

Qualitätsbericht 2019/2020

Inhalt

I.	Ziele der Qualitätsentwicklung und -sicherung	1
II.	Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung	3
III.	Qualitätsziele: Schwerpunkte 2020 (Plan)	5
IV.	Umsetzung 2020 (Do)	8
	1. Didaktik und Lehre	8
	2. Profilierung der Hochschule	9
	3. Mitarbeiterzufriedenheit.....	9
	4. Qualitäts- und Serviceorientierung	10
V.	Interne Evaluationen (Check).....	11
	1. Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen.....	11
	2. Erstsemesterbefragung	17
	3. Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen	17
	4. Absolventenbefragung	17
	5. Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	19
	6. Befragung der Lehrenden.....	23
VI.	Abgeleitete Maßnahmen aus den Evaluationen (Act)	25
VII.	Zusammenfassende Bewertung und Ausblick	27

I. Ziele der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Ziel des Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystems ist es, das Leitbild der Hochschule in ihren einzelnen Funktionsbereichen zu realisieren und konkrete Instrumente zur Vereinbarung, Messung und Verbesserung von Qualität bereit zu stellen.

Das Qualitätsmanagement an der Karlsruhochschule beinhaltet die regelmäßige und systematische Erhebung, Verarbeitung und Veröffentlichung von Daten zur Zielerreichung mittels quantitativer und qualitativer Methoden, die zu zielgerichteten Entscheidungen zur Erhaltung oder Verbesserung der Qualität führen.

Der Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung umfasst die Schritte

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

Die übergeordneten Ziele sind im Leitbild der Hochschule und in der Strategie (Struktur- und Entwicklungsplan, STEP) dargestellt. Einmal jährlich leiten die Gremien der Hochschule daraus konkrete Ziele für das jeweilige Jahr ab. Konkrete Anlässe dazu sind die Präsidiumsklausur und die Klausur der Professoren zu Beginn des jeweiligen Jahres. Die Ziele werden in den Gremien (Senat, Hochschulrat und Fakultätsrat) thematisiert und fließen danach in den Zielvereinbarungsprozess ein.

Anschließend findet zwischen jedem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ein Zielvereinbarungsgespräch statt. Die Dekane führen das Zielvereinbarungsgespräch mit den Professoren ihrer Fakultät, die zuständigen Präsidiumsmitglieder mit den Leitern der ihnen zugeordneten Servicestellen und diese mit ihren jeweiligen Mitarbeitern. Das Zielvereinbarungsgespräch wird durch eine interne Klausur der jeweiligen Servicestelle vorbereitet. Gegenstand dieses Gesprächs ist 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 Erfolges, der Zeitpunkt, zu dem das jeweilige Ziel erreicht werden soll, die Erarbeitung konkreter Schritte zur Zielerreichung und die Vereinbarung von unterstützenden Maßnahmen. Die Ziele, Indikatoren, Zeitpunkte, Schritte und unterstützenden Maßnahmen werden schriftlich festgehalten.

Das Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystem bildet mit den Grundsätzen (Ergebnisorientierung, Wissenschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Zielorientierte Führung, Kontinuierliches Lernen, gesellschaftliche Verantwortung) den Rahmen für den Handlungsspielraum der Hochschule sowie deren Mitarbeiter.

In diesem Bericht werden die für den Zeitraum Mai 2019 bis April 2020 wichtigsten Ergebnisse und Umsetzungen dokumentiert und dargestellt.

II. Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Das Qualitätsmanagement an der Karlshochschule stand in den Jahren vor 2019 erheblich unter Druck. Dies hing zum einen mit mehrfachen Führungswechseln auf der Präsidiumsebene und zum anderen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten und der damit verbundenen Personalfluktu-ation, zusammen. Bereits im Rahmen der Systemakkreditierung 2014 waren eine Reihe von Her-ausforderungen dargelegt worden, die im letzten Qualitätsbericht im Einzelnen dargestellt wa-ren.

Das Jahr 2019 war nun von einer Konsolidierung der Situation und von einem Neubeginn beson-ders im Bereich des Qualitätsmanagements und der Hochschulentwicklung geprägt. Die Position des Qualitätsmanagementbeauftragten konnte zum 1.3.2019 als Teilzeitstelle durch ein langjäh-riges Mitglied des Qualitätsausschusses wiederbesetzt werden – dadurch war ein relativ nahtlo-ser Einstieg möglich. Zudem wurden Organisations- und Führungselemente wieder aufgegriffen und auf allen Ebenen und innerhalb der Gremien der Hochschule umgesetzt:

- Die jeweils zu Beginn des Jahres stattfindende Professorenklausur zur gegenseitigen Selbst-vergewisserung und der Identifikation von Entwicklungspotentialen fand wieder statt.
- Ebenfalls wurde die zu Beginn des Jahres stattfindende Präsidiumpklausur zur Festlegung strategischer Schwerpunkte als Voraussetzung für Prioritäten bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung durchgeführt.

Somit wurden auch wiederum in den zu Beginn des Jahres stattfindenden Qualitätsaus-schusssitzungen Schwerpunkte der Qualitätssicherung (§ 19, Abs. 3 QUESO) festgelegt.

- Viele der Evaluationen wurden wieder wie vorgesehen durchgeführt, sowohl im Rhythmus als auch in der Form.
- Der regelmäßige Zielvereinbarungsprozess im Rahmen des Mitarbeitergesprächs zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wurde wieder konsequent durchgeführt, wodurch sich die gemeinsame Ausrichtung und die Zielklarheit deutlich erhöht hat. Dies wird z.B. durch die Verbesserung in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung bestätigt.

Einigen der Risiken der besonderen „Karls-Spirit“, die bereits im Selbstbericht zur Systemakkre-ditierung 2014 beschriebenen waren (Start-up-Kultur, Personalfluktu-ation, wirtschaftliche Zwänge) konnte somit im Jahr 2019 begegnet werden. Somit sind wieder eine gewisse Versteti-gung und Stabilisierung eingetreten und die Fluktu-ation konnte erfolgreich eingedämmt wer-den.

Es wird nun in den folgenden Jahren darum gehen, diese Entwicklung weiter voranzutreiben und nachhaltig zu sichern. Das System der Qualitätssicherung sollte somit wieder zu einem Teil der

Kultur werden und nicht nur durch die formalisierten Prozesse, sondern insbesondere auch zu einem Teil des gelebten Führungs- und Organisationshandelns zu werden.

Zu erwähnen ist noch, dass durch die aktuelle Corona-Situation seit ca. Mitte März einige bedeutende und kurzfristige Anpassungen gegenüber den davor gültigen Planungen vorgenommen wurden. Hier geht es insbesondere um die folgenden Punkte:

- **Lehrevaluation**

Die für den April geplante Lehrevaluation wurde auf das Ende des Sommersemesters verschoben.

- **Evaluation der Rahmenbedingungen**

Die für den März geplante Evaluation der Rahmenbedingungen wurde auf den Beginn des Wintersemesters verschoben.

- **Qualitätsschwerpunkte**

Die Anfang 2020 festgelegten Qualitätsschwerpunkte mussten durch die Corona-Sondersituation zugunsten einiger kurzfristiger und aufwändiger Aktivitäten zurückgestellt werden.

- **Online-Lehre/-Didaktik**

Dementsprechend wurde ein neues Projekt zur Begleitung der Transformation der Lehre auf den Online-Bereich aufgesetzt. Dabei geht es zum einen um die Begleitung der akuten Maßnahmen (z.B. Hilfestellung bei der Umstellung von Präsenz- auf Online-Lehre), zum anderen aber auch um die mittel- bis langfristige Betrachtung der Strategie im Bereich von Onlineangeboten.

III. Qualitätsziele: Schwerpunkte 2020 (Plan)

Das Jahr 2019 war geprägt vom personellen und organisatorischen Neuanfang im Qualitätsmanagement. Durch die Besetzung der Stelle im Qualitätsmanagement (50%) konnte Kapazität geschaffen werden, um zum einen die laufenden Aufgaben zu bewältigen und zum anderen den teilweise entstandenen Rückstand aufzuarbeiten.

Wie schon in den Vorjahren war die Durchführung der Evaluationen ein großer Schwerpunkt. Folgende Evaluationen wurden durchgeführt (Details hierzu in Kap. V Interne Evaluationen (Check)):

- Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen
- Erstsemesterbefragung
- Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen
- Absolventenbefragung
- Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Evaluation der Rahmenbedingungen durch die Lehrenden

Auf Vorschlag des Qualitätsmanagementbeauftragten und des Qualitätsausschusses waren für 2019 folgende Qualitätsschwerpunkte festgelegt und bearbeitet worden:

- Fair Grading im Sinne einer Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der aus den Learning Outcomes abgeleiteten Bewertungskriterien und einer Konsistenz in der Notenverteilung. Aus dem Feedback wurde deutlich, dass es ohne nachvollziehbare sachliche Begründung eine große Bandbreite von Bewertungsmaßstäben über mehrere Semester hinweg gibt: Einzelne Lehrende bewerten nahezu alle Arbeiten im sehr guten Bereich, während andere regelmäßig hohe Durchfallquoten haben.
- Onboarding neuer Lehrbeauftragter und Professoren (und darüber hinaus auch neuer Mitarbeiter im Service) im Sinne einer Vermittlung der kulturellen, inhaltlichen, didaktischen, methodischen und organisatorischen Spezifika der Karlshochschule. Dabei kann einerseits eine Aktualisierung des Dozentenhandbuchs eine Hilfestellung sein, andererseits geht es aber um einen geplanten, durchdachten und qualitätsgesicherten Prozess der Begleitung und Einarbeitung (Mentorensystem) und des gegenseitigen Feedbacks.
- Erstellung eines Syllabus im Sinne einer Zuordnung von Learning Outcomes, Inhalten und insbesondere Literatur zu den einzelnen Unterrichtseinheiten und damit bessere Abschätzung und Verteilung des Workloads für die Studierenden. Dabei ist insbesondere hilfreich, wenn der Anteil des Selbstlernens zeitlich so strukturiert und organisiert wird, dass er – in Abstimmung zwischen den parallel stattfindenden Modulen – relativ gleichmäßig über das

Semester verteilt ist, vorlesungsfreie Zeiten stärker genutzt werden können und das tatsächliche Selbstlernen durch ein geeignetes System sichergestellt bzw. überprüft werden kann.

- Einführung und Nutzung einer einheitlichen Lernplattform, die es den Studierenden erleichtert, die für sie relevanten Informationen auf einen Blick zu finden, neben der Modulbeschreibung (Lernziele, Inhalte, Literatur, Prüfungsform) auch den zeitlichen Ablauf (Verknüpfung von Termin, Inhalt Anforderungen an das Selbststudium, Literatur) und die Prüfungsform (mit einem auf das Modul spezifizierten Erwartungshorizont zu erschließen, selbst interaktiv tätig sein zu können und einen zunehmend individualisierten Lernprozess zu gestalten).
- Infrastruktur (Medien, Hygiene, Räume, Housekeeping): In den letzten Jahren gab es hier eine Reihe von Verschleiß. Gemeinsam mit den Studierenden sollen (u.a. in einer Begehung) Schwerpunkte der Wartungs- und Verbesserungspotentiale erarbeitet werden.

Um diese Themen zu adressieren und die Umsetzung anzustoßen, wurden verschiedene Maßnahmen ergriffen:

- eine Mitarbeiterklausur mit allen Mitarbeitern vor Beginn des Wintersemesters hat dazu beigetragen, die Transparenz über die Situation der Hochschule und die getroffenen/zutreffenden Entscheidungen in der Mitarbeiterschaft zu erhöhen. Zugleich haben sich die Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Beitrag für das Erreichen der Ziele der Hochschule und die Umsetzung der im Leitbild formulierten Grundsätze auseinandergesetzt und partizipativ Lösungsvorschläge entwickelt.
- Im Rahmen der Professorenklausur wurden die strategischen Schwerpunkte der Hochschularbeit insbesondere im Hinblick auf die weitere Studiengangsentwicklung diskutiert und konkrete Entwicklungsschwerpunkte vereinbart. Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Klausur und im Rahmen der monatlich stattfindenden Professorien, die Anregungen der Studierenden diskutiert und in Handlungsempfehlungen und Maßnahmen umgesetzt.
- Bereits im vergangenen Jahr wurde ein einmal monatlich stattfindende „Team-Meeting“ aller administrativen und professoralen Mitarbeiter eingeführt. Es lässt sich sagen, dass dieses Format zu einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation und des Informationsstands bei den Mitarbeitern geführt hat. Dies lässt sich deutlich an der stark verbesserten Bewertung in der entsprechenden Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den entsprechenden Themenbereichen erkennen. Sehr hilfreich war in dieser Hinsicht auch die im Juni durchgeführte, dreitägige Mitarbeiterklausur, bei der sehr ausführlich über die ent-

sprechenden Themen diskutiert wurde sowie Projekte und Maßnahmen angestoßen wurden. Dabei kam auch das Teambuilding nicht zu kurz, so dass die Veranstaltung zu einer Wiederbelebung des „Karls Spirit“ einen sehr positiven Beitrag geleistet hat.

- Es wurden im Rahmen der Arbeit des Qualitätsbeauftragten und weiterer Mitarbeiter im Prüfungsamt und der Dozentenbetreuung einige Aktivitäten angestoßen, um die faire und ausgeglichene Bewertung in Prüfungen sicherzustellen.
- Zur Bearbeitung des Themas Onboarding wurde ein Projektteam gegründet, das verschiedene Vorschläge und Maßnahmen erarbeitet und bereits zum Teil umgesetzt hat.

IV. Umsetzung 2020 (Do)

1. Didaktik und Lehre

Die Schwerpunktsetzung im Jahr 2019 auf die Vereinheitlichung der Bewertung und Benotung von Prüfungsleistungen sowie der Vereinheitlichung von Prüfungsformen im Zusammenhang mit den Verbesserungen im Onboarding haben in einigen Bereichen bereits zu Verbesserungen geführt. Seit Mitte 2019 wird z.B. verstärktes Augenmerk darauf gelegt, dass bei wiederholt auffällig guten oder schlechten Notendurchschnitten die entsprechenden Lehrkräfte angesprochen werden und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Durch die Bereitstellung verbesserter und aktualisierter Unterlagen für neue Dozenten wird zudem sichergestellt, dass eine nahtlose Integration in die didaktischen Grundkonzepte und die typische Kultur an der Karlshochschule gegeben ist. Zu diesem Zweck wurde ein Dozenten-Handbuch in unserer Lernplattform Moodle aufgesetzt, die laufend aktualisiert und ergänzt wird.

Dieses Dozentenhandbuch wurde jüngst im Zusammenhang mit der Umstellung auf Online-Lehre im Zusammenhang mit der aktuellen Situation auch um Elemente für die Online-Didaktik ergänzt. Seit etwas vier Wochen beschäftigt sich zudem ein Projektteam intensiv mit der Bereitstellung von Weiterbildungsformaten für die Online-Didaktik sowie mit Erarbeitung von Leitlinien und der Bereitstellung von entsprechenden Tools. Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung einer übergreifenden Strategie für die Bereitstellung neuer Angebote im Bereich des E-Learning bzw. der Fernlehre, um den aktuellen Gegebenheiten zu begegnen, die die Karlshochschule mit ihrem hohen Anteil ausländischer Studierender zwar besonders treffen könnten, aber auch gleichzeitig Chancen bietet.

Jedenfalls ist es uns gelungen, durch das großartige Engagement vieler Mitarbeiter innerhalb kürzester Zeit nicht nur den operativen Lehrbetrieb vollständig abzudecken, sondern auch die oben erwähnten Chancen zu identifizieren und in die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie einfließen zu lassen.

Im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation wurde überdies sichergestellt, dass die Lehrenden die Ergebnisse ihrer Lehrevaluation nicht nur zeitnah erhalten, sondern diese auch unmittelbar in der Folgewoche mit ihren Studierenden besprechen und dabei deutlich machen, wie sie mit dem Feedback umgehen. Die konsequente Umsetzung wurde im Gespräch mit den Kurssprechern gesichert.

Der in 2019 zweimal durchgeführte „Tag der Lehre“ für alle Professoren und Lehrbeauftragten wurden die entsprechenden Schwerpunkte intensiv besprochen und in Workshops gemeinsam

bearbeitet. So stand die erste Veranstaltung im Zeichen der Qualitätsschwerpunkte 2019 (Fair Grading und Verknüpfung der Lehrangebote), die zweite Veranstaltung hatte die Vorstellung unseres Lernmanagementsystems Moodle zum Inhalt. Für die in 2020 vorgesehenen Veranstaltungen ist wiederum eine enge Verzahnung mit den Qualitätsschwerpunkten 2020 geplant.

2. Profilierung der Hochschule

Die erfolgreiche Gewinnung und Durchführung des SENSE-Projekts zeigt sich auch nach beinahe dreijähriger Laufzeit als sehr hilfreich für die weitere Schärfung des Hochschulprofils durch den Schwerpunkt des Service Learning. Die in dem Projekt starke Schwerpunktsetzung im Bereich digitaler Angebote leistete einen sehr wertvollen Beitrag bei der kurzfristig erfolgten Umstellung der Lehre auf Online-Angebot in der Corona-Krise.

Die in 2018 begonnenen Kooperationen mit einer Vielzahl von zivilgesellschaftlichen Akteuren wurden weitergeführt und hat in einer ganzen Reihe von erfolgreichen Veranstaltungen hat bereits zu einer Stärkung des Bekanntheitsgrades geführt, die nachfolgend eine Erhöhung der Bewerbungszahlen erwarten lässt.

3. Mitarbeiterzufriedenheit

Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Mitarbeiterbefragung“) hat im vergangenen Jahr aufgezeigt, dass es in einigen Bereichen Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern gibt. Im Besonderen waren dies die Bereiche „Vorleben des Leitbildes durch die Führung“, „Fehlerkultur“ und dem offenen Umgang und der zeitnahen und sachlichen Lösung von Konflikten. Zudem wurde Kritik geäußert an der Komponente Mitarbeitergespräch (incl. Zielvereinbarung). Diese Themen wurden in mehreren Veranstaltungen und insbesondere in der dreitägigen Mitarbeiterklausur im Juni 2019 angesprochen. Durch diese transparente Bearbeitung der Themen konnten auf sehr konstruktive Art und Weise gute Lösungsansätze gefunden werden.

Die Mitarbeiterbefragung 2020 zeigt nun eine sehr erfreuliche Entwicklung in einigen dieser Bereiche. Es bleiben aber noch Punkte, die einer weiteren Verbesserung bedürfen (s. Kapitel 5 Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Hier ist vor allem die Kritik am zeitnahen Ansprechen und Lösen von Konflikten zu nennen. Dies soll u.a. durch Trainings- und Coachingmaßnahmen verbessert werden.

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass in 2019 wieder mehr von dem teilweise etwas verloren gegangenen „Karls Spirit“ zu spüren ist. Nicht zuletzt die große Solidarität bei der Umsetzung

des Gehaltsverzichts in 2020 und das große Engagement bei der Bewältigung der Herausforderungen im Umgang mit der Corona-Krise haben gezeigt, dass die Hochschule sich auch und gerade in Krisenzeiten auf die Mitarbeiter verlassen kann

4. Qualitäts- und Serviceorientierung

Die in 2019 erfolgte konsequente Wiedereinführung des Qualitätsausschusses einschließlich aller darin enthaltenen Zielformulierungen, Kriterienfestlegung, Evaluation und Verbesserungsmaßnahmen, wurde auch das System der Feedbackboxen (mit der Möglichkeit zu jederzeitigem und spontanem Feedback) wiederbelebt. Dieses System ist inzwischen sogar als virtuelle Feedbackbox von überall über ein Online-Formular erreichbar. Somit verstärkt dies den Beitrag zur Kommunikation der Ernsthaftigkeit des Qualitätsmanagements und zur kritischen Reflexion.

Seit der Wiederbesetzung der vorübergehend vakanten Stelle der/des Qualitätsbeauftragten zum 1.3.2019, wurde zudem die Voraussetzung geschaffen, künftig alle in der QUESO vorgesehenen Evaluationen in dem dafür beschriebenen Rhythmus konsequent durchzuführen. Dementsprechend wurden seither zu den Lehrveranstaltungsevaluationen die Evaluation der Rahmenbedingungen der Studierenden und die Mitarbeiterevaluation (2019 und 2020), die Evaluation der Lehrenden in Bezug auf Hochschulführung, Services und Infrastruktur sowie die Evaluation durch die Absolventen. Alle Evaluationen wurden mit den Betroffenen im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen bzw. Vollversammlungen besprochen und fließen in die Schwerpunktsetzung durch Qualitätsausschuss und Präsidium ein.

V. Interne Evaluationen (Check)

1. Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen

Im vergangenen Berichtszeitraum fand die Lehrveranstaltungsevaluation im Wintersemester 2019/2020 statt. Die im Sommersemester für April vorgesehene Lehrveranstaltungsevaluation wurde aufgrund der Corona-Einschränkungen auf das Ende des Sommersemesters verschoben. Es ist geplant, dann auch Fragen zur Umstellung der Lehre auf Online zu stellen, um fundiertes Feedback am Ende des Semesters zu erhalten.

Die im Wintersemester 2019 erfolgte Umfrage erfolgte wieder wie im Vorjahr für die Bachelor-Studiengänge und im Studienkolleg Hochschulmanagementsystem (AcademyFIVE) durchgeführt, für die Evaluation in den Master-Studiengängen wurde eine separate Lösung (LimeSurvey) verwendet. Der Hintergrund für die Auftrennung ist die Durchführung der Master-Vorlesungen in Blockform, so dass die Festlegung eines einheitlichen Befragungszeitraums nicht sinnvoll ist. Dies ist aber die Voraussetzung für die Durchführung einer effizienten Evaluierung mit einer hohen Teilnehmerquote.

Der Fragebogen für die Evaluierung wurde ab dem Wintersemester 2018/19 deutlich verkürzt und umfasst nun nur noch 10 Fragen und ein Kommentarfeld. In den Vorjahren hatte sich nämlich durch die Analyse der Ergebnisse gezeigt, dass durch diesen verkürzten Fragebogen alle wichtigen Aspekte für die Qualitätssicherung der Vorlesungen erhoben werden können. Der Fragebogen sieht nun folgendermaßen aus:

Tabelle 1: Fragebogen zur Evaluation der Lehrveranstaltungen seit Wintersemester 2018/19

Nr.	Frage	Datentyp
1	Ich habe regelmäßig an der Lehrveranstaltung teilgenommen.	1..5
2	Der Lehrende erläuterte regelmäßig die Lernziele der Veranstaltung.	1..5
3	Aus heutiger Sicht werde ich die Lernziele am Ende des Kurses erreicht haben.	1..5
4	Zwischen dem Vorlesungsstoff dieser Veranstaltung und anderen Studieninhalten werden Zusammenhänge aufgezeigt.	1..5
5	Die unterrichtsunterstützenden Mittel werden so genutzt, dass sie zum Verständnis der Veranstaltungsinhalte beitragen.	1..5
6	Der Lehrende steht auch außerhalb der Veranstaltung für Fragen (z.B	1..5
7	Wie viele Stunden Selbststudium entfallen insgesamt im Semester auf diese Veranstaltung? (Bitte nur einen ganzzahligen Wert ohne weiteren Text eingeben, z.B	Numerisch
8	Mit der Lehrleistung des Lehrenden bin ich sehr zufrieden.	1..5
9	Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Modul.	1..5
10	Die Vorlesung ist weiter zu empfehlen.	0..1

11 Was war gut? Was könnte verbessert werden? Verbesserungsvorschläge (z.B. Organisation, Bewertung externer Dozenten, Exkursionen,...) Kommentar

Bei den Einschätzungen zu den Fragen 1 bis 6 und 8 bis 9 wird eine fünfstufige Likertsakala mit folgenden Antwortmöglichkeiten verwendet:

1: stimmt genau; 2: stimmt ziemlich; 3: weder/noch; 4: stimmt wenig; 5: stimmt gar nicht

Bei Frage 10 (Empfehlung) kann mit ja (1) oder nein (0) geantwortet werden.

Evaluation in den Bachelor-Studiengängen und im Studienkolleg

Um eine hohe Teilnehmerquote zu erreichen, wurden auch im Wintersemester 2019/20 während des Befragungszeitraums wieder die Vorlesungen besucht und die Studierenden konnten während des Besuchs die Vorlesung evaluieren. Insgesamt wurden 1.141 Fragebögen ausgefüllt, ausgehend von der maximal erreichbaren Zahl (=Summe der für alle Module eingeschriebenen Teilnehmer) entspricht dies einer Teilnahmequote von 59%.

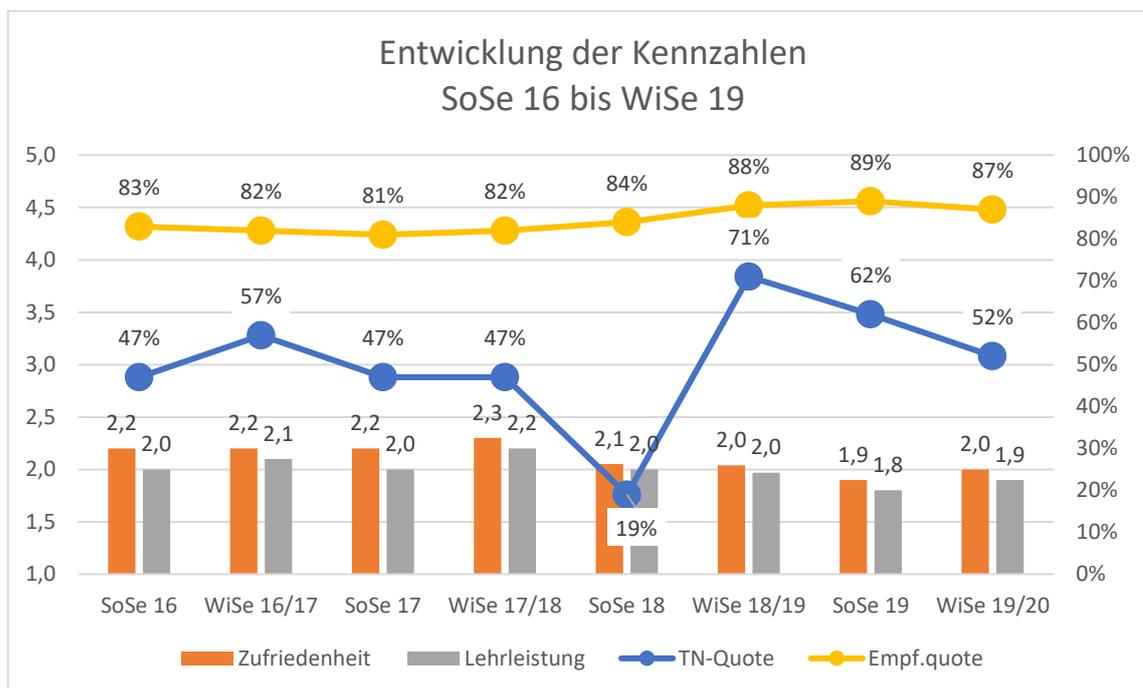


Abbildung 1: Bachelor-Evaluation: Entwicklung der Kennzahlen Zufriedenheit (Frage 9), Lehrleistung (Frage 8) und Empfehlung (Frage 10) sowie der Teilnahmequote von 2016 bis 2019.

Die letzte Evaluation im Wintersemester 2019 bestätigt die insgesamt sehr erfreulichen Entwicklungen:

1. Die Teilnahmequote konnte durch die bereits erwähnten Vorlesungsbesuche deutlich erhöht und seit nun drei Durchgängen nahezu stabilisiert werden (der leichte Rückgang ist

durch einige Sondereffekte zu erklären). Dadurch ergeben sich sehr repräsentative Kennzahlen, die tatsächliche Rückschlüsse auf wahrgenommene Qualität der Lehrveranstaltungen zulässt.

- Die Kennzahlen Lehrleistung, Zufriedenheit und Empfehlungsquote zeigen eine stabile Situation. Mit fast 90% Empfehlungsquote (90% der Teilnehmer würden die Vorlesung weiterempfehlen) haben wir in den vergangenen Jahren das hohe Niveau halten können. Auch die Zufriedenheit mit der Lehrleistung des Lehrenden und mit dem Modul insgesamt ist als sehr hoch einzuschätzen.

Eine genauere Betrachtung der Ergebnisse im Wintersemester 2019 liefert die folgende Abbildung:

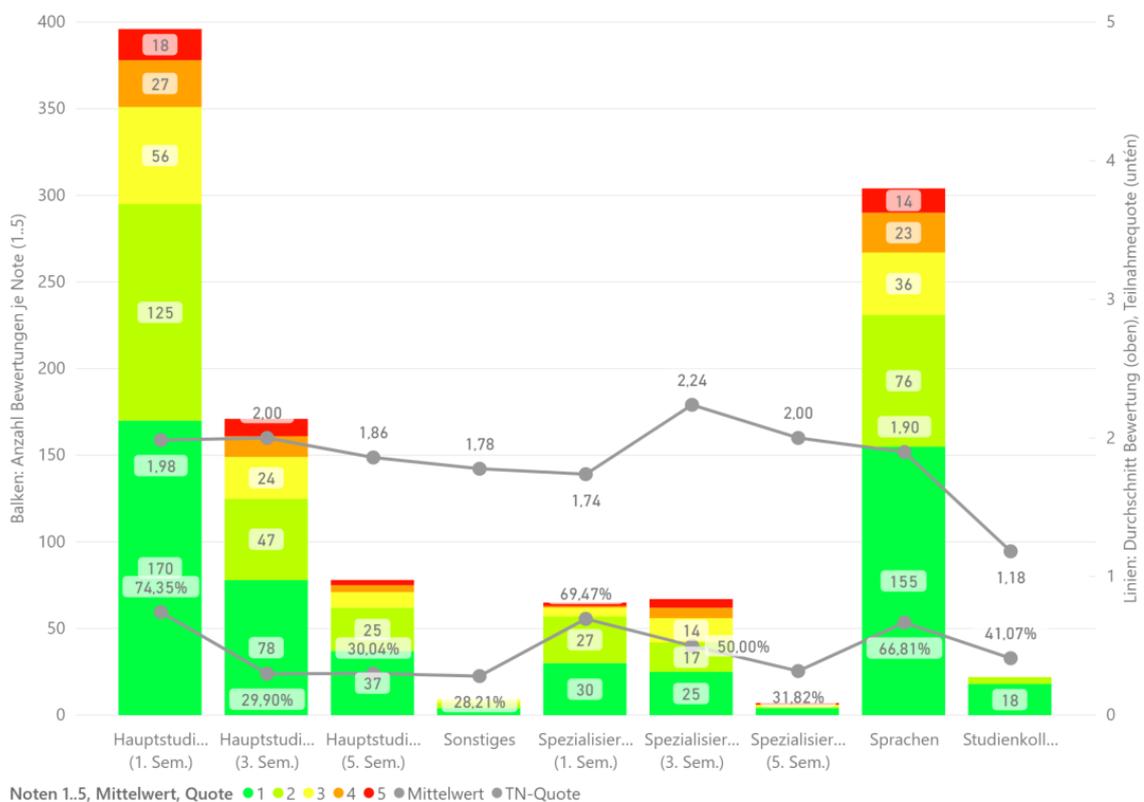


Abbildung 2: Zufriedenheit mit der Lehrleistung nach Kategorie und Semester (Bachelor). Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm (oben): Mittelwert der Lehrleistung; Liniendiagramm (unten): Teilnahmequote.

Hierbei ist zu erkennen, dass die Zufriedenheit mit der Lehrleistung über alle Veranstaltungen hinweg sehr hoch ist. Insgesamt gab es wieder nur wenige Module (n=5) mit einem Zufriedenheitswert von 3,0 und schlechter. Die Kommentare weisen aber insgesamt darauf hin, dass bis auf Ausnahmen in allen Modulen eine hervorragende Arbeit geleistet wird.

Wie in der QUESO vorgesehen, wurden die Ergebnisse in den Lehrveranstaltungen mit den Studierenden besprochen und ggf. Unklarheiten beseitigt. In den wenigen kritischen Fällen werden

durch die Studiengangsleiter bzw. den Sprachenverantwortlichen persönliche Gespräche geführt, um Verbesserungen auf den Weg zu geben – in einem Fall wurde auch die Dozentin ausgetauscht.

Die Bewertung der einzelnen Fragen zeigt folgendes Bild:

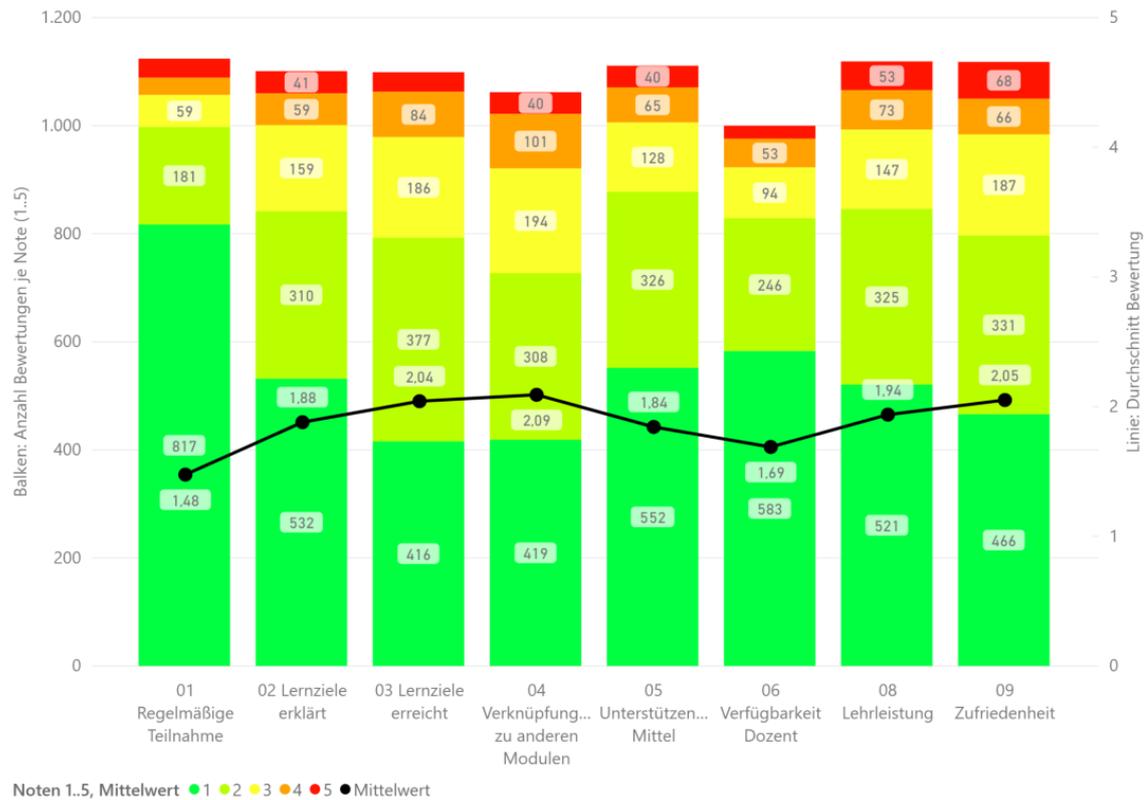


Abbildung 3: Bewertung der einzelnen Fragen (Bachelor) für das Sommersemester 2019. Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm: Mittelwert der Bewertung der einzelnen Fragen.

Das Diagramm zeigt, dass jeweils die Zufriedenheit mit dem Modul leicht schlechter ist als die Zufriedenheit mit der Lehrleistung. Gleichzeitig wird klar, dass insbesondere in der Erklärung und Umsetzung der Lernziele (Frage 2 und 3) und der Verknüpfung zu anderen Modulen (Frage 4) noch Nachholbedarf besteht. Hier erwarten wir mit dem Qualitätsschwerpunkt (s.o.) Verbesserungen zu erzielen.

Evaluation im Master-Studiengang Management

Für den Master-Studiengang Management gelten bezüglich der Lehrevaluation die gleichen Rahmenbedingungen wie für die Bachelor-Studiengänge – daher ist die Methodik (insbesondere der Fragebogen) identisch. Da die Module im Master ausschließlich als Blockveranstaltungen durchgeführt werden, macht ein einheitlicher Befragungszeitraum dort keinen Sinn. Da dies im Hoch-

schulmanagementsystem nur sehr schlecht abgebildet werden kann, erfolgt die Befragung daher in einem externen Tool (LimeSurvey). Die Daten fließen aber danach genauso in Microsoft Power BI ein und werden dort ausgewertet.

Aufgrund der laufenden Befragung liegen für das Sommersemester bereits Daten aus fünf (von insgesamt 16) Modulen vor, die in der folgenden Abbildung bereits enthalten sind.

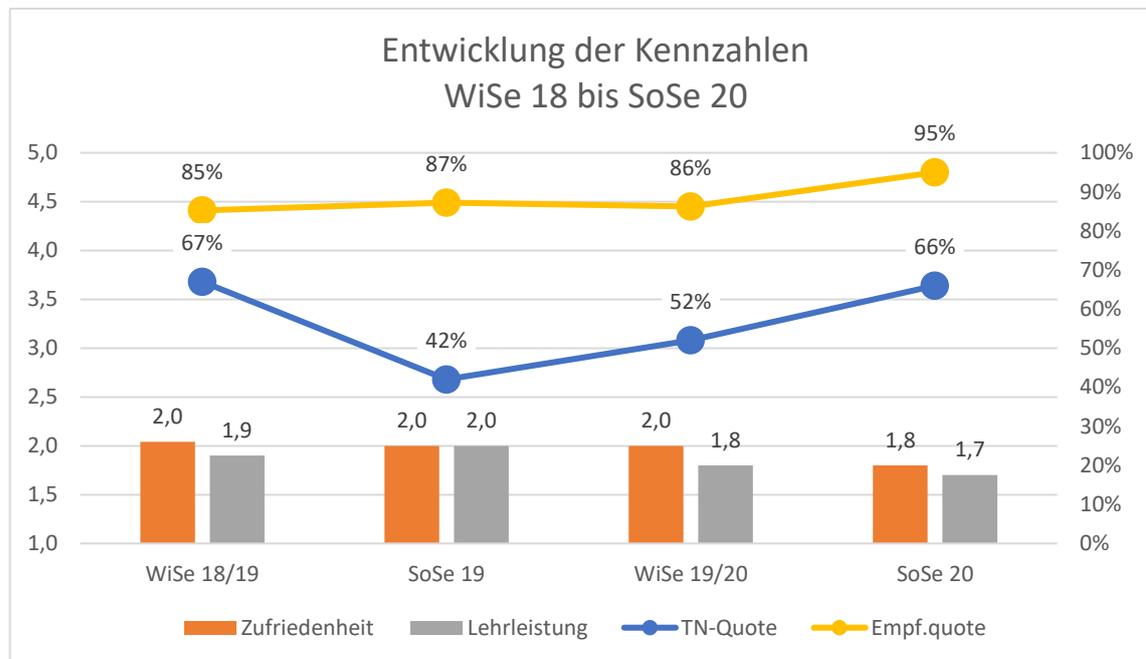


Abbildung 4: Master-Evaluation: Entwicklung der Kennzahlen Zufriedenheit (Frage 9), Lehrleistung (Frage 8) und Empfehlung (Frage 10) sowie der Teilnahmequote von 2018 bis 2020.

Im Folgenden werden die Ergebnisse in den einzelnen Fragen für das Sommersemester 2019 sowie das Wintersemester 2019/20 dargestellt.

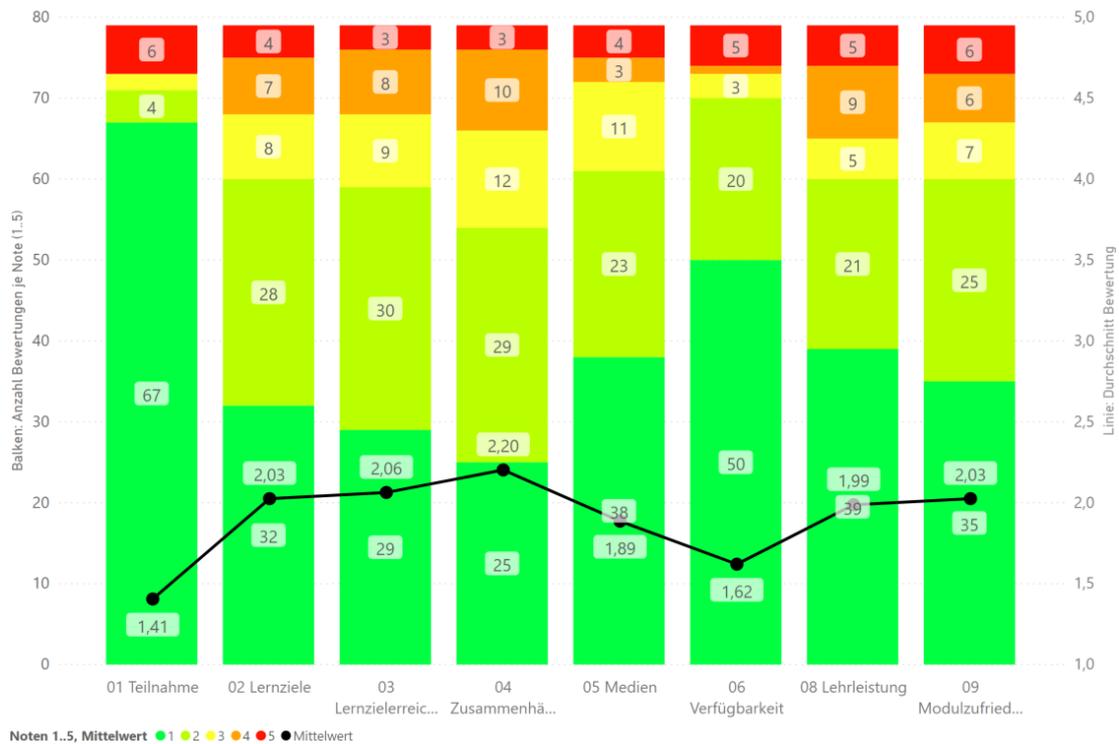


Abbildung 5: Bewertung der einzelnen Fragen (Master) für das Sommersemester 2019. Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm: Mittelwert der Bewertung der einzelnen Fragen.

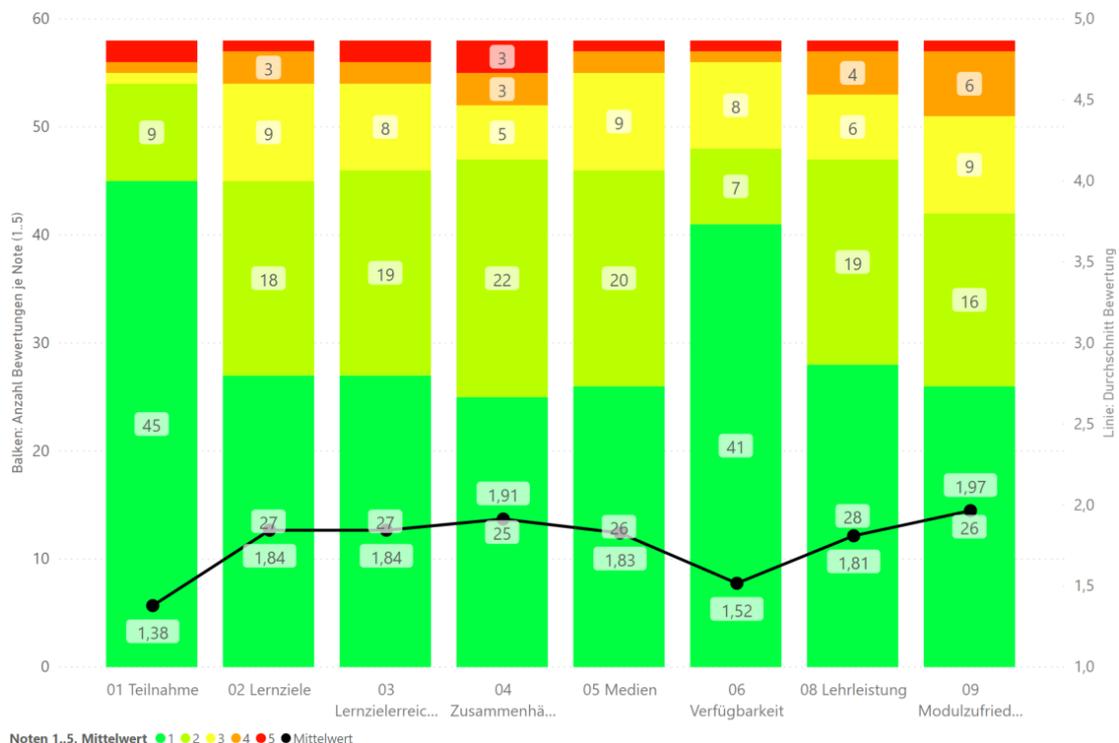


Abbildung 6: Bewertung der einzelnen Fragen (Master) für das Wintersemester 2019/20. Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm: Mittelwert der Bewertung der einzelnen Fragen.

Die Charakteristik der Ergebnisse ist sehr ähnlich zu denen der Bachelor-Module, daher gelten die gleichen Aussagen zu den ergriffenen Maßnahmen. Und auch im Master besprechen die Dozenten ihre Ergebnisse zeitnah in den Vorlesungen, kritische Fälle werden ebenfalls mit dem

Studiengangsleiter besprochen und ggf. auch weitergehende Maßnahmen (Austausch von Lehrbeauftragten) ergriffen.

2. Erstsemesterbefragung

Die Befragung zur Ermittlung der Zufriedenheit der Erstsemester wurde für den Jahrgang 2019 nicht durchgeführt. .

3. Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen

Die ursprünglich für Ende März vorgesehene Evaluation wurde aufgrund der aktuellen Corona-Situation verschoben. Die Befragung ist für den Zeitraum nach der Lockerung der Auflagen oder für den Beginn des Wintersemesters vorgesehen.

4. Absolventenbefragung

Zwischen dem 7.1.2020 und dem 24.1.2020 fand die Befragung der Absolventen des Abschlussjahrgangs 2019 statt. Von 104 eingeladenen Personen haben 36 teilgenommen, das entspricht einer Teilnahmequote von 35%.

Der Fragebogen umfasste insgesamt 35 Fragen in folgenden Fragegruppen:

- Ihr Studium an der Karls (allgemein)
- Ihr weiteres Studium
- Ihre Arbeitsstelle
- Ihre Suche nach einer Arbeitsstelle bzw. Studienplatz
- Ihr Studium an der Karls (Rückblick)
- Angaben zur Person

Die Teilnehmer waren in den einzelnen Studiengängen etwa gleichverteilt, dadurch können die Ergebnisse trotz der niedrigen Teilnahmequote als repräsentativ bezeichnet werden.

Nach dem Studium an der Karls planen ca. 31% ein weiteres Studium aufzunehmen, 28% gehen in den Beruf und 25% werden in ein Praktikum gehen, für 8% war der weitere Verbleib noch unklar.

Für die meisten der Absolventen (41%) lag der größte Wert des Studiums in der Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln, für 22% lag der Wert in der Möglichkeit, einen interessanten Beruf ergreifen zu können, für 19% in der Verwertbarkeit des Studiums in der beruflichen Karriere.

Ihr weiteres Studium

Von den Studierenden, die ein weiteres Studium planen, ist dies für 81% ein Master-Studiengang. 52% studieren an einer Universität, 21% an einer Fachhochschule. Nur eine Person wird ein Master-Studium an der Karlsruhochschule aufnehmen.

Ihre Arbeitsstelle

Von den Studierenden, die direkt in den Beruf einsteigen, ist dies für 58% im Angestelltenverhältnis, 26% Sonstiges (Werkstudent bzw. Praktikant) und 11% gehen in die Selbständigkeit. 86% treten eine Vollzeitstelle an, 14% eine Teilzeitstelle.

Die Branchen sind relativ gleichverteilt mit jeweils 19% in „Beratung“ bzw. „Kunst, Unterhaltung & Erholung“ sowie jeweils 14% in „Medien & Kommunikation“ bzw. „Tourismus“.

Die Unternehmensgrößen sind mit jeweils ca. einem Drittel in kleinen (33%), mittelgroßen (38%) und großen (29%) Unternehmen sehr gleichverteilt. 55% erhalten einen unbefristeten, 45% einen befristeten Arbeitsvertrag.

Bei der Frage, ob die Absolventen mit ihrer zukünftigen Arbeitsstelle zufrieden sind zeigt sich eine mittelmäßige Einschätzung (auf einer Skala von 1 bis 5 mit 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden). Das Arbeitsklima (2,2) und das Tätigkeitsprofil (2,3) werden eher positiv eingeschätzt (2,2), das Einkommen eher weniger (3,1).

Ihre Suche nach einer Arbeitsstelle bzw. Studienplatz

Bei der Bewertung des Bewerbungsprozesses fällt auf, dass viele Absolventen (41%) bereits vor Abschluss des Studiums Kontakt zum späteren Arbeitgeber hatten, bei 73% davon war der Kontakt im Praktikum oder in Unternehmensprojekten im Studium entstanden.

29% haben angegeben, keine Probleme im Bewerbungsprozess gehabt zu haben, ansonsten wurden verschiedene Probleme angegeben (23%: Es werden überwiegend Bewerber mit Berufserfahrung gesucht; 13%: Es werden nur wenige Stellen angeboten; 26% gaben sonstige Probleme an).

Die mittlere Anzahl von Bewerbungen lag bei knapp 10, wobei zwei Drittel der Befragten zwischen 1 und 6 Bewerbungen geschrieben haben. Bei der Anzahl der Bewerbungsinterviews und der Stellenangebote liegen die Mittelwerte bei 1,9 bzw. 1,8.

Ihr Studium an der Karls (Rückblick)

In der Rückbetrachtung des Studiums wird die Verfügbarkeit bei den folgenden Kenntnissen und Fähigkeiten (Top 10 aus 26 möglichen Items) besonders hoch eingeschätzt:

- Kommunikationsfähigkeit
- Fähigkeit, sich auf veränderte Umstände einzustellen
- Organisationsfähigkeit
- Andere Kulturen kennen und verstehen
- Selbständiges Arbeiten
- Projektmanagement
- Kritisches Denken
- Fähigkeiten, die Interessen und Sichtweisen anderer zu berücksichtigen
- Fremdsprachen
- Kooperationsfähigkeit

Die unteren 5 der Liste sind die folgenden:

- Kenntnisse wissenschaftlicher Methoden
- Kenntnisse in EDV
- Wirtschaftskennntnisse
- Spezielles Fachwissen
- Rechtskenntnisse

Bei der Bewertung des Praxissemesters und der Bachelorthesis liegt die Bewertung im Mittelwert bei ca. 2,0 (Praxissemester) bzw. 2,2 (Bachelorthesis).

Die Zufriedenheit insgesamt mit dem Studium an der Karlsruhochschule liegt im Mittelwert bei 2,39 (auf einer Skala von 1 bis 5) und knapp 50% würden wieder an der Karlsruhochschule studieren.

5. Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Zeitraum zwischen dem 17.2. und dem 2.3.2020 fand die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt. Eingeladen waren 47 Mitarbeiter, teilgenommen haben 33, das entspricht einer Teilnahmequote von sehr guten 70% (in 2019 54%).

Der Fragebogen umfasste 42 Fragen unterteilt in vier Bereiche:

1. Kommunikation/Kultur

2. Führung/Ziele
3. Ausstattung/Abläufe
4. Alles in Allem

Die Befragung enthielt (bis auf eine einzige Ausnahme) die gleichen Fragen wie im Vorjahr, daher ist wahrscheinlich die Veränderung zum Vorjahr am interessantesten. Dieser Unterschied wird in der folgenden Abbildung dargestellt. Hier wird die Differenz des Mittelwerts der Bewertung (Wert 2020 – Wert 2019) multipliziert mit der Bewertung 2019, so dass schlechtere Bewertungen aus 2019 mit einer starken Verbesserung besonders hervorgehoben werden.

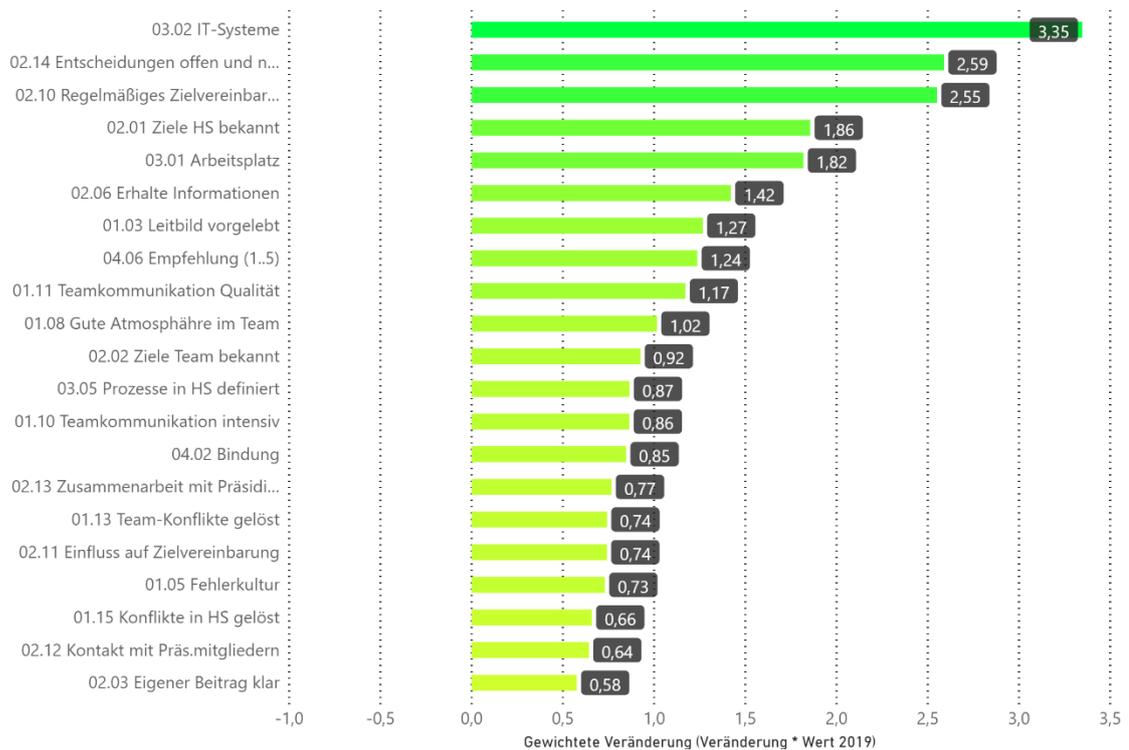


Abbildung 7: MA-Befragung 2020: Gewichtete Veränderung der Bewertung zu 2019 (Obere Hälfte)

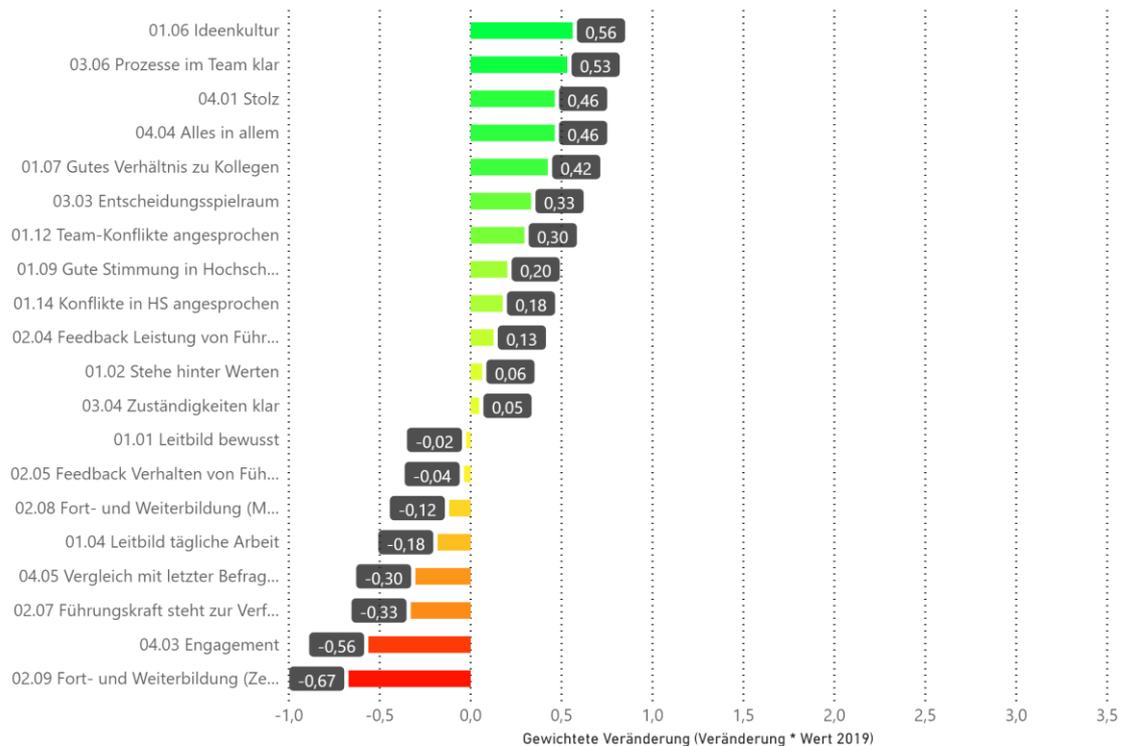


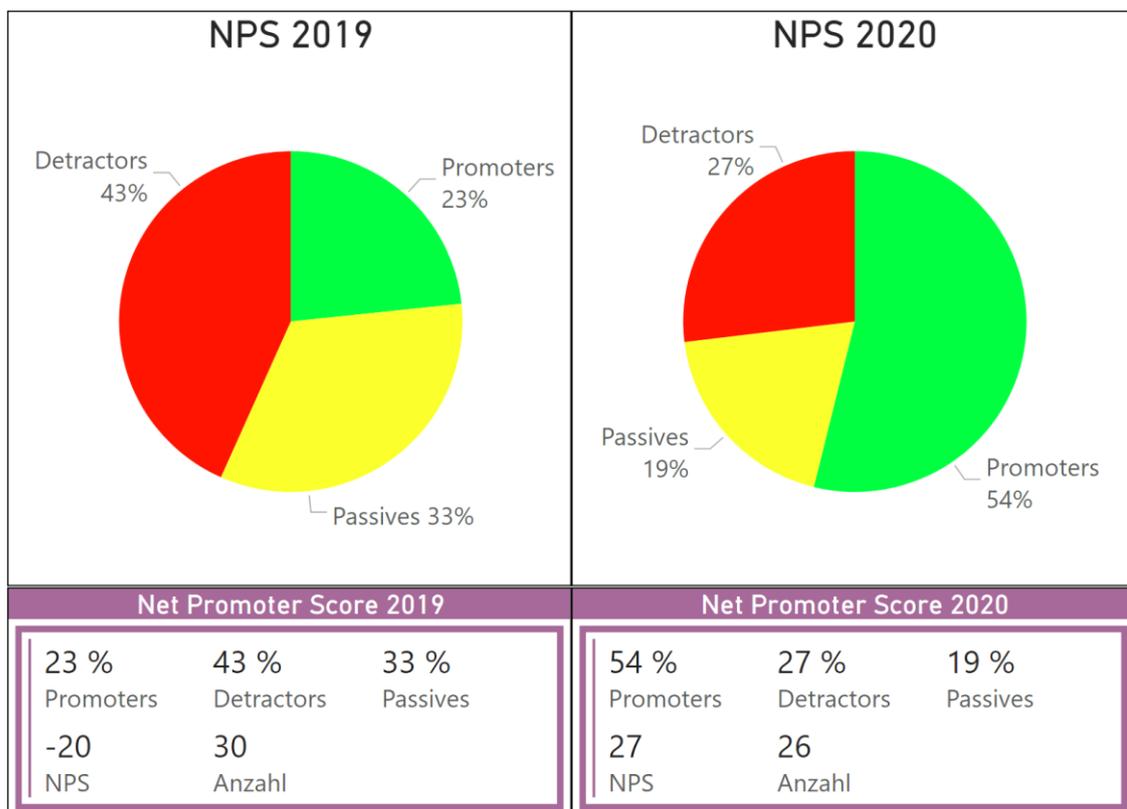
Abbildung 8: MA-Befragung 2020: Gewichtete Veränderung der Bewertung zu 2019 (Untere Hälfte)

Aus den Abbildungen ist abzulesen, dass wir in einigen Bereichen deutliche und erfreuliche Verbesserungen erzielt haben, in einigen Fragen aber noch Nachholbedarf besteht.

Positiv hervorzuheben ist:

- „03.02 Die IT-Systeme (Hard-/Software) ermöglichen mir ein effektives Arbeiten.“
Hier hat sich Bewertung von 3,06 aus 1,97 deutlich verbessert. Hier haben wir durch die Verbesserung der Betreuung und durch die Beseitigung einiger lang vorliegender Probleme im HMS die Zufriedenheit der Anwender deutlich erhöhen können. Auch die Bereitstellung neuer Hardware in 2019 hat wohl sehr positiven Einfluss gehabt.
- „02.14 Die Entscheidungen des Präsidiums werden offen und nachvollziehbar kommuniziert.“
Die Bewertung hat sich von 3,42 auf 2,67 ebenfalls deutlich verbessert. Offensichtlich haben die starken Bemühungen um mehr Transparenz (u.a. regelmäßige Team-Meetings, Verwaltungs-Klausur) einen sichtbaren Effekt.
- „02.10 Es findet ein regelmäßiges Zielvereinbarungsgespräch mit meiner Führungskraft statt.“
Die Verbesserung von 3,81 auf 3,14 ist signifikant und der Wiederbelebung der Zielvereinbarungsgespräche zuzuschreiben, es bleibt aber noch Potenzial.

- „04.04 Alles in allem bietet mir die Karlshochschule einen sehr guten Arbeitsplatz.“
Diese abschließende und generalisierende Frage wird insgesamt mit einer Verbesserung von 2,27 auf 2,06
- Weitere Punkte konnten ebenfalls sehr erfreulich verbessert werden, insbesondere in den Bereichen von Zielen, Vorleben des Leitbilds, Transparenz von Prozessen, Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Präsidium.
- Besonders erfreulich ist die deutliche Verbesserung der Empfehlungswahrscheinlichkeit („Net Promoter Score“). Der NPS-Score konnte von einem enttäuschenden Wert von -20 auf einen guten Wert von +27 verbessert werden (s. nachfolgende Abbildung).



Allerdings bleiben Bereiche, in denen sich die Bewertung verschlechtert hat und wir noch deutliches Verbesserungspotenzial haben:

- „02.09 Für meine Fort- und Weiterbildung nehme ich mir ausreichend Zeit.“
Hier hat sich die Bewertung von 3,18 auf 3,39 nochmals leicht verschlechtert. Gerade in Verbindung mit der Frage „02.08 Es gibt ausreichende Möglichkeiten für die Fort- und Weiterbildung.“, die ebenfalls mit 3,00 nicht gut bewertet wird zeigt sich deutlich, dass für Fort- und Weiterbildung nicht genügend Angebote vorhanden sind und auch wenig Zeit dafür besteht.

- „04.03 Ich bin bereit, weitere Aufgaben zu übernehmen.“

Die Bewertung ist von 2,57 auf 2,79 zurückgegangen. Ganz offensichtlich ist bei vielen Mitarbeitern nach den vielen Veränderungen in den letzten Jahren und der hohen Arbeitslast auch eine gewisse Zurückhaltung bei der Übernahme weiterer Aufgaben zu verspüren.

- Obwohl der Vergleich zum Vorjahr insgesamt einen deutlich positiven Trend zeigt, ist auch in anderen Bereichen noch Nachholbedarf.

Die Befragungsergebnisse wurden Anfang April in einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt und anschließend verteilt.

6. Befragung der Lehrenden

Die Befragung der Lehrenden fand im Zeitraum 20.05. bis 02.06.2019 statt. Von 86 Eingeladenen haben 22 teilgenommen, das entspricht einer Teilnahmequote von 25%. Es hatten sich 6 Professoren, 5 Sprachdozenten und 11 weitere Dozenten beteiligt.

Der Fragebogen umfasste insgesamt 38 Fragen in den folgenden Fragegruppen:

- Zielerreichung
- Ausstattung und Informationen
- Werte
- Entscheidungsprozesse, Meinungsbildungsprozesse, Konsensbildungsprozesse
- Verantwortlichkeiten und Organisationsstruktur
- Arbeitsbedingungen, Kompetenzen und Motivation
- Beziehung zum Präsidium
- Abschluss und Feedback

Insgesamt wird von den Dozenten die Situation an der Karlshochschule als sehr positiv empfunden. Besonders positiv hervorgehoben werden die folgenden zehn Punkte (mit den jeweiligen Mittelwerten (auf einer Skala von 1 bis 5):

1. I am convinced of the value of my work (1,76)
2. I am aware of the content of our mission statement. (1,81)
3. My teaching activity is highly congruent to my area of specialization. (1,81)
4. I have a very good relationship to my colleagues. (1,83)
5. I can talk openly about problems with the services and administrative staff. (1,95)
6. My own objectives regarding my teaching are achievable. (2,00)
7. I have the equipment (NOT IT) to work efficiently. (2,11)

8. In my opinion, the mood in the services and amongst the administrative staff is very good. (2,11)
9. I am aware of the objectives of Karlshochschule. (2,14)
10. I have sufficient decision-making choice in my working area. (2,15)

Die fünf schlechtesten bewerteten Fragen sind:

- The organizational structure is clear. (3,10)
- I have the opportunity to do research in my area of interest. (3,07)
- I am informed about the allocation of responsibilities at Karlshochschule. (3,00)
- I have enough time to join advanced trainings. (3,00)
- Karls offers me enough possibilities for advanced training and further development. (3,00)

Insgesamt wird die Zufriedenheit mit der Karlshochschule mit 2, 15 angegeben.

VI. Abgeleitete Maßnahmen aus den Evaluationen (Act)

Der Qualitätsausschuss hat in seiner Sitzung vom 20. Januar 2020 mehrere aus den Evaluationen und weiteren Rückmeldungen abgeleitete Schwerpunktthemen für das Jahr 2020 identifiziert:

- Verstärkung der Alumni-Arbeit

In 2019 hat sich immer wieder gezeigt, welche große Bedeutung ein starkes Alumni-Netzwerk für die Weiterentwicklung der Hochschule hat. Ganz besonders gilt dies für die erfolgreiche Vermarktung und die Ansprache von Interessenten für unsere Studiengänge. Hier zeigt sich, dass Erfolgsberichte ehemaliger Studierender und die persönlichen Netzwerke der Alumni für das Marketing eine wichtige Rolle spielen. Die folgenden Ziele in diesem Bereich wurden definiert:

- Stärkere Bindung der Alumni an die Hochschule
- Verstärkung der Akquisition neuer Studierender aus den Netzwerken der Alumni
- Generierung von Funding aus dem Alumni-Netzwerk
- Gewinnung von Projekten und Unternehmenspartnerschaften
- Erhöhung der Bekanntheit der Hochschule

- Programm-Moderation: Verknüpfung der Lehrinhalte von Modulen

Aus den Lehrevaluationen und einigen Feedbacks von Studierenden und Dozenten wurde klar, dass die Verknüpfung der Lehrinhalte von Modulen zwar oft vorhanden ist, jedoch in vielen Bereichen nicht klar wird. Gerade externe Lehrbeauftragte sind nicht immer eng genug in die Kommunikation eingebunden und legen diese Verknüpfungen und Querbezüge in ihren Lehrveranstaltungen nicht explizit genug dar. Somit kann eine der Stärken der Hochschule nicht ausreichend Kraft entwickeln.

Folgende Ziele wurden definiert:

- Sicherstellung, dass Veranstaltungsformate und Lehrinhalte korrelieren
- Darstellung der Lehrinhalt-Verknüpfungen in allen Unterlagen (Modulbeschreibungen, Modulübersichten, etc.)
- Kommunikation dieser Verknüpfungen in den Lehrveranstaltungen
- Integration in die Onboarding-Prozesse und -Dokumente

- Feedback-Kultur

In fast allen Prozessen der Karlsruhochschule haben Feedback-Elemente eine große Bedeutung. Dabei geht es darum, möglichst oft und schnell Feedback zu sammeln, daraus zu lernen und die Hochschule im Sinne einer lernenden Organisation ständig weiterzuentwickeln. In der letzten Zeit musste aber festgestellt werden, dass insbesondere die Form des Feedbacks manchmal zu wünschen übriglässt.

In den bereits im vergangenen Jahr identifizierten Schwerpunkte im Bereich der offenen und transparenten Kommunikation konnten erfreulicherweise Verbesserungen erzielt werden, die durch die Mitarbeiterbefragung bestätigt wurden. Nach wie vor gibt es jedoch im Bereich des Konfliktmanagement deutliches Verbesserungspotenzial, hier sollen durch Trainings und Coachings Grundlagen gelegt und das Ansprechen und Lösen von Konflikten begleitet werden.

VII. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Nach den durch Personalfluktuaton und Führungswechsel ausgelösten Schwierigkeiten der vergangenen Jahre scheint sich die Karlshochschule wieder etwas zu stabilisieren. Zwar gibt es weiterhin durch nicht zufriedenstellende Studierendenzahlen ausgelöste wirtschaftliche Herausforderungen, die aber durch die Mitarbeiter in sehr solidarischer Art und Weise mitgetragen werden. Dies zeigt sich insbesondere durch die große Bereitschaft, den Kostendruck durch einen 7,5 %-igen Gehaltsverzicht zu unterstützen.

Eine positive Wirkung im Hinblick auf die Bewerbungszahlen sind in der momentanen Situation zwar schwer zu prognostizieren, jedoch haben wir durch die nachhaltige und konsequente Neuausrichtung im Bereich des Qualitätsmanagements wichtige Grundlagen gelegt. Dies zeigt sich durch die jüngst erfolgte Auszeichnung zu einer der zehn beliebtesten Fachhochschulen Baden-Württemberg, auch die Veröffentlichung der neuen CHE-Ergebnisse in den nächsten wird mit Spannung erwartet. Auch wenn die letzten Jahre durchaus zu einer gehörigen Portion Selbstkritik Anlass geben, können die jüngsten Entwicklungen für die anstehenden Jahre vorsichtig optimistisch stimmen.