30 Prozent der Veranstaltungen werden von Professoren gehalten.

Die Dozierenden des MAS CML werden aufgrund ihrer persönlichen Expertise in den entsprechenden Fachgebieten ausgewählt, so die Hochschule. Dabei wird entsprechend den Studienziele eine ausgewogene Mischung von Dozierenden aus Wissenschaft und Lehre und aus der Praxis angestrebt. Die Auswahl der Dozierenden erfolgt in einem Rekrutierungsverfahren durch den Studiengangsleiter (oder durch den Kursleiter des CAS Politische Kommunikation) nach einem klar definierten Berufungsverfahren.

Durch die bewusste Mischung aus internen und externen Dozierenden kann die Studiengangsleitung nach eigenen Angaben die hohen Anforderungen an den Dozentenstab erfüllen:

- Kontinuität und unité de doctrine durch interne Dozierende, welche vor allem wirtschaftswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche sowie kommunikationswissenschaftliche und sprachwissenschaftliche Kurse kompetent abdecken.
- Spezialisten (sei es mit ausgeprägtem Praxisbezug, Forschungs-Know-how oder spezielles Fachwissen) über externe Dozierende.

Ziel der ZHAW ist es, einen kongruent agierenden Dozentenstamm zu gewährleisten sowie die inhaltliche Verknüpfung der verschiedenen Module zu sichern. Um dies zu erreichen, werden vom IAM Leitkonzepte für den MAS entwickelt, die pro CAS und über das Gesamtprogramm eine thematische Anschlussfähigkeit aller Kurse sicherstellen sollen. Die Konzepte werden den Dozierenden zur Verfügung gestellt, die Studiengangsleitung bespricht jeweils mit den Dozierenden, wie sie ihren Kurs thematisch anschlussfähig verankern können. Weitere Mittel der Qualitätssicherung sind laufende Evaluationen und der regelmäßige persönliche Austausch mit und unter den Dozierenden.

Ausdruck der wissenschaftlichen Qualifikation der Dozenten ist nach Angabe der ZHAW ihre Publikationstätigkeit. Diese sei nicht nur bei den Hochschuldozenten ausgeprägt, sondern auch bei vielen Praktikern.

Neben der wissenschaftlichen wird auch die didaktische und pädagogische Qualifikation der Lehrenden berücksichtigt. Diese wird auf unterschiedliche Arten bewertet:

- Die Professoren müssen den Nachweis der Lehrbefähigung im Rahmen der Habilitation oder des Berufungsverfahrens erbringen.
- Alle internen Dozierenden müssen über eine didaktische Weiterbildung an Fachhochschulen verfügen.
- Andere Dozenten haben sich über langjährige Lehre, d.h. über Erfahrung qualifiziert.

Um diese Qualifikation auch dauerhaft sicherzustellen, werden Maßnahmen ergriffen, wenn sich aus den Rückmeldungen der Studierenden erkennen lässt, dass pädagogisch-didaktische Schwächen vorliegen. Die Studiengangsleitung unterstützt die Dozenten auch bei der Unterrichtsvorbereitung, falls dies nötig ist. Ein Lehrstuhlinhaber ist zudem ausgewiesener Pädagogikexperte und bietet bei Bedarf Einzelcoachings und Kolloquien an.

Knapp 40 Prozent des Lehrpersonals ist nach Angabe der ZHAW zurzeit in Lehre, Forschung und Beratung an einer Hochschule angestellt. Knapp 60 Prozent haben eine Position in einer Organisation in der „Praxis“ inne. Alle Dozierenden bringen Praxiserfahrung mit. Die „Praktiker“ verfügen dabei über langjährige Berufserfahrung, haben in der Regel ein abgeschlossenes Hochschulstudium und sind ausgewiesene und anerkannte Experten ihres Faches. Sie haben leitende Funktionen im öffentlichen Sektor oder in der Privatwirtschaft inne.

Die interne Kooperation des MAS CML ist auf Ebene der Gesamthochschule das Ressort Weiterbildung. Aufgabe des Ressorts ist die Koordination und Förderung der Weiterbildungs-Aktivitäten (MAS, DAS, CAS, WBK) der ZHAW sowie die Bereitstellung von Informationen zu nationalen und internationalen Trends und Entwicklungen. Das Ressort übernimmt diverse Aufgaben im Bereich Planung und Controlling, Führung/Koordination und Unterstützung sowie Qualitätsmanagement und Prozessmanagement.

Die Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal und die Studiengangsleitung ist in folgenden Bereichen verankert:

- Fachliche Betreuung von Konzept- und Projektarbeiten (inklusive Abschlussbesprechung)
- Fachlich-wissenschaftliche Betreuung während der Master-Thesis
- Fachliche und methodische Betreuung im Vorbereitungskurs zur Master-Arbeit
- Fachliche Betreuung durch Tutorien in der Diplomphase
- Fachliche Betreuung und persönliche Begleitung bei Super- und Intervisions-Projekten
- Persönliche Begleitung im Coaching
- Lunches mit Dozierenden
- Bei Bedarf werden die Studierenden in akademischen und damit verbundenen Fragen von den Dozierenden und der Studiengangsleitung unterstützt.

Durch die Studiengangsleitung und das Weiterbildungssekretariat erfolgt die Betreuung wie folgt:

- Administrative Betreuung durch das Sekretariat
- Beratung und persönliches Aufnahmegespräch
- Betreuung bei inhaltlichen Fragen durch das Studiengangsmanagement
- Feedbackgespräche mit der Studiengangsleitung (Leiter und Manager)
- Gespräche mit Klassensprecher
- Mündliches Zwischenfeedback und Schlussfeedback in jedem CAS
- „Pausengespräche“ mit der Studiengangsleitung (Leiter und Manager)
- Lunches mit der Studiengangsleitung (Leiter und Manager)
- Abschluss-Feier mit der Studiengangsleitung (nach jedem CAS)

Darüber hinaus können die Studierenden die Dozierenden, den Studiengangsleiter, die Studiengangsmanagerin und das Sekretariat jederzeit für Termine anfragen. Fixe Sprechzeiten sind nicht eingeführt. Eine umgehende Bearbeitung der Belange von Studierenden und deren Unterstützung ist nach eigener Angabe seit Beginn an des MAS CML fester Bestandteil und Teil der Philosophie des MAS CML.

Bewertung:

Die nötigen Kapazitäten sind nachweislich für den Studiengang vorhanden. Dabei korrespondieren Struktur und Anzahl des Lehrpersonals mit den Anforderungen des Lehrpersonals. Zwar sind zahlreiche externe Dozenten in den Studiengang integriert, die Kernfächer in den CAS werden jedoch mehrheitlich von internen Dozenten geleitet.

Die wissenschaftliche Qualifikation ist bei den internen Dozenten nachweislich durch die Berufungsverfahren vorhanden. Weniger umfangreich ist diese bei den externen Dozenten. Jedoch haben die Gutachter keine Zweifel an der generellen wissenschaftlichen Qualifikation des Lehrpersonals. Die pädagogische/didaktische Qualifikation ist ähnlich zweigeteilt: Bei den Lehrenden der ZHAW liegen hier keine Zweifel vor. In den Gesprächen mit den Studierenden wurde jedoch deutlich, dass die externen Lehrenden hier weniger gut ausgebildet sind. Die Gutachter empfehlen daher, der didaktischen Qualität der externen Lehrenden besonderes Augenmerk zu widmen und ggf. entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals schätzen die Gutachter als beeindruckend ein. Nicht nur die externen Lehrenden, die direkt aus der Wirtschaft kommen, weisen ausführliche Praxiskenntnisse auf. Auch die hauptamtlich Lehrenden der ZHAW weisen umfassende Praxiskenntnisse auf und sind teilweise auch zentrale Personen ihres Fachs in der Praxis. Dies wird von den Gutachtern deutlich gelobt und wirkt sich positiv auf die Praxisrelevanz der Lehre aus.

Die interne Kooperation im Studiengang funktioniert in großen Teilen nicht institutionalisiert. Zusätzlich ist der Großteil der Dozenten nicht vor Ort, so dass eine spontane Absprache „über den Flur“ nicht umgesetzt werden kann. Der Hauptteil der internen Organisation liegt bei einer Person, was z.B. im Krankheitsfall auch zu einem Risiko werden kann. Die Gutachter bezweifeln nicht, dass die interne Kooperation im Endergebnis funktioniert, das würde sich auch bei der Durchführung des Studienganges bemerkbar machen. Dennoch empfehlen die Gutachter dringend, die interne Kooperation stärker zu formalisieren.

Die Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal funktioniert trotz häufiger Abwesenheit zahlreicher Lehrkräfte sehr gut. Die Studierenden fühlen sich gut betreut und haben keine Schwierigkeiten, „ihre“ Dozenten auch kurzfristig zu sprechen, so dass von einer allgemeinen und umfassenden Zufriedenheit gesprochen werden kann.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.	**Ressourcen und Dienstleistungen**					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			X		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3*	Pädagogische / didaktische Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals	X				
4.1.5	Interne Kooperation			X		
4.1.6*	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		X			

4.2 Studiengangsmanagement

Die ZHAW gibt an, dass die Prozesse für die Planung, Durchführung und Evaluierung des MAS systematisch, strukturiert und transparent, die Zuständigkeiten verbindlich geklärt sind.

Für die Organisation und Durchführung des MAS ist der Leiter des MAS verantwortlich. Er wird unterstützt durch den Manager MAS und das Sekretariat Weiterbildung. Der Leiter des MAS und der Manager MAS bilden die Studiengangsleitung.

Für aktuelle operative Belange des MAS trifft sich die Studiengangsleitung wöchentlich zu Planungssitzungen.

Die Jahressitzung der Studiengangsleitung des MAS hat folgende Ziele:
- Budget erstellen,
- Jahresbericht erstellen,
- operative Jahresziele festlegen,
- Schwerpunkte definieren,
- Aufgaben verteilen,
- Themen der Zusammenarbeit.

Der Leiter MAS bespricht sich für die Jahresplanung des MAS zudem mit dem Leiter Weiterbildung IAM. Die wichtigsten Eckdaten des MAS sowie die im Jahresverlauf erreichten Ergebnisse werden jeweils bis Ende Januar vom Leiter MAS in einem Jahresbericht zusammengefasst und der Institutsleitung zur Verfügung gestellt.

Die Studiengangsleitung und der Leiter Weiterbildung treffen sich bei Bedarf um dringende strategische Fragen zu besprechen.

Die Hauptprozesse im Zusammenhang mit dem MAS sind:
1. Information der Zielgruppe und Marketing des MAS
2. Rekrutierung und Verpflichtung der Dozierenden
3. Anmeldung, Aufnahme und Immatrikulation der Studierenden
4. Information und Betreuung der Dozierenden vor Kursbeginn
5. Kursdurchführung
6. Prüfungen
7. Diplomphase
8. Zeugnisse
9. Abschlussapéro und Diplomfeier
10. Qualitätsmanagement
11. Ausbau/Entwicklung von Alumni-Aktivitäten

Die ZHAW gibt an, dass der Verwaltungsaufwand im MAS CML aufgrund der kleinen Klassengröße schlank organisiert ist. Neben dem direkten Service durch das Weiterbildungssekretariat stehen den Studierenden die CampusCard (Zutritt, Bibliothek, Zahlungskarte intern), ein Login am Campus für das Studierendenintranet und die Bibliotheksrecherche der ZHAW sowie die Online-Plattform Moodle zur Verfügung. Der Großteil der Kontakte erfolgt via E-mail, Telefon oder in persönlichen Gesprächen an den Kurstagen. Eine Ansprechperson der Studiengangsleitung ist an den Kurstagen immer vor Ort. Bei spezifischen Fragen (Technik, IT, Bibliothek etc.) stehen die zuständigen Fachpersonen zur Verfügung. IT-Service und Departementsbibliothek befinden sich in unmittelbarer Nähe der Klassenräume des MAS CML.

Ein Beirat existiert als „Sounding Board", eine so genannte Weiterbildungskommission für den Studiengang.

Bewertung:

Beim Studiengangsmanagement setzt sich fort, was die Gutachter bereits in Kap. 4.1 bei der internen Kooperation angemerkt haben: Ein Großteil der Prozesse wird von einer Person durchgeführt, viele Prozesse sind in der Praxis nicht formalisiert. Die Hochschule hat die Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten durchaus festgelegt und diese werden auch entsprechend umgesetzt. Alle relevanten Personenkreise werden je nach Notwendigkeit einbezogen. Dennoch empfehlen die Gutachter auch hier, sich in der Praxis stärker an die beschriebenen Prozesse zu halten.

Die Studiengangsleitung selbst sorgt eindeutig für einen einwandfreien Ablauf des Studienbetriebs, davon konnten sich die Gutachter vor Ort überzeugen. Auch die Weiterentwicklung des Studienganges wird durch die Studiengangsleitung gewährleistet.

Es wurde bei der Begutachtung vor Ort deutlich, dass sich die Hochschule tatsächlich als „Service-Einrichtung“ versteht. Die Studierenden werden als Kunden angesehen. Bei Problemen, z.B. technischen Schwierigkeiten mit dem Laptop, steht jederzeit Unterstützung bereit. Während der Kurstage werden die Studierenden von der Hochschule verpflegt.

Ein Beirat im Sinne eines Beratungsgremiums für den Studiengang existiert nicht. Lediglich ein wissenschaftliches Weiterbildungsgremium existiert. Die Gutachter regen an, über die Gründung eines externen Beirats nachzudenken.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
4.2	Studiengangsmanagement			X		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			X		
4.2.2	Studiengangsleitung		X			
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		X			
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse					X

4.3 Dokumentation des Studienganges

Die ZHAW legt dar, dass das Studienprogramm in der MAS-Broschüre mit Zielen, Inhalten, Hinweisen zum beruflichen Hintergrund der Studierenden und Angaben zum Karrieretracking der Absolventen sowie mit Hinweisen zu den Dozierenden, zur individuellen Studienplanung, zu den Aufnahme- und Zulassungsbedingen, zu den Kosten, zur Studiendauer, zu den Unterrichtszeiten, zur Teilnehmerzahl und zum Anmeldeschluss beschrieben ist. Weiterhin werden dort die Verantwortlichen des Programms vorgestellt und Hinweise zum IAM und zur ZHAW und zur Alumni-Organisation gegeben. Die Broschüre liegt in Papierform vor und kann auf der Webpage heruntergeladen werden.

Die Anforderungen hinsichtlich Studiengang, Studienverlauf und Prüfungen sind im „Prüfungsreglement“ und in den einzelnen „Leitfäden zu den Leistungsnachweisen dokumentiert. Die Dokumentationen werden den Studierenden übergeben und online zur Verfügung gestellt. Hinweise zur Vermeidung von Plagiaten erhalten die Studierenden im Merkblatt des Rektorats der ZHAW „Merkblatt für Studierende zur Vermeidung von Plagiaten“.

Die Aktivitäten des Studienjahres werden in einem Jahresbericht der Hochschulleitung veröffentlicht. Weiterhin werden die Aktivitäten des MAS CML auf folgende Weise veröffentlicht:

- Weiterbildungsnewsletter IAM (4-5 pro Jahr)
- Publikation von Berichten oder „News“ auf der IAM-Website
- Publikation von Berichten oder „News“ der Alumniorganisation Columni & Columni Executive
- Publikation von Berichten und „News“ im ZHAW-Hochschulmagazin Impact
- Newsletter der IAM-Alumniorganisation Columni & Columni Executive
- Medienmitteilung nach der Diplomfeier
- FH Inline

Bewertung:

Der Studiengang wird mit Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen ausführlich und ausreichend dokumentiert. Entsprechende Informationen finden sich auf den Broschüren sowie im Internet. Auch die Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderung sind entsprechend veröffentlicht. Die Beratung der Studierenden erfolgt sowohl in fachlicher als auch überfachlicher Hinsicht.

In einem Jahresbericht veröffentlicht die Hochschule die Aktivitäten des Studienjahres. Sie nutzt zusätzlich weitere Kanäle zur kontinuierlichen Information über Aktivitäten des Studienganges.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
4.3	Dokumentation des Studienganges			X		
4.3.1*	Beschreibung des Studienganges			X		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			X		

4.4 Sachausstattung

Die Unterrichtsräume des MAS CML befinden sich im Gebäude SM/ Mäander C am Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM und sind nach Angabe der Hochschule barrierefrei und behindertengerecht ausgestattet. In den Master-Angeboten der Weiterbildung stehen ganzjährig drei Kleinhörsäle (HSK) im 2. Stock mit je 90 m2 und 33 Arbeitsplätzen zur Verfügung. Die Räume sind in U-Form bestuhlt. Jeder Platz verfügt über einen Strom- und Netzwerkanschluss. Für Gruppenarbeiten oder Einzelarbeiten stehen den Teilnehmern zusätzlich Arbeitsplätze auf allen vier Stockwerken zur Verfügung.

In verschiedenen Kursen wie „Präsentationstechnik“ und „Auftritt vor Kamera und Mikrofon“ wird in Kleingruppen von 6-8 Teilnehmern gearbeitet, hierfür stehen drei Gruppenräume (GRR) mit je 45 m² im 2. Stockwerk zur Verfügung. Auch diese Räume verfügen über Netzwerkanschlüsse. Alle Unterrichtsräume verfügen über folgende Ausstattung:

- Strom- und Netzwerkanschluss für jeden Studierenden/jede Studierende
- Strom- und Netzwerkanschluss für das Lehrpersonal
- Beamer
- Videorecorder mit Beameranschluss
- DVD-Player mit Beameranschluss
- Hifi-Anlage
- Hellraumprojektor
- Flipchart

- Wandtafel / portabel Pinwände
- Moderationskoffer

Im gesamten Unterrichtsgebäude können die Studierenden mit eigenem Laptop per WLAN auf das Internet zugreifen. Im 3. Stockwerk befinden sich zudem mehrere Computerräume mit PCs ausgestatteten Arbeitsplätzen, die den Studierenden zur Verfügung stehen. Auch in der Bibliothek im 4. Stockwerk befinden sich 38 Netzwerkarbeitsplätze und 18 feste PC-Recherchestationen. Hier stehen den Studierenden außerdem Drucker, Kopierer und WLAN-Zugang zur Verfügung.

Sonstige Medienausstattung, die von den Studierenden genutzt werden kann:
- Das IAM verfügt über ein Radiostudio.
- Das IAM verfügt über ein Convergent Media Center (CMC). Die Studierenden können die Arbeitsplätze für die Erstellung von convergenten Medienprodukten verwenden.
- Das IAM verfügt über eine Vielzahl an Tonaufnahmegeräten, Kameras, Videokameras etc. Die Studierenden können diese Geräte kostenfrei ausleihen.
- Das Departement verfügt über ein Usability-Labor.
- Den Studierenden stehen in der Bibliothek Drucker und Kopierer zur freien Verfügung, diese können sie mit der Campuscard bedienen.

Mit der Campuscard können die Studierenden auch außerhalb der Öffnungszeiten (7.00 bis 19.00 Uhr und sonntags in das Gebäude, um die Arbeitsplätze zu nutzen.

Die Hochschulbibliothek der ZHAW besteht aus 8 Teilbibliotheken und versteht sich als modernes Medien-, Informations- und Lernzentrum, das Print- und elektronische Medien beschafft, erschließt und zur Verfügung stellt. Sie führt einen wissenschaftlichen Medienbestand, der sich an den Bedürfnissen von Lehre, Forschung & Entwicklung, Weiterbildung, Dienstleistungen und Management orientiert. Die Hochschulbibliothek ist dem NEBIS-Verbundkatalog angeschlossen (inkl. ETH, Uni Zürich und Zentralbibliothek). Im Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz (NEBIS) haben sich über 90 Bibliotheken von Hochschulen, Fachhochschulen und Forschungsanstalten aus allen Sprachregionen zusammengeschlossen. Der NEBIS-Katalog verzeichnet insgesamt rund drei Millionen Titel: Bücher, Serien, Zeitschriften und Non-Book-Materialien. Die meisten Dokumente können online bestellt werden. Die aktuellen Bestände und Neuwerbungen können im Internet abgefragt werden.

Für den MAS CML sind vorrangig die Teilbibliotheken Linguistik (12.000 Monographien, 150 Zeitschriften; 38 Netzwerkarbeitsplätze; 18 fest PC-Arbeitsplätze) und Wirtschaft (19.000 Monographien, 200 Zeitschriften, 50 Arbeitsplätze; 3 PC-Stationen, 2 PC-Recherchestationen) relevant. Der Großteil des Bestandes ist nach Angabe der ZHAW frei zugänglich und mit Ausnahme des Präsenzbestandes ausleihbar.

Um den Teilnehmenden programmrelevante Literatur an den Präsenztagen (auch am Samstag) zugänglich machen zu können, verfügt die Studiengangsleitung über eine Handbibliothek. Der derzeitige Bestand umfasst Werke aus den Bereichen: Unternehmens- und Organisationskommunikation, Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit, Betriebs- und Volkswirtschaft, Führung und Management, Medien und Journalismus, Konzeptionstechnik, Sponsoring, Krisen-Kommunikation, Issues Management, Präsentations- und Auftrittstechnik, Schreibtraining etc. Im Weiteren stehen Werke zum wissenschaftlichen Arbeiten zur Verfügung.

Geöffnet sind die Bibliotheken wie folgt:
Linguistik
Mo-Fr: 08:00-19:00 Uhr (- 17:00 Uhr in der vorlesungsfreien Zeit)

Wirtschaft:
Mo-Fr: 08:00 – 19:00
Samstags: 09:00 – 18:00 Uhr

Das Beschaffungskonzept basiert nach Darstellung der ZHAW auf den folgenden drei Pfeilern:

- Profilkonformität,
- Budgetkonformität und
- Bedarfsorientierung.

Bewertung:

Die Gutachter sehen die qualitative und quantitative sächliche und räumliche Ausstattung der Studienganges als ausreichend an. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht und barrierefrei erreichbar. Die Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur sind nach Ansicht der Gutachter sehr gut. Die Studierenden können die digitalen Medien auch von zu Hause erreichen. Gerade das Angebot bei den Zeitschriften wird von den Gutachtern gelobt. Durch den Nebis-Ausweis und die kostenlose Fernleihe vergrößert sich der Zugang weiter, den die Studierenden zur Literatur haben.

Die Bibliothek ist hinreichend lange geöffnet. Zwar ist sie an Samstagen offiziell geschlossen, wird jedoch für die Studierenden bei Bedarf geöffnet. Ausreichende Bibliotheksarbeitsplätze existieren und sind in technischer Hinsicht ausreichend ausgestattet. Zudem können die Studierenden jederzeit und überall mit ihren Laptops per W-LAN ins Internet und damit auch den Online-Bestand der Bibliothek nutzen.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume			X		
4.4.2*	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur		X			
4.4.3	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.4	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		X			

4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Von Seiten der ZHAW wird für die Studierenden kein Placement-Service geleistet, da die Studierenden sich in einem Arbeitsverhältnis befinden. Trotzdem findet nach Angabe der Hochschule Karriereberatung auf informellem Wege, in Form von Gesprächen der Studierenden mit der Studiengangsleitung statt. Stellenvermittlung kann durch das breite Netzwerk des IAM stattfinden. Eine informelle Stellenvermittlung im Sinne einer „Jobbörse“ findet über die Alumniorganisation Columni & Columni Executive des IAM statt.

Im Netzwerk Columni befinden sich über 600 Kommunikationsverantwortliche und Medienschaffende. Die Absolventen eines Weiterbildungsstudiums sind in der Sektion Columni Executive zusammengeschlossen. Zusätzlich zum Columni-Programm pflegen sie bei exklusiven Anlässen das im Weiterbildungsstudium aufgebaute Netzwerk weiter. Columni und Columni Executive sind Mitglied von Alumni ZHAW (Dachalumi der ZHAW) und FH Schweiz, dem Dachverband der Schweizer Fachhochschulabsolventen.

Die Aktivitäten des Alumni-Vereins beinhalten u.a.:
- Preis für die beste Master-Arbeit im MAS CML
- Who-is-who der Mitglieder
- Newsletter mit Berichterstattung aus der Branche
- Stellenbörse

Für die Betreuung und (vertrauliche) Beratung der Studierenden steht nach Angabe der Hochschule die Studiengangsleitung zur Verfügung. Zusätzlich können die Studierenden auch die Beratungsstellen der ZHAW in Anspruch nehmen. Diese stehen den Studierenden bei der Gestaltung ihres Studiums nach eigenen Angaben rasch und unkompliziert zur Seite und unterstützen sie beim Problemlösungsprozess. Die Beratung der ZHAW wird u.a. zu den folgenden Schwerpunkten angeboten:
- Erfolg / Krisen
- Studienplanung / Finanzierung des Studiums
- Chancengleichheitsfragen / Studium-Dienstpflicht

Bewertung:

Die Gutachter stimmen der Aussage der Hochschule zu, dass für diesen Studiengang Karriereberatung und Placement Service nicht nötig sind, da sich die Studierenden bereits in einem Arbeitsverhältnis befinden.

Die Alumni-Aktivitäten für den Studiengang sind umfassend: Der Alumni-Verein unterstützt den Studiengang durch Verbreitung von Stellenanzeigen und die Prämierung von Abschlussarbeiten im MAS. Sechs Veranstaltungen finden jährlich statt. Zusätzlich findet alle zwei Monate ein Mittagslunch statt, der allen Mitgliedern offen steht. Die Geschäftsführung des Alumni-Vereins wird durch das IAM unterstützt.

Sozialberatung und -betreuung können die Studierenden entweder durch die Studiengangsleitung oder entsprechende Angebote an der ZHAW in Anspruch nehmen.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			X		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service					X
4.5.2	Alumni-Aktivitäten		X			
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden			X		

4.6 Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges

Die Hochschule gibt an, dass für den MAS CML eine detaillierte und transparente Finanzplanung vorliegt. Berücksichtigt werde dabei eine Planung, die einem hohen (23 Studierende), einem mittleren (20) und einem tiefen (17) Auslastungsgrad pro CAS entspricht.

Die Weiterbildung der Fachhochschulen muss gemäß ihrem Auftrag selbsttragend sein, so die Hochschule. Eine Quersubventionierung einzelner Produkte innerhalb der Weiterbildung ist möglich und gestattet.

Aus heutiger Sicht ist die Finanzierung durch Studiengebühren und durch die Hochschule garantiert, so die ZHAW. Begonnene CAS werden in jedem Fall zu Ende geführt. Die Diplomphase kann auch in jedem Fall zu Ende geführt werden. Für den Fall, dass die Zahl der

Teilnehmenden zurückgeht, kann auf eine Durchführung einzelner CAS im 2-Jahresrhythmus umgestellt werden. Das wird zurzeit im CAS Wirtschaftskommunikation und -kontexte entsprechend gehandhabt.

Bewertung:

Die Finanzierung für den Studiengang Wirtschaftsinformatik ist nach Einschätzung der Gutachter logisch und nachvollziehbar. Die finanzielle Grundausstattung ist vorhanden und die Finanzierungssicherheit für den aktuellen Studienzyklus sowie den gesamten Akkreditierungszeitraum gegeben, so dass die Studierenden auf jeden Fall ihr Studium zu Ende führen können.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			X		

5 Qualitätssicherung

Die Qualitätsziele der ZHAW finden sich auf drei Ebenen.

- Qualitätsziele auf der Ebene des Inhalts: Der MAS CML richtet sich an eine klar definierte Zielgruppe und vermittelt auf das Ausbildungsziel zugeschnittene Lehrinhalte.
- Qualitätsziele auf der Ebene der Prozesse: Die Prozesse für die Planung, Durchführung und Evaluation des MAS sind systematisch, strukturiert und transparent.
- Qualitätsziele auf der Ebene der Ergebnisse: Die Absolventen beurteilen das Studium drei Jahre nach ihrem Abschluss als funktional; sie fühlen sich befähigt, die Gesamtverantwortung für die Kommunikation einer Organisation zu übernehmen, und haben sich die dazu notwendigen Kompetenzen im MAS CML angeeignet.

Das zentrale Element des Qualitätsmanagement-Systems der ZHAW ist das Schulführungssystem. Es beinhaltet die Weisung zur Aufbauorganisation der ZHAW. Im Schulführungssystem sind sämtliche führungsrelevanten Prozesse und Dokumente abgelegt. Die Prozesse sind nach sechs Bereichen systematisch geordnet:

- Führung
- Lehre
- Forschung & Entwicklung
- Dienstleistung
- Weiterbildung
- Support

Das Ressort Weiterbildung der ZHAW ist für die Koordination und Förderung der Weiterbildungs-Aktivitäten (MAS, DAS, CAS, WBK) der ZHAW sowie für die Überprüfung der Einhaltung der Qualitätsvorgaben der Gesamtschule zuständig, d.h. das Ressort

- überprüft gemeinsam mit der Weiterbildungskommission die Umsetzung und Einhaltung der Weiterbildungs-Policy,
- unterstützt die Departemente in den Bereichen Planung, Organisation, Durchführung und Controlling der Weiterbildungsprodukte,
- analysiert und informiert über nationale und internationale Trends und Entwicklungen in der Weiterbildung,
- koordiniert die Weiterbildungs-Repräsentationstätigkeiten der ZHAW.

Im Oktober 2007 hat die Hochschulleitung der ZHAW beschlossen, dass sich die Departemente am Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) zu orientieren haben. Die Einführung von EFQM wird mit der Strategieentwicklung auf Stufe ZHAW und Stufe Departemente koordiniert und daran gekoppelt. Das EFQM-Modell für Excellence wird von der KFH empfohlen und hat sich in der Schweizer Hochschullandschaft etabliert.

Die Qualitätssicherung des MAS CML knüpft an das Schulführungssystem der ZHAW an. Die systematischen Prozessbeschreibungen und die für die Lehre auf ZHAW-Ebene definierten Evaluationsprozesse sind eigentliche Grundlage der Qualitätssicherung des Studienganges. Die Qualitätssicherung und -entwicklung des MAS sind im „Qualitätsmanagementkonzept MAS CML“ verbindlich geregelt. Dieses beschreibt neben den Verantwortlichkeiten insbesondere den Prozess des Qualitätsmanagements sowie die Qualitätsziele und die Maßnahmen zur Sicherung dieser Ziele. Die Qualitätssicherung und -entwicklung sind darüber hinaus in den Funktionsbeschreibungen als zentrale Aufgabe festgehalten. In die individuellen Leistungsvereinbarungen fließen konkrete Aufträge zur Qualitätsentwicklung ein.

Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Ebene von Inhalten, Prozessen und Ergebnissen werden im Rahmen eines klar strukturierten und kontinuierlichen Prozesses von Evalua-

tion und Anpassung betrieben. Dazu wurden regelmäßig Dozenten- und Studierendenbefragungen durchgeführt. Diese Evaluationen wurden systematisch ausgewertet und entsprechende Maßnahmen wurden umgesetzt. Zentrale Mittel dazu sind der jährliche Qualitätsbericht und die individuellen Leistungsvereinbarungen.

Die Positionierung des MAS CML wird in regelmäßigen Abständen alle drei Jahre überprüft. Dabei wird ausgehend von einer Umfeld- und Konkurrenzanalyse sowie einer Experten- und Absolventenbefragung das Ausbildungsziel des Studiengangs überprüft und gegebenfalls angepasst. Auf der Basis des überprüften Ausbildungsziels werden dann das Curriculum und die bestehenden Zertifikatslehrgänge (CAS) des MAS einer Prüfung unterzogen und, wo nötig, modifiziert bzw. um neue CAS erweitert. Aufgrund einer Überprüfung der Positionierung im Jahr 2008 wurde der CAS International Communication im Jahr 2009 lanciert. Die Überprüfung der Repositionierung im Jahr 2011 führte zur Entwicklung des CAS Kommunikationsberatung, der 2013 erstmals durchgeführt werden wird.

Eine Evaluation durch Studierende findet regelmäßig statt:
- am Ende eines jeden Kurstages (Onlinetool)
- am Ende eines jeden CAS (Onlinetool)
- bei Studienaustritt (Onlinetool)
- im Absolvententracking

Die Evaluationen werden systematisch ausgewertet und von der Kursleitung mit den betreffenden Dozierenden und – im Fall des gesamten MAS – mit der Leitung Weiterbildung besprochen. Aufgrund der Auswertung nimmt die Kursleitung Anpassungen beim Briefing der Dozierenden, bei der Gewichtung der Inhalte und bei der Auswahl der Dozierenden vor. Die Studierenden werden über die Ergebnisse der Auswertung in einer mündlichen Feedbackrunde mit der Studiengangsleitung zwei Mal pro CAS informiert. Die Dozierenden erhalten die Auswertung ihrer Unterrichtsevaluation schriftlich. Das Debriefing mit den Dozierenden erfolgt i.d.R. mündlich.

Zusätzlich finden mündliche Evaluationen in der Mitte und am Ende jedes CAS statt. Ein Klassensprecher vertritt zusätzlich die Interessen der Klasse gegenüber der Studiengangsleitung und trifft sich während eines CAS mindestens drei Mal mit ihr.

Auch das Lehrpersonal wird in die Evaluation miteinbezogen. Die Dozenten evaluieren jeweils nach ihrem Auftritt im MAS. Die schriftliche Bewertung bildet neben der Bewertung durch die Studierenden die Grundlage für das Debriefing mit den Dozierenden. In diesem Gespräch können die Dozierenden jeweils auch ihr mündliches Feedback bei der Studiengangsleitung einbringen. Die Ergebnisse der Evaluation durch die Dozierenden fließen in den Qualitätsbericht und die Curriculumsentwicklung des MAS ein.

Im Rahmen der periodisch stattfindenden Überprüfung der Positionierung des MAS CML werden externe Experten um eine themenspezifische Beurteilung des MAS-Programms gebeten. Außerdem sind nach Angabe der Hochschule Präsentationen des Studienganges und insbesondere des Curriculums vor Gremien wie dem Schulrat der ZHAW, dem Sounding Board IAM etc. wichtige Gelegenheiten, um Außenstehende um eine Beurteilung zu bitten.

Im Rahmen des Absolvententrackings bewerten die Alumni das MAS-Programm im Rückblick. Zudem lassen sich über die Ergebnisse des Absolvententracking Rückschlüsse über eine Beurteilung des MAS CML durch die Arbeitgeber ziehen, beispielsweise über Angaben zur Veränderung der Position der Absolventen oder zur Veränderung des Bruttoeinkommens nach Studienabschluss. Die Ergebnisse des Absolvententrackings werden in einer Broschüre und auf der Webseite publiziert.

Bewertung:

Die Hochschule hat Qualitätsziele für die Entwicklung von Studiengängen formuliert und überprüft ihre Umsetzung regelmäßig. Ihr System der Qualitätssicherung und -entwicklung ist umfassend konzipiert und berücksichtigt alle für eine qualitätvolle Entwicklung von Studiengängen relevanten Bereiche.

Schwächen sahen die Gutachter noch bei der Qualitätssicherung auf der Ebene des Studienganges. Sie waren der Ansicht, dass viele Prozesse informell stattfinden ohne eine erkennbare Systematik und weitgehend auf Basis von Studierendenevaluationen. Sie empfahlen die Integration weiterer Personenkreise, z.B. durch einen Klassensprecherzirkel, Prozess zu Fragen der Studiengangsplanung, der Umsetzung für die Standards guter Lehre etc., um die umfassende Qualitätssicherung gewährleisten zu können. Die Hochschule konnte jedoch in ihrer Stellungnahme verdeutlichen, dass ihre Qualitätssicherung nicht nur auf Evaluationen, sondern auch auf anderen Instrumenten wie z.B. Verbleibstudien und Expertenbefragungen basiert. Dies konnte von den Gutachtern nachvollzogen werden. Sie empfehlen jedoch, diesen Prozess systematisch zu beschreiben und auch seine Institutionalisierung unabhängig von Einzelpersonen in einer solchen Beschreibung aufzuzeigen.

Die Evaluation durch Studierende findet regelmäßig statt. Ihre Ergebnisse werden kommuniziert und bei der Weiterentwicklung des Studienganges berücksichtigt. Anzumerken ist hier allerdings, dass die Workload-Erhebung nur in der Abschlussbefragung durchgeführt wird. Die Gutachter empfehlen daher dringend, die Workload-Erhebung bei jeder Lehrveranstaltungsevaluation zu berücksichtigen.

Die Evaluation durch das Lehrpersonal ist ebenfalls Bestandteil der Qualitätssicherung. Das Verfahren hierfür ist beschrieben und findet Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Auch Fremdevaluationen werden regelmäßig durchgeführt. Befragungen von externen Experten unterstützen die Studiengangsleitung besonders bei der Weiterentwicklung des Studienganges, wie es bei der Repositionierung im Jahr 2011 der Fall war. Auch das Absolventtracking, das die Hochschule regelmäßig durchführt, fließt entsprechend in die Qualitätsentwicklung ein.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
5.	**Qualitätssicherung**					
5.1	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule und das Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Fachbereich sowie Studiengangsleitung in der Studiengangsentwicklung			X		
5.2*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
5.3	Instrumente der Qualitätssicherung			X		
5.3.1	Evaluation durch Studierende			X		
5.3.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal			X		
5.3.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			X		

Qualitätsprofil

Hochschule: ZHAW Winterthur

Master-Studiengang: Communication Management and Leadership

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
1.	**Ziele und Strategie**					
1.1.	Zielsetzungen des Studienganges			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Ziel-setzung des Studiengangskonzeptes			X		
1.1.2*	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3*	Studiengangsprofil (nur relevant für Mas-ter-Studiengang in D)					X
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifika-tions- und Kompetenzziele			X		
1.2	Positionierung des Studienganges		X			
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt		X			
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hin-blick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)		X			
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		X			
1.3	Internationale Ausrichtung					X
1.3.1	Internationale Ausrichtung der Studien-gangskonzeption					X
1.3.2	Internationalität der Studierenden					X
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale Inhalte			X		
1.3.5	Interkulturelle Inhalte			X		
1.3.6	Strukturelle und/oder Indikatoren für Internationalität					X
1.3.7	Fremdsprachenkompetenz					X
1.4	Kooperationen und Partnerschaften					
1.4.1*	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrich-tungen bzw. Netzwerken			X		
1.4.2*	Kooperationen mit Wirtschaftsunter-nehmen und anderen Organisationen			X		
1.5*	Chancengleichheit			X		
2	**Zulassung (Bedingungen und Verfahren)**					
2.1*	Zulassungsbedingungen			X		
2.2	Auswahlverfahren			X		
2.3	Berufserfahrung (* für weiter-bildenden Master-Studiengang)		X			
2.4*	Gewährleistung der Fremdspra-chenkompetenz					X
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			X		

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung		X			
3.	**Konzeption des Studienganges**					
3.1	Struktur			X		
3.1.1*	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente			X		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS)“ und der Modularisierung				Auflage	
3.1.3*	Studien- und Prüfungsordnung			X		
3.1.4*	Studierbarkeit			X		
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern					X
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)		X			
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					X
3.2.5	Integration von Theorie und Praxis			X		
3.2.6	Interdisziplinarität			X		
3.2.7*	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.8*	Wissenschaftsbasierte Lehre			X		
3.2.9*	Prüfungsleistungen			X		
3.2.10*	Abschlussarbeit			X		
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		
3.3.1*	Kompetenzerwerb für anwendungs- und/oder forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)		X			
3.3.2	Bildung und Ausbildung			X		
3.3.3	Ethische Aspekte			X		
3.3.4	Führungskompetenz			X		
3.3.5	Managementkonzepte			X		
3.3.6	Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik		X			
3.3.7	Kooperations- und Konfliktfähigkeit			X		
3.4	Didaktik und Methodik			X		
3.4.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt		X			
3.4.3	Fallstudien / Praxisprojekt		X			
3.4.4*	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			X		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb			X		
3.5*	Berufsbefähigung		X			

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
4.	**Ressourcen und Dienstleistungen**					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforde-rungen			X		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3*	Pädagogische / didaktische Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals	X				
4.1.5	Interne Kooperation			X		
4.1.6*	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		X			
4.2	Studiengangsmanagement		X			
4.2.1	Ablauforganisation für das Studien-gangsmanagement und Entscheidungs-prozesse			X		
4.2.2	Studiengangsleitung		X			
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studieren-de und das Lehrpersonal		X			
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse					X
4.3	Dokumentation des Studienganges			X		
4.3.1*	Beschreibung des Studienganges			X		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studi-enjahr			X		
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume			X		
4.4.2*	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur		X			
4.4.3	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.4	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		X			
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			X		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service					X
4.5.2	Alumni-Aktivitäten		X			
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Stu-dierenden			X		
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Fi-nanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studi-engang			X		

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
5.	**Qualitätssicherung**					
5.1	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule und das Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Fachbereich sowie Studiengangsleitung in der Studiengangsentwicklung			X		
5.2*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
5.3	Instrumente der Qualitätssicherung			X		
5.3.1	Evaluation durch Studierende			X		
5.3.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal			X		
5.3.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			X		