

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren

13. Sitzung am 13. April 2015 in Berlin

Projektnummer: 12/107

Hochschule: Karlshochschule International University

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland wie folgt:

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der Karlshochschule International University, Karlsruhe, gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.3 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 mit Wirkung vom 14. April 2015 bis Ende Wintersemester 2021/22.

Das Siegel des Akkreditierungsrates wird vergeben.

**FIBAA-Systemakkreditierung
Karlsruhochschule International University,
Karlsruhe
Gutachten**



Inhalt

| Kapitel | Seite |
|--|-------|
| I. Allgemeine Informationen | 4 |
| 1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens | 4 |
| 2. Zusammenfassung der Ergebnisse | 6 |
| 3. Beschlussvorschlag | 6 |
| II. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung | 7 |
| 1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil | 7 |
| Bewertung Ausbildungsprofil | 11 |
| 2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem | 12 |
| Bewertung Steuerungssystem | 17 |
| 3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem | 19 |
| Bewertung Qualitätssicherungssystem | 26 |
| III. Studiengangsentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung | 27 |
| 1) Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangskonzepten sowie deren Qualitätssicherung | 27 |
| Bewertung Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte | 31 |
| 2) Studiengangsdurchführung | 34 |
| Bewertung Studiengangsdurchführung | 36 |
| 3) Überprüfung | 37 |
| Bewertung Überprüfung | 39 |
| 4) Weiterentwicklung von Studiengängen | 41 |
| Bewertung Weiterentwicklung | 42 |
| IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung | 43 |
| Bewertung Berichtssystem | 43 |
| Anhang | 45 |
| 1. Qualitätsprofil | 45 |
| 2. Informationen zur Dokumentation der Merkmalsstichproben | 49 |

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN¹

I.1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemakkreditierung vereinbarte die Karlsruhochschule International University, Karlsruhe, am 07. Dezember 2012 die Durchführung eines Verfahrens der Systemakkreditierung mit der FIBAA und reichte am 24. März 2014 den Antrag auf Systemakkreditierung ein. Grundlage der Beschreibung des Qualitätssicherungssystems der Karlsruhochschule war eine Hochschulordnung sowie eine Prozessbeschreibung zum Bachelor-Studiengang „Internationales Medienmanagement“ (B.A.).

Nach positiver Einschätzung des Antrages im Rahmen der Vorprüfung eröffnete die FIBAA am 08. April 2014 das Verfahren. Am 16. April 2014 übermittelte die Hochschule auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation. Sie diente, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für die Begutachtung vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systembewertung (im Folgenden: „Gutachterteam“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Zur Vorbereitung auf das Verfahren führte die FIBAA im März 2014 eine Gutachterschulung zur Systemakkreditierung durch, bei der vertieft auf die Vorgaben und Kriterien des Akkreditierungsrates sowie auf den Ablauf des Verfahrens eingegangen wurde. Dem Gutachterteam für die Systembewertung gehörten an:

Prof. Dr. Jörg Freiling (Vorsitzender)
Universität Bremen

Prof. Dr. Doina Frunzäverde
Universität Eftimie Murgu Reșița

Prof. Dr. Rainer Paulic
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Standort Köln

lic. oec. publ. Susanne Köchli-Müller
Pfizer AG
Senior Director, Head of HR Services EMEA

Luisa Todisco
HTW Berlin
Studentin des MA Wirtschaftskommunikation

Die erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam am 23. Mai 2014 in den Räumen der Hochschule durchgeführt. Sie diente vor allem dem Kennenlernen der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken und begründeten dabei auch die Auswahl der folgenden Stichproben:

1. Der Studiengang „Internationales Marketingmanagement“ (B.A.) soll hinsichtlich aller Kriterien, die für eine Programmakkreditierung relevant sind, dargestellt werden

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.

(Qualifikationsziele, Zulassung, Konzeption, Wissenschaftliche Rahmenbedingungen, Qualitätssicherung).

2. Eine Darstellung des Regelkreises des Managements von Lehrbeauftragten der Hochschule (Auswahl der Lehrbeauftragten, Überprüfung der Qualifikationen, Einbindung in den Studienbetrieb und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung; zudem sollen die Evaluationsergebnisse der Lehrbeauftragten mit Auswertungen vom Zeitraum eines Jahres vorgelegt werden).
3. Überarbeitete Prozessbeschreibungen sollen vorgelegt werden. Dabei sollen insbesondere die Entscheidungskompetenzen, Durchführungskompetenzen und Beratungskompetenzen der Beteiligten Berücksichtigung finden. Zudem soll der übergeordnete Prozess (Metaebene) dargestellt sowie eine Gesamtübersicht über die Prozesse („Prozesslandkarte“) erstellt werden.

Die Dokumentation der Merkmale sowie von weiteren, von den Gutachtern im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen wurden von der Hochschule am 26. September 2014 übermittelt.

Der zweite gutachterliche Besuch vor Ort fand vom 03. bis 05. November 2014 an der Hochschule statt. Gegenstand der Gespräche waren Aspekte der konkreten Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems an der Hochschule und seine Funktionsfähigkeit unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Stichproben. Zum Abschluss der zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule die ersten Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem der Karlsruhochschule International University sowie zum weiteren Vorgehen.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 16. März 2015 zur Stellungnahme übermittelt. Gutachten und Stellungnahme waren Grundlage für die Beschlussfassung der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren.

I.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Karlsruhochschule International University hat ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und dessen Wirksamkeit nachgewiesen. Das System berücksichtigt bezogen auf Studium und Lehre alle akkreditierungsrelevanten Aspekte. Das Qualitätsmanagementsystem ist dabei getragen von einer kooperativen und auf Qualitätsverbesserung ausgerichteten Kultur an der Hochschule und bindet alle relevanten Stakeholder ein. Das Steuerungs- und das Qualitätsmanagementsystem umfassen verbindlich die Berücksichtigung und Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen. Die Hochschule erfüllt damit alle für eine Systemakkreditierung zu fordernden Kriterien.

Im Ergebnis empfehlen die Gutachter die Systemakkreditierung der Karlsruhochschule International University.

I.3. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der Karlsruhochschule International University, Karlsruhe, gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.3 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 mit Wirkung vom 14. April 2015 bis Ende Wintersemester 2021/22.

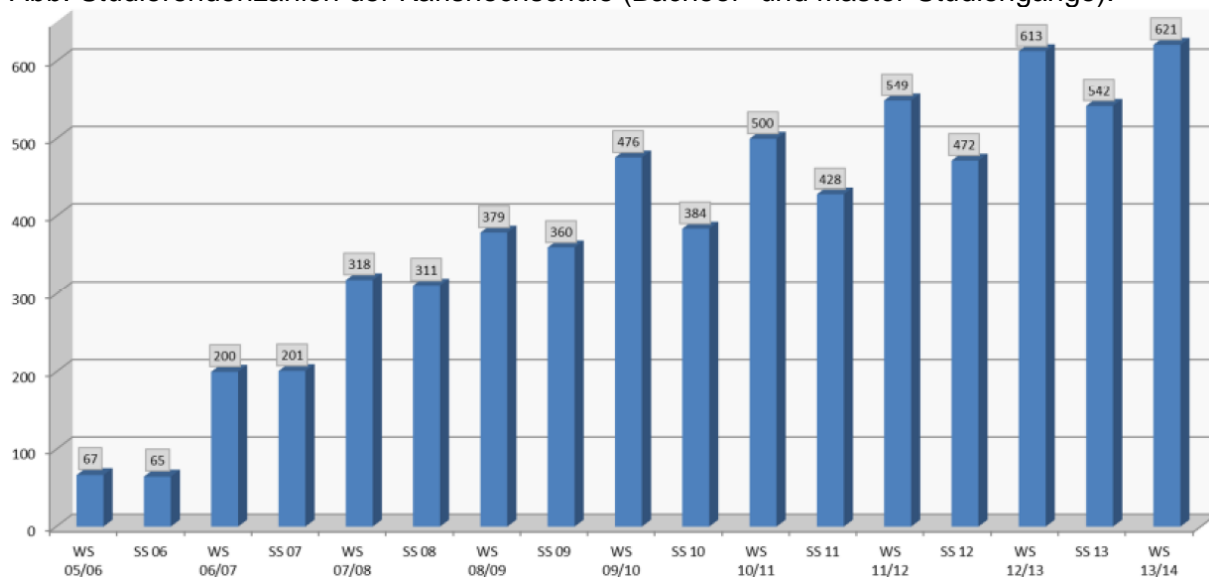
II. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

II.1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil

Die Karlshochschule International University in Karlsruhe (im Folgenden „Karlshochschule“) ist eine gemeinnützige Stiftungshochschule. Neben der Hochschulstiftung (rund 94 %) hält die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe rund 6 % der Anteile. Die Hochschule besteht aus rund 650 Studierenden, 17 Professoren, 41 nebenberuflichen Lehrbeauftragten, 22 Sprachdozenten und 35 Mitarbeitern in Services und Administration. Sie ist in zwei Fakultäten mit insgesamt acht Bachelor-Studiengängen und zwei Master-Studiengängen organisiert.

Die Karlshochschule besteht in dieser Form und unter diesem Namen seit dem Jahr 2009. Vorgängereinrichtung war die Merkur Internationale FH. Im Jahre 2008 brachte der Hochschulgründer der Merkur Internationale FH seine Anteile in eine gemeinnützige Stiftung ein. Nach seinem Ausscheiden aus dem Amt des Präsidenten zu Beginn des Jahres 2009 hat sich das neu zusammengesetzte Präsidium die Steigerung des akademischen Anspruchs, die wissenschaftliche Qualitätsentwicklung und Leistungsorientierung und die weitere Schärfung des akademischen und internationalen Profils der Hochschule zur Aufgabe gemacht und in einem Struktur- und Entwicklungsplan 2010-2015 sowie ihrem Forschungskonzept niedergelegt (zum Struktur und Entwicklungsplan vgl. Kapitel II.2 „Steuerungssystem“).

Abb: Studierendenzahlen der Karlshochschule (Bachelor- und Master-Studiengänge):



Die Karlshochschule International University ist eine kulturwissenschaftlich geprägte Managementhochschule. Ihr akademisches Profil ist geprägt von dem Erkenntnisinteresse an wirtschaftlichem und unternehmerischem Handeln. Dabei geht die Hochschule davon aus, dass wirtschaftliche Realität durch Zuschreibung, Interpretation und Aushandeln von Sinn und Bedeutung seitens der Handelnden konstruiert und inszeniert wird und wirtschaftliche Interaktion kulturell und sozial überformt ist.

Abb.: Organigramm der Verwaltung der Hochschule:

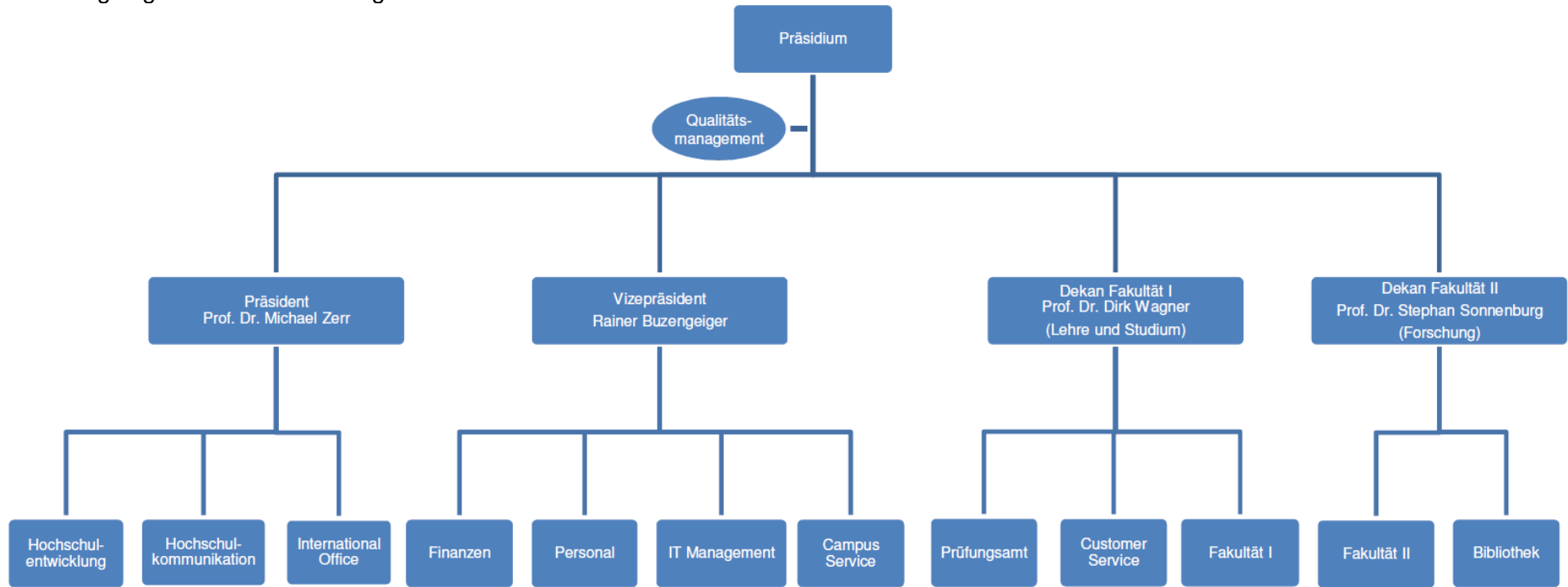
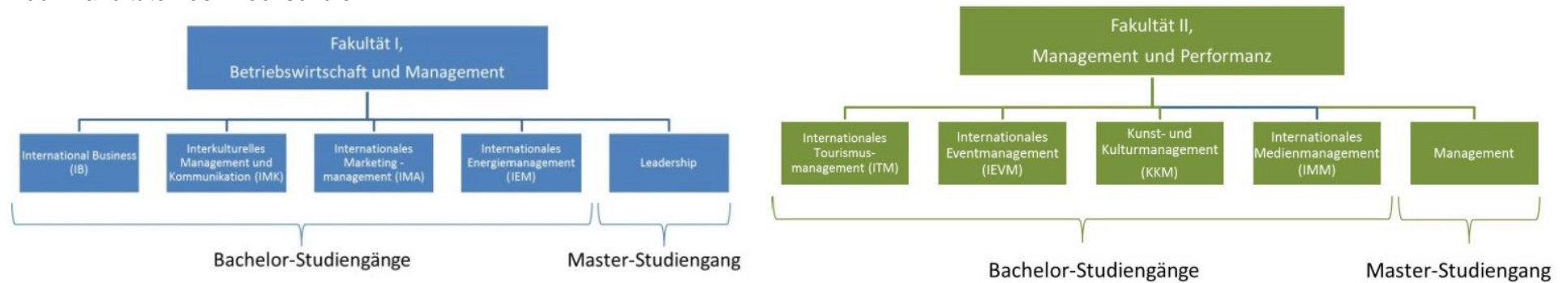


Abb.: Fakultäten der Hochschule

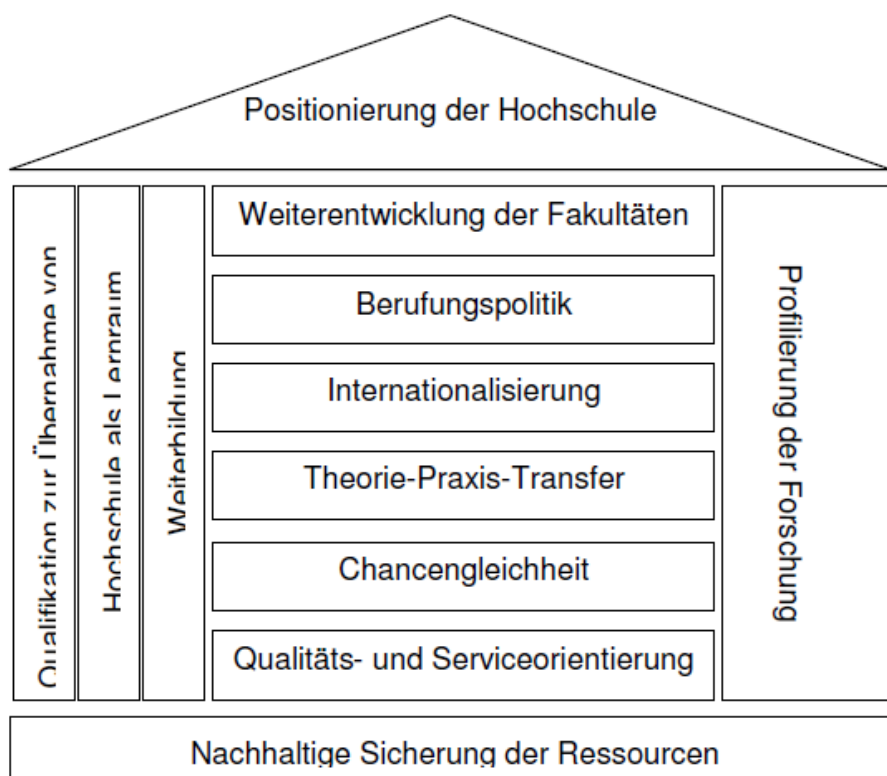


Als kleine, private Hochschule sieht die Karlsruhochschule ihre Aufgabe im Hochschulsystem insbesondere darin, innovative und experimentelle Impulse zu geben. In ihrer Forschung und Lehre orientiert sich die Karlsruhochschule an den Critical Management Studies, wobei sie das Ziel verfolgt, den interdisziplinär profilierten „Cultural Turn“ für die Wirtschaftswissenschaften und Managementlehre fruchtbar zu machen. Ziel ist es, einen Beitrag zur Ergänzung traditioneller ökonomischer Ansätze zu leisten, die den Versuch unternehmen, Wirtschaft als quasi naturwissenschaftliche und funktionale Gesetzmäßigkeit zu konzeptualisieren (etwa im Modell des auf Eigennutzmaximierung angelegten, kalkulierenden und disponierenden Individuums, dessen Beziehungen zu anderen Personen, wenn überhaupt, über „rational choice“ trivialisiert werden).

Abgeleitet aus dem „Cultural Turn“ haben die beiden Fakultäten der Karlsruhochschule in Anlehnung an die verschiedenen „cultural turns“ (interpretive turn, reflexive turn, translational turn, performative turn, spatial turn) jeweils eigene Forschungsschwerpunkte entwickelt, nämlich: „Interaktion/Kommunikatives Handeln“ und „Interkulturalität/Diversity“ (Fakultät I) sowie „Inszenierung“ und „Raum“ (Fakultät II). Eigene wissenschaftliche Konferenzen greifen diese Forschungsschwerpunkte auf, etwa 2010 „Narrative and Innovation“ (zur Erschließung von Früherkennungs- und Innovationspotenzialen durch die Analyse gesellschaftlicher Narrative), 2011 „Branded Spaces“ (zur räumlichen und performativen Konstruktion von Marken), 2012 „(Re-) Thinking Diversity“ (zum Verständnis von „Diversity“ als komplexes Phänomen), 2013 „Touring Consumption“ („to explore traversing material cultures and the embodied ways in which they are consumed“) und 2014 „ReThinking Management“ (zusammenfassend zum Einfluss der Cultural Turns auf und für das Management).

Grundlage der mittelfristigen Planung der Hochschule mit einem Zeithorizont von fünf Jahren ist der sog. „Struktur- und Entwicklungsplan 2010-2015“ (STEP). Der Plan wird von der Hochschule jährlich fortgeschrieben. Im aktuellen STEP heißt es: „Die Karlsruhochschule International University hat sich vorgenommen, ihre angestrebte strategische Entwicklung in einem Struktur- und Entwicklungsplan zu formalisieren und mit dessen Hilfe ihr Handeln planvoll an längerfristigen Zielen zu orientieren.“

Abb.: grafische Darstellung des Struktur- und Entwicklungsplans (STEP):



Ausbildungsprofil der Hochschule

Der inhaltlichen Ausrichtung der Karlsruhochschule im Sinne einer kulturwissenschaftlich geprägten interpretativen Wirtschaftswissenschaft entspricht in der Lehre ein konstruktivistisches didaktisches Konzept. Dabei wird Lernen verstanden als Prozess der Selbstorganisation des Wissens auf der Basis der Wirklichkeits- und Sinnkonstruktion des individuellen Studierenden. In der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Stufen der Fremderfahrung sollen Kognitions- und Verarbeitungsprozesse bei Studierenden unterschiedlichster Lerntypik und Vorerfahrung angeregt, ermöglicht, unterstützt und individualisiert werden. Daher hat selbstgesteuertes, entdeckendes, spielerisches und interaktives Lernen einen hohen Stellenwert. Methodologisch verfolgt die Karlsruhochschule einen kritischen und interpretativen Ansatz in Bezug auf die Wirtschaftswissenschaften, der nach Aussage der Hochschule auch emergente Phänomene zu berücksichtigen imstande ist. Die Karlsruhochschule vertritt einen dezidiert hohen wissenschaftlichen Anspruch und macht von einer Vielzahl von Methoden und Zugängen aus den Sozial- und Kulturwissenschaften Gebrauch.

Die Mission in der Lehre besteht darin, junge Menschen für die – ethisch reflektierte – Übernahme von Management- und Führungsfunktionen in Wirtschaft und Gesellschaft zu qualifizieren, wobei Durchsetzungsfähigkeit und der reflektierte Umgang mit Macht und Konflikten integraler Teil dieser Qualifikation sind.

Verstehen von Sinn, Auslegung von Texten oder Deutung von Symbolen erfolgt nach Aussage der Hochschule immer in einem historischen und kulturellen Kontext. Vor diesem Hintergrund hat Internationalität für die Karlsruhochschule eine besondere Bedeutung. Erst Internationalität ermöglicht in der Auseinandersetzung mit der anderen Kultur Kontingenzerfahrung und weckt das Bedürfnis, sich die Kultur, in die man zufällig hineingewachsen ist, noch einmal neu anzueignen.

Die Ausbildungsprofile der Hochschule und der Studiengänge sind aus dem Leitbild der Hochschule abgeleitet und überdies Teil des im STEP beschriebenen Entwicklungskonzepts.

Das Ausbildungsprofil der Hochschule lässt sich zusammenfassend durch folgende Merkmale beschreiben:

- das Erkenntnisinteresse an wirtschaftlichem und unternehmerischem Handeln,
- den kulturwissenschaftlichen Managementansatz,
- den wissenschaftlichen Anspruch,
- die Wertorientierung,
- die Persönlichkeitsentwicklung,
- die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und die Interdisziplinarität,
- die Theorie-Praxis-Integration und den engen Kontakt zur Praxis,
- die gelebte Internationalität und Interkulturalität,
- die Marktnähe und Innovation,
- die durchgängige Serviceorientierung und
- den Qualitätsanspruch.

Das Leitbild der Karlsruhochschule geht von dem Bildungsideal eines vielseitig interessierten und gebildeten jungen Menschen aus, der:

- zur Übernahme von Verantwortung bereit ist,
- Führung als Dienst an seinen Mitmenschen und der Gesellschaft begreift,
- fähig ist zum Perspektivenwechsel und zum Hinterfragen der jeweils eigenen Wirklichkeitskonstruktion,
- in der Lage ist, auf der Basis fundierten Fachwissens und einer guten akademischen Ausbildung auch „hinter die Kulissen“ des scheinbar Selbstverständlichen zu blicken,

- willens ist, innere und äußere Grenzen zu überschreiten und sich auf Neues und Fremdes einzulassen,
- und damit im Sinne lebenslangen Lernens die Fähigkeit zur eigenständigen Entwicklung seiner Persönlichkeit erworben hat.

Die Hochschule geht aus von dem Ideal eines Hochschullehrers aus Berufung, der:

- an der Entwicklung der Studierenden (auch über den Abschluss des Studiums hinaus) Anteil nimmt, sie fördert und fordert,
- Lust hat auf Leistung und exzellente Lehre und dies auch den Studierenden vermittelt,
- die Hochschule weniger als Ort der Instruktion und mehr als Raum zur Ermöglichung eigener Lernerfahrungen und Kompetenzentwicklung begreift,
- „neu“-gierig und am interdisziplinären Austausch mit seinen Kollegen und interdisziplinärer Forschung interessiert ist,
- Freude an Innovation und Experiment hat und
- bereit ist, die didaktische und methodische Herausforderung der Weitergabe von Erfahrung und Wissen als gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion zwischen Lehrendem und Lernendem und zugleich als Möglichkeit seiner eigenen Weiterentwicklung zu begreifen.

Das Leitbild sieht das Ideal einer Hochschule vor, die sich als Dienstleister gegenüber den Studierenden, der Wirtschaft und der Gesellschaft begreift, die durch ihre Wettbewerbsorientierung seismographisch Entwicklungen und Trends erspürt und in Forschung und Lehre integriert und die damit zum Marktplatz zwischen den Bedürfnissen der Nachfrager nach Bildung und den Bedürfnissen der Nachfrager nach qualifizierten Mitarbeitern wird.

Das Ausbildungsprofil wird zudem für die Bachelor- bzw. Master-Studiengänge weiter konkretisiert:

Übergreifendes Ziel des Bachelor-Studiums an der Karlsruhochschule ist, die Studierenden praxisgerecht auf berufliche Tätigkeiten vorzubereiten, welche die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern.

Ziel des Master-Studiums mit seiner kulturwissenschaftlichen Prägung ist es, die Absolventen zu befähigen, kompetent und ethisch reflektiert Führungsfunktionen in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zu übernehmen oder mit entsprechendem Profil zu forschen. Dabei geht es auf der Masterebene an der Karlsruhochschule insbesondere darum, auf der Grundlage der vorhandenen Management- und Problemlösungskompetenzen und darüber hinaus gerade auch unbekannte, konfliktäre, nicht-determinierte und komplexe Situationen sachgerecht und ethisch verantwortlich zu bewältigen. Die Studierenden entwickeln somit ein über traditionelle Modelle hinausgehendes Gestaltungs- und Veränderungspotenzial.

Das Ausbildungsprofil für die einzelnen Studiengänge ist übergreifend in Leitbild und Grundordnung, und spezifiziert für jeden Studiengang in den jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen sowie auf der Webseite der Karlsruhochschule veröffentlicht.

Bewertung „Ausbildungsprofil“:

Die Karlsruhochschule hat nach Meinung der Gutachter ein klares und nachvollziehbares Leitbild entwickelt. Der kulturwissenschaftlich geprägte interpretative Ansatz wird nach Meinung der Gutachter nachvollziehbar sowohl auf das übergeordnete Ausbildungsprofil der Hochschule als auch auf die spezifischeren Ausbildungsprofile der Bachelor- und Master-Studiengänge heruntergebrochen. Die Kernaspekte der Internationalität, der Interkulturalität und der Persönlichkeitsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Befähigung zu ethisch-reflektiertem Handeln im Bereich von Management- und Führungsfunktionen in Wirt-

schaft und Gesellschaft sind im Ausbildungsprofil deutlich erkennbar. Die beschriebene Sicht auf den Studierenden, den Lehrenden und die Hochschule als solche folgt ebenfalls konsequent dem von der Hochschule verfolgten kulturell-konstruktivistischen Ansatz und lässt auf einen systematisierten Erkenntniszuwachs im Rahmen des Studiums schließen.

Die von den Gutachtern gewählte Merkmalsstichprobe Nr. 1 war die Darstellung des Bachelor-Studienganges „Internationales Marketingmanagement“ hinsichtlich aller Kriterien, die für eine Programmakkreditierung relevant sind. Davon umfasst war u.a. die angestrebte Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden im Studiengang. Aufgrund der von der Hochschule vorgelegten Dokumentation des Studienganges konnten sich die Gutachter davon überzeugen, dass sich das Ausbildungsprofil von „Internationales Marketingmanagement“ sowohl am Leitbild der Hochschule als auch an der übergeordneten Zielsetzung für die Bachelor-Studiengänge der Hochschule orientiert und diese angemessen widerspiegelt. Die Aspekte Internationalität, -kulturalität und die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden waren als Ziele des Studienganges ausgewiesen und durch entsprechende Inhalte im Curriculum verankert.

Die Hochschule hat einen Struktur- und Entwicklungsplan verfasst, der jährlich aktualisiert bzw. weiterentwickelt wird. Nach Meinung der Gutachter, denen der STEP in Gänze vorlag, werden in diesem das Leitbild sowie das Ausbildungsprofil der Hochschule dezidiert dargestellt. Beides wird zudem in den entsprechenden Ordnungen und auf der Internetseite der Hochschule veröffentlicht und damit allen Interessierten zur Verfügung gestellt.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert. | X | | |
| Dieses Ausbildungsprofil ist veröffentlicht. | X | | |
| Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert. | X | | |
| Dieses Ausbildungsprofil ist veröffentlicht. | X | | |
| Beide Profile sind Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes. | X | | |

II.2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem

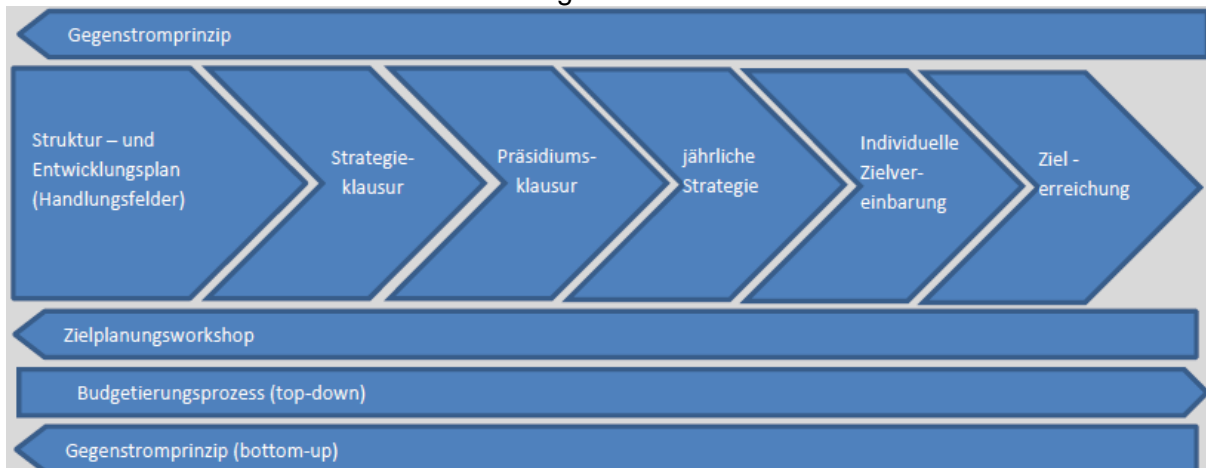
Die Karlsruhochschule hat seit 2009 ein Steuerungssystem entwickelt, das sich im Hinblick auf die Steuerungsinstrumente zunächst in drei Ebenen unterteilen lässt:

- die Ebene der normativ-institutionellen Steuerung,
- die Ebene der Zielsteuerung und
- die Ebene der kulturellen Steuerung.

Überblick über die Ebene der normativ-institutionellen Steuerung:

| | | |
|--|--|-------------------------|
| - Organisationsstruktur | - Gremien: Senat, | - Entscheidungsregeln |
| - Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung | Aufsichtsrat, Präsidium, Geschäftsführung | - Prozessbeschreibungen |
| - Hierarchie | - Fakultäten: Fakultätsrat, Dekan | - Qualitätshandbuch |
| - Berichtswege | - Ausschüsse: Prüfungs-, Qualitäts-, Forschungsausschuss | |
| | - Studiengangsleiter + SGL-Kreis | |
| | - Servicestellen + SSL-Kreis | |
| | - Professorium | |
| | - Fakultäts- & Studiengangsbeirat | |

Überblick über die Ebene der Zielsteuerung:



Überblick über die Ebene der kulturellen Steuerung:

| | | |
|--|--|-------------------|
| - Internationalisierung von Normen | - Strategieklausur der Professoren | - Qualitätskultur |
| - Geteilte Werte | - Teamklausur der Professoren | - Serviceleitbild |
| - Identifikation mit Vision, Mission, Zielen | - Klausur der Servicestellen | - Arbeitsgruppen |
| - Gelebte Kultur | - Gemeinsame Klausur der Mitarbeiter & Workshops | |
| | - Open Space mit Studierenden | |

Ebene der normativ-institutionellen Steuerung

Auf der Ebene der normativ-institutionellen Steuerung geht es um die Zuweisung von Aufgaben (Zuständigkeiten), Entscheidungskompetenzen und die damit verbundene Verantwortung, die daraus folgenden organisationsstrukturellen Festlegungen (Hierarchie, Berichtsweg, Organigramm) sowie um Entscheidungsregeln, Prozesse und Routinen (vgl. dazu Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“). Die zentrale Aussage ist in der Ordnung zur Qualitätssicherung und -sicherung (QUESO) der Karlsruhochschule formuliert. Es gilt der Grundsatz der Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung: Wer eine Aufgabe hat, hat dafür die Entscheidungskompetenz und trägt die Verantwortung.

Die Zuständigkeiten der Organe der Hochschule sind in der Grundordnung der Hochschule geregelt. Organe der Karlsruhochschule sind das Präsidium, der Senat und der Aufsichtsrat. Auf Fakultätsebene kommen der Fakultätsvorstand und der Fakultätsrat hinzu.

Der Senat ist insbesondere zuständig für die

- Bestätigung der Bestellung der haupt- und nebenamtlichen Präsidiumsmitglieder,
- Erteilung des Einvernehmens zur Abwahl und die Zustimmung zur Abberufung der hauptamtlichen Präsidiumsmitglieder,
- Erteilung des Einvernehmens zur Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats,
- Beschlussfassung zu Struktur- und Entwicklungsplänen,
- Stellungnahme zu Entwürfen des Haushalts oder des Wirtschaftsplans,
- Stellungnahme zum Abschluss von Hochschulverträgen,
- Stellungnahme zur Funktionsbeschreibung für Professuren durch die Fakultäten; die Stellungnahme entfällt bei Übereinstimmung mit dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan,
- Stellungnahme zu Berufungsvorschlägen,

- Bestellung von Honorarprofessoren, Ehrenbürgern oder Ehrensenatoren,
- Beschlussfassung und Vorschläge im Zusammenhang mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Forschungsbereichen, Hochschuleinrichtungen, Fachgruppen und gemeinsame Einrichtungen,
- Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Festsetzung von Zulassungszahlen,
- Beschlussfassung auf Grund der Vorschläge der Fakultäten über die Satzungen für Hochschulprüfungen,
- Beschlussfassung zu Satzungen für die Wahlen sowie über die Eignungsfeststellung, Studienjahreinteilung, Zulassung, Immatrikulation, Beurlaubung und Exmatrikulation von Studierenden,
- Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung in Fragen der Forschung und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie des Technologietransfers,
- Beschlussfassung über die Grundordnung und ihrer Änderungen,
- Stellungnahme zum Jahresbericht des Präsidenten sowie
- Erörterung des Jahresberichts des Gleichstellungsbeauftragten.

Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats gehören insbesondere

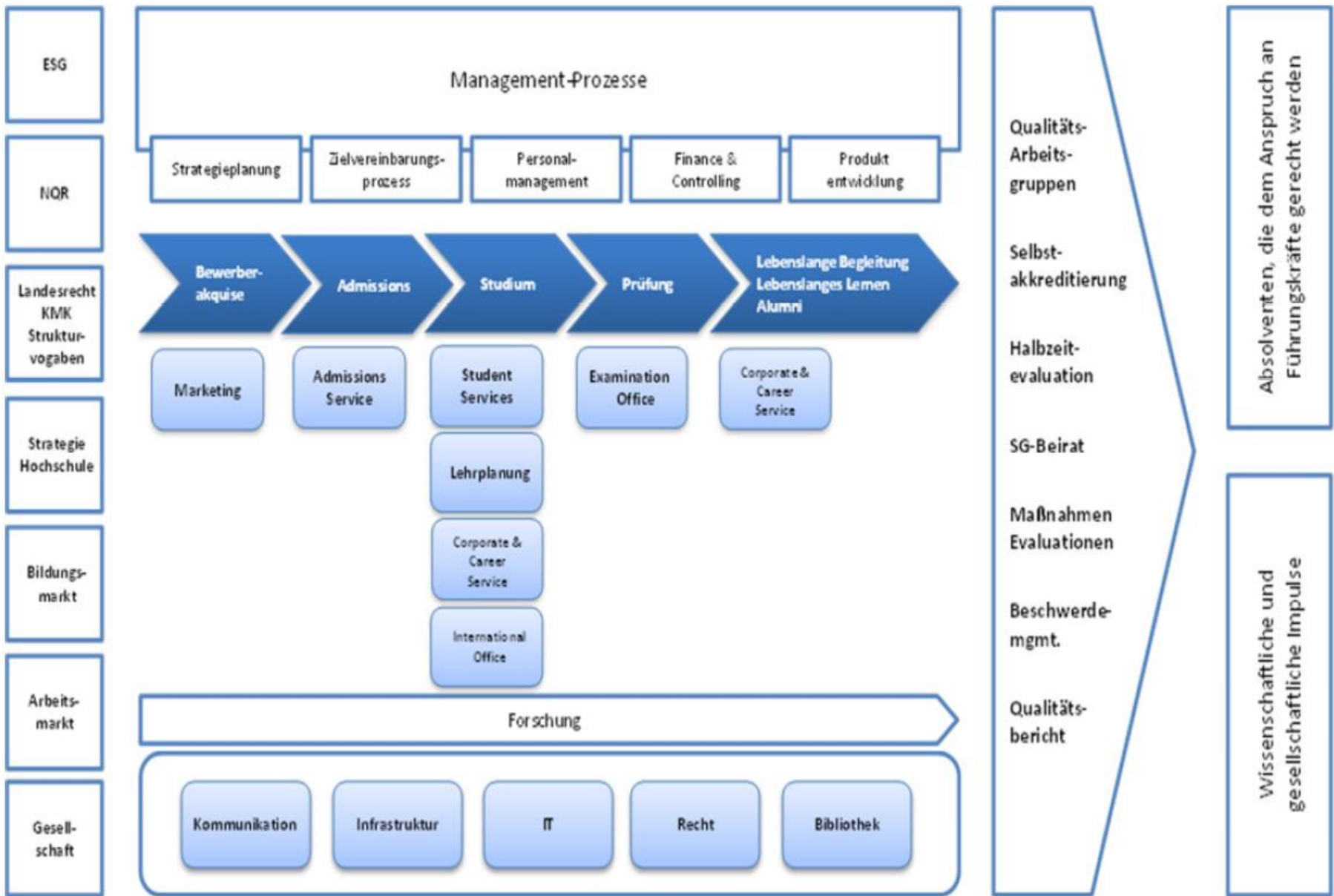
- die Bestätigung der Bestellung der haupt- und nebenamtlichen Präsidiumsmitglieder,
- die Abwahl und die Zustimmung zur Abberufung der hauptamtlichen Präsidiumsmitglieder,
- die Stellungnahme zu Struktur- und Entwicklungsplänen sowie zu der Planung der baulichen Entwicklung,
- die Stellungnahme zum Entwurf des Haushalts oder des Wirtschaftsplans,
- die Zustimmung zur Bildung, Veränderung, Aufhebung und Zuordnung von Hochschuleinrichtungen und gemeinsamen Kommissionen,
- die Stellungnahme zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studienganges,
- die Stellungnahme zur Grundordnung und deren Änderungen sowie
- die Erörterung des Jahresberichts des Präsidenten und die Entlastung des Präsidiums.

Der Fakultätsrat berät in allen Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung. Er nimmt Stellung zu Berufungsvorschlägen, Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät, der Bildung, Veränderung und Aufhebung von Einrichtungen der Fakultät und den Studien- und Prüfungsordnungen der Fakultät.

Ein Spezifikum der Karlsruhochschule ist die besondere Rolle der Dekane. Der Dekan vertritt die Fakultät. Er ist Vorsitzender des Fakultätsrates und des Fakultätsvorstandes. Zugleich sind die Dekane kraft Amtes Mitglieder des Präsidiums. Durch diese bewusste organisatorische Entscheidung soll die Verzahnung der Ebenen und die partizipative Grundausrichtung der Hochschule gestärkt werden, ohne dass die Entscheidungsebene geschwächt wird.

Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht über die Prozesse und Akteure der Studiengangsentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung²:

² Die verschiedenen von der Hochschule erstellten Visualisierungen der Prozesse sind aufgrund ihrer DIN-A-Maße nicht im Bericht enthalten.



Ebene der Zielsteuerung

Die zweite Ebene des Steuerungssystems ist die Ebene der Zielsteuerung. Die Grundentscheidungen zu dieser Ebene des Steuerungssystems sind in der QUESO enthalten und verfolgen das Ziel, bei möglichst großer Eigenverantwortung der jeweils handelnden Akteure die strategische Ausrichtung, Zielorientierung und Profilbildung der Hochschule zu gewährleisten. Danach lässt sich die Hochschule von folgenden Grundsätzen leiten:

- Ergebnisorientierung,
- Wissenschaftlichkeit,
- Kundenzufriedenheit,
- zielorientierte Führung (nach dem SMART-Prinzip: Ziele sollen **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert sein),
- kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung und
- gesellschaftliche Verantwortung.

Grundlage der mittelfristigen Planung mit einem Zeithorizont von fünf Jahren ist, wie bereits erwähnt, der Struktur- und Entwicklungsplan. Zuständig für die Struktur- und Entwicklungsplanung ist das Präsidium. Es wird hierbei von der Servicestelle University Development (Hochschulentwicklung) unterstützt. Der aktuelle STEP beinhaltet insgesamt zwölf Handlungsfelder, nämlich übergreifend zur

- Positionierung der Hochschule,

im Leistungsbereich Lehre und Studium zur

- Qualifikation junger Menschen zur Übernahme von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft,
- Hochschule als Lernraum (als zentrale Voraussetzung/Dimension für alle Beteiligten),
- Weiterbildung (von Externen, insbesondere bereits Berufstätigen),

im Leistungsbereich Forschung zur

- Profilierung der Forschung,

als Querschnittsfelder zur

- Weiterentwicklung der Fakultäten,
- Berufungspolitik,
- Internationalisierung,
- Theorie-Praxis-Transfer,
- Chancengleichheit,
- Qualitäts- und Serviceorientierung

und als Basis zur

- nachhaltigen Sicherung der Ressourcen

werden im STEP

- strategische Ziele,
- Strategien und
- Umsetzungsmaßnahmen

festgelegt.

Gemäß der QUESO institutionalisiert die Karlshochschule einen hochschulweiten Zielvereinbarungsprozess. Einmal jährlich findet zwischen jedem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ein Zielvereinbarungsgespräch statt. Gegenstand des Gesprächs sind die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeitssituation, die Evaluation der Zielerreichung, die Zielklärung, -findung und -vereinbarung für die Folgeperiode, die Vereinbarung von Indikatoren für die Messung des Erfolgs, der Zeitpunkt, zu dem das jeweilige Ziel erreicht sein soll, die Erarbeitung konkreter Schritte zur Zielerreichung und die Vereinbarung von unterstützenden Maßnahmen. Die Ziele, Indikatoren, Zeitpunkte, Schritte und unterstützenden Maßnahmen werden schriftlich festgehalten. Dabei gilt einerseits, dass die Mitarbeiter die Ziele definieren, die sie sich (im Hinblick auf ihren jeweiligen Beitrag zum Erreichen der Hochschulziele) selbst erarbeitet und vorgenommen haben. Andererseits bringt die Führungskraft die aktuellen stra-

tegischen Schwerpunktsetzungen der Hochschulleitung ein und gleicht die selbstgesteckten Ziele der Mitarbeiter mit diesen ab.

Im Themenfeld „Weiterbildung“ werden Elemente der Personalentwicklung und Personalqualifizierung thematisiert. Dazu wird zunächst der Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters definiert und begründet, wobei typischerweise die individuelle Sicht des Mitarbeiters mit der Perspektive des Vorgesetzten abgeglichen wird. Anschließend werden angestrebte Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart. Schließlich werden in einem dritten Schritt anderweitige Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. die Mitarbeit in Projektteams oder an Sonderaufgaben besprochen, vereinbart und in dem entsprechenden Formblatt verschriftlicht.

Zur Ebene der Zielsteuerung gehören zudem auch der jährliche Budgetierungsprozess und das darauf bezogene Controlling. Einmal jährlich im September treten alle Servicestellen und die beiden Fakultäten in Budgetgespräche mit dem für Haushalt und Finanzen zuständigen Vizepräsidenten ein. Die in den einzelnen dezentralen Einheiten generierten Bedarfsanmeldungen für Investitionen, Sachmittel, Weiterbildungsbedarf etc. werden aggregiert, mit der prognostizierten Umsatzentwicklung auf Basis von Studierendenzahlen, Zuschüssen und Drittmitteln abgeglichen und im Rahmen eines diskursiven Prozesses gemeinsam priorisiert und vereinbart. Diese Budgetrunden bilden den Ausgangspunkt für den Entwurf des Wirtschaftsplans, der vom zuständigen Vizepräsidenten für Haushalt und Finanzen mit Zustimmung des Präsidenten aufgestellt und mit der Stellungnahme von Senat und Aufsichtsrat der Geschäftsführung des Hochschulträgers zur Genehmigung vorgelegt wird.

Im Rahmen des genehmigten Wirtschaftsplans muss gemäß der Grundordnung keine Zustimmung der Geschäftsführung des Hochschulträgers zu einzelnen Angelegenheiten mehr eingeholt werden. In gleicher Weise ist auch die Mittelverwendung der jeweiligen dezentralen Einheiten im Rahmen der jeweiligen genehmigten Budgetpositionen an diese delegiert und bedarf keiner Zustimmung im Einzelfall. Um diese Aufgabe sachgerecht wahrnehmen zu können, erhalten die Dekane für ihre Fakultäten und die Servicestellenleiter für ihre Einheiten einmal monatlich von der Stabsstelle Controlling einen Soll-/Ist-Vergleich der geplanten und der tatsächlichen Inanspruchnahme von Ressourcen.

Ebene der kulturellen Steuerung

Die dritte Ebene des Steuerungssystems ist die Ebene der kulturellen Steuerung. Hier geht es um die Identifikation mit Vision, Mission und Zielen der Hochschule, um die Internalisierung von Normen, um geteilte Werte, um eine gelebte Service- und Qualitätskultur. Das wichtigste Instrument zur Entwicklung einer gemeinsamen Kultur sind – neben allen Maßnahmen der Personalentwicklung – regelmäßige Klausuren und Arbeitskreise der Professoren, Studierenden und Verwaltungsmitarbeiter. Ergebnisse der Klausuren, wie etwa Handlungsempfehlungen und Maßnahmenkataloge zur Weiterentwicklung werden dabei dokumentiert und den Mitarbeitern der Hochschule zur Verfügung gestellt. Seit 2009 sind diese Klausuren institutionalisiert. Zweimal im Monat finden Treffen der Lehrenden statt, wobei dies immer im Wechsel Treffen innerhalb der jeweiligen Fakultät und Treffen der Lehrenden beider Fakultäten gemeinsam sind. Jeweils einmal im Jahr finden eine Strategie- und Teamklausur der Professoren, eine Klausur der Servicemitarbeiter, eine gemeinsame Klausur aller Mitarbeiter und ein Open Space der Studierenden mit den Professoren und Mitarbeitern statt. Themen dieser Klausuren waren u.a. die Vision 2020, die gemeinsame Strategieentwicklung, die Serviceorientierung, die Qualität, die Prozesse, die Internationalisierung, die Weiterbildung, die interne Kommunikation und die Alumni-Arbeit.

Bewertung „Steuerungssystem“:

Das beschriebene System mit seinen drei Ebenen erachten die Gutachter als gut geeignet, um den Bereich Studium und Lehre der Hochschule zu steuern. Der Grundsatz der Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sorgt für klare Zuständigkeiten. Der Struktur- und Entwicklungsplan, in dem für die verschiedenen Handlungsfelder jeweils Ziel, Strategie

und Umsetzung definiert sind, gibt dabei nach Meinung der Gutachter einen gut strukturierten Rahmen vor, der von der Hochschule jährlich an den aktuellen Entwicklungen angepasst wird. Konkrete Maßnahmen werden dementsprechend im Plan dokumentiert und Fortschritte bzw. die Erreichung von definierten Zielen sind für alle Beteiligten gut erkennbar und überprüfbar. Die Gutachter hatten Gelegenheit, die Dokumentationen von Klausurtagungen und Arbeitskreisen einzusehen. Sie erachten die regelmäßigen Gespräche der Mitarbeiter der Hochschule als zielführend und begrüßen, dass die Hochschule durch solche Veranstaltungen ihre Mitarbeiter in die Weiterentwicklung von Studium und Lehre einbezieht und Erfahrungen und Ideen der verschiedenen Beteiligten nutzt. Der Budgetierungsprozess ist ebenfalls vom Steuerungssystem umfasst und nachvollziehbar geregelt. Die QUESO hat als eine der Ordnungen der Hochschule einen formellen Status und ist – wie auch alle anderen Ordnungen – auf der Internetseite der Hochschule veröffentlicht.

Die Gutachter begrüßen die gemeinsame Erarbeitung der jährlichen Zielvereinbarungen durch den einzelnen Mitarbeiter und den jeweiligen Vorgesetzten. Sie sind zudem der Ansicht, dass die Themen Weiterentwicklung und -qualifizierung der Mitarbeiter im Steuerungssystem ausreichend Berücksichtigung finden (vgl. auch Kapitel III.2 „Studiengangsdurchführung“). Insbesondere die Systematik der Zielvereinbarungen sowie die institutionalisierten Klausuren von Professoren, Studierenden und Verwaltungsmitarbeitern machen nach Meinung der Gutachter deutlich, dass der Begriff kulturelle Steuerung an der Karlsruhochschule tatsächlich gelebt wird.

Bezüglich der kulturellen Steuerung ist wichtig anzumerken, dass die Gutachter im Rahmen des Verfahrens ein besonderes Augenmerk auf die Frage gelegt haben, inwieweit das Prinzip der kulturellen Steuerung mit einer stark systematisierten Qualitätssicherung, welche auf formalisierten Prozessen beruht, vereinbar ist. Während der Gespräche bei den beiden Begutachtungen vor Ort haben die Gutachter daher mit allen beteiligten Hochschulangehörigen dieses Thema diskutiert und sich den gelebten Umgang mit dem Qualitätssicherungssystem erläutern lassen.

Die Hochschulangehörigen bestätigten, wie wichtig die Gespräche aller Beteiligten und der regelmäßige Dialog – aber auch die Klärung von Fragen auf dem kurzen Dienstweg – bei der alltäglichen Arbeit und im Gefüge der Hochschule insgesamt sind. Zudem wurde deutlich, dass die Beteiligten an der Erarbeitung des formalisierten Systems beteiligt waren/sind, dieses unterstützen und darin keinen Widerspruch zur gelebten kulturellen Steuerung erleben.

Die Schilderungen passen nach Meinung der Gutachter zum angestrebten Gegenstromprinzip (siehe Grafik „Ebene der Zielsteuerung“ auf S. 15), bei dem Ideen und Ziele von der Hochschulleitung grob skizziert werden, dann zunächst von den Mitarbeitern diskutiert, ausprobiert und weiterentwickelt werden, um erst in einem dritten Schritt – unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Mitarbeiter – fest definiert und verbindlich umgesetzt zu werden.

Ein Abgleich der Schilderungen mit den in der vorgelegten Selbstdokumentation beschriebenen Prozessen während der ersten Begutachtung vor Ort ergab zwar, dass Verantwortlichkeiten nicht immer klar und eindeutig dokumentiert waren und der übergeordnete Metaprozess, wie Prozesse entwickelt werden, für Außenstehende noch nicht deutlich wurde (die Gutachter entschieden sich diesbezüglich für die Merkmalsstichprobe Nr. 3 (Erläuterung Prozesse), auf die im Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“ näher eingegangen wird). Dies erachteten die Gutachter jedoch als reine Dokumentationsproblematik und nicht als Indiz, dass das Steuerungssystem an sich nicht funktionsfähig ist. Nach Sichtung der Unterlagen zur Merkmalsstichprobe Nr. 3 und der zweiten Begutachtung vor Ort sahen die Gutachter dieses Problem als gelöst an (vgl. Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“).

Insgesamt sind die Gutachter somit der Ansicht, dass die Integration der formalisierten und systematisierten Prozesse in das kulturell geprägte Steuerungssystem gut gelungen ist und bestärken die Hochschule darin, die Verknüpfung der beiden Aspekte weiter voranzutreiben.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem. | X | | |
| <u>Entscheidungsprozesse</u> im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre sind klar definiert, | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| <u>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</u> im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre sind klar definiert | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet Maßnahmen zur <u>Personalentwicklung</u> . | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet Maßnahmen zur <u>Personalqualifizierung</u> . | X | | |

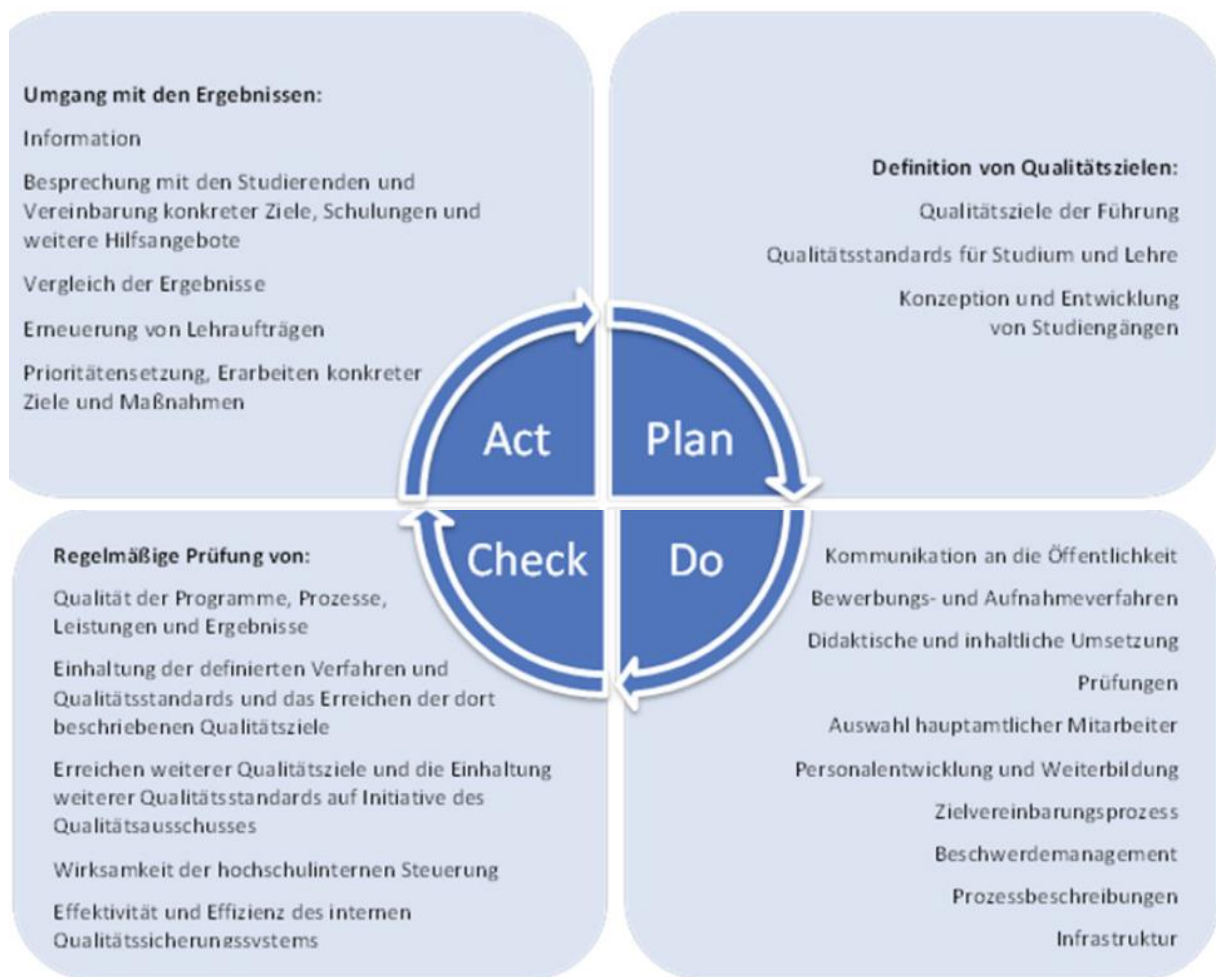
II.3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem

Das Qualitätssicherungssystem der Hochschule ist seit Januar 2009 grundlegend in der Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) verankert, die sich ihrerseits gemäß ihrer Präambel in ihrem Qualitätsbegriff an den „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) sowie dem EFQM-Modell orientiert.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung umfasst in Anlehnung an den PDCA-Zyklus die Schritte:

- Definition der Ziele,
- Festlegung der Verfahren,
- Indikatoren der Zielerreichung,
- Evaluation (intern und extern) sowie
- Umgang mit den Ergebnissen.

Abb.: PDCA-Zyklus:



Die (langfristigen) Qualitätsziele der Hochschule werden ebenfalls in der QUESO definiert. Dabei wird unterschieden zwischen Qualitätszielen, die sich auf Management- und Unterstützungsprozesse beziehen (Qualitätsziele der Führung) und solche, die sich auf die Kernprozesse Studium und Lehre beziehen.

Die Qualitätsziele für Studium und Lehre beziehen sich zunächst auf die Planung von Studiengängen, also auf deren Konzeption und Entwicklung. Danach folgen die Ziele hinsichtlich der Umsetzung von Studiengängen, namentlich:

- die Kommunikation an die Öffentlichkeit,
- das Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren,
- die didaktische und inhaltliche Umsetzung und
- die Prüfungen.

Zudem sind Verfahren definiert, mit denen sichergestellt werden soll, dass die Hochschule die angestrebten Ziele erreicht, insbesondere:

- die Auswahl der hauptamtlichen und nebenamtlichen Mitarbeiter,
- die Personalentwicklung und Weiterbildung,
- der Zielvereinbarungsprozess,
- das Beschwerdemanagement und
- das Verfahren zur Erhaltung und zum Ausbau der Infrastruktur.

Danach überprüft die Hochschule regelmäßig:

- die Qualität ihrer Programme, Prozesse, Leistungen und Ergebnisse,

- die Einhaltung der definierten Verfahren und Qualitätsstandards und das Erreichen der dort beschriebenen Qualitätsziele,
- das Erreichen weiterer Qualitätsziele und die Einhaltung weiterer Qualitätsstandards auf Initiative des Qualitätsausschusses,
- die Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung und
- die Effektivität und Effizienz des internen Qualitätssicherungssystems.

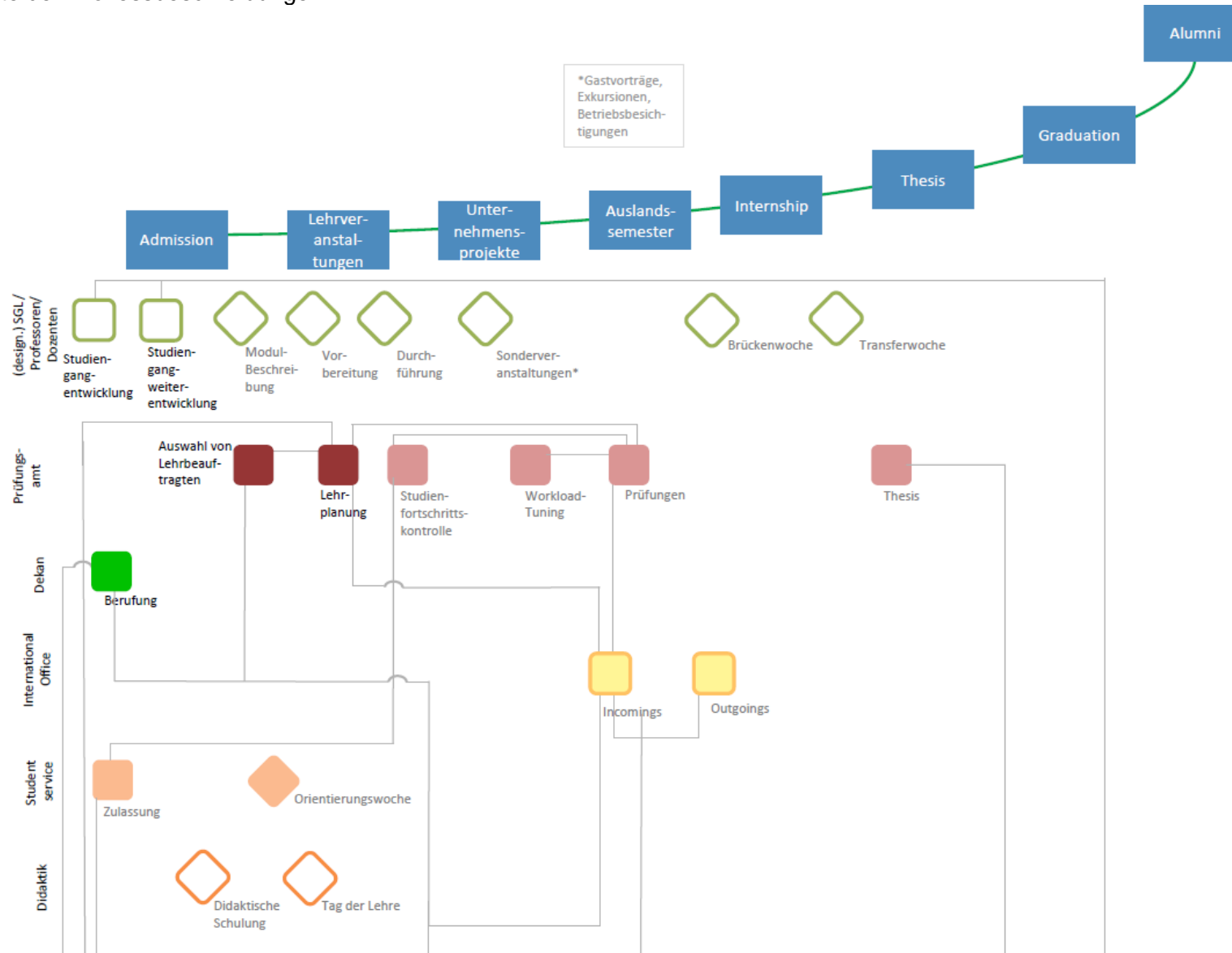
Die QUESO ihrerseits ist Bestandteil des Qualitätshandbuchs der Karlsruhochschule. Neben der QUESO enthält das Handbuch:

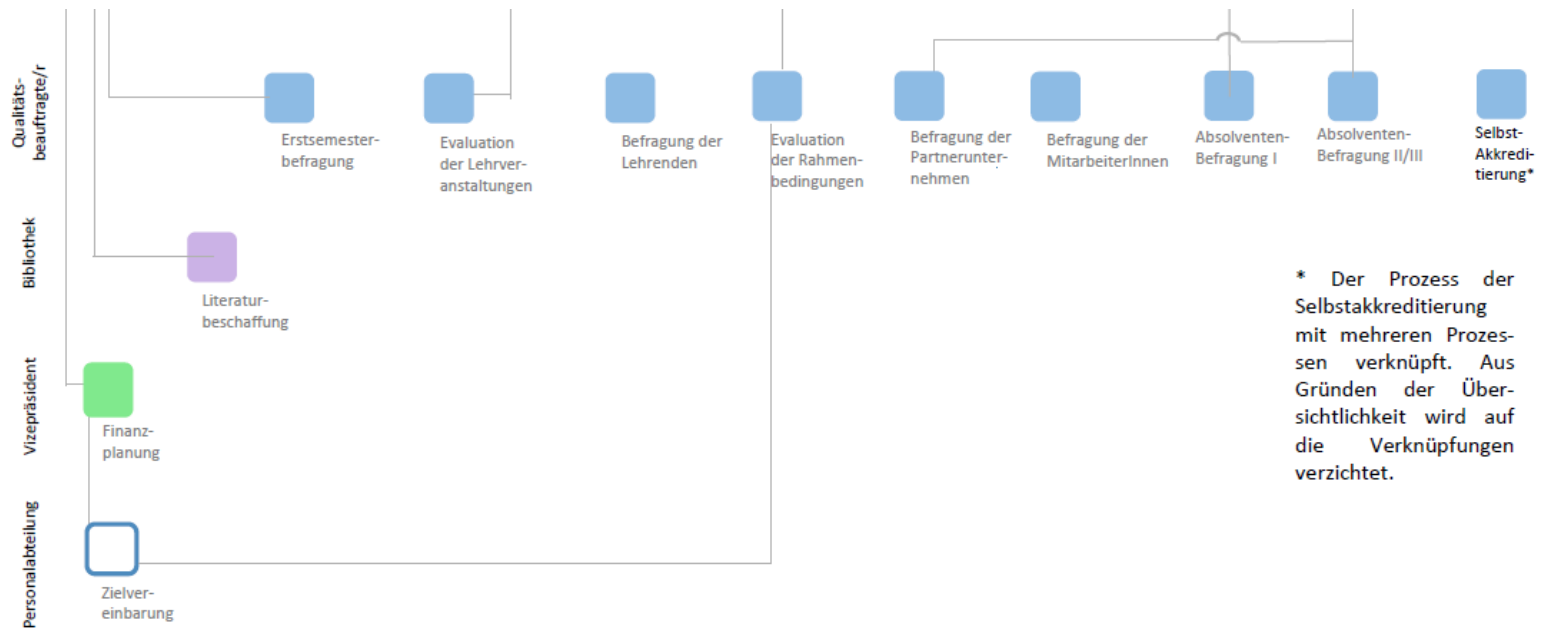
- Übersichten über die Beteiligungen der Stakeholder im Steuerungs- und Qualitätssicherungssystem der Hochschule (jeweils mit genauer Angabe des entsprechenden Paragraphen in der QUESO, der Grundordnung und der Studien- und Prüfungsordnung),
- eine Landkarte der Prozessbeschreibungen,
- eine Funktions- und Entscheidungsmatrix,
- Erläuterungen zum Metaprozess und zur Prozessgestaltung,
- eine Legende zu den Prozessbeschreibungen,
- eine Übersicht über definierte Schwellenwerte sowie
- Stammdatenblätter zu allen ausgearbeiteten Prozessen (jeweils mit folgenden Unterpunkten (u.a.): Prozessverantwortlicher, Prozessziel, Prozessbeteiligte, Erfolgsindikatoren/Messgrößen, Schwellenwerte, Potentiale zur Verbesserung, letzte Aktualisierung und Erläuterungen zum Prozess).

Die eigentlichen visualisierten Prozessbeschreibungen sind aufgrund ihres Umfangs (bzw. ihrer DIN-A-Maße) nicht Teil des Qualitätshandbuches. Sie sind jedoch im Intranet der Hochschule für alle Mitarbeiter verfügbar. Zuständig für die Erstellung der Prozessbeschreibungen ist die jeweils zuständige Organisationseinheit, die vom Qualitätsbeauftragten der Hochschule unterstützt wird. Neben dem Metaprozess sind folgende Prozesse beschrieben:





- Kernprozesse -
 - Studiengangsentwicklung,
 - Studiengangweiterentwicklung,
 - Selbstakkreditierung,
 - Berufung,
 - Auswahl von Lehrbeauftragten,
 - Lehrplanung
- Unterstützende Prozesse -
 - *Absolventenbefragung,*
 - *Befragung der Lehrenden,*
 - *Befragung der Mitarbeiter,*
 - *Befragung der Partnerunternehmen,*
 - *Evaluation der Rahmenbedingungen,*
 - *Erstsemesterbefragung,*
 - *Evaluation der Lehrveranstaltungen,*
 - *Finanzplanung,*
 - Incomings,
 - *Outgoings,*
 - Literaturbeschaffung,
 - Prüfungen,
 - *Studienfortschrittskontrolle,*
 - *Thesis,*
 - Workloadtuning,
 - Zielvereinbarung bestehende Mitarbeiter,
 - Zielvereinbarung neue Mitarbeiter,
 - Zulassung.

Abb.: Landkarte der Prozessbeschreibungen:





Legende:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
|  | Prozesse in Verantwortung des Prüfungsamtes Dunkel = Kernprozess Hell = unterstützender Prozess |  | Prozesse in der Verantwortung des Qualitätsmanagements (Kernprozesse und unterstützend) |  | Prozess in der Verantwortung der Bibliothek (unterstützend) |
|  | |  | Prozess in der Verantwortung der Personalabteilung (unterstützend) |  | Prozess in der Verantwortung des Vizepräsidenten (unterstützend) |
|  | Prozess in der Verantwortung des Dekans (Kernprozess) |  | Prozess in der Verantwortung der Student Admission Service (unterstützend) |  | Definierte Prozesse (Kernprozesse und unterstützend) |
|  | Prozess in der Verantwortung des Designierten Studiengangleiter (Kernprozess Studiengangentwicklung) |  | Prozesse in der Verantwortung der Didaktik (unterstützend) |  | Laufende Prozesse ohne Beschreibung (alle unterstützend) |
|  | Prozesse in der Verantwortung des International Office (unterstützend) | | | | |

Für die in der Aufzählung kursiv dargestellten Prozesse sind Schwellenwerte definiert. Diese gewährleisten für ausgewählte Prozesse, dass unter bestimmten Voraussetzungen Handlungen eingeleitet werden. Wird ein Schwellenwert erreicht, wird das Ergebnis von den Prozessverantwortlichen analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Regulierung/Korrektur ergriffen.

Beispiele für Schwellenwerte von Prozessen:

Prozess Befragung der Lehrenden

- Kritische Marke für TN-Quote: 65%
- Zufriedenheit: 2,0
- Ausstattung: 2,5

Prozess Thesis

- Anmeldung: 150 ECTS B.A. / 90 ECTS M.A.
- Richtwert Betreuungskapazität: 10 - 12 Studierende
- erfolgreiches Bestehen Thesis: mind. 4,0
- erfolgreiches Bestehen der Verteidigung: mind. 4,0

Prozess Evaluation der Lehrveranstaltungen

- Kritische Marke für TN-Quote: 65%
- Kritische Note zur Lehrendenbewertung: 33% schlechteste
- Kritische Note zur Modulbewertung: 3,0
- Kritischer Workload: Der durchschnittliche Workload im Ist weicht nicht mehr als 15 % vom Soll ab

Prozess Studienfortschrittskontrolle

Überprüfung: mehr als zwei Prüfungsleistungen in einem Semester nicht erbracht und mit einer Prüfungsleistung mindestens zwei Semester im Verzug

Der Metaprozess zeigt den Ablauf bei einer Neuaufnahme oder Revision von Prozessen. Zunächst soll geklärt werden, ob eine Prozessbeschreibung erstellt bzw. beibehalten wird. In einem zweiten Schritt wird geprüft, wer an der Prozessgestaltung beteiligt ist bzw. involviert werden soll. Darauf folgt die Frage, wie der Prozess konkretisiert wird. Zuletzt folgen Überlegungen, wie der Prozess im Qualitätssicherungssystem zu verorten ist. Nach einer abschließenden Bewertung wird geklärt, ob der Prozess konkretisiert und eingeführt bzw. beibehalten wird. Die Entscheidung dazu trifft der Qualitätsausschuss der Hochschule. Zudem enthalten die Erläuterungen zum Metaprozess eine Legende, die verpflichtend bei der Visualisierung neuer Prozesse anzuwenden ist.

Im Rahmen der Qualitätssicherung überprüft die Hochschule die Zielerreichung auf Basis von Indikatoren in internen und externen Evaluationen (vgl. Darstellung der Evaluationen in Kapitel III.3 „Überprüfung“).

Über den hochschulweiten Zielvereinbarungsprozess mit Evaluation der Zielerreichung, Vereinbarungen zur Weiterbildung und Verbesserung der Arbeitssituation und einer Anreizkomponente (bei festangestellten Professoren) wird sichergestellt, dass die Maßnahmen auch tatsächlich greifen und der Kreislauf damit geschlossen wird (closing the loop).

Bei den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten des Qualitätssicherungssystems unterscheidet die QUESO nach übergreifenden Zuständigkeiten und spezifischen Zuständigkeiten in einzelnen Teilbereichen (etwa für die Strategie der Qualitätsverbesserung, für Ressourcenausstattung, Organisation und Information, zur aktiven Nachfrage nach Feedback, zur Studiengangsentwicklung, zum Beschwerdemanagement oder zum konkreten Umgang mit Evaluationen).

Zur Unterstützung bei Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements gibt es einen Qualitätsbeauftragten der Hochschule. Der Qualitätsbeauftragte wird vom Präsidium ernannt und ist ihm unmittelbar unterstellt (vgl. Organigramm auf S. 8). Der Qualitätsbeauftragte ist somit in der Position, bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben, Einfluss auf alle anderen Hochschulorgane (bspw. die Fakultäten oder die Hochschulentwick-

lung) nehmen zu können. Sollten seine Hinweise oder Weisungen nicht umgesetzt werden, kann er sich direkt an das Präsidium wenden und auf Verstöße gegen das Qualitätssicherungssystem hinweisen. Der Qualitätsbeauftragte ist gemäß der QUESO für die Qualitätssicherung zuständig, soweit nicht in der QUESO oder den anderen Ordnungen der Hochschule etwas anderes bestimmt ist. Im Einzelnen ist er zuständig für:

- die kontinuierliche Überprüfung der Verfahren der Studiengangsentwicklung, Studiengangsentwicklung, Studiengangsdurchführung und Studiengangsevaluation im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und deren Verbesserung sowie im Hinblick auf die Einhaltung der Bestimmungen dieser Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsordnung;
- die Durchführung der Selbstakkreditierung von Studiengängen (s.u.), die Zusammenstellung der Selbstakkreditierungskommission, die Betreuung des Verfahrens der Selbstakkreditierung und die Erstellung des von den Mitgliedern der Selbstakkreditierungskommission zu beschließenden Berichts (das Verfahren wird detailliert in Kapitel III.1 „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“ beschrieben),
- die Implementierung und Weiterentwicklung der Evaluationen,
- die konzeptionelle Unterstützung bei der Entwicklung der Befragungen,
- die organisatorische Durchführung der Befragungen,
- die Auswertung und Analyse der Evaluationen und
- die Unterstützung bei der Umsetzung von Evaluationsergebnissen in Maßnahmenplanungen und Entwicklungskonzepte.

Der Qualitätsbeauftragte ist zudem verantwortlich für die Dokumentation des Qualitätsmanagements und die dazu verabschiedeten Ordnungen und Prozessbeschreibungen im Qualitätshandbuch. Er erstellt außerdem einmal jährlich einen zusammenfassenden Qualitätsbericht, in dem die Ergebnisse der Evaluationen und die daraus abgeleiteten Folgerungen dargestellt werden.

Darüber hinaus hat die Karlshochschule einen Qualitätsausschuss. Dieser besteht aus dem zuständigen Präsidiumsmitglied für Qualität in Studium, Lehre und Forschung, der Qualitätsbeauftragten der Hochschule, einem Vertreter der Studierenden, einem Vertreter der Servicestellen und der Verwaltung, einem Professor und einem Vertreter der Lehrbeauftragten und Lektoren. Der Qualitätsausschuss ist zuständig für:

- die Unterstützung des Qualitätsbeauftragten bei der kontinuierlichen Überprüfung der Verfahren der Studiengangsentwicklung, Studiengangsdurchführung, Studiengangsevaluation und Studiengangsentwicklung, im Hinblick auf ihre Wirksamkeit und deren Verbesserung sowie im Hinblick auf die Einhaltung der Bestimmungen dieser Qualitätsentwicklungs- und Sicherungsordnung.
- die regelmäßige Überprüfung und Verbesserung der Wirksamkeit der Evaluationsverfahren und -instrumente; die Ergebnisse der Überprüfung fließen in die Weiterentwicklung der Evaluationsverfahren an der Karlshochschule ein.
- die konzeptionelle Entwicklung der Fragebögen zur studentischen Lehrveranstaltungsevaluation und zur studentischen Evaluation der Rahmenbedingungen.
- die Stellungnahme zu anderen Evaluationen.

Der Qualitätsausschuss legt einmal jährlich unter Berücksichtigung der strategischen Prioritäten, der Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement, der Ergebnisse der Evaluationen und der Anregungen der Studiengangs- und Fakultätsbeiräte einen Schwerpunkt der Qualitätssicherung fest, bei dem anhand von konkreten Merkmalsstichproben das Erreichen der Qualitätsziele und die Einhaltung der Qualitätsstandards im Bereich von Studium, Lehre und Forschung überprüft wird.

Schließlich gibt es für die Durchführung der Selbstakkreditierung eine Selbstakkreditierungskommission, bestehend aus dem Qualitätsbeauftragten der Hochschule (als Verfahrensbetreuer ohne Stimmrecht) sowie einer ungeraden Zahl von sachverständigen hochschulexternen Mitgliedern, darunter mindestens ein Vertreter aus dem Hochschulbereich sowie je ein

Vertreter der Berufspraxis und der Studierenden. Der Qualitätsbeauftragte ist bei der Organisation und der Durchführung des Verfahrens an Weisungen nicht gebunden (zur genauen Funktionsweise der Selbstakkreditierungskommission vgl. Kapitel III.3 „Überprüfung“).

Die QUESO mit den darin geregelten Zuständigkeiten ist öffentlich bekannt gemacht und steht – wie auch das Organigramm – auf der Homepage zum Download zur Verfügung.

Für das Qualitätsmanagement steht im Haushalt der Hochschule unter einer eigenen Kostenstelle ein Budget zur Verfügung, das die erfolgreiche Durchführung der durch die QUESO zugewiesenen Aufgaben sicherstellt.

Bewertung „Qualitätssicherungssystem“:

Die Karlsruhochschule hat nach Meinung der Gutachter ein funktionierendes internes Qualitätssicherungssystem installiert. Die Orientierung am PDCA-Zyklus erscheint sinnvoll und mittels definierter Prozesse und Instrumentarien, die in der QUESO festgelegt und definiert sind, kann so nach Ansicht der Gutachter das Steuerungssystem der Hochschule sinnvoll auf seine Wirksamkeit überprüft werden. Das System entspricht zudem den Anforderungen an die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG).

Die erarbeiteten Prozesse, ihre Beschreibungen und Visualisierungen erachten die Gutachter als umfangreich und gut geeignet, um allen beteiligten Mitarbeitern für ihre Aufgaben sowohl Rahmenbedingungen aufzuzeigen als auch Hilfestellung bei der Arbeit mit Prozessen zu geben. Wo möglich und sinnvoll, zeigen definierte Schwellenwerte akuten Handlungsbedarf an und lösen das Ergreifen von entsprechenden Maßnahmen aus.

Wie bereits in Kapitel II.2 „Steuerungssystem“ erwähnt, war Ergebnis der ersten Begutachtung vor Ort, dass Zuständig- und Verantwortlichkeiten zwar intern bekannt und geregelt waren, diese jedoch aus den Prozessbeschreibungen nicht immer deutlich hervorgingen. Gleiches galt für den übergeordneten Metaprozess. Die Gutachter definierten daher die Merkmalsstichprobe Nr. 3, bei der die Prozessbeschreibungen hinsichtlich der Zuständigkeiten überarbeitet und um den Metaprozess ergänzt werden sollten. Die Karlsruhochschule hat dementsprechend die Prozesse überarbeitet und den Metaprozess im Qualitätshandbuch definiert. Die Gutachter hatten danach Gelegenheit, sich die überarbeiteten Dokumente anzusehen und diese mit den Mitarbeitern der Hochschule im Rahmen der zweiten Begutachtung vor Ort zu besprechen. Dabei sind sie zu dem Ergebnis gelangt, dass die Verantwortlichkeiten nun sowohl in den Prozessen und dem Stammdatenblatt definiert sind als auch in den Visualisierungen transparent dargestellt werden. Die Definition des Metaprozesses hat die Gutachter ebenfalls überzeugt. Der Metaprozess ist nach ihrer Auffassung geeignet, den Hochschulangehörigen sowohl Informationen zur Überprüfung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines Prozesses sowie eine Anleitung zur Erstellung oder Überarbeitung eines Prozesses zu geben. Zudem wird deutlich, welche Personen zuständig und welche beteiligt werden.

Die Aufgaben und Kompetenzen des Qualitätsbeauftragten, des Qualitätsausschusses und der Selbstakkreditierungskommission (bezüglich dieser beiden auch die Zusammensetzung der Mitglieder) erscheinen nach Ansicht der Gutachter sinnvoll und sind in der QUESO gut dokumentiert. Alle drei Organe und ihre Verknüpfung erscheinen geeignet, um ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem zu gewährleisten. Davon konnten die Gutachter sich auch anhand der Merkmalsstichprobe 1 überzeugen (Darstellung des Studienganges „Internationales Marketingmanagement“ (B.A.) hinsichtlich aller Kriterien, die für eine Programmakkreditierung relevant sind; diesbezüglich verweisen die Gutachter auf ihre Ausführungen in Kapitel III.1 „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“). Das Qualitätsmanagement und die Funktion des Qualitätsbeauftragten sind in der Organisation der Hochschule ausschließlich dem Präsidium der Karlsruhochschule unterstellt, wodurch nach Meinung der Gutachter

die notwendige Unabhängigkeit zur wirksamen Ausübung der Funktion des Qualitätsbeauftragten gewährleistet ist.

Aufgrund der vorgelegten Dokumente und der Gespräche vor Ort konnten sich die Gutachter insgesamt davon überzeugen, dass die personellen Ressourcen zur Umsetzung des Systems vorhanden sind. Dazu gehört u.a. der Aspekt, dass die derzeitige Qualitätsbeauftragung aufgrund ihres Werdeganges und ihrer Qualifikationen sehr gut geeignet ist, die mit der Stelle verbundenen Aufgaben erfolgreich und zielführend auszuführen. Personelle und sächliche Ressourcen sind ausreichend vorhanden. Ein eigenes Budget wird im Haushalt der Hochschule ausgewiesen.

Informationen über die Ergebnisse des Qualitätssicherungssystems werden in einem Jahresbericht veröffentlicht (vgl. dazu Kapitel IV „Berichtssystem“).

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen der ESG ³ genügt. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem ist geeignet, die <u>Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung</u> im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem ist geeignet, die <u>kontinuierliche Verbesserung</u> der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten. | X | | |
| <u>Entscheidungsprozesse</u> im <u>internen Qualitätssicherungssystem</u> sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| <u>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</u> im <u>internen Qualitätssicherungssystem</u> sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien. | X | | |

III. Studiengangsentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung

III.1. Die Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangskonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)

Qualifikationsziele

Die in der QUESO beschriebenen Standards, Verfahren, Zuständigkeiten und Beteiligungen sollen bereits im Rahmen des Steuerungssystems (Input) sicherstellen, dass die Qualifikationsziele der einzelnen Studiengänge:

- mit dem oben beschriebenen Leitbild der Hochschule,
- mit der Strategie der Hochschule,
- mit den Anforderungen des Bildungs- und des Arbeitsmarktes,
- mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse und
- mit den gesetzlichen und sonstigen rechtlichen und strukturellen Vorgaben

³ European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, <http://www.enqa.net/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf>

übereinstimmen und

- mit internen und externen Stakeholdern abgestimmt sind,
- von den in einem differenzierten studiengangsspezifischen Auswahlverfahren gewonnenen geeigneten Studierenden erreicht werden können und
- auf deren Vorerfahrung, Ausgangsqualifikation und individuellen Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Der Struktur- und Entwicklungsplan enthält in den Kapiteln „Qualifikation junger Menschen zur Übernahme von Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft“ und „Hochschule als Lernraum“ konkrete Vorgaben für die Entwicklung plausibler Qualifikationsziele. Dort heißt es u.a.:

- Produkte, Programme und Dienstleistungen sind individuell auf die Studierenden abgestimmt, um sicherzustellen, dass diese ihre Kompetenzen und ihre Persönlichkeit bestmöglich entwickeln können.
- Die Absolventen der Karlsruhochschule sind in Führungs- und Managementrollen erfolgreich. Man erkennt sie an ihrem Führungsverständnis („Führen als Dienen“), ihrer Wertorientierung, ihrem andauernden Idealismus, ihrer Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, ihrer Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, zum Hinterfragen ihrer eigenen Wirklichkeit und zum „Blick hinter die Kulissen“ sowie ihrem Willen, sich auf Neues und Fremdes einzulassen.
- Entsprechend ihrem Leitbild unterstützt die Hochschule junge Menschen darin, sich zur Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Dazu gehört neben kognitiv-theoretischem Wissen („rules“) und Verfügungswissen („tools“) auch Orientierungswissen.
- In das Studium sind Reflexionsphasen integriert. Das didaktische Konzept basiert auf dem Dreiklang „Instruktion – Konstruktion – Reflexion“. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Ambiguitätstoleranz ist wichtiger Bestandteil der Kompetenz- und Qualifikationsziele in allen Studiengängen.
- Die Curricula unterstützen selbst gesteuertes Lernen und streben eine möglichst weitgehende Integration von Theorie und Praxis an.
- Die Studierenden erleben die Hochschule als einen auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Lern- und Lebensraum, in dem sie gefordert und gefördert werden, Kompetenzen erwerben, und ihre Persönlichkeit entfalten können.
- Als Studierende sollen insbesondere junge Menschen gewonnen werden, die neben ihren intellektuellen und sozialen Kompetenzen die innere Einstellung und das Talent mitbringen, dem beschriebenen Anspruch an Führungspersönlichkeiten gerecht zu werden.

Die Konzeption und Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen folgt seit der Neukonzeption aller Studiengänge im Studienjahr 2008/09 dem in der QUESO vom 19. Januar 2009 beschriebenen Prozess, mit dem die „Fitness of Purpose“, also die Übereinstimmung der Studiengangskonzepte und Qualifikationsziele mit höherrangigen Zielen, insbesondere mit den Anforderungen der relevanten Märkte, mit der Strategie der Hochschule und mit den einschlägigen rechtlichen Normen, gewährleistet werden soll.

Dabei wird in einem dreistufigen Verfahren unterschieden zwischen

- der Studiengangsentwicklung,
- der Qualitätssicherung (Freigabe) und
- der Genehmigung.

Die Entwicklung eines Studienganges und der Qualifikationsziele obliegt auf der Steuerungsebene zunächst dem Studiengangsleiter selbst. Er ist zuständig für die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit den Anforderungen der relevanten Märkte sowie mit Leitbild und Strategie der Hochschule. Dementsprechend ermittelt und beschreibt zunächst die Studiengangsleitung mit Unterstützung der Hochschulentwicklung die Anforderungen der relevanten Märkte und skizziert die aus Leitbild und Strategie der Hochschule folgenden Ent-

wicklungslinien. Die Studiengangsleitung bezieht auf der Input-Ebene aktive und ehemalige Studierende, potentielle Arbeitgeber (Vertreter der Berufspraxis) und externe Experten ein. Einbezogen werden außerdem die Modulverantwortlichen sowie die anderen Professoren und Lehrenden in gemeinsamen Klausuren und in den vierzehntägig stattfindenden Treffen der Lehrenden. Auf dieser Basis werden die übergreifenden Studiengangsziele und die wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele (Learning Outcomes) in Übereinstimmung mit der jeweiligen Stufe des Europäischen und des Nationalen Qualifikationsrahmens durch die Studiengangsleitung entwickelt und formuliert. Die Entwicklung eines Studienganges beginnt folglich mit der Erarbeitung der Qualifikations- und Kompetenzziele, die die Studierenden bei erfolgreichem Abschluss erworben haben. Die Qualifikations- und Kompetenzziele werden als Lernergebnisse (learning outcomes) formuliert und veröffentlicht. Zudem werden Modulbeschreibungen angefertigt und in einem Modulhandbuch veröffentlicht, die möglichst detailliert über die Qualifikations- und Kompetenzziele informieren.

Um die Plausibilität der Qualifikationsziele zu gewährleisten, definiert die QUESO u.a. folgende Qualitätsstandards:

- Es muss die Übereinstimmung mit den Anforderungen der relevanten Märkte sowie mit Leitbild und Strategie der Hochschule sichergestellt sein – ein Studiengang wird nur aufgenommen, wenn zuvor sowohl der Bedarf am Bildungsmarkt als auch der Bedarf am Arbeitsmarkt ermittelt und beschrieben wurde.
- Es müssen die Qualifikations- und Kompetenzziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse übereinstimmen und fachliche und überfachliche Aspekte umfassen, insbesondere
 - wissenschaftliche Befähigung,
 - die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,
 - die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und
 - Persönlichkeitsentwicklung.
- Bei der Entwicklung eines Curriculums ist darauf zu achten, dass der jeweilige Studiengang dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse entspricht.
- Es müssen die Qualifikationsziele auf die Erreichung des in der jeweiligen Studien- und Prüfungsordnung beschriebenen Studienziels ausgerichtet sein. Demnach sollen die Ziele die Studierenden:
 - praxisgerecht auf berufliche Tätigkeiten – insbesondere mit internationalem Bezug – vorbereiten,
 - die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern,
 - zur bürgerschaftlichen Teilhabe befähigen und
 - ihre Persönlichkeitsentwicklung fördern.

Studiengangskonzepte

Die übergreifenden Studiengangsziele und die wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges werden auf der Steuerungsebene in Studiengangskonzepten implementiert und in Modulen, nämlich kohärenten Lerneinheiten, inhaltlich und methodisch umgesetzt. Die einzelnen Module werden im Sinne einer Lerndramaturgie, die dem zunehmenden Wissens- und Kompetenzaufbau dient, strukturell aufeinander abgestimmt, inhaltlich ausgestaltet und in Modulbeschreibungen dokumentiert. Schließlich werden die einzelnen Module hinsichtlich Didaktik und Methodik, Interaktionsformen des Lernens (Projekte, selbstgesteuertes Lernen, Gruppen- und Einzelarbeit), Kontakt- und Selbstlernanteilen und Prüfungsformen detailliert ausgestaltet und der abgeschätzte Workload unter dem Gesichtspunkt der Studierbarkeit überprüft. Abschließend werden unter Berücksichtigung der in der QUESO definierten Gruppengröße die vorhandenen personellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen überprüft und ggf. gemäß der Grundordnung vom Präsidium unter Beteiligung von Aufsichtsrat, Senat und Geschäftsführung entsprechende Mittel bereitgestellt und unter zusätzlicher Beteiligung von Fakultätsrat und Berufungskommission entsprechende Denominationen beschlossen und Stellen ausgeschrieben. Auch hierzu enthält die QUESO detaillierte Regelungen:

- Bei der Entwicklung und Weiterentwicklung eines Curriculums ist sicherzustellen, dass der jeweilige Studiengang insgesamt den landesrechtlichen und nationalen Vorgaben entspricht sowie strukturell, inhaltlich und didaktisch einer Lerndramaturgie folgt, mit der das Erreichen der Qualifikations- und Kompetenzziele gesichert werden soll.
- Bei der Planung der Unterrichtseinheiten, Kontakt- und Selbstlernzeiten und Prüfungsformen ist die Studierbarkeit durch eine möglichst genaue Schätzung der studentischen Arbeitsbelastung (Workload) sicherzustellen.
- Um die didaktischen Ziele zu verwirklichen, werden instruktive, konstruktive und reflexive Anteile sachgerecht verknüpft und in Inhalt und Abfolge aufeinander bezogen und unterschiedliche Formen der Vermittlung (Präsenzunterricht, selbstgesteuertes Lernen, e-Learning) bedarfsgerecht angeboten.
- Es werden Modulbeschreibungen angefertigt, die möglichst detailliert über die Qualifikations- und Kompetenzziele, Inhalte, Methoden, Modulverantwortliche und Lehrende, Materialien und Prüfungsleistungen in einem Modul informieren.
- Die Verfügbarkeit von personellen und sächlichen Ressourcen ist Voraussetzung für die Aufnahme eines Studienganges.

Insbesondere enthalten die allgemeinen bzw. in Ergänzung die studiengangsspezifischen Ordnungen Regelungen zu folgenden Punkten:

- schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,
- eine realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung,
- die Anwendung des European Credit Transfer Systems,
- die sachgemäße Modularisierung,
- eine adäquate Prüfungsorganisation,
- Beratungs- und Betreuungsangebote,
- die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,
- die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, von Studierenden mit Kindern, von ausländischen Studierenden sowie von Studierenden mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten,
- Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und Anerkennungsregeln außerhochschulisch erbrachter Leistungen.

Bei der Überprüfung des Studiengangskonzeptes hinsichtlich der Einhaltung des baden-württembergischen Landesrechts, der ländergemeinsamen Strukturvorgaben und Beschlüsse der Kultusministerkonferenz sowie der Regeln des Akkreditierungsrates bezieht der Studiengangsleiter zunächst den Justiziar der Hochschule ein. Die nochmalige Überprüfung durch die qualitätssichernden Instanzen der Hochschule erfolgt im Rahmen des Selbstakkreditierungsverfahrens (s.u.).

Das Präsidium prüft im Rahmen der Studiengangsentwicklung die ausreichende Verfügbarkeit von personellen, finanziellen und sächlichen Ressourcen. Soweit diese Prüfung ergibt, dass personelle Ressourcen in quantitativer oder qualitativer Hinsicht (noch) nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, wird entweder ein entsprechendes Berufungsverfahren eingeleitet oder Mittel für Lehrbeauftragte bereitgestellt. Kommt die Prüfung zu dem Ergebnis, dass etwaige Anschaffungen zusätzlicher sachlicher Ressourcen notwendig sind, wird diese im Rahmen der Prüfung der finanziellen Ressourcen mitberücksichtigt.

Aufgrund der Verpflichtung zur Durchführung einer Bedarfsfeldanalyse im Rahmen der Konzeption wird bereits am Anfang des Prozesses überprüft, ob es für das Studiengangsangebot einen Markt gibt. Soweit dies der Fall ist, erwartet die Hochschule zumindest mittelfristig eine gewisse Auslastung des Studienganges. Im Übrigen führt die Hochschule eine studiengangsübergreifende Finanzplanung durch.

Nach der Konzeption des Studienganges muss dieser in einem zweiten Schritt zur Qualitätssicherung (Freigabe) ein Verfahren der Selbstakkreditierung durchlaufen. Diese wird von der Selbstakkreditierungskommission durchgeführt. Die Selbstakkreditierungskommission wird in jedem neuen Verfahren vom Qualitätsbeauftragten neu berufen, mit den notwendigen Informationen versorgt und durch das Verfahren geführt. Sie setzt sich jeweils aus einer ungeraden Zahl von hochschulexternen Sachverständigen zusammen – darunter mindestens ein Vertreter aus dem Hochschulbereich mit entsprechender Fachexpertise sowie je ein Vertreter der Berufspraxis und der Studierenden. Sofern mehrere Studiengänge zeitgleich akkreditiert werden, ist sicherzustellen, dass für jeden Studiengang die erforderliche Expertise in der Kommission vertreten ist. Bei der Zusammensetzung der Kommission sollen persönliche, fachliche und räumliche Diversität und Erfahrung in anderen Akkreditierungsverfahren berücksichtigt werden. Die Selbstakkreditierungskommission prüft die von der Hochschule zur Verfügung gestellten Unterlagen (insbesondere eine Selbstdokumentation, das Modulhandbuch mit den in der QUESO definierten Inhalten und das Studiengangshandbuch mit den Ordnungen und sonstigen Anlagen) und befragt in einer Begehung vor Ort Studiengangsleiter, Professoren und Lehrbeauftragte, Studierende, Alumni und ggf. Kooperationspartner. Sie kann sich darüber hinaus bei ihrer Stellungnahme der Befragung von externen Mitgliedern des Studiengangsbeirats und/oder der Einsicht in Protokolle der Beiratssitzungen bedienen. Die Kommission orientiert sich bei ihrer Prüfung an dem jeweils gültigen Fragen- und Bewertungskatalog, welcher alle Qualitätsfragen enthält, die an eine erfolgreiche Programmakkreditierung gestellt werden. Sofern alle Qualitätsstandards eingehalten sind, erfolgt die Freigabe des Studienganges durch die Kommission. Die Kommission entscheidet mit einfacher Mehrheit. Werden von der Kommission Mängel identifiziert, kann sie entscheiden, ob sie eine Freigabe unter Auflagen empfiehlt oder keine Freigabe erteilt. Im Falle von Auflagen muss die Hochschule die Mängel innerhalb von 9 Monaten beheben. Der genaue Ablauf der Selbstakkreditierung ist in einem Prozess beschrieben und visualisiert.

Im Anschluss erfolgt gemäß der QUESO eine Prüfung durch die nach der Grundordnung der Hochschule für die Genehmigung von Studiengängen zuständigen Gremien (Senat und Aufsichtsrat), ob das Verfahren der Studiengangsentwicklung und das Verfahren der Selbstakkreditierung korrekt durchgeführt wurden. Ist das Verfahren fehlerhaft durchgeführt worden, ist ein erneutes Verfahren erforderlich. Wurde das Verfahren korrekt durchgeführt, kann im Falle einer Freigabe oder einer Freigabe unter Auflagen der Studiengang starten. Wurde der Studiengang von der Kommission nicht freigegeben, können die Gremien entscheiden, ob das Studiengangskonzept fallen gelassen oder überarbeitet und erneut überprüft wird. Versagt die Selbstakkreditierungskommission die Freigabe, entscheiden die nach der Grundordnung der Hochschule für die Genehmigung von Studiengängen zuständigen Gremien auf Vorschlag des Präsidiums, ob der Studiengang eingestellt oder eine vollständige Neukonzeption unter Beachtung der Qualitätsstandards eingeleitet wird. Das gleiche gilt, wenn Auflagen nicht innerhalb einer Frist von neun Monaten erfüllt wurden. Die Überprüfung der Erfüllung der Auflagen erfolgt durch den Qualitätsbeauftragten bzw. – sofern erforderlich – durch die Mitglieder der Selbstakkreditierungskommission (bspw. bei Auflagen zu Qualifikationszielen oder Inhalten).

Die Verantwortlichkeiten und Prozesse sind im Einzelnen in der QUESO dokumentiert. Die Ergebnisse werden im Abschlussbericht der Selbstakkreditierungskommission dokumentiert.

BEWERTUNG „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“:

Das dreistufige Verfahren zur Studiengangsentwicklung (Entwicklung/Konzeption, Überprüfung der Qualitätsstandards und Genehmigung) ist in der QUESO nach Meinung der Gutachter transparent geregelt und der Prozess Studiengangsentwicklung an der Karlsruhochschule sowohl effektiv ausgestaltet als auch gut visualisiert. Entsprechend den bereits getroffenen Aussagen in der Bewertung des Kapitels II.1 „Ausbildungsprofil“, ist der Prozess so ausge-

staltet, dass dem Leitbild und der Strategie der Hochschule Rechnung getragen wird. Die Aufgabe der Entwicklung/Konzeption dem Studiengangsleiter zu übertragen – der wiederum die Expertise und Meinung anderer Interessengruppen (Studierende Professoren etc.) in entsprechenden Besprechungen einholt – ist ebenfalls nachvollziehbar. Die einzelnen Verfahrensschritte (u.a. die Analyse des Bildungs- und Arbeitsmarktes, Erarbeitung der Zielsetzung, der Learning Outcomes und anschließend der konkreten Modulbeschreibungen) folgen konsequent den Bestrebungen der Hochschule, die sie im Leitbild und in den übergeordneten Zielen für alle Studiengänge definiert hat.

Wie bereits in Kapitel II.1 „Ausbildungsprofil“ erwähnt, haben die Gutachter als Merkmalsstichprobe Nr. 1 eine Darstellung des Studienganges „Internationales Marketingmanagement“ (B.A.) hinsichtlich aller Kriterien, die für eine Programmakkreditierung relevant sind, bestimmt. Daher hatten die Gutachter Gelegenheit, das Konzept und die Umsetzung des Studienganges in die Prüfung miteinzubeziehen. Hinzu kommt, dass die Karlshochschule acht Studiengänge in einem parallel laufenden Programmakkreditierungsverfahren durch andere externe Gutachter hat prüfen lassen. Nach Abschluss des Programmakkreditierungsverfahrens konnten die Gutachter den Synergieeffekt nutzen und die Ergebnisse dieses Verfahrens in ihre Analyse des Qualitätssicherungssystems mit einfließen lassen. Hinsichtlich der Ziele Wissenschaftliche Befähigung, Employability, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung kommen die Gutachter zu dem Ergebnis, dass diese in den Studiengängen der Karlshochschule sehr klar und präzise formuliert sind und insgesamt Benchmark-Charakter aufweisen. In dieser Einschätzung sahen sich die Gutachter nach dem Gespräch mit den Studierenden während der Begutachtung vor Ort noch einmal bestätigt.

Nachdem die Entwicklung der Qualifikationsziele und Konzeption des Studienganges (u.a. Entwicklung der Lerndramaturgie, Struktur, Workloadveranschlagung oder Ressourcenplanung) abgeschlossen sind, folgt der Einbezug externer Experten sowie die Prüfung des Konzepts durch das Justizariat der Hochschule. Die Gutachter erachten den Einbezug des Justiziars bei der Prüfung der Einhaltung des Landesrechts, der Strukturvorgaben und der Regeln des Akkreditierungsrates sowie von Anrechnungsregeln als sehr sinnvoll. Dies hat ihrer Meinung nach den Vorteil, dass nicht jeder (designierte) Studiengangsleiter, der die Konzeption oder Überarbeitung eines Studienganges verantwortet, sämtliche Regelungen in Gänze und auf dem aktuellsten Stand kennen muss. Ähnliches gilt für die Verlagerung der Prüfung des Vorhandenseins ausreichender personeller, sächlicher und finanzieller Ressourcen auf das Präsidium, die die Gutachter ebenfalls als sehr sinnvoll erachten.

Durch das Verfahren der Selbstakkreditierung und den Einsatz der entsprechenden Selbstakkreditierungskommission erfüllt die Karlshochschule die Voraussetzung, dass ein externer Blick durch unabhängige Experten (im jeweiligen Fachgebiet) gewährleistet ist. Die Orientierung am Fragen- und Bewertungskatalog zur Programmakkreditierung gibt bei der Prüfung die Struktur vor und stellt sicher, dass die Zielsetzung, das Zulassungsverfahren, die Inhalte, die Struktur, die Einhaltung relevanter Vorgaben, die Didaktik, der Lehrkörper, die Verwaltungsunterstützung und die studiengangsspezifischen Qualitätssicherungsinstrumente geprüft und bewertet werden. Die Gutachter erachten auch die Verfahrensorganisation (Funktion des Qualitätsbeauftragten, Auswahl und Unterstützung der Experten, Durchführung einer Begehung und Gespräche mit allen Beteiligten) als gut geeignet, um eine Selbstakkreditierung durchzuführen, die die erforderlichen Qualitätsstandards erfüllt. Zudem ist das Verfahren transparent in der QUESO dokumentiert.

Der letzte Schritt der Genehmigung durch die nach der Grundordnung zuständigen Gremien gibt der Hochschule die Möglichkeit, das durchgeführte Verfahren noch einmal zu prüfen. Darüber hinaus kommt dieser Schritt nach Meinung der Gutachter auch dem Gesichtspunkt der Transparenz entgegen, da in den Gremien Senat und Aufsichtsrat erneut Stakeholder der Karlshochschule vertreten sind.

Die durchweg positive Bewertung wird nach Meinung der Gutachter dadurch bestätigt, dass die parallel durchgeführte Programmakkreditierung zu dem Ergebnis einer Akkreditierung aller acht geprüften Studiengänge ohne Auflagen geführt hat. Die durchgeführten Programmakkreditierungen haben durchweg besonders positive Bewertungen erhalten. Dies bestätigt die Gutachter in ihrer positiven Einschätzung des installierten Qualitätssicherungssystems der Karlsruhochschule.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt |
|--|---------|---------------|
| <i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i> | | |
| die Festlegung <u>konkreter</u> Qualifikationsziele der Studiengänge. | X | |
| die Festlegung <u>plausibler</u> Qualifikationsziele der Studiengänge. | X | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. | X | |
| <i>Die Qualifikationsziele umfassen fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere</i> | | |
| wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung, | X | |
| die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen, | X | |
| die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. | X | |
| <i>Die Hochschule besitzt Verfahren</i> | | |
| zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge und | X | |
| zur Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge. | X | |
| Die Hochschule nutzt diese Verfahren kontinuierlich. | X | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet</i> | | |
| die Umsetzung der <u>Qualifikationsziele</u> in Studiengangskonzepte und | X | |
| die Umsetzung der <u>angestrebten Lernergebnisse</u> in Studiengangskonzepte. | X | |
| Die Studiengangskonzepte sind studierbar. | X | |
| <i>Die Studiengangskonzepte gewährleisten</i> | | |
| das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus und | X | |
| das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils. | X | |
| <i>Hierzu gehören</i> | | |
| Schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen, | X | |
| die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung, | X | |
| die Anwendung des ECTS, | X | |
| die sachgemäße Modularisierung, | X | |
| die adäquate Prüfungsorganisation, | X | |
| Beratungs- und Betreuungsangebote, | X | |
| die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit, | X | |
| die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, | X | |
| die Berücksichtigung Studierenden mit Kindern, | X | |
| die Berücksichtigung von ausländischen Studierenden, | X | |
| die Berücksichtigung von Studierenden mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten, | X | |
| Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention, | X | |
| Anerkennungsregeln außerhochschulisch erbrachter Leistungen. | X | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben und gegebenenfalls der bestehenden Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten. | X | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung bei der <u>Entwicklung</u> der Studiengänge von</i> | | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Lehrenden, | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| Absolventen, | X | | |
| externen Experten, | X | | |
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, werden die entsprechenden Expertinnen und Experten beteiligt. | | | X |

III.2. Studiengangsdurchführung (DO)

Gemäß der QUESO ist die Verfügbarkeit von personellen und sächlichen Ressourcen Voraussetzung für die Aufnahme eines Studienganges. Für die didaktische und inhaltliche Umsetzung der Studiengangskonzepte sind seit 2009 in der QUESO Qualitätsstandards formuliert.

Die Karlsruhochschule führt ein mehrstufiges Auswahlverfahren durch, um geeignete Studierende zu gewinnen. Als Studierende sollen insbesondere junge Menschen gewonnen werden, die neben ihren intellektuellen und sozialen Kompetenzen die innere Einstellung und das Talent mitbringen, dem beschriebenen Anspruch an Führungspersönlichkeiten gerecht zu werden. Dementsprechend stehen im Fokus des Verfahrens zur Gewinnung, Auswahl und Zulassung geeigneter Bewerber junge Menschen, die bereits vor dem Studium durch die Übernahme von Verantwortung und eine besondere Motivation, z.B. in Beruf, oder ehrenamtlichem Engagement auf sich aufmerksam gemacht haben und erwarten lassen, dass sie dieses Engagement in den Lern- und Lebensraum Karlsruhochschule einbringen. Die Bewerberinnen und Bewerber haben die Studiengangswahl reflektiert und schreiben sich für die Studiengänge ein, die ihrer Eignung, Neigung und ihren individuellen Fähigkeiten entsprechen. Die Zusammensetzung der Studierenden spiegelt nach Aussage der Hochschule die Internationalität und Diversity der Hochschule wider.

Das mehrstufige Verfahren ist in der Immatrikulationsordnung geregelt und im Prozess „Zulassung“ beschrieben und visualisiert. Das Aufnahmeverfahren dient der Eignungsfeststellung. Es umfasst in einem ersten Schritt die Bewertung der schriftlich eingereichten Unterlagen (Notenschnitt, Motivationsschreiben und zusätzliche Leistungen, wie etwa Berufspraxis, Auslandserfahrung oder ehrenamtliches Engagement) und im zweiten Schritt ein Kolloquium auf der Basis eines strukturierten Interviews mit zwei Mitgliedern der Aufnahmekommission. Die Aufnahmekommission der Karlsruhochschule besteht aus einer vom Senat gewählten professoralen Leitung sowie dem zuständigen Dekan und in der Regel dem zuständigen Studiengangsleiter. Der Bereich Customer Service unterstützt die Aufnahmekommission bei ihrer Entscheidung.

Auch die Gewinnung und Auswahl der geeigneten Lehrenden ist für die Karlsruhochschule von zentraler Bedeutung. Als Dozent darf in einem Modul nur unterrichten, wer die formale, inhaltliche und didaktische Qualifikation aufgrund seiner akademischen Ausbildung und/oder seiner beruflichen Erfahrung und didaktischen Weiterbildung erworben hat. Die Einzelheiten hierzu regelt sowohl für Professoren als auch für Lehrbeauftragte die Berufungsordnung. Die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und das Verfahren sind im Einzelnen in der Berufungsordnung geregelt, und das Verfahren ist im Qualitätshandbuch beschrieben und prozessual hinterlegt (Prozesse „Berufung“ und „Auswahl Lehrbeauftragten“). Beteiligt sind bei den verschiedenen detailliert in der Berufungsordnung beschriebenen Schritten im Einzelnen:

- der Dekan,
- der Fakultätsrat,
- der Gleichstellungsbeauftragte,

- die Berufungskommission (u.a. drei Professoren, eine hochschulexterne sachverständige Person, ein Mitglied aus der Gruppe der Studierenden),
- das Präsidium,
- der Senat,
- die Geschäftsführung und
- das Wissenschaftsministerium des Landes.

Neue Professoren und andere Lehrende werden gemäß der QUESO regelmäßig vor Aufnahme ihrer Tätigkeit in hochschuldidaktischen Schulungen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Regelmäßig mindestens einmal im Semester findet für alle Dozenten eine hochschuldidaktische Weiterbildung in der Hochschule zur Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungen statt, deren Besuch verpflichtend ist. Bei Bedarf werden individuelle didaktische Schulungen angeboten. Außerdem soll mindestens einmal im Semester zur Vorbereitung des nächsten Semesters mit allen Professoren und Lehrbeauftragten ein „Tag der Lehre“ stattfinden. Der Tag der Lehre dient der Abstimmung der Lehrenden in einem Modul und über Modulgrenzen hinweg in Bezug auf Qualifikations- und Kompetenzziele, Inhalte, Didaktik und Methodik, Materialien und Medien, verwendete Literatur und Prüfungsleistungen. Die Teilnahme ist für Professoren und Lehrbeauftragte verpflichtend und vertraglich abgesichert.

Die Teilnahme von Professoren an wissenschaftlichen Konferenzen wird aktiv gefördert. Für Professoren ist die Möglichkeit von Freisemestern vorgesehen, die der eigenen Weiterqualifizierung und dem Austausch mit der Scientific Community dienen und vorzugsweise ganz oder teilweise an einer Partnerhochschule im Ausland oder in einem Unternehmen verbracht werden. Für Professoren hat sich die Hochschule im Sinne eines Anreizsystems entschieden, einen Teil der Leistungsprämie der Professoren am Zielerreichungsgrad spezifischer Ziele auf Basis einer jährlich mit dem Dekan abzuschließenden Zielvereinbarung zu bemessen.

Im Rahmen der Zielvereinbarungen wird für alle Mitarbeiter individueller Qualifizierungsbedarf ermittelt und Maßnahmen zur Qualifizierung festgelegt. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird periodisch überprüft. Die Schulungen der Mitarbeiter in Servicestellen und Administration orientieren sich an in der QUESO beschriebenen Grundsätzen und den spezifischen Anforderungen der betreffenden Aufgabe.

Bei der Planung des jeweiligen Semesters sollen in erster Linie didaktische Gesichtspunkte und studentische Belange (Workload, Vermeidung von Belastungsspitzen, zeitliche Restriktionen) berücksichtigt werden. Verlegungen von Vorlesungen sollen frühzeitig bekannt gegeben werden. Der gesamte Prozess der Lehrplanung ist in einer Prozessbeschreibung des zuständigen Prüfungsamts dokumentiert (Prozesse „Lehrplanung“ und „Workloadtuning“).

Die Dozenten bereiten die Vorlesungen nach didaktischen Gesichtspunkten vor. Sie sollen sich dabei von dem Leitbild der Hochschule, den Grundsätzen der Lerndramaturgie, dem Dreiklang aus Instruktion, Konstruktion und Reflexion, des spielerischen, entdeckenden und selbstgesteuerten Lernens, der didaktischen Reduktion, der Lern-ZIMMER-Methode (Ziele, Inhalte, Methoden & Interaktionsformen, Medien, Erfolgsmessung, Reflexion) und dem Ziel eines individuell angepassten und abwechslungsreichen Lernerlebnisses leiten lassen.

Die Anzahl der Studierenden in einer Lehrveranstaltung orientiert sich an den didaktischen Erfordernissen in dem jeweiligen Modul; sie soll regelmäßig 30 Studierende und in Sprachen und interaktiven Übungen 15 Studierende (+/- 10 %) nicht überschreiten. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Dozenten individuell auf die jeweiligen Lernprofile, -bedürfnisse und -situationen der Studierenden eingehen können und so der individuelle Lernprozess unterstützt wird. Sie stehen zudem für individuelle Beratungsgespräche und persönliches Feedback zur Verfügung.

Prüfungen werden auf Grundlage der Studien- und Prüfungsordnung durchgeführt. Prüfungsformen werden so gestaltet, dass sie dem Prüfungsziel angemessen sind. Das Verfahren ist im Prozess „Prüfungen“ dokumentiert. Eine entsprechende Prüfung findet im Rahmen der Studiengangsentwicklung bzw. -weiterentwicklung statt.

Prüfungen dienen der Lernzielkontrolle und damit der Überprüfung der Zielerreichung im Hinblick auf die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele. Zugleich dienen die Prüfungen der Überprüfung der Effektivität der Lehre und der Unterstützung der Studierenden beim Lernprozess. Prüfungsanforderungen, -modalitäten und Bewertungskriterien sind klar, transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Für die Korrektur der Prüfungsleistungen sind Höchstdauern festgelegt.

Im Rahmen der Sachausstattung für Studium und Lehre ist zu unterscheiden zwischen der Raumausstattung, der Bibliotheksausstattung, der IT und der sonstigen Ausstattung insbesondere mit Lernmitteln. Bezüglich der Ausstattung sind unter den Lernmitteln insbesondere die mediale Ausstattung (Beamer, Kameras, Medienlabor, Moderationswagen und -tafeln, Whiteboards, Flipcharts etc.), daneben aber auch das von Studierenden betriebene Karlscafé und die Dachterrasse zu nennen.

Die Bibliothek wurde in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut (Prozess „Literaturbeschaffung“) und hat mittlerweile einen Präsenzbestand von 10.000 Medien. Zusätzlich haben die Studierenden und Lehrenden Zugriff auf alle einschlägigen elektronischen Datenbanken (über VPN auch von zuhause aus) und können aufgrund eines Kooperationsabkommens auch die Bibliothek des KIT und der Badischen Landesbibliothek nutzen.

Die strategische Planung der sächlichen Ressourcen findet im Präsidium der Karlsruhochschule statt. Die Umsetzung von Maßnahmen obliegt dem Vizepräsidenten in seiner Verantwortung für die Bereiche IT und Campus-Service. Der Raum- und Flächenbedarf sowie die Sachmittelausstattung werden regelmäßig analysiert, um die geplante Qualität sicherzustellen. Die Budgetierung ist im Prozess „Finanzplanung“ dokumentiert und visualisiert.

BEWERTUNG „Studiengangsdurchführung“:

Die Gutachter konnten sich in den Gesprächen mit Studierenden, Professoren und Verwaltungsmitarbeitern bei der Begutachtung vor Ort davon überzeugen, dass die Studiengangsdurchführung reibungslos verläuft. Für besonders wichtige Aspekte, wie der Gewinnung von qualifizierten Studierenden, die Lehrplanung bzw. Organisation sowie die Durchführung von Prüfungen und Abschlussarbeiten, hat die Hochschule Prozesse definiert und visualisiert, die feste Standards vorgeben und den beteiligten Personen Hilfestellung geben. Auch für die Berufung von Professoren und die Gewinnung von Lehrbeauftragten stehen neben den Regelungen der Berufsordnung Prozessbeschreibungen zur Verfügung, die Ablauf und Zuständigkeiten in den Verfahren verbindlich regeln. Die Prüfung der im Rahmen der Merkmalsstichprobe 1 vorgelegten Unterlagen sowie die Ergebnisse der Programmakkreditierungen bestätigen nach Meinung der Gutachter die Funktionsfähigkeit des laufenden Studienbetriebes.

Die dargestellten teilweise verpflichtenden und teilweise fakultativen Angebote zur Weiterbildung (z.B. Didaktikschulungen) eröffnen den Mitarbeitern ausreichende Möglichkeiten der Personalentwicklung und -qualifizierung. Die Zielvereinbarungsgespräche bilden hier die Grundlage für individuell sinnvolle Fortbildungsmöglichkeiten für Lehrende und Verwaltungspersonal. Für Professoren wird das Angebot durch Veranstaltungen wie den „Tag der Lehre“ oder Freisemester ergänzt.

Im Rahmen der ersten Begutachtung vor Ort konnten sich die Gutachter bereits ein umfangreiches Bild von der Berufung, des Einsatzes und der Qualitätssicherung in Bezug auf haupt-

amtliche Professoren der Karlshochschule machen. Bezüglich der Lehrbeauftragten konnten die Gutachter in den Gesprächen vor Ort zwar entsprechende Informationen erlangen, die Dokumentation der verschiedenen Aspekte des Einsatzes von Lehrbeauftragten war jedoch weniger aussagekräftig. Daher entschieden sich die Gutachter dafür, als zweite Merkmalsstichprobe die Darstellung des Regelkreises des Managements von Lehrbeauftragten sowie von Ergebnissen der Lehrevaluation von Lehrbeauftragten zu erbitten. Die Hochschule hat daraufhin das Portfolio der Prozesse um den Prozess „Auswahl von Lehrbeauftragten“ ergänzt. Dieser Prozess regelt u.a. die Bedarfsermittlung, das Recruitment, die Überprüfung der Qualifikationen, das Auswahlverfahren, die Betreuung durch Professoren und Verwaltung, die didaktische Weiterbildung sowie die Evaluation bzw. den Umgang mit Evaluationsergebnissen in Bezug auf externe Lehrbeauftragte der Karlshochschule. Im Rahmen der zweiten Begutachtung hatten die Gutachter sodann Gelegenheit, den Prozess sowie Ergebnisse bzw. den Umgang mit Evaluationsergebnissen mit den Mitarbeitern der Hochschule zu hinterfragen. Sie sind der Ansicht, dass der erarbeitete Prozess alle relevanten Aspekte klar regelt und die Einbindung der Lehrbeauftragten in den Studienbetrieb insgesamt gut gelingt.

Bezüglich der sächlichen Ressourcen ergaben sowohl die Eindrücke und Gespräche während der Begutachtung vor Ort als auch die Ergebnisse der Programmakkreditierungen ein ebenfalls positives Bild, so dass die Gutachter keine Zweifel an der erfolgreichen Durchführung von Studienprogrammen der Karlshochschule haben.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge auf der Basis von</i> | | | |
| <u>qualitativ</u> und | X | | |
| <u>quantitativ</u> hinreichenden Ressourcen | X | | |
| sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung. | X | | |

III.3. Überprüfung (CHECK)

Ziel des Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystems der Karlshochschule ist gemäß der QUESO, das Leitbild der Hochschule in ihren einzelnen Funktionsbereichen zu realisieren und konkrete Instrumente zur Vereinbarung, Messung und Verbesserung von Qualität bereitzustellen. Dies beinhaltet die regelmäßige und systematische Erhebung, Verarbeitung und Veröffentlichung von Daten zur Zielerreichung mittels quantitativer und qualitativer Methoden.

Die Hochschule überprüft regelmäßig:

- die Qualität ihrer Programme, Prozesse, Leistungen und Ergebnisse,
- die Einhaltung der in der QUESO u.a. für die Durchführung von Studiengängen definierten Verfahren und Qualitätsstandards und das Erreichen der dort beschriebenen Qualitätsziele,
- das Erreichen weiterer Qualitätsziele und die Einhaltung weiterer Qualitätsstandards auf Initiative des Qualitätsausschusses,
- die Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung und
- die Effektivität und Effizienz des internen Qualitätssicherungssystems.

Gemäß der QUESO wird das Erreichen der mit dem Studiengang intendierten Ziele im Rahmen der internen Evaluation kontinuierlich beobachtet und regelmäßig periodisch überprüft. Diese Überprüfung schließt sowohl den Zielerreichungsgrad als auch die Übereinstimmung der Ziele mit den Anforderungen der relevanten Märkte ein.

Im Rahmen der internen Evaluation führt die Hochschule gemäß der QUESO im Einzelnen die folgenden Evaluationen durch:

- Erstsemesterbefragung,
- studentische Lehrveranstaltungsevaluationen,
- Befragung aller aktiven Studierenden zu den Rahmenbedingungen,
- Befragung der Absolventen,
- Befragung der Lehrenden,
- Befragung der Mitarbeiter sowie
- Befragung der Partnerunternehmen und Arbeitgeber.

Im Einzelnen werden im Rahmen der internen Evaluation folgende Themen behandelt:

- Studiengangsziele,
- Studiengangsinhalte,
- Bewerbungsverfahren,
- Studierendenprofil (bezogen auf die Kohorte),
- Anzahl der Studienanfänger,
- Schwundquoten (Abbruch, Wechsel von Hochschule oder Studiengang, Exmatrikulation, sonstige Gründe),
- Prüfungserfolgsquoten (Notendurchschnitt, Notenverteilung, Abweichung zur Normalverteilung),
- Studiendauer,
- Überprüfung des tatsächlichen Workload,
- Studienfortschritt (Verhältnis der möglichen zu den tatsächlich erworbenen ECTS-Credits),
- Berufsfähigkeit, berufliche Situation, Zukunft und Entwicklung der Studierenden und Absolventen,
- personelle (Tutoren, Mentoren, Ansprechpartner) und sächliche (Bibliothek, IT, Ausstattung) Ressourcen und deren Verfügbarkeit/Erreichbarkeit,
- Beratungs- und Betreuungssituation der Studierenden,
- Informationsangebote,
- Lehr- und Prüfungsorganisation,
- Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium (insbesondere Bewertungen der Studierenden zu Studienverlauf, Effektivität der Lehrenden sowie Rahmenbedingungen),
- Bewertung der Kontakte zwischen Hochschule, Absolventen und Betrieben,
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre einschließlich der Indikatoren und Kriterien der Zielerreichung und
- Forschungsprofil und Forschungsleistungen.

Als externe Evaluationen werden die Selbstakkreditierung und die Evaluation aus Sicht unbefangener Dritter (Peer-Review) zur Halbzeit des Akkreditierungszeitraums eingesetzt.

Die Einhaltung der in der QUESO definierten Qualitätsstandards wird darüber hinaus in einem formalisierten Verfahren der externen Evaluation überprüft. Die externe Evaluation der Durchführung von Studiengängen erfolgt im Rahmen der Selbstakkreditierung. Anlassunabhängig prüft die Selbstakkreditierungskommission mindestens fünf und spätestens sieben Jahre nach der letzten Akkreditierungsentscheidung zu einem Studiengang, ob die Qualitätsstandards für Studium und Lehre bei der Weiterentwicklung und Durchführung des betreffenden Studienganges eingehalten wurden. Über den genauen Zeitpunkt der Selbstakkreditierung entscheidet der Qualitätsbeauftragte unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Halbzeitevaluation. Um eine Überprüfung der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (Landesrecht, KMK, Akkreditierungsrat) zu gewährleisten, bindet der Qualitätsbeauftragte den Justiziar der Hochschule auch in die erneute Überprüfung des Studienganges ein (zur Durchführung des Selbstakkreditierungsverfahrens siehe Kapitel III.1 „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“).

Des Weiteren legt der Qualitätsausschuss, in dem neben dem Qualitätsbeauftragten die wesentlichen Stakeholder, nämlich Professoren, Lehrbeauftragte, Studierende, Services und Präsidium vertreten sind, einmal jährlich unter Berücksichtigung der strategischen Prioritäten, der Erkenntnisse aus dem Beschwerdemanagement, der Ergebnisse der Evaluationen und der Anregungen der Studiengangs- und Fakultätsbeiräte einen Schwerpunkt der Qualitätssicherung fest, bei dem anhand von konkreten Merkmalsstichproben das Erreichen der Qualitätsziele und die Einhaltung der Qualitätsstandards im Bereich von Studium, Lehre und Forschung überprüft wird.

Mithilfe der oben genannten internen und externen Evaluationen wird festgestellt, ob und inwiefern Verbesserungsbedarf in einem Studiengang besteht. Der Umgang mit den Ergebnissen im Einzelnen und insbesondere die Vereinbarung konkreter Ziele zur Qualitätsverbesserung, Schulungen und weitergehende Hilfsangebote, Vergleich der Ergebnisse, Erneuerung von Lehraufträgen, Prioritätensetzung, Erarbeitung konkreter Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung werden in der QUESO beschrieben. Sie fließen ggf. auch in die jährlichen Zielvereinbarungsgespräche ein.

Darüber hinaus hat die Hochschule bereits 2009 ein Beschwerdemanagement eingeführt, mit dem die Studierenden jederzeit über die sogenannten Feedbackboxen Feedback geben können. Die Feedbacks werden von der Qualitätsbeauftragten ausgewertet, im Präsidium besprochen, der zuständigen Einheit zur Stellungnahme übergeben, die dann zusammen mit dem Feedback an der sog. Feedbackwand veröffentlicht wird.

Und schließlich hat der Student Service und das Qualitätsmanagement einen durchgängigen Austausch mit den Kurssprechern organisiert, in dem auch qualitativ Verbesserungsbedarf identifiziert wird.

Die Verantwortlichkeiten und Prozesse sind in der QUESO geregelt; die wesentlichen Prozesse der Hochschule werden darüber hinaus in Prozessbeschreibungen festgehalten und im Qualitätshandbuch dokumentiert.

Die Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse und des Qualitätsberichts dient der Transparenz des Studienangebots sowie der Darstellung der durchgeführten qualitätssichernden Prozesse an der Hochschule. Der Bericht bildet die Grundlage für die Durchführung von externen Evaluationen und Akkreditierungsverfahren. Der Qualitätsbericht wird vom Präsidium beschlossen und einmal jährlich dem Senat und Aufsichtsrat zur Stellungnahme vorgelegt. Er wird im Internet veröffentlicht. Außerdem werden einmal jährlich die Studiengangsbeiräte und die Fakultätsbeiräte unterrichtet, in denen – wie oben beschrieben – alle wesentlichen Stakeholder vertreten sind.

BEWERTUNG „Überprüfung“:

Die von der Karlshochschule verwendeten Instrumente der Evaluation sind nach Meinung der Gutachter geeignet, um ein umfangreiches Bild von den Studiengängen von sowohl direkt am Studiengang Beteiligten als auch von externen Stakeholdern zu erhalten. Dies ermöglicht der Hochschule, ihre Studiengänge fortlaufend zu überprüfen und bei Bedarf Anpassungen am Konzept oder der Durchführung vorzunehmen. Prozessbeschreibungen als Rahmen und zur Orientierung sind für die Überprüfungen vorhanden.

Die Themen, die in der Lehrevaluation bei den Studierenden abgefragt werden, sind nach Meinung der Gutachter vollumfänglich und führen bei Über-/Unterschreiten von definierten Schwellenwerten zu Maßnahmen. Zu diesen Themen gehören insbesondere die konkrete Überprüfung des Workloads (Prozesse „Evaluation der Lehrveranstaltungen“ und „Workloadtuning“) und weitere Aspekte der Studierbarkeit (Prozess „Workloadtuning“) sowie das Prüfungswesen der Studiengänge (Prozess „Prüfungen“). Auch dies wird durch die Merkmals-

stichprobe Nr. 1 und die Ergebnisse der durchgeführten Programmakkreditierung bestätigt. Die Gutachter begrüßen zudem die zusätzlichen Gespräche zwischen Studierendenprechern und der Verwaltung bzw. dem Qualitätsbeauftragten, die ein weiteres Mal den vielfältigen Austausch der Hochschulangehörigen bestätigen.

Die Einbeziehung externer Experten ist durch die Selbstakkreditierung laufender Studiengänge systematisch gewährleistet. Die Selbstakkreditierung ist verpflichtend für alle Studiengänge vorgesehen und in dem Prozess „Studiengangsentwicklung“ beschrieben und visualisiert. Der zeitliche Abstand der Überprüfungen von fünf bis sieben Jahren orientiert sich dabei grob an den Vorgaben des Akkreditierungsrates für Programmakkreditierungen. Bezüglich der Bewertung der Organisation, Durchführung und des Umgangs mit den Ergebnissen der Selbstakkreditierung im Rahmen der Studiengangsentwicklung verweisen die Gutachter auf ihre Ausführungen in der Bewertung des Kapitels III.1 „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“.

Bei der Überprüfung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben (Landesrecht, KMK und Akkreditierungsrat, Anerkennungsregeln) begrüßen die Gutachter wiederum, dass in das Verfahren der Selbstakkreditierung neben den Kommissionsmitgliedern der Justiziar in das Verfahren mit einbezogen wird.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i> | | | |
| <u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, | X | | |
| <u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, | X | | |
| die Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden, | X | | |
| die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> für die Akkreditierung von Studiengängen, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von landesspezifischen Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen. | X | | |
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i> | | | |
| Lehrenden | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| des Verwaltungspersonals, | X | | |
| Absolventinnen und Absolventen, | X | | |
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) | X | | |
| die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen Evaluationen und externen Evaluationen vornehmen. | X | | |
| <i>Sofern Studium und Lehre auch kooperativ mit anderen Organisationen angeboten wird:</i> | | | |
| Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher. | X | | |
| <i>Die hochschulinterne Qualitätssicherung gewährleistet</i> | | | |
| die Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung. | X | | |

III.4. Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)

Auch die Weiterentwicklung eines Studienganges (Prozess „Studiengangsentwicklung“) unterliegt auf der Ebene der Qualitätssicherung den bereits oben beschriebenen Verfahren der internen und externen Evaluation (vgl. Kapitel III.3 „Überprüfung“). Bezüglich des Umgangs mit den Lehrergebnissen aller Evaluationen (act) regelt die QUESO u.a.:

- die Besprechung mit den Studierenden und Vereinbarung konkreter Ziele zur Qualitätsverbesserung, Schulungen und weitergehende Hilfsangebote,
- den Vergleich der Ergebnisse,
- die Erneuerung von Lehraufträgen,
- die Stellungnahme zu Potenzialen, konkreten Zielen und Maßnahmen durch den Mitarbeiter und Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sowie im Präsidium sowie
- die Erarbeitung konkreter Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

Neben Evaluationen (vgl. Kapitel III.3 „Überprüfung“) und der Selbstakkreditierung (vgl. Kapitel III.1 „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“) nutzt die Karlsruhochschule ein weiteres Instrument der Weiterentwicklung ihrer Studiengänge, die sog. Halbezeitevaluation. Nach Ablauf der Hälfte des jeweiligen Selbstakkreditierungszeitraums für einen Studiengang wird unter der Leitung des Qualitätsbeauftragten eine externe Evaluation aus Sicht unbefangener Dritter durchgeführt (Peer-Review). Die Auswahl der Peers richtet sich (wie bei der Selbstakkreditierung) nach den fachlichen Expertisen, die für den Studiengang benötigt werden. Die Begutachtung durch die externen Peers erfolgt auf Basis der Ergebnisse der internen Evaluationen und orientiert sich in ihrem Ablauf an dem Verfahren der jeweiligen Akkreditierung. Ein Abschlussbericht dokumentiert die Ergebnisse der externen Evaluation sowie die Stellungnahme der zuständigen Führungskräfte bzw. Studiengangsleiter zu den Ergebnissen.

Die Studiengangsleitung unterrichtet zudem den Beirat (in dem Vertreter potentieller Arbeitgeber, der Hochschullandschaft/Wissenschaft, der Studierenden und der Alumni sind) einmal jährlich über die Ergebnisse der Studiengangsevaluation und den Stand der Zielerreichung. Die Unterrichtung umfasst:

- eine Einschätzung der Studiengangsleitung zur Erreichung der Studiengangsziele,
- eine Darstellung der Studiengangsinhalte und der didaktischen Weiterentwicklung sowie eine Analyse der Neueinschreibungen (Verlauf der Kolloquien, Zahl der Neueinschreibungen im Studiengang, Ablehnungsquote, Studierendenprofil),
- eine Evaluation von Abbrecher-, Wechsler-, Exmatrikulationsquote, Prüfungserfolg (Notendurchschnitt, Notenverteilung, Abweichung zur Normalverteilung), Studierendauer, Workload, Studienfortschritt (Verhältnis der möglichen zu den tatsächlich erworbenen ECTS-Credits), Berufsfähigkeit, berufliche Situation, Zukunft und Entwicklung der Studierenden und Absolventen, personelle und sächliche Ausstattung und deren Verfügbarkeit/Erreichbarkeit, Beratungs- und Betreuungssituation der Studierenden, Informationsangebote, Lehr- und Prüfungsorganisation, Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium (insbesondere Bewertungen der Studierenden zu Studienverlauf, Effektivität der Lehrenden sowie Rahmenbedingungen),
- eine Bewertung der Kontakte zwischen Hochschule, Absolventen und Betrieben,
- eine Einschätzung von Forschungsprofil und Forschungsleistungen sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre einschließlich der Indikatoren und Kriterien der Zielerreichung.

Wesentliche Ergebnisse der Unterrichtung werden im Internet veröffentlicht.

Um die Übereinstimmung der Qualifikations- und Kompetenzziele mit den Anforderungen des Arbeitsmarkts und die Übereinstimmung der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen der Studierenden, Praktikanten und Absolventen mit diesen Anforderungen zu evaluie-

ren und Verbesserungsbedarf zu identifizieren, führt die Hochschule außerdem im Abstand von drei Jahren Befragungen bei ihren Partnerunternehmen und Arbeitgebern durch.

Und schließlich dient auch die Befragung der Absolventen, deren Examen mindestens fünf Jahre zurückliegen, der Weiterentwicklung der Qualifikationsziele. Gegenstand dieser Befragung sind die Bedeutung der Qualifikations- und Kompetenzziele für die eigene berufliche und persönliche Entwicklung, Trends in den Anforderungen der Arbeitgeber, der Verbleib der Absolventen und ihr persönlicher Entwicklungsbedarf.

Bewertung „Weiterentwicklung“:

Die Gutachter begrüßen, dass, neben den im Kapitel III.3 „Überprüfung“ bereits bewerteten Maßnahmen der Weiterentwicklung von Studiengängen (Evaluationen, Selbstakkreditierung), mit der implementierten Halbezeitevaluation noch ein weiteres Instrument zum Einsatz kommt, bei dem externe Peers involviert sind. Beachtet man zudem noch den Einbezug des Beirats in die Überprüfung des Studienbetriebes wird deutlich, dass die Karlsruhochschule überdurchschnittlich viel Wert darauf legt, durch den externen Blick von außen Verbesserungsbedarf und -potential zu identifizieren. Dies bestätigt nach Ansicht der Gutachter einmal mehr, dass die im Leitbild formulierten Ziele und Werte an der Karlsruhochschule tatsächlich gelebt werden.

Bezüglich der Förderung der Kompetenz der Lehrenden wird auf die Ausführungen in Kapitel III.2 „Studiengangsdurchführung“ verwiesen.

Die Karlsruhochschule bietet derzeit keine Studiengänge in Kooperation mit anderen Hochschulen an (Joint Programmes). Nichtsdestotrotz haben die Gutachter im Rahmen des Verfahrens über diese Möglichkeit gesprochen und erachten das Qualitätssicherungssystem der Karlsruhochschule in seiner Ausgestaltung als geeignet, um – im Falle der Durchführung eines Joint Programmes – die Qualität des Programmteils, der an der Partnerhochschule durchgeführt wird, hinlänglich zu gewährleisten. Daher bewerten sie dieses Kriterium als erfüllt.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung. | X | | |
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i> | | | |
| die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen, | X | | |
| verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem. | X | | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung bei der Weiterentwicklung der Studiengänge von</i> | | | |
| Lehrenden, | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| Absolventinnen und Absolventen, | X | | |
| externen Expertinnen und Experten, | X | | |
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, werden die entsprechenden Expertinnen und Experten beteiligt. | | | X |
| <i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre (Joint Programmes):</i> | | | |
| stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher. | X | | |

IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung

Das Berichtssystem der Karlsruhochschule sieht vor, dass die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung und Durchführung von Studiengängen sowie die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung zunächst in der QUESO dokumentiert und im Einzelnen im Qualitätshandbuch und den dort enthaltenen Prozessbeschreibungen beschrieben sind. Darüber hinaus gibt es für jeden Studiengang ein Studiengangshandbuch und zur Information von Dozenten ein Dozentenhandbuch.

Die Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung werden in den spezifischen Auswertungen der jeweiligen Evaluation und zusammenfassend im Qualitätsbericht dokumentiert. Gemäß der QUESO werden die Ergebnisse der Lehrevaluation an den jeweiligen Lehrenden weitergeleitet. Außerdem erhalten die Lehrevaluationen der für das unterrichtete Modul

- zuständige Modulverantwortliche,
- zuständige Studiengangsleiter,
- zuständige Dekan sowie
- die Mitglieder des Präsidiums,
- der Qualitätsbeauftragte der Hochschule und
- der von der Studierendenvertretung bestellte Vertreter der Studierenden im Qualitätsausschuss.

Gemäß der QUESO bespricht im Regelfall der jeweilige Dozent ausgewählte Ergebnisse in aggregierter Form mit dem Sprecher der jeweiligen Studierendengruppe. Die wesentlichen Ergebnisse dieses Gespräch werden mit der Studierendengruppe besprochen.

Die Ergebnisse der anderen von der Hochschule durchgeführten Evaluationen erhalten u.a.:

- die Mitglieder des Präsidiums sowie
- der Qualitätsbeauftragte.

Der Qualitätsbeauftragte der Hochschule erstellt einmal jährlich einen zusammenfassenden Qualitätsbericht, in dem die Ergebnisse der Evaluationen und die daraus abgeleiteten Folgerungen dargestellt werden. Der Qualitätsbericht wird vom Präsidium beschlossen und dem Senat und Aufsichtsrat zur Stellungnahme vorgelegt. Der Geschäftsführer des Hochschulträgers nimmt ohne Stimmrecht an den Sitzungen der Gremien teil.

Das Ministerium für Wissenschaft und Kunst Baden-Württemberg wird im Rahmen des jährlich zu erstattenden Verwendungsnachweises über Verfahren und über Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre unterrichtet.

Schließlich unterrichtet die Studiengangsleitung – wie oben bereits detailliert beschrieben – den Studiengangsbeirat einmal jährlich über die Ergebnisse der Studiengangsevaluation und den Stand der Zielerreichung.

Bewertung „Berichtssystem“:

Die Hochschule hat nach Ansicht der Gutachter ein wirksames Berichtssystem installiert, welches sicherstellt, dass alle Beteiligten über die Strukturen (QUESO u.a. Ordnungen) und über aktuelle Entwicklungen (Qualitätsbericht) informiert werden. Im Berichtswesen zu Evaluationen sind die Zuständigkeiten ebenfalls klar geregelt.

Die Veröffentlichung der zusammenfassenden Evaluationsergebnisse und des Qualitätsberichts gewährleistet nach Meinung der Gutachter ausreichende Transparenz bezüglich des

Studienangebots sowie der durchgeführten qualitätssichernden Prozesse an der Karlshochschule.

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|---|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem. | X | | |
| <i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i> | | | |
| die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen, | X | | |
| die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen, | X | | |
| Strukturen der Qualitätssicherung, | X | | |
| Prozesse der Qualitätssicherung, | X | | |
| Maßnahmen der Qualitätssicherung, | X | | |
| Ergebnisse der Qualitätssicherung, | X | | |
| Wirkungen der Qualitätssicherung. | X | | |
| <i>Die Hochschule unterrichtet in geeigneter Weise</i> | | | |
| die Öffentlichkeit, | X | | |
| den Träger der Hochschule, | X | | |
| ihr Sitzland | X | | |
| über Verfahren und | X | | |
| über Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre. | X | | |

ANHANG

1. Qualitätsprofil

Karlsruhochschule International University Karlsruhe

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert. | X | | |
| Dieses Ausbildungsprofil ist veröffentlicht. | X | | |
| Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert. | X | | |
| Dieses Ausbildungsprofil ist veröffentlicht. | X | | |
| Beide Profile sind Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes. | X | | |
| Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem. | X | | |
| <u>Entscheidungsprozesse</u> im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre sind klar definiert, | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| <u>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</u> im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre sind klar definiert | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet Maßnahmen zur <u>Personalentwicklung</u> . | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet Maßnahmen zur <u>Personalqualifizierung</u> . | X | | |
| Die Hochschule nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen der ESG genügt. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem ist geeignet, die <u>Wirksamkeit der hochschulinternen Steuerung</u> im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen. | X | | |
| Das interne Qualitätssicherungssystem ist geeignet, die <u>kontinuierliche Verbesserung</u> der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten. | X | | |
| <u>Entscheidungsprozesse</u> im <u>internen Qualitätssicherungssystem</u> sind klar definiert | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| <u>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</u> im <u>internen Qualitätssicherungssystem</u> sind klar definiert | X | | |
| und hochschulweit veröffentlicht. | X | | |
| Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien. | X | | |

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|--|---------|---------------|----------------|
| <i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i> | | | |
| die Festlegung <u>konkreter</u> Qualifikationsziele der Studiengänge. | X | | |
| die Festlegung <u>plausibler</u> Qualifikationsziele der Studiengänge. | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. | X | | |
| <i>Die Qualifikationsziele umfassen fachliche und überfachliche Aspekte, insbesondere</i> | | | |
| wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung, | X | | |
| die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen, | X | | |
| die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. | X | | |
| <i>Die Hochschule besitzt Verfahren</i> | | | |
| zur Überprüfung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge und zur Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge. | X | | |
| Die Hochschule nutzt diese Verfahren kontinuierlich. | X | | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet</i> | | | |
| die Umsetzung der <u>Qualifikationsziele</u> in Studiengangskonzepte und die Umsetzung der <u>angestrebten Lernergebnisse</u> in Studiengangskonzepte. | X | | |
| Die Studiengangskonzepte sind studierbar. | X | | |
| <i>Die Studiengangskonzepte gewährleisten</i> | | | |
| das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus und das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils. | X | | |
| <i>Hierzu gehören</i> | | | |
| Schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen, | X | | |
| die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung, | X | | |
| die Anwendung des ECTS, | X | | |
| die sachgemäße Modularisierung, | X | | |
| die adäquate Prüfungsorganisation, | X | | |
| Beratungs- und Betreuungsangebote, | X | | |
| die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit, | X | | |
| die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, | X | | |
| die Berücksichtigung Studierenden mit Kindern, | X | | |
| die Berücksichtigung von ausländischen Studierenden, | X | | |
| die Berücksichtigung von Studierenden mit Migrationshintergrund und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten, | X | | |
| Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention, | X | | |
| Anerkennungsregeln außerhochschulisch erbrachter Leistungen. | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der ländergemeinsamen und landesspezifischen Strukturvorgaben und gegebenenfalls der bestehenden Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten. | X | | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung bei der <u>Entwicklung</u> der Studiengänge von</i> | | | |
| Lehrenden, | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| Absolventen, | X | | |
| externen Experten, | X | | |

| | | | |
|--|----------------|----------------------|-----------------------|
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, werden die entsprechenden Expertinnen und Experten beteiligt. | | | X |
| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge auf der Basis von</i> | | | |
| <u>qualitativ</u> und | X | | |
| <u>quantitativ</u> hinreichenden Ressourcen | X | | |
| sowie Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung. | X | | |
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i> | | | |
| <u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, | X | | |
| <u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, | X | | |
| die Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden, | X | | |
| die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> für die Akkreditierung von Studiengängen, | X | | |
| Überprüfung der Einhaltung von landesspezifischen Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen. | X | | |
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i> | | | |
| Lehrenden | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| des Verwaltungspersonals, | X | | |
| Absolventinnen und Absolventen, | X | | |
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) | X | | |
| die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen Evaluationen und externen Evaluationen vornehmen. | X | | |
| <i>Sofern Studium und Lehre auch kooperativ mit anderen Organisationen angeboten wird:</i> | | | |
| Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher. | X | | |
| <i>Die hochschulinterne Qualitätssicherung gewährleistet</i> | | | |
| die Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung. | X | | |
| Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung. | X | | |
| <i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i> | | | |
| die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen, | X | | |
| verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem. | X | | |
| <i>Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung bei der <u>Weiterentwicklung</u> der Studiengänge von</i> | | | |
| Lehrenden, | X | | |
| Studierenden, | X | | |
| Absolventinnen und Absolventen, | X | | |
| externen Expertinnen und Experten, | X | | |
| Vertretern der Berufspraxis. | X | | |
| Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, werden die entsprechenden Expertinnen und Experten beteiligt. | | | X |

Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre (Joint Programmes):

stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.

X

| Qualitätsanforderungen | Erfüllt | Nicht erfüllt | Nicht relevant |
|---|---------|---------------|----------------|
| Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem. | X | | |
| <i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i> | | | |
| die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen, | X | | |
| die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen, | X | | |
| Strukturen der Qualitätssicherung, | X | | |
| Prozesse der Qualitätssicherung, | X | | |
| Maßnahmen der Qualitätssicherung, | X | | |
| Ergebnisse der Qualitätssicherung, | X | | |
| Wirkungen der Qualitätssicherung. | X | | |
| <i>Die Hochschule unterrichtet in geeigneter Weise</i> | | | |
| die Öffentlichkeit, | X | | |
| den Träger der Hochschule, | X | | |
| ihr Sitzland | X | | |
| über Verfahren und | X | | |
| über Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre. | X | | |

2. Informationen zur Dokumentation der Merkmalsstichproben

Als Stichproben im Verfahren wurden festgelegt:

1. Der Studiengang „International Marketing“ soll hinsichtlich aller Kriterien, die für eine Programmakkreditierung relevant sind, dargestellt werden (Qualifikationsziele, Zulassung, Konzeption, Wissenschaftliche Rahmenbedingungen, Qualitätssicherung).

Eingereichte Unterlagen: Selbstbericht zum Studiengang (entsprechend der Gliederung der FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloge für Programme nach Vorgaben des Akkreditierungsrates bzw. inkl. zusätzlicher Kriterien der FIBAA) sowie Anlagen (u.a. Studiengangshandbuch, Modulbeschreibungen, Studien- und Prüfungsordnung, Lebensläufe der Lehrenden, Lehrverflechtungsmatrix, Beschreibung des didaktischen Konzepts „Lernzimmer“, Evaluationsbogen, Finanzplanung).

2. Eine Darstellung des Regelkreises des Managements von Lehrbeauftragten der Hochschule (Auswahl der Lehrbeauftragten, Überprüfung der Qualifikationen, Einbindung in den Studienbetrieb und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung; zudem sollen die Evaluationsergebnisse der Lehrbeauftragten mit Auswertungen vom Zeitraum eines Jahres vorgelegt werden).

Eingereichte Unterlagen: Prozessbeschreibung „Auswahl von Lehrbeauftragten sowie Ergebnisse der Lehrbeauftragtenevaluation.“

3. Überarbeitete Prozessbeschreibungen sollen vorgelegt werden. Dabei sollen insbesondere die Entscheidungskompetenzen, Durchführungskompetenzen und Beratungskompetenzen der Beteiligten Berücksichtigung finden. Zudem soll der übergeordnete Prozess (Metaebene) dargestellt sowie eine Gesamtübersicht über die Prozesse („Prozesslandkarte“) erstellt werden.

Eingereichte Unterlagen: überarbeitetes Qualitätshandbuch mit QUESO und Prozessbeschreibungen inklusive dem übergeordneten Metaprozesses sowie überarbeitete Prozessvisualisierungen (u.a. der Prozesse „Studiengangsentwicklung“, „Studiengangsentwicklung“ und „Selbstakkreditierung“ (zum Inhalt des Handbuchs vgl. auch Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“).

Folgende zusätzliche Unterlagen wurden nachgereicht:

- eine Funktions- bzw. Entscheidungsmatrix, die die Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten des Qualitätssicherungssystems erläutert,
- eine Darstellung von Schwellenwerten im Qualitätssicherungssystem, bei deren Erreichen Prozesse ausgelöst bzw. Maßnahmen getroffen werden,
- eine Auswahl an Protokollen (bzw. Dokumentationen der Ergebnisse) ihrer internen Klausuren, Open-Space-Veranstaltungen und Workshops,
- ein korrigiertes Organigramm der Hochschule, in dem die genaue Stellung der QM-Beauftragten deutlich wird,
- Stellenbeschreibungen der folgenden Funktionen: Studiengangsleitung, Qualitätsbeauftragte, Hochschulentwicklung, Gleichstellungsbeauftragte.