

Qualitätsbericht 2021

Aktualisierte Version

29. September 2021

Frank Widmayer

Inhalt

I.	Ziele der Qualitätsentwicklung und -sicherung.....	1
II.	Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung.....	3
III.	Qualitätsziele: Schwerpunkte 2021.....	4
IV.	Umsetzung 2020/2021.....	6
	1. Didaktik und Lehre.....	6
	2. Profilierung der Hochschule.....	6
	3. Mitarbeiterzufriedenheit.....	7
	4. Qualitäts- und Serviceorientierung.....	7
V.	Interne Evaluationen.....	8
	1. Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen.....	8
	2. Erstsemesterbefragung.....	17
	3. Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen.....	19
	4. Befragung der Absolvent*Innen.....	24
	5. Befragung der Mitarbeiter*Innen.....	24
	6. Befragung der Lehrenden.....	31
	7. Befragung der Partnerunternehmen.....	34
	8. Datenerhebung und Dokumentation.....	34
	a. Bewerbungsverfahren.....	34
	b. Studierendenprofil, Studienanfänger, Schwundquoten.....	36
	c. Prüfungserfolgsquoten.....	39
	d. Studiendauer.....	40
	e. Überprüfung des tatsächlichen Workload.....	41
	f. Studienfortschritt.....	43
VI.	Externe Evaluationen.....	45
	1. Konzept-Akkreditierung „Social TransFormation“.....	45

2.	Programm-Reakkreditierung der Studiengänge IR, PPE, CCE und GGL	46
3.	Selbst-Evaluation des International Foundation Year	47
VII.	Zusammenfassende Bewertung und Ausblick.....	50

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 der 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. Die Ziele werden in den Gremien (Senat, Hochschulrat und Fakultätsrat) thematisiert und fließen danach in den Zielvereinbarungsprozess ein.

Im Laufe der vergangenen Wochen haben sich bisher vor allem die internen Gremien (Präsidium, Dekanorium, Professorium) mit einer Überarbeitung und Modernisierung der Methoden und Prozesse beschäftigt. Dies steht im Zusammenhang mit der Definition einer neuen Kultur, in dessen Mittelpunkt das Konzept der Transformation steht. Die davon abgeleiteten Steuerungsinstrumente der Organisation sind agiler und setzen in hohem Maße auf die Selbststeuerung aller Teile der Organisation. Um dies zu erreichen, kommt dem Qualitätsmanagement (nun stärker im Sinne einer Qualitätskultur) eine hohe Bedeutung zu, denn es soll nun in noch stärkerem Maße wertvolle Kennzahlen liefern, die Transparenz über die Situation der Organisation gibt und dabei dezentrale und subsidiäre Entscheidungen erst ermöglicht.

Erste wesentliche Erfolge konnten im vergangenen Jahr im Bereich des Admission-Prozesses gemacht werden, für den ein Cockpit zur Steuerung entwickelt wurde, welches sich aus einem Data Warehouse auf Basis des Hochschulmanagementsystems bedient.

Der bisherige Zielvereinbarungsprozess wird in diesem Jahr neugestaltet und zukünftig unter dem neuen Namen „Transformationsdialog“ auch eine stärker auf die Selbstverantwortung ausgerichtete Funktion haben. Statt wie bisher einmal pro Jahr soll der Transformationsdialog zukünftig einmal pro Quartal (bzw. bei Professoren einmal pro Semester) mit dem jeweils zuständigen Vorgesetzten (Präsidiumsmitglied, Dekan oder Teamleiter) durchgeführt werden. Darin werden auch intensiver als bisher Entwicklungsmöglichkeiten und Situationspotenziale besprochen.

Der STEP (Struktur- und Entwicklungsplan) wurde für 2021 fortgeschrieben. Für die anstehende Überarbeitung in 2022 ist geplant, diesen durch einen FLOW (Forward Looking Opportunity Workplan) genanntes Strategiekonzept zu ersetzen. Darin werden zukünftig einmal pro Jahr durch das Präsidium in einem reziproken Kommunikationsprozess mit den Mitarbeitern und allen Gremien wesentliche Situations- und Entwicklungspotenziale auf Organisationsebene definiert, die dann durch die kulturelle Steuerung der Organisation (unterstützt durch flexible Ziele und eng verzahnte Kommunikationsinstrumente) in die Organisation getragen werden.

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 2020 bis April 2021 wichtigsten Ergebnisse und Umsetzungen dokumentiert und dargestellt.

II. Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Ein großer Schwerpunkt der beiden letzten Jahre lag in der weitgehenden Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse im Bereich der Evaluationen. Die verschiedenen eingesetzten IT-Systeme wurden mit Schnittstellen verknüpft und ein Data Warehouse aufgebaut, in dem sämtliche Evaluationsdaten abgelegt sind. Dadurch besteht nun die Möglichkeit, die verschiedenen Datentöpfe miteinander zu verbinden und durch Data Mining hochwertige Erkenntnisse zu erzielen. Zudem wurden dadurch in wesentlichem Umfang manuelle Aufwände reduziert.

Einigen der Risiken des besonderen „Karls-Spirit“, die bereits im Selbstbericht zur Systemakkreditierung 2014 beschriebenen waren (Start-up-Kultur, Personalfluktuations, wirtschaftliche Zwänge) konnte somit im Jahr 2019 begegnet werden. Auch wenn das Jahr 2020 sowie das bisherige Jahr 2021 nicht nur durch die anhaltende Corona-Situation einige Herausforderungen mit sich gebracht haben, konnten durch die ergriffenen Maßnahmen und den anstehenden Transformationsprozess erfolgversprechende Impulse gesetzt werden. Es wird nun in den folgenden Jahren darum gehen, diese Entwicklung weiter voranzutreiben und nachhaltig zu sichern.

Zu erwähnen ist noch, dass durch die seit über einem Jahr anhaltende Corona-Situation einige Anpassungen gegenüber den davor gültigen Zeitfenstern der Evaluationen vorgenommen wurden. Hier ging bzw. geht es insbesondere um die folgenden Punkte:

- **Lehrevaluation Sommersemester 2020**
Die für den April geplante Lehrevaluation war auf das Ende des Sommersemesters verschoben worden.
- **Qualitätsschwerpunkte**
Die Anfang 2020 festgelegten Qualitätsschwerpunkte mussten durch die Corona-Sondersituation zeitweise zugunsten einiger kurzfristiger und aufwändiger Aktivitäten zurückgestellt werden.
- **Online-Lehre/-Didaktik**
Dementsprechend wurde ein neues Projekt zur Begleitung der Umstellung auf den Online-Lehre 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 2021

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

- Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen
- Erstsemesterbefragung
- Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen
- Befragung der Absolvent*innen
- Befragung der Mitarbeiter*Innen
- Evaluation der Rahmenbedingungen durch die Lehrenden

Auf Vorschlag des Qualitätsmanagementbeauftragten und des Qualitätsausschusses waren für 2020 folgende Qualitätsschwerpunkte festgelegt und bearbeitet worden:

- Alumni Networking soll die Bindung zu den ehemaligen Studierenden stärken. Das Networking mit unseren Alumni wird als wichtiges Instrument in vielerlei Hinsicht gesehen, insbesondere für die Stärkung des Images und die Weiterempfehlungsquote. Zudem sollen über diesen Kanal Partnerschaften mit Unternehmen und anderen Organisationen aufgebaut und gestärkt sowie Funding-Quellen akquiriert werden. Die Zusammenarbeit mit dem bestehenden Alumni-Verein wurde bereit intensiviert und über Newsletter, Veranstaltungen und den Ausbau der Social Media Aktivitäten implementiert. Über die anstehende Alumni-Befragung sollen zudem Wünsche, Bedürfnisse aber auch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit unserer Alumni erfragt werden.
- Unter der Programm-Moderation wird der Aufbau, die Struktur und die Gestaltung der Formate in den Curricula verdeutlicht und im möglichen Rahmen überarbeitet. An allererster Stelle soll aber nochmals der logische Aufbau in Zusammenarbeit mit den Lehrenden kommuniziert werden und vor allem in den Lehrveranstaltungen an die Studierenden vermittelt werden. Dadurch erwarten wir nochmals eine Verbesserung in der Wahrnehmung der didaktischen Zusammenhänge in den Studienprogrammen u.a. durch die Vermittlung von Storylines. Hierbei wird schon im Onboarding neuer Dozenten geachtet und dies auch z.B. in unserem Tag der Lehre thematisiert.
- Die Online-Didaktik wurde bedingt durch die Corona-Situation kurzfristig zu einem großen Schwerpunkt im Jahr 2020. Eine Projektgruppe hat im Sommersemester 2020 intensiv an der Gestaltung der Online-Lehre gearbeitet, didaktische Elemente erforscht, Weiterbildungen für die Lehrenden bereitgestellt, Tools beschafft und die Lehrenden in dieser für alle

ungewöhnlichen Herausforderung unterstützt. Somit konnte ab Mitte März 2019 der Unterricht durchgehend virtuell angeboten und mit hoher Qualität durchgeführt werden. Die Lehrevaluation zeigt, dass bereits im Sommersemester im Bereich der Online-Lehre eine hohe Qualität erreicht werden und im Wintersemester nochmal verbessert werden konnte. Die ersten Wochen im Wintersemester 2020 konnten hybrid in einer Kombination aus Präsenz- und Online-Lehre angeboten werden und wurden ebenfalls durch die Projektgruppe begleitet.

Zudem sind die Qualitätsschwerpunkte 2019 weiterhin im Fokus:

- Fair Grading: Hier haben wir nachhaltig eine ausgewogenere und konsistentere Notenverteilung erreicht. Prüfungsleistungen mit hohen Durchfallquoten sind genauso die Ausnahme geworden wie Prüfungen mit ungewöhnlich guten Durchschnittsnoten. Genauso ist über die verschiedenen Sprachen hinweg eine Angleichung erreicht worden. Dennoch wird hier weiterhin laufend an einer weiteren Verbesserung gearbeitet.
- Das Onboarding neuer Dozenten wird durch die Bereitstellung eines virtuellen Dozentenhandbuchs unterstützt, das gerade im ersten Corona Lockdown gezielt durch Inhalte für die Online-Lehre erweitert wurde.
- Die Gestaltung eines ausgeglichenen Syllabus hat auch zum Inhalt, die Prüfungsformen ausgewogen zu gestalten oder auch den Workload für Kontaktzeit, Selbstlernen und Prüfungsvorbereitung im Hinblick auf die Studierbarkeit zu gestalten.
- Eine einheitliche Lernplattform wurde mit Moodle umgesetzt und wird von allen Dozenten nun auch flächendeckend eingesetzt. Zudem wurde eine weitergehende Integration mit unserem Hochschulmanagementsystem umgesetzt, so dass nun auch die Bewertung von Prüfungsleistungen nahezu durchgehend in Moodle erfolgt.

IV. Umsetzung 2020/2021

1. Didaktik und Lehre

Das vergangene Jahr war in Didaktik und Lehre natürlich deutlich geprägt von der ansatzlosen Umstellung der Lehre auf reinen Online-Betrieb im ersten Lockdown ab Mitte März 2020. Im gesamten Sommersemester wurden viele Ressourcen auf diesen Bereich umgesteuert, wie z.B. in massiven Maßnahmen, um unsere Lehrenden mit didaktischem Wissen, praktischer Hilfestellung und den entsprechenden Werkzeugen zu versorgen. Die im Vorfeld ergriffenen Maßnahmen waren dabei sehr hilfreich, wie z.B. die bereits bestehende Implementierung unseres virtuellen Dozentenhandbuchs, in das relativ einfach weitere Inhalte zur Online-Lehre integriert werden konnten. Die bereits begonnene Bereitstellung von Moodle als Lernplattform war dabei genauso hilfreich und hat uns bzw. die Lehrenden in die Lage versetzt, virtuelle Inhalte bereit zu stellen.

Trotz guter Ausgangsbedingungen waren große Anstrengungen nötig, die nur durch massiven Einsatz aller Mitarbeiter erbracht werden konnten. Auch die Phase zu Beginn des Wintersemesters 2020, in der Präsenz-Lehre wieder unter deutlichen Auflagen angeboten werden konnte, war nur durch eine große Kraftanstrengung zu bewerkstelligen. Die Beschaffung von Luftfiltersystemen, die Installation von Kamera- und Mikrofon-Systemen, die Einrichtung eines Einbahnstraßen-Systems, die Ausstattung der Räume unter Berücksichtigung der Abstandsregeln und die Einteilung der Studierenden in deutlich getrennte Studiengruppen haben die Planung und Durchführung des Unterrichts gerade in den Service-Bereichen deutlich erschwert. Wie jedoch besonders die Lehrevaluationen zeigen, hat dies keinerlei negative Auswirkung auf die Lehrqualität gehabt, was wohl kaum so zu erwarten war. Ganz im Gegenteil wurde sogar in manchen Bereichen eine Verbesserung erzielt.

Großes Augenmerk wurde auch in 2020 wieder auf die starke Vernetzung aller Lehrenden (insbesondere der hauptamtlichen Professoren mit den externen Lehrbeauftragten) gelegt. Auch im Jahr 2020 fand der Tag der Lehre wieder zwei Mal statt und diente u.a. dazu, die definierten Qualitätsschwerpunkte zu thematisieren und in gemeinsamen Workshops daran zu arbeiten. Von den teilnehmenden Lehrenden wurde auch hier wieder die außerordentlich gute Kommunikationskultur gelobt und es wurde deutlich, wie stark die Bindung auch der externen Lehrbeauftragten zur Hochschule ist.

2. Profilierung der Hochschule

2020 wurde damit begonnen, der Hochschule ein modernisiertes Profil zu geben. Nachdem die kritische Managementtheorie und der Cultural Turn über einige Jahre den programmatischen Schwerpunkt gesetzt haben, wurden bereits durch die Einführung neuer Studienprogramme im Bereich der Politik- und Gesellschaftswissenschaften die Weichen neu gestellt. Die dadurch erfolgte Ergänzung der

bisherigen Management-Studiengänge bietet nun ganz neue Chancen für ein neues Profil, das durch die Schwerpunktsetzung im Bereich der Transformation erfolgt. Erster wichtiger Meilenstein hierbei war die Einführung der neuen Master-Studiengangs „Social Transformation - Politics, Philosophy and Economics“, der im März 2021 erfolgreich akkreditiert wurde. Dies soll aber nur der erste Schritt in einer weiteren Umgestaltung anderer Studiengänge sein, um den Fokus Transformation in allen Gesellschaftsbereichen zu stärken.

Dies wird auch im neuen Struktur- und Entwicklungsplan (STEP) der Hochschule seinen Niederschlag finden und schon in der Umbenennung desselben zum FLOW (Forward Looking Opportunity Workplan) sichtbar.

3. Mitarbeiterzufriedenheit

Erfreulicherweise hat die Mitarbeiterbefragung 2021 (wie auch schon 2020) eine Verbesserung der Einschätzung in vielen Bereichen ergeben. Besonders augenfällig war, dass wieder eine verstärkte Wahrnehmung des „Karls Spirit“ zu sehen war. Schwerpunkte bleiben aber im Bereich des internen Konfliktmanagement und der Mitarbeiter-Weiterbildung. Durch die lange Zeit der Pandemie mit viel Home-Office und wenig persönlichem Kontakt ist aber auch eine etwas schlechtere Stimmung in der Hochschule wahrnehmbar. Im letzten Jahr wurden zudem einige Neueinstellungen getätigt, die dadurch bedingt noch kaum die sehr persönliche und familiäre Atmosphäre spüren konnten.

4. Qualitäts- und Serviceorientierung

Wie bereits erwähnt, wurden durch Einführung eines Data Warehouse bzw. Business Intelligence Systems (Microsoft Power BI) wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um organisationsweit Transparenz über die aktuellen Daten zu erhalten. Ein erster Schritt war in 2019 die Automatisierung einiger Evaluationen (im ersten Schritt die der Lehrevaluationen). Durch das System besteht nun die Möglichkeit, quasi in Echtzeit Auswertungen in ansprechender Form digital zu erstellen und an die Stakeholder zu verteilen. Die gleiche Technologie wurde verwendet, um für den Admissions-Prozess die Daten aus dem Hochschulmanagementsystem zu extrahieren und aufzubereiten. Damit steht dem Team ein hocheffektives Tool zur Verfügung, das Transparenz über alle wesentlichen Kennzahlen schafft und damit zeitnahe und zielgerichtete Reaktionen und Entscheidungen ermöglicht.

V. Interne Evaluationen

1. Studentische Lehrveranstaltungsevaluationen

Im vergangenen Berichtszeitraum fanden die Lehrveranstaltungsevaluationen im Sommersemester 2020 (wegen der Corona-Situation verschoben auf das Ende des Sommersemesters), im Wintersemester 2020/2021 und im Sommersemester 2021 statt.

Die Umfragen erfolgten wieder wie im Vorjahr für die Bachelor-Studiengänge und im Studienkolleg im Hochschulmanagementsystem (AcademyFIVE), 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 Evaluation mit einer hohen Teilnehmerquote.

Der Fragebogen für die Evaluierung wurde bereits ab dem Wintersemester 2018/19 deutlich verkürzt und umfasst nun nur noch 10 Fragen und ein Kommentarfeld. Dieser verkürzte Fragebogen wurde in den beiden Befragungen jeweils um fünf spezifische Fragen (s.u.) zur Online-Lehre ergänzt. Der Fragebogen sieht folgendermaßen aus:

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. persönlich, per E-Mail, telefonisch) zur Verfügung.	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
12	[Online-Lehre] Die Vorlesungen waren didaktisch sehr gut an die Erfordernisse der Online-Lehre (Ablauf, Aufbau, Zeitmanagement etc.) angepasst.	1..5
13	[Online-Lehre] Die Vorlesungen wurden durch den gezielten Einsatz entsprechender Werkzeuge (Teams, Padlet, Miro, Mentimeter etc.) sehr gut unterstützt.	1..5
14	[Online-Lehre] Der Dozent hat sich sehr bemüht, die Vorlesungen auf die Erfordernisse der Online-Lehre anzupassen.	1..5
15	[Online-Lehre] Der Dozent ist sehr gewandt in der Online-Lehre.	1..5
16	[Online-Lehre] Kommentare zur Online-Lehre	Kommentar

Tabelle 1: Fragebogen zur Evaluation der Lehrveranstaltungen seit Sommersemester 2020

Bei den Einschätzungen zu den Fragen 1 bis 6, 8 bis 9 sowie 12 bis 15 wird eine fünfstufige Likert-Skala mit folgenden Antwortmöglichkeiten verwendet:

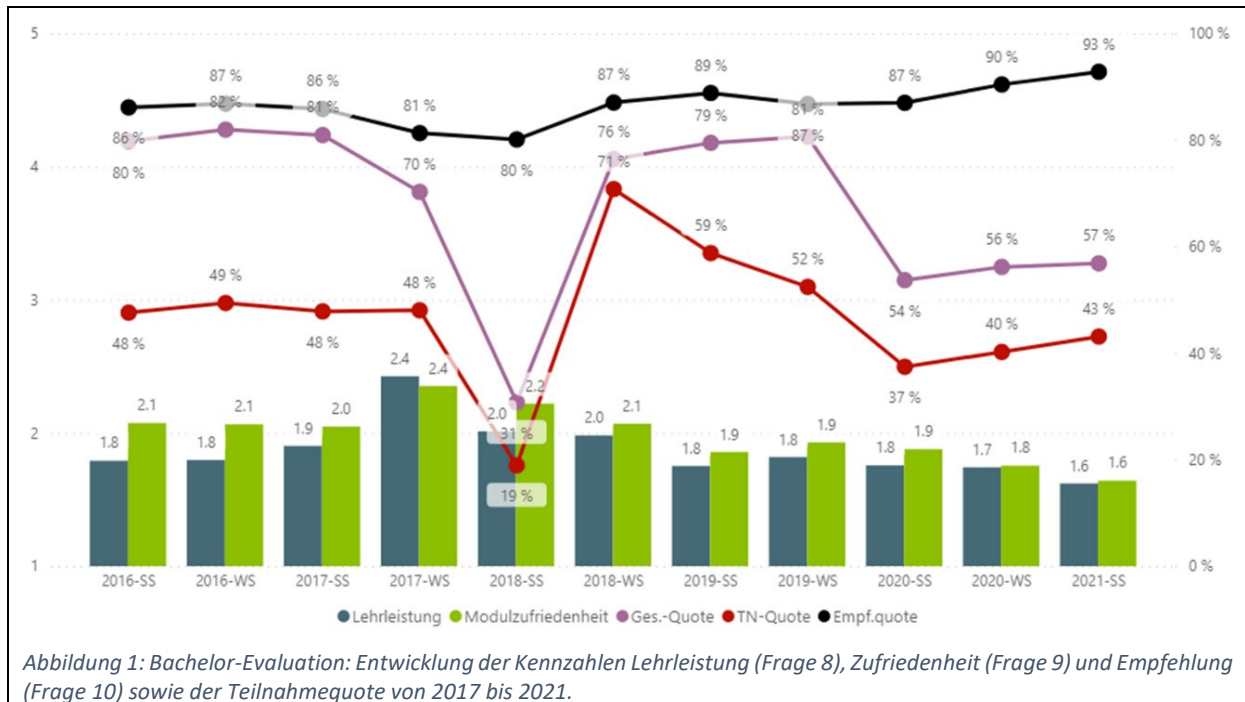
1: stimmt genau; 2: stimmt ziemlich; 3: weder/noch; 4: stimmt wenig; 5: stimmt gar nicht

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

Evaluation in den Bachelor-Studiengängen und im Studienkolleg

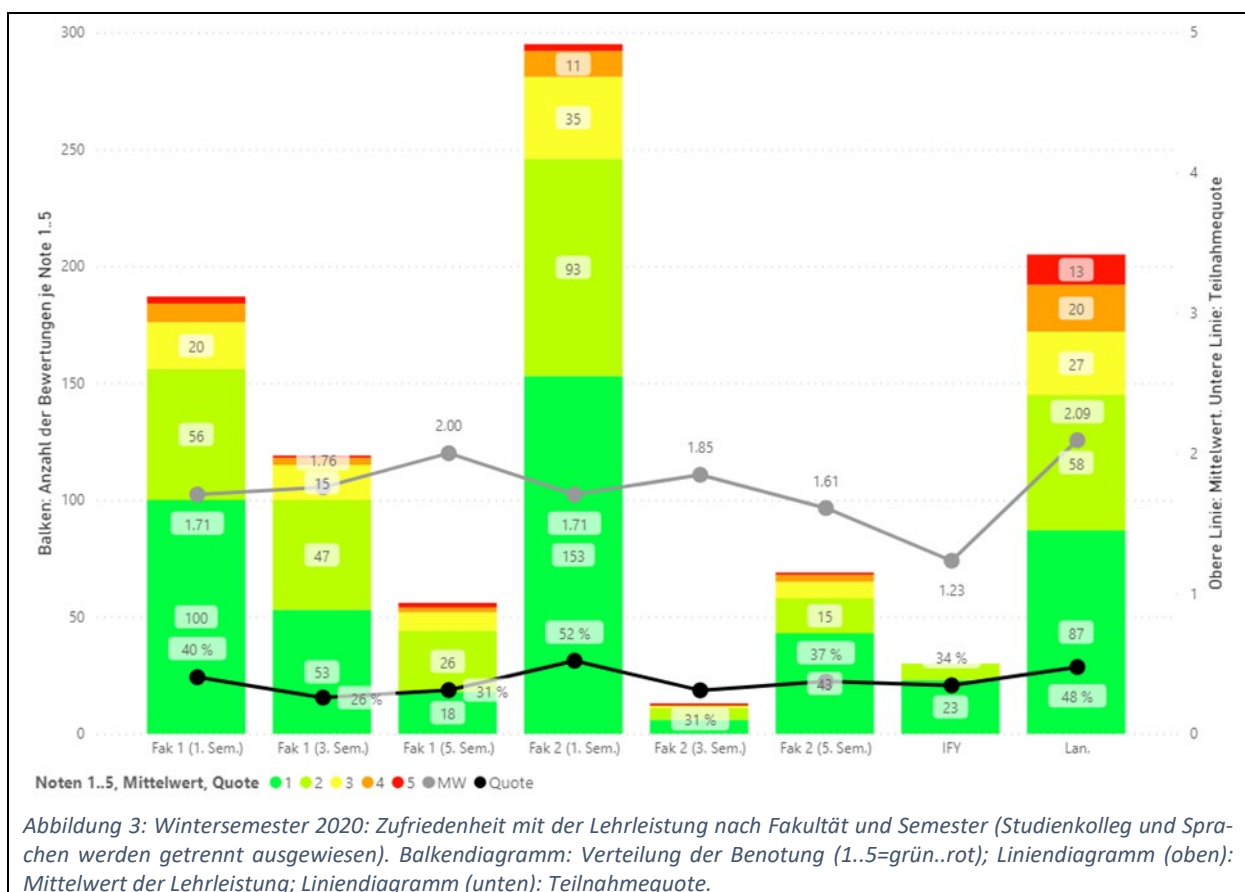
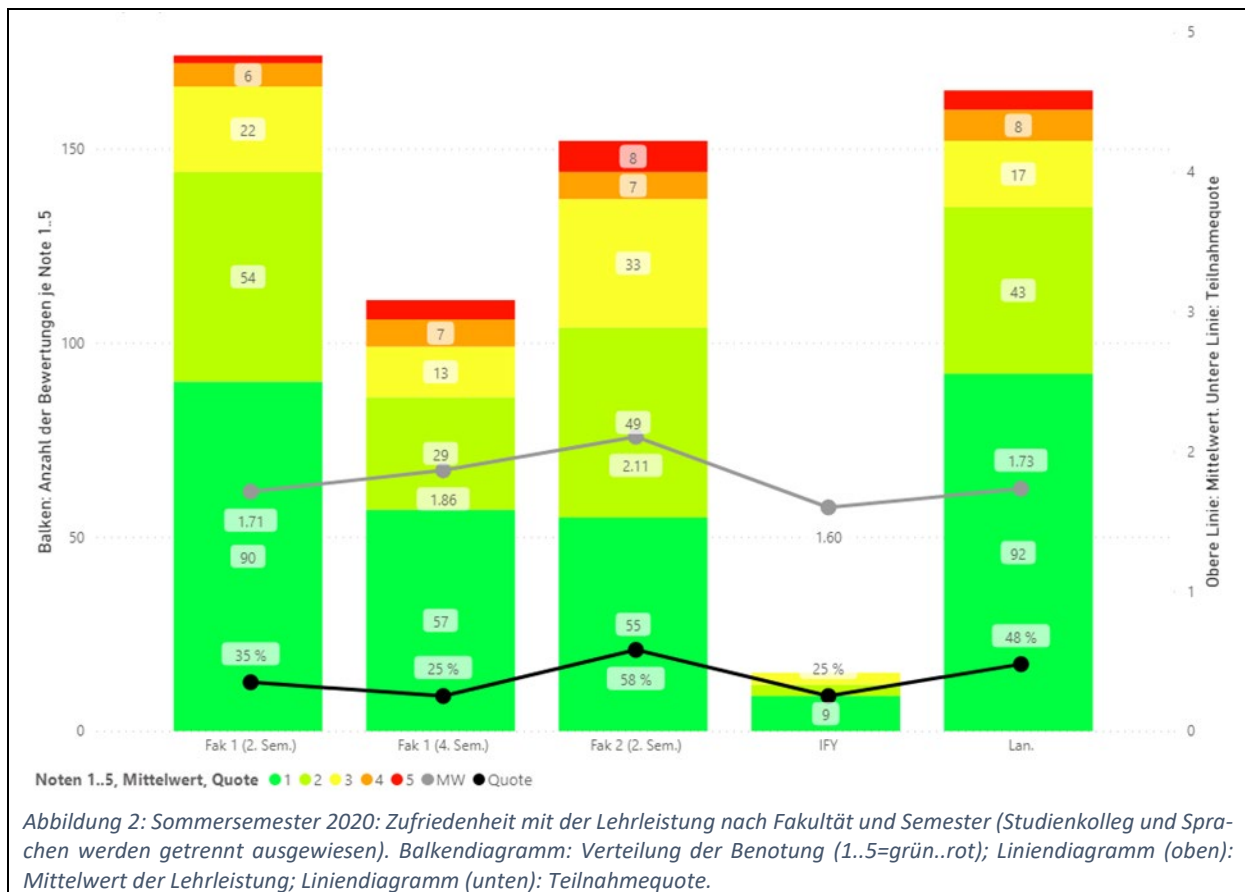
Durch die Umstellung auf Online-Lehre war auch die Erreichbarkeit der Studierenden für die enLeh-revaluation eingeschränkt. Deshalb waren die Teilnahmequoten in den beiden Semestern etwas niedriger als in den vorangegangenen (Präsenz-)Semestern. Insgesamt haben sich 54% der Studierenden im Sommersemester 2020, 56% der Studierenden im Wintersemester 2020 und 57% der Studierenden im Sommersemester 2021 an den Evaluationen beteiligt, die sich daraus nergebende Teilnahmequoten für die drei Semester auf Modulebene betragen 37%, 40% und 43%. Allerdings ist anzumerken, dass durch den relativ hohen Anteil von Austauschstudierenden aus dem Ausland (die zum großen Teil

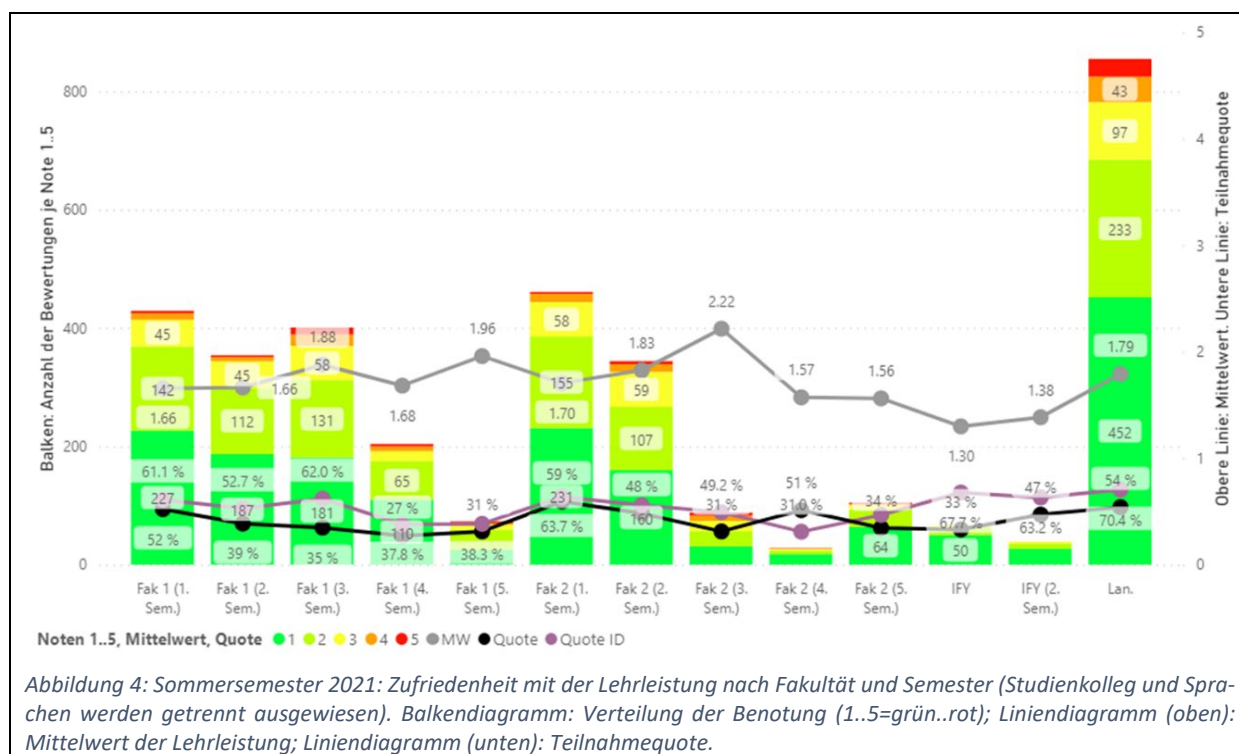
auch noch das Semester im Ausland verbracht haben) eine höhere Quote trotz mehrfacher Aufrufe nicht erreichbar war. Die Aussagekraft der Zahlen ist jedoch wohl kaum eingeschränkt, da der Vergleich mit den Vorjahren eher eine Verbesserung der Bewertungen zeigt, was bei niedrigerer Beteiligung eher umgekehrt sein müsste (in der Vergangenheit waren bei höherer Beteiligungsquote die Bewertungen eher besser).



Die Kennzahlen Lehrleistung, Zufriedenheit und Empfehlungsquote zeigen eine positive Entwicklung. Mit 93% Empfehlungsquote im Sommersemester 2021 (= 93% der Teilnehmer würden die Vorlesung weiterempfehlen) haben wir das bereits hohe Niveau der vergangenen Jahre nochmals deutlich verbessern können. Auch die Zufriedenheit mit der Lehrleistung des Lehrenden und mit dem Modul insgesamt hat sich nochmals signifikant verbessert.

Eine genauere Betrachtung der Ergebnisse im Sommersemester 2020, Wintersemester 2020 bzw. Sommersemester 2021 liefert die folgende Abbildung:

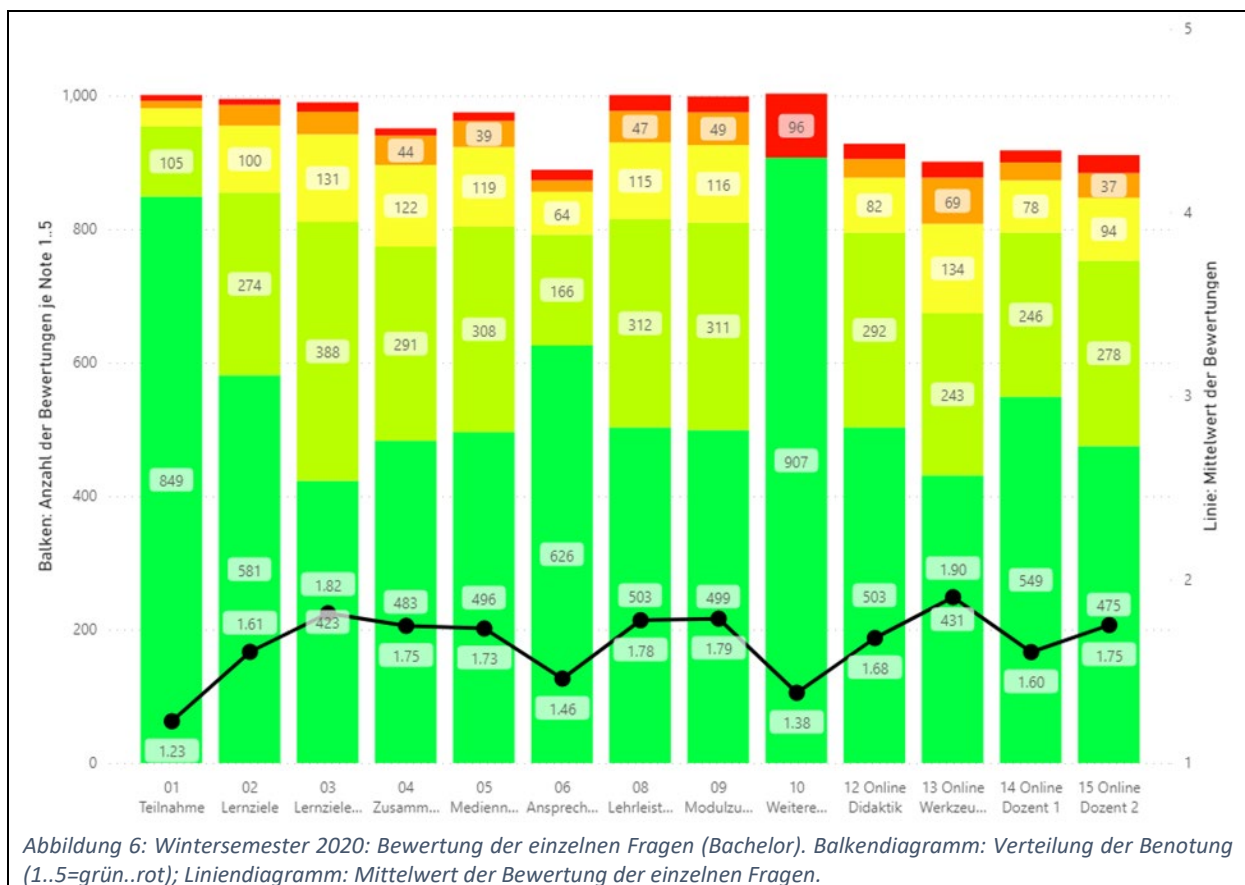
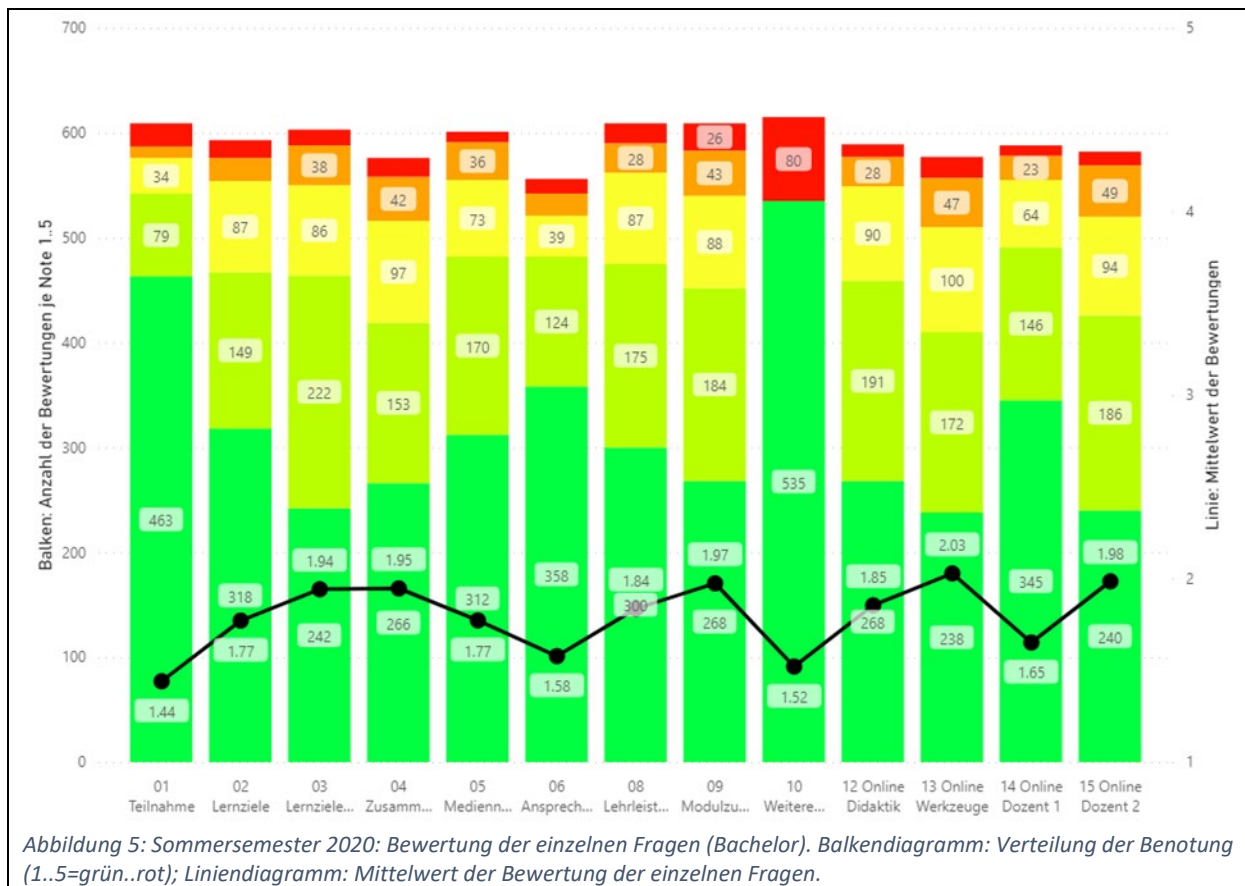


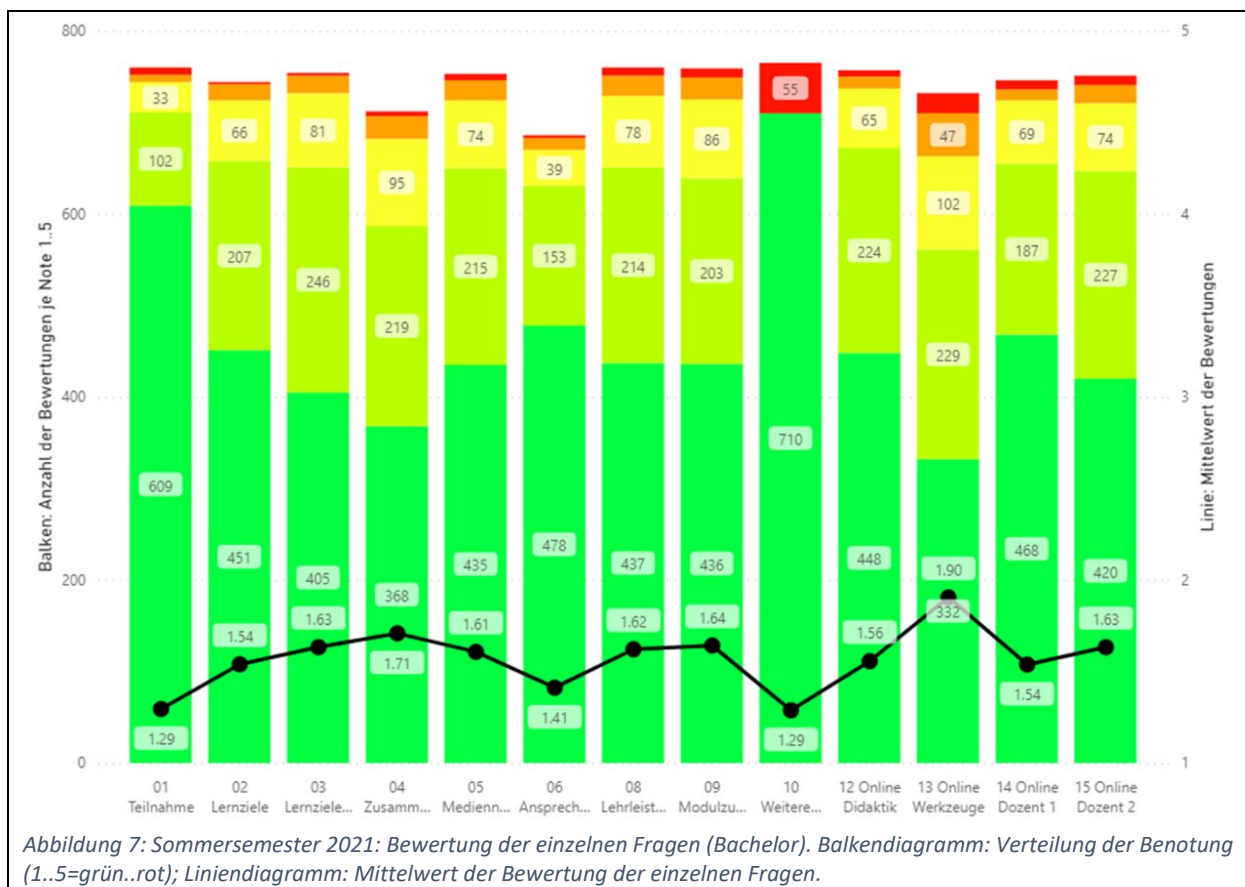


Hierbei ist zu erkennen, dass die Zufriedenheit mit der Lehrleistung über alle Veranstaltungen hinweg sehr hoch ist. Insgesamt gab es im SoSe 202 und im WiSe 2020 nur eine kleine Anzahl von Modulen (6 bzw. 7) mit einem Zufriedenheitswert von 3,0 und schlechter – im SoSe 2021 waren es sogar nur drei, die auch jeweils nur für eine kleinere Zahl von Studierenden relevant waren. Die Kommentare weisen darauf hin, dass bis auf diese wenigen Ausnahmen in der überwiegenden Mehrheit der Module 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 Einzelfällen wurden auch Dozent*Innen ausgetauscht.

Die Bewertung der einzelnen Fragen für die drei Semester zeigt folgendes Bild:



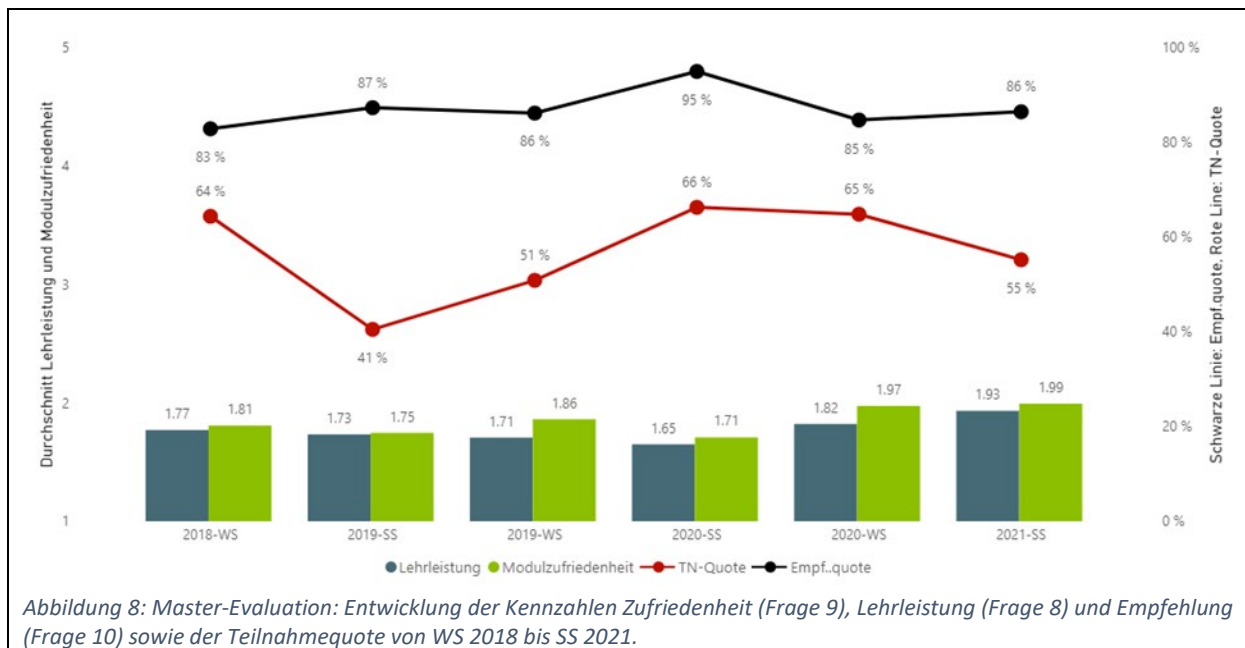


Die Diagramme zeigen insbesondere im Vergleich der drei Semester eine deutliche Verbesserung in den Fragen zur Online-Lehre (Fragen 12-15). Hier zeigt sich wohl der Erfolg der Schulungsmaßnahmen im didaktischen Bereich und die Verbesserung der technischen Qualität und der Verfügbarkeit der Lösungen für die Online-Lehre. Auch der in der Vergangenheit festgestellte Schwachpunkt der Zusammenhänge zwischen den Lehrveranstaltungen (Frage 4) hat sich zu den Vorjahren und nochmals von 1,95 im SoSe 2020 über 1,75 im WiSe 2020 zu 1,71 im SoSe 2021 deutlich verbessert. Dieser Wert lag beispielsweise in den Jahren 2016 bis 2018 immer zwischen 2,1 und 2,4. Hier haben sich die Identifikation als Qualitätsschwerpunkt und gezielte Maßnahmen u.a. im Rahmen der Tage der Lehre ausgezahlt.

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 Hochschulmanagementsystem 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.



Die Beteiligungsquote ist durch die kleinen Gruppen und die dadurch mögliche individuelle Ansprache deutlich höher. Es zeigt sich insgesamt eine weiterhin hohe Zufriedenheit mit einem kleinen Rückgang im Wintersemester 2020 und Sommersemester 2021, der aber auf insgesamt 5 (von 31) einzelne Module mit Sondersituationen zurückzuführen ist, die etwas schlechter bewertet wurden. Hier wurden entsprechende Maßnahmen ergriffen (u.a. Gespräche mit den Dozenten und in einem Fall auch Beendigung der Tätigkeit), so dass für die Zukunft wieder eine höhere Zufriedenheit zu erwarten ist.

Im Folgenden werden die Ergebnisse in den einzelnen Fragen für das Sommersemester 2020, das Wintersemester 2020/21 sowie das Sommersemester 2021 dargestellt.

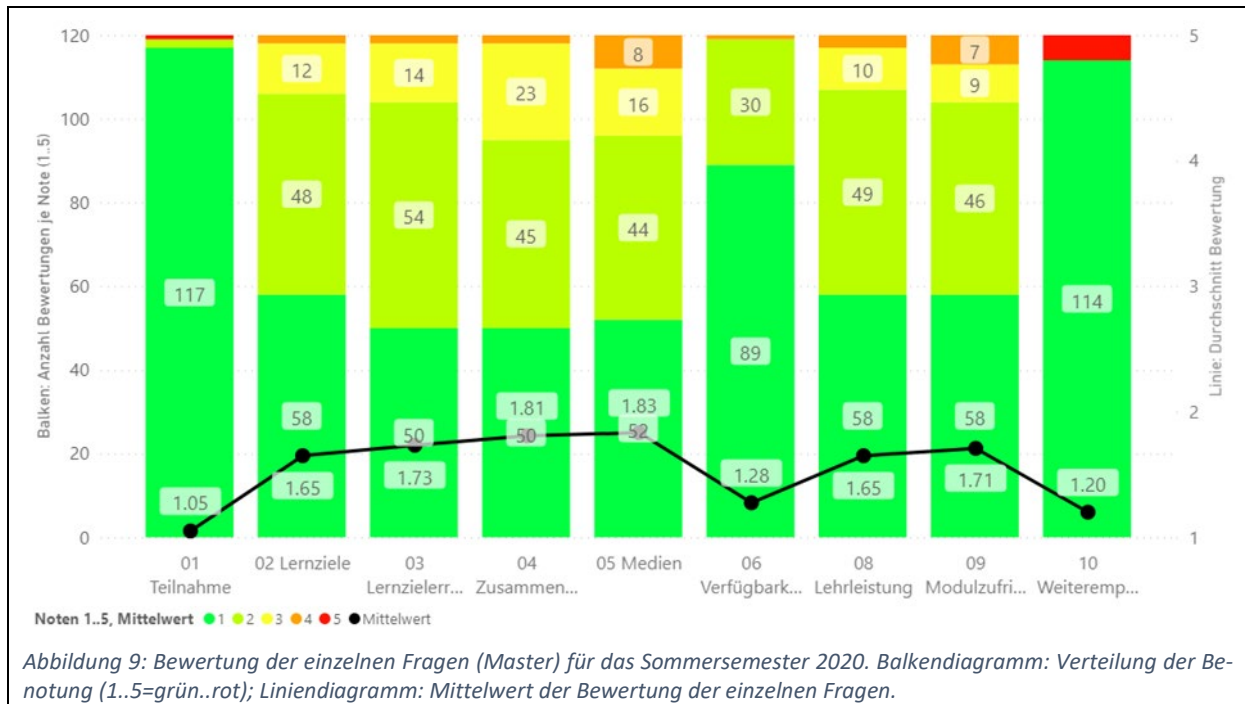


Abbildung 9: Bewertung der einzelnen Fragen (Master) für das Sommersemester 2020. Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm: Mittelwert der Bewertung der einzelnen Fragen.

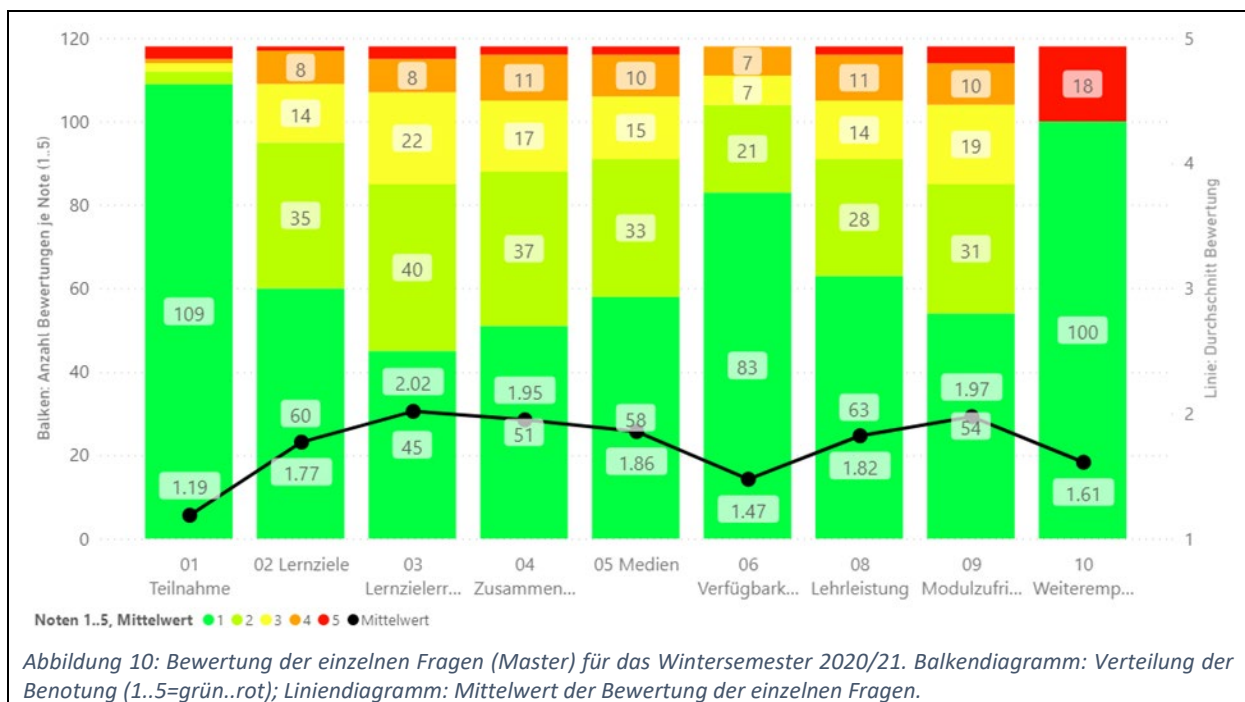
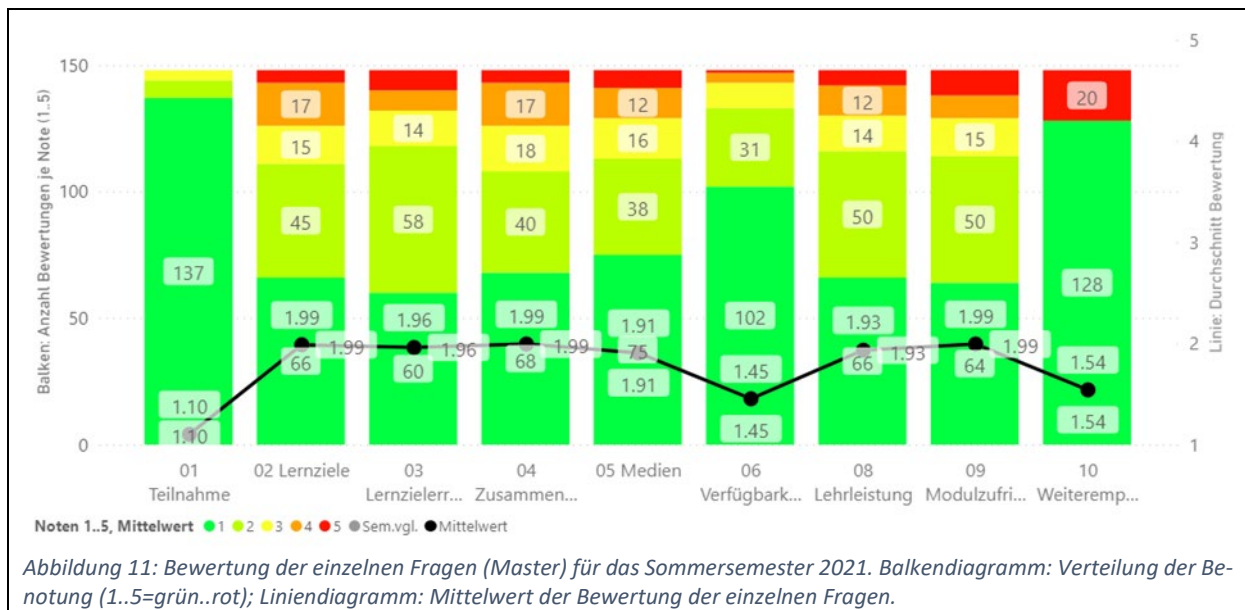


Abbildung 10: Bewertung der einzelnen Fragen (Master) für das Wintersemester 2020/21. Balkendiagramm: Verteilung der Benotung (1..5=grün..rot); Liniendiagramm: Mittelwert der Bewertung der einzelnen Fragen.



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.

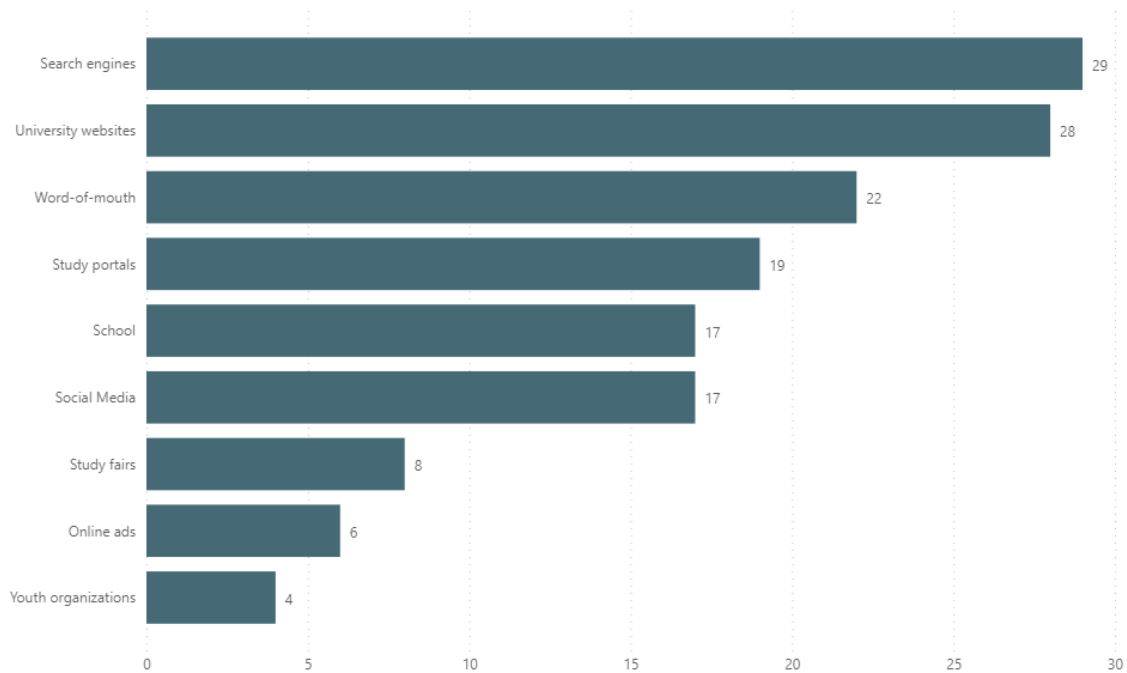
2. Erstsemesterbefragung

Im Wintersemester 2020/21 fand zwischen dem 5.10. und 16.10.2020 wieder die Befragung der Erstsemester direkt nach ihrem Studienbeginn statt. Von 193 angeschriebenen Studierenden haben 52 teilgenommen, was einer Teilnahmequote von 27% entspricht. Die Befragung hat u.a. folgende Erkenntnisziele:

- Hintergründe zu Herkunft und bisherigem Werdegang
- Gründe für die Bewerbung, Wahl der Hochschule und Studienfinanzierung
- Erfahrungen während der Orientierungswoche
- Erste Eindrücke vom Studium und der Hochschule

Die meisten der Teilnehmer haben die Allgemeine Hochschulreife (53%) und stammen aus Deutschland (60%) und 21 weiteren Ländern. Die Studienfinanzierung erfolgt hauptsächlich über (Mehrfachnennungen möglich) die Eltern (65%) bzw. über einen Nebenjob (51%). Die weiteren Möglichkeiten gaben insgesamt 88% in folgender Reihenfolge (Ersparnisse, Stipendium, Darlehen und Bafög) an.

Die häufigsten Informationskanäle zum Thema Karriereoptionen sind Suchmaschinen und Hochschul-Webseiten (s. nachfolgende Darstellung):

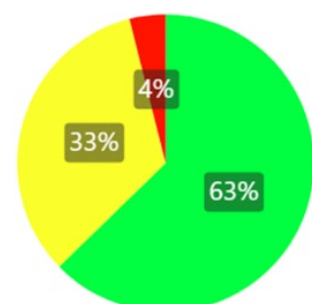


Die wichtigsten fünf Gründe, sich für das Studium an der Karls zu entscheiden sind (in absteigender Reihenfolge) das Studienangebot, die Internationalität, die Karls-Werte, die individuelle Atmosphäre und das Sprachangebot. Der Standort Karlsruhe wurde mit großem Abstand als am wenigsten entscheidend angegeben. Für die Wahl des jeweiligen Studienangebots spielten persönliche Interessen und der Inhalt des Studienprogramms die größte Rolle, die Reputation des Lehrpersonals spielte eine sehr untergeordnete Rolle.

Der Admissions-Prozess wurde insgesamt als sehr zufriedenstellend wahrgenommen (Werte zwischen 1,3 und 2,0 auf einer Skala von 1 bis 5). Am meisten waren die Teilnehmer zufrieden mit dem Interview insgesamt (1,3), der Atmosphäre während der Bewerbungsphase (1,4) und dem Verlauf und Inhalt des Interviews (1,5). Verbesserungspotenzial besteht vor allem bei der Transparenz über den Prozess (2,0).

Auch mit der Orientierungswoche waren die Teilnehmer sehr zufrieden mit Werten zwischen 1,6 und 2,1. Sehr gut eingeschätzt wurde das Corona-Konzept der Orientierungswoche (z.B. im Gefühl, gut geschützt zu sein: 1,6) und die Atmosphäre (1,6). Verbesserungspotenzial besteht u.a. bei der Organisation (2,1) und beim Inhalt (2,1).

Die abschließende NPS-Frage („Wie wahrscheinlich ist es, dass sie die Hochschule einem Freund oder Bekannten empfehlen würden?“) erreichte einen hervorragenden NPS Score von 59, wobei 63% der Teilnehmer Werte von 9 oder 10 (Skala 0 bis 10) angegeben haben. Die Verteilung auf die drei Gruppen (Promoters (grün): 9..10, Passives (gelb): 7..8, Detractors (rot): 0..6) ergibt sich aus nebenstehender Grafik.



3. Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen

Nachdem im Vorjahr aufgrund der Corona-Situation eine Befragung zu den Rahmenbedingungen als nicht sinnvoll erachtet wurde, fand im Zeitraum zwischen dem 1.8. und 10.9.2021 wieder die studentische Evaluation der Rahmenbedingungen statt. Zur Befragung wurden alle immatrikulierten Studierenden eingeladen (Werte der letzten Befragung in Klammern), insgesamt 389 (414) zum Stichtag immatrikulierte Studierende waren angeschrieben worden. An der Befragung haben sich 89 (133) Studierende beteiligt, das entspricht einer Teilnahmequote von 20% (32%). Die Beteiligungsquote ist wahrscheinlich aufgrund der Corona-Situation relativ niedrig, ist aber dennoch als repräsentativ einzuschätzen.

Der unveränderte Fragebogen enthält die folgenden Fragen:

Group/Question	Typ
1 Allgemein	
Ich bin mit der Karlshochschule insgesamt sehr zufrieden.	L5
Was ist gut? Was sollte verbessert werden?	Text
2 Service Desk	
Service im Allgemeinen	L5
Öffnungszeiten	L5
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	L5
Bearbeitungsdauer Ihrer Anfragen	L5
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
3 Bibliothek	
Öffnungszeiten	L5
Anzahl der Arbeitsplätze	L5
Bibliotheksbestand	L5
Arbeitsatmosphäre	L5
Geräuschpegel in der Bibliothek	L5
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5
Bereich vor der Bibliothek	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
4 Prüfungsamt/Academic Affairs	
Service im Allgemeinen	L5
Sprechzeiten	L5
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	L5
Beratungsangebot	L5
Bearbeitungszeit Ihrer Anfragen	L5
Informationen über Prüfungszeiten, Prüfungspläne, Prüfungseinsicht	
Lehrplanung (Stundenplan, Informationen, Aktualität)	
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5

Bereich vor der Bibliothek	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
5 International Office	
Service im Allgemeinen	L5
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	L5
Bearbeitungszeit Ihrer Anfragen	L5
Beratungsangebot	
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
6 IT/Facility Management	
Service im Allgemeinen	L5
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	L5
Bearbeitungsdauer Ihrer Anfragen	L5
Unterstützung bei Problemen	L5
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Computerarbeitsplätzen	L5
WLAN-Versorgung im Gebäude	L5
Möglichkeiten zum Kopieren & Drucken	L5
Ausstattung der Seminarräume (Beamer, Metaplan, Flipcharts etc.)	L5
Sauberkeit der Seminarräume	L5
Sauberkeit der Sanitärräume	L5
Online Services (Moodle, MS Teams etc.)	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
7 Qualitätsmanagement	
Service im Allgemeinen	L5
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	L5
Bearbeitungszeit Ihrer Anfragen	L5
Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter	L5
Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter	L5
Kompetenz der Mitarbeiter	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
8 Lehrende	
Erreichbarkeit Professoren	L5
Erreichbarkeit Lehrbeauftragte	L5
Erreichbarkeit Sprachdozenten	L5
Hilfsbereitschaft Professoren	L5
Hilfsbereitschaft Lehrbeauftragte	L5
Hilfsbereitschaft Sprachdozenten	L5
Wünsche und Anregungen:	Text
9 Abschluss	
Wie wahrscheinlich ist es, dass ich die Karlshochschule einem Freund oder Bekannten empfehlen würde?	NPS
Wünsche und Anregungen	Text

Folgende Fragetypen werden verwendet:

- L5: 5-stufige Likert-Skala von 1 (stimme genau) bis 5 (stimmt gar nicht)
- Text: Freies Textfeld
- NPS: 11-stufige Likert Skala von 10 (sehr wahrscheinlich) bis 0 (sehr unwahrscheinlich)

Zudem wurden zwei Fragen zur Zuordnung des Teilnehmers gestellt:

- In welchem Semester studieren Sie?
- Geschlecht

Um einen konsistenten Vergleich zu gewährleisten, wurden die Fragen unverändert gestellt wie in den beiden Vorjahren. Im Überblick ergeben sich folgende Veränderungen zu 2019:

Year Group	2019		2021	
	Avg	+/-	Avg	+/-
1 Allgemein	2.59	-0.39	2.21	-0.39
1.1 Zufriedenheit insgesamt	2.59	-0.39	2.21	-0.39
2 Service Desk	1.88	+0.04	1.92	+0.04
2.1.01 Service	1.92	+0.02	1.94	+0.02
2.1.02 Öffnungszeiten	1.85	-0.05	1.80	-0.05
2.1.03 Erreichbarkeit	1.86	+0.21	2.07	+0.21
2.1.04 Bearbeitungsdauer	2.05	+0.07	2.12	+0.07
2.2.01 Hilfsbereitschaft	1.62	+0.03	1.64	+0.03
2.2.02 Dienstleistungsorien...	1.85	+0.01	1.86	+0.01
2.2.03 Kompetenz	1.98	-0.01	1.97	-0.01
3 Bibliothek	2.12	-0.19	1.93	-0.19
3.1.01 Öffnungszeiten	1.93	+0.09	2.02	+0.09
3.1.02 Arbeitsplätze	2.22	-0.11	2.11	-0.11
3.1.03 Bestand	2.77	+0.04	2.82	+0.04
3.1.04 Atmosphäre	2.08	-0.13	1.95	-0.13
3.1.05 Geräuschpegel	2.08	-0.34	1.75	-0.34
3.1.06 Bereich	2.31	-0.18	2.13	-0.18
3.2.01 Hilfsbereitschaft	1.88	-0.27	1.60	-0.27
3.2.02 Dienstleistungsorien...	1.93	-0.29	1.63	-0.29
3.2.03 Kompetenz	1.85	-0.32	1.52	-0.32
4 Prüfungsamt/Academic...	2.19	-0.22	1.98	-0.22
4.1.01 Service	2.23	-0.27	1.96	-0.27
4.1.02 Sprechzeiten	2.25	-0.32	1.93	-0.32
4.1.03 Erreichbarkeit	2.26	-0.40	1.86	-0.40
4.1.04 Beratung	2.26	-0.23	2.03	-0.23
4.1.05 Bearbeitungsdauer	2.17	-0.17	2.00	-0.17
4.1.06 Informationen	2.49	-0.28	2.21	-0.28
4.1.07 Lehrplanung	2.47	-0.01	2.46	-0.01
4.2.01 Hilfsbereitschaft	1.97	-0.17	1.80	-0.17
4.2.02 Dienstleistungsorien...	1.98	-0.23	1.75	-0.23
4.2.03 Kompetenz	1.82	-0.12	1.70	-0.12
5 International Office	1.58	+0.40	1.98	+0.40
5.1.01 Service	1.68	+0.38	2.06	+0.38
5.1.02 Erreichbarkeit	1.55	+0.55	2.10	+0.55
5.1.03 Bearbeitungsdauer	1.75	+0.56	2.31	+0.56
5.1.04 Beratung	1.74	+0.28	2.02	+0.28
5.1.05 Invid. Beratung	1.50	+0.48	1.98	+0.48
5.2.01 Hilfsbereitschaft	1.39	+0.30	1.69	+0.30
5.2.02 Dienstleistungsorien...	1.49	+0.27	1.75	+0.27
5.2.03 Kompetenz	1.60	+0.32	1.92	+0.32
Total	2.00	-0.04	1.96	-0.04

Abbildung 12: Veränderungen der Bewertungen von 2019 zu 2021: Jeweils pro Jahr der Mittelwert der Bewertungen (1: stimmt genau bis 5: stimmt gar nicht). Die Spalte „+/-“ enthält jeweils die Veränderung zur letzten Befragung

Year Group	2019		2021	
	Avg	+/-	Avg	+/-
6 IT/Facility Management	2.10	-0.34	1.76	-0.34
6.1.01 Service	1.91	-0.13	1.78	-0.13
6.1.02 Erreichbarkeit	2.21	-0.49	1.71	-0.49
6.1.03 Bearbeitungsdauer	2.10	-0.29	1.81	-0.29
6.1.04 Unterstützung	1.87	-0.07	1.80	-0.07
6.2.01 Hilfsbereitschaft	1.73	-0.17	1.57	-0.17
6.2.02 Dienstleistungsorien...	1.81	-0.18	1.63	-0.18
6.2.03 Kompetenz	1.74	-0.19	1.55	-0.19
6.3.01 Computer	2.76	-0.37	2.39	-0.37
6.3.02 WLAN	2.72	-0.83	1.89	-0.83
6.3.03 Kopieren & Drucken	2.49	-0.48	2.02	-0.48
6.3.04 Ausstattung	2.00	-0.28	1.72	-0.28
6.3.05 Sauberkeit Seminarr...	1.70	-0.30	1.40	-0.30
6.3.06 Sauberkeit Sanitärrä...	2.04	-0.44	1.60	-0.44
6.3.07 Online Services			2.03	+ -0
7 Qualitätsmanagement	2.13	-0.22	1.90	-0.22
7.1.01 Service	2.19	-0.07	2.12	-0.07
7.1.02 Erreichbarkeit	2.16	-0.20	1.96	-0.20
7.1.03 Bearbeitungsdauer	2.28	-0.23	2.04	-0.23
7.2.01 Hilfsbereitschaft	2.02	-0.22	1.79	-0.22
7.2.02 Dienstleistungsorien...	2.03	-0.27	1.76	-0.27
7.2.03 Kompetenz	2.08	-0.37	1.71	-0.37
8 Lehrende	1.85	-0.03	1.81	-0.03
8.1.01 Erreichbarkeit Profes...	1.81	-0.07	1.74	-0.07
8.1.02 Erreichbarkeit Lehrb...	2.01	-0.11	1.89	-0.11
8.1.03 Erreichbarkeit Sprac...	1.93	+0.00	1.93	+0.00
8.2.01 Hilfsbereitschaft Prof...	1.74	-0.09	1.65	-0.09
8.2.02 Hilfsbereitschaft Lehr...	1.80	-0.04	1.76	-0.04
8.2.03 Hilfsbereitschaft Spr...	1.80	+0.12	1.92	+0.12
9 Abschluss	2.31	+0.11	2.42	+0.11
9.1.01 NPS	2.31	+0.11	2.42	+0.11
Total	2.04	-0.21	1.83	-0.21

Abbildung 13: Veränderungen der Bewertungen von 2019 zu 2021: Jeweils pro Jahr der Mittelwert der Bewertungen (1: stimmt genau bis 5: stimmt gar nicht). Die Spalte „+/-“ enthält jeweils die Veränderung zur letzten Befragung

Die Ergebnisse zeigen in nahezu allen Bereichen eine Verbesserung, lediglich im International Office eine deutliche und im Service Desk vereinzelt eine leichte Verschlechterung. In keinem der Bereiche wird der kritische Wert von 2,5 überschritten. Die Verschlechterung im International Office und im Service Desk ist mit Fluktuation in diesem Bereich und einer dadurch bedingten, zeitweise schlechteren Verfügbarkeit zu erklären. Inzwischen ist das Problem jedoch wieder behoben und die Werte sollten in der nächsten Befragung wieder deutlich besser sein – dies lässt jedenfalls das inzwischen eingeholte qualitative Feedback vermuten.

Es ist jedoch auch eine Vielzahl von erfreulichen Entwicklungen zu erkennen. So wird die technische Ausstattung als deutlich besser eingeschätzt – hier zahlen sich die Investitionen in Infrastruktur und Technik deutlich aus.

Die Gesamtzufriedenheit (Frage 1) ist mit 2,21 deutlich besser als der Schwellenwert von 2,5. Der Durchschnitt aller Einzelbewertungen liegt sogar mit knapp 2,0 nochmals deutlich besser.

Die abschließende Frage nach der Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung an Freunde oder Bekannte (NPS Score[®]) hat sich jedoch von einem guten Wert von 5 (in 2019) kaum verändert und liegt nun bei -1)

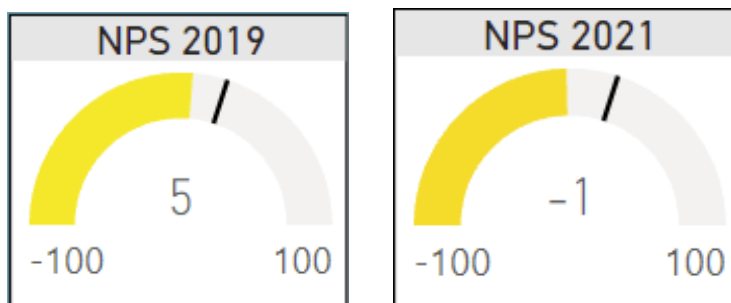


Abbildung 14: Net Promoter Score[®] Werte in den Jahren 2019 und 2021

4. Befragung der Absolvent*Innen

Die Befragung der Absolvent*Innen für den Abschlussjahrgang 2020 fand im Juli 2021 statt. Von 82 Absolventen des Jahrgangs haben sich 21 (=26%) an der Befragung beteiligt. Die niedrige Beteiligungsquote lässt keine besonders aussagekräftigen Analysen zu. Hier wird im Folgejahr mit Nachdruck am Erreichen einer wesentlich höheren Teilnahmequote zu arbeiten sein.

Insgesamt zeigt die Befragung eine mittlere bis hohe Zufriedenheit (Gesamtzufriedenheit 2,2) mit dem Studium an der Karlshochschule. Die meisten Studierenden (70%) planen nach ihrem Studium ein weiterführendes Studium (Master) an einer Hochschule, davon 3 Studierende an der Karlshochschule. Die abschließende NPS-Frage ergibt einen NPS-Wert von 0.

Die detaillierte Auswertung steht noch aus.

5. Befragung der Mitarbeiter*Innen

Die Befragung der Mitarbeiter*innen 2021 fand zwischen dem 21.7. und 18.8.2021 statt. Trotz der Überschneidung des Zeitraums mit der Urlaubszeit hatten wir eine erfreuliche Teilnahmequote von 78%, nach 70% in 2020 und 54% in 2019.

Der Fragebogen umfasst 49 Fragen unterteilt in vier Bereiche:

1. Kommunikation & Kultur
2. Führung & Ziele
3. Ausstattung & Abläufe
4. Abschließende Bewertung & Demographie

Folgende Fragen wurden in den vier Bereichen gestellt:

Gruppe/Frage	Typ
1 Kommunikation & Kultur	
1.01 Die im Leitbild formulierten Werte sind mir bewusst.	L5
1.02 Ich stehe hinter den formulierten Werten.	L5
1.03 Das Leitbild wird von der Führung vorgelebt.	L5
1.04 Das Leitbild beeinflusst meine tägliche Arbeit.	L5
1.05 Fehler werden offen angesprochen und als Lernchance verstanden.	L5
1.06 Neue Ideen können jederzeit eingebracht und umgesetzt werden.	L5
1.07 Mit meinen Team-Kollegen habe ich ein gutes Verhältnis.	L5
1.08 In unserem Team herrscht eine gute Atmosphäre.	L5
1.09 In der Hochschule haben wir insgesamt eine gute Stimmung.	L5
1.10 Wir kommunizieren intensiv in meinem Team.	L5
1.11 Die Qualität der Kommunikation in meinem Team ist gut.	L5
1.12 In unserem Team werden Konflikte offen angesprochen.	L5
1.13 In unserem Team werden Konflikte zeitnah und sachlich gelöst.	L5
1.14 In der Hochschule insgesamt werden Konflikte offen angesprochen.	L5
1.15 In der Hochschule insgesamt werden Konflikte zeitnah und sachlich gelöst.	L5
1.16 Ich spreche Konflikte offen und zeitnah an.	L5
1.2 Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge	Text
2 Führung & Ziele	
2.01 Die Ziele der Hochschule sind mir bekannt.	L5
2.02 Die Ziele in meinem Team sind mir bekannt.	L5
2.03 Es ist mir klar, wie meine Leistung zu Erreichung der Ziele beiträgt.	L5
2.04 Meine Führungskraft gibt mir zeitnah und ausreichend Feedback zu meiner Leistung.	L5
2.05 Meine Führungskraft gibt mir zeitnah und ausreichend Feedback zu meinem Verhalten.	L5
2.06 Ich erhalte die Informationen, die ich für meine Arbeit benötige.	L5
2.07 Meine Führungskraft steht für meine Fragen zur Verfügung.	L5
2.08 Es gibt ausreichende Möglichkeiten für die Fort- und Weiterbildung.	L5
2.09 Für meine Fort- und Weiterbildung nehme ich mir ausreichend Zeit.	L5
2.10 Es findet ein regelmäßiges Zielvereinbarungsgespräch mit meiner Führungskraft statt.	L5
2.11 Auf die Vereinbarung meiner Ziele habe ich maßgeblichen Einfluss.	L5
2.12 Ich habe regelmäßig Kontakt mit den Präsidiumsmitgliedern.	L5
2.13 Die Zusammenarbeit mit dem Präsidium ist gut.	L5
2.14 Die Entscheidungen des Präsidiums werden offen und nachvollziehbar kommuniziert.	L5
2.2 Von meiner Führungskraft wünsche ich mir	Text
2.4 Vom Präsidium wünsche ich mir	Text

2.5	Vom Präsidenten wünsche ich mir	Text
2.6	Von der Geschäftsführerin wünsche ich mir	Text
3 Ausstattung & Abläufe		
3.01	Mein Arbeitsplatz (Räume, Ausstattung) ermöglicht mir ein effektives Arbeiten.	L5
3.02	Die IT-Systeme (Hard-/Software) ermöglichen mir ein effektives Arbeiten.	L5
3.03	In meinem Arbeitsbereich habe ich einen angemessenen Entscheidungsspielraum.	L5
3.04	Die Zuständigkeiten in der Hochschule sind mir klar.	L5
3.05	Wichtige Prozesse und Abläufe in der Hochschule sind definiert.	L5
3.06	In unserem Team sind die Zuständigkeiten und Abläufe klar.	L5
3.2	Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge	Text
4 Abschließende Bewertung & Demographie		
4.01	Ich bin stolz darauf, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite.	L5
4.02	Ich habe den Wunsch, noch mindestens fünf Jahre hier zu arbeiten.	L5
4.03	Ich bin bereit, weitere Aufgaben zu übernehmen.	L5
4.04	Alles in allem bietet mir die Karlshochschule einen sehr guten Arbeitsplatz.	L5
4.05	Im Vergleich zur letzten Befragung bin ich zufriedener	L5
4.06	Wie wahrscheinlich ist es, dass ich die Karlshochschule einem Freund empfehlen würde?	NPS
4.6	Anregungen für das Qualitätsmanagement und diese Befragung	Text

Folgende Fragetypen werden verwendet:

- L5: 5-stufige Likert-Skala von 1 (stimmt genau) bis 5 (stimmt gar nicht)
- Text: Freies Textfeld
- NPS: 11-stufige Likert Skala von 10 (sehr wahrscheinlich) bis 0 (sehr unwahrscheinlich)

Zudem wurden drei freiwillige Fragen zur Zuordnung des Teilnehmers gestellt:

- Geschlecht (männlich, weiblich, divers)
- Dauer der Zugehörigkeit (numerische Eingabe, in Jahren)
- Beschäftigungsart (Verwaltung, Professoren, Werkstudenten/Minijobber/FSJ)

Um einen konsistenten Vergleich zu gewährleisten, wurden die Fragen unverändert gestellt wie in den beiden Vorjahren. Im Überblick ergeben sich folgende Veränderungen zu 2020 bzw. 2019:

Jahr Gruppe/Frage	2019		2020		2021	
	MW	+/-	MW	+/-	MW	+/-
1 Kommunikation & Kultur	2.39	-0.21	2.18	-0.05	2.14	-0.25
1.01 Leitbild bewusst	1.77	+0.01	1.79	-0.29	1.50	-0.27
1.02 Stehe hinter Werten	1.73	-0.04	1.70	-0.27	1.43	-0.30
1.03 Leitbild vorgelebt	2.86	-0.44	2.42	-0.13	2.29	-0.57
1.04 Leitbild tägliche Arbeit	2.11	+0.09	2.19	-0.35	1.85	-0.26
1.05 Fehlerkultur	2.82	-0.26	2.56	-0.06	2.50	-0.32
1.06 Ideenkultur	2.48	-0.23	2.26	-0.26	2.00	-0.48
1.07 Gutes Verh. zu Kollegen	1.63	-0.26	1.36	+0.28	1.64	+0.02
1.08 Gute Atmosphäre Team	2.03	-0.50	1.53	+0.43	1.96	-0.07
1.09 Gute Stimmung HS	2.47	-0.08	2.39	+0.31	2.69	+0.22
1.10 Teamkommun. intensiv	2.26	-0.38	1.88	+0.09	1.96	-0.30
1.11 Teamkommun. Qualität	2.50	-0.47	2.03	+0.08	2.11	-0.39
1.12 Team-Konflikte angespr.	2.34	-0.13	2.22	-0.03	2.19	-0.15
1.13 Team-Konflikte gelöst	2.61	-0.28	2.32	-0.00	2.32	-0.29
1.14 Konflikte HS angespr.	2.93	-0.06	2.87	-0.03	2.84	-0.09
1.15 Konflikte HS gelöst	3.43	-0.19	3.24	-0.40	2.84	-0.59
1.16 Spreche Konflikte an			2.35	-0.09	2.27	-0.09
2 Führung & Ziele	2.62	-0.25	2.37	-0.23	2.14	-0.48
2.01 Ziele HS bekannt	2.50	-0.74	1.76	+0.06	1.81	-0.69
2.02 Ziele Team bekannt	2.16	-0.43	1.73	+0.01	1.74	-0.42
2.03 Eigener Beitrag klar	2.07	-0.28	1.79	-0.01	1.78	-0.29
2.04 Feedback Leistung	2.48	-0.05	2.43	-0.43	2.00	-0.48
2.05 Feedback Verhalten	2.45	+0.02	2.47	-0.50	1.96	-0.49
2.06 Erhalte Informationen	2.81	-0.51	2.30	-0.00	2.30	-0.51
2.07 Führungskraft verfügbar	1.63	+0.20	1.83	-0.17	1.65	+0.03
2.08 Weiterb. Möglichkeiten	2.96	+0.04	3.00	-0.41	2.59	-0.37
2.09 Weiterb. Zeit	3.18	+0.21	3.39	-0.39	3.00	-0.18
2.10 Regelm. ZV-Gespräch	3.81	-0.67	3.14	-0.90	2.24	-1.57
2.11 Einfluss auf ZV	2.55	-0.29	2.26	-0.26	2.00	-0.55
2.12 Kontakt mit Präs.	2.55	-0.25	2.30	-0.04	2.26	-0.29
2.13 Zus.arbeit mit Präs.	2.69	-0.28	2.41	-0.22	2.19	-0.50
2.14 Entsch. nachvollz.	3.42	-0.76	2.67	+0.23	2.90	-0.52
3 Ausstattung & Abläufe	2.67	-0.41	2.27	-0.19	2.08	-0.60
3.01 Arbeitsplatz	2.88	-0.63	2.24	-0.32	1.93	-0.95
3.02 IT-Systeme	3.06	-1.09	1.97	-0.26	1.71	-1.35
3.03 Entsch.spielraum	2.06	-0.16	1.90	-0.09	1.81	-0.25
3.04 Zuständigkeiten klar	2.59	-0.02	2.58	-0.24	2.33	-0.26
3.05 Prozesse in HS definiert	3.14	-0.28	2.86	-0.26	2.60	-0.54
3.06 Prozesse im Team klar	2.32	-0.23	2.09	+0.02	2.12	-0.21
4 Abschließende Bewertung & Demographie	2.44	-0.12	2.32	-0.27	2.05	-0.38
4.01 Stolz	2.27	-0.20	2.06	-0.33	1.73	-0.54
4.02 Bindung	2.78	-0.30	2.48	-0.26	2.22	-0.57
4.03 Engagement	2.57	+0.22	2.79	-0.52	2.26	-0.31
4.04 Alles in allem	2.27	-0.20	2.06	-0.18	1.88	-0.38
4.05 Vgl. m. letzter Befragg.	2.79	+0.11	2.89	-0.14	2.75	-0.04
4.06 Empfehlung (0..10)	2.19	-0.30	1.88	-0.12	1.76	-0.43
Total	2.52	-0.24	2.27	-0.16	2.12	-0.40

Abbildung 15: Veränderungen der Bewertungen von 2019 bis 2021: Jeweils pro Jahr der Mittelwert der Bewertungen (1: stimmt genau bis 5: stimmt gar nicht). Die Spalte „+/-“ enthält jeweils die Veränderung zum Vorjahr, die letzte „+/-“ Spalte die Gesamtveränderung von 2019 zu 2021.

Die Ergebnisse zeigen in den meisten Bereichen eine deutliche Verbesserung der Bewertungen zwischen 2019 und 2021 (negative Werte, grün). Lediglich in einzelnen Bereichen gab es entweder keine Verbesserung oder sogar eine leichte Verschlechterung. Besonders erfreulich sind die deutlich besser ausgefallenen Bewertungen im Bereich der Ziele, wohl vor allem durch die Neugestaltung der Zielvereinbarungsgespräche bzw. Einführung der Transformationsdialoge (2.01: -0.69 und 2.10: -1.57). Ebenfalls deutlich positiver fällt die Bewertung des Arbeitsplatzes (-0.95) und der IT-Systeme (-1.35) aus. Auch hervorzuheben ist die deutlich höhere Einschätzung im letzte Fragenblock: Die Fragen zum Stolz, zur Bindung und zum Engagement sind um teilweise einen halben Punkt besser bewertet worden. Auch die „Alles in Allem“ Frage und die Empfehlung (NPS) wurden deutlich positiver bewertet.

Dennoch gibt es Bereiche, in denen die Bewertung schlechter oder gleich gut ausgefallen ist, insbesondere z.B. die Frage nach der Stimmung in der Hochschule (+0.22), der Atmosphäre im Team (-0.07) und dem Verhältnis zu den Kollegen (+0.02) Dies ist sicher zum Teil auf die langanhaltende Corona-Situation zurückzuführen, in der man vielen Kollegen über Monate nur selten persönlich begegnet ist. Sicherlich werden hier auch andere Faktoren eine Rolle spielen; so könnte z.B. auch der Personalwechsel in manchen Teams eine durchaus gewichtige Rolle spielen.

Die abschließende Frage nach der Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung an Freunde oder Bekannte (NPS Score[®]) hat sich jedoch von einem schon recht hohen Wert von 40 (in 2019) nochmals leicht auf einen Wert von 44 in 2021 verbessert (s.u.)

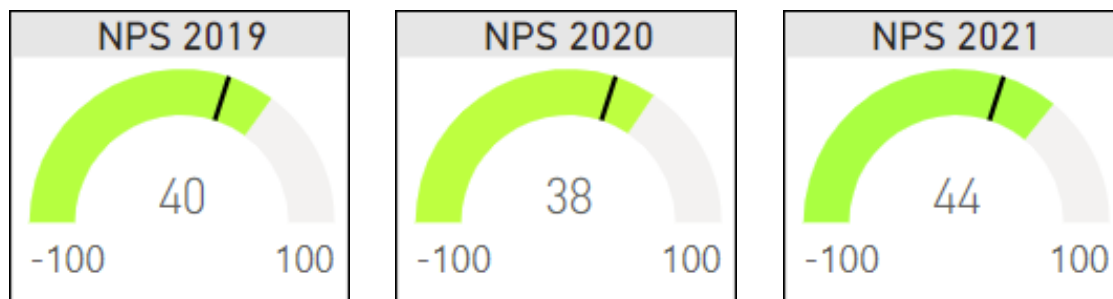
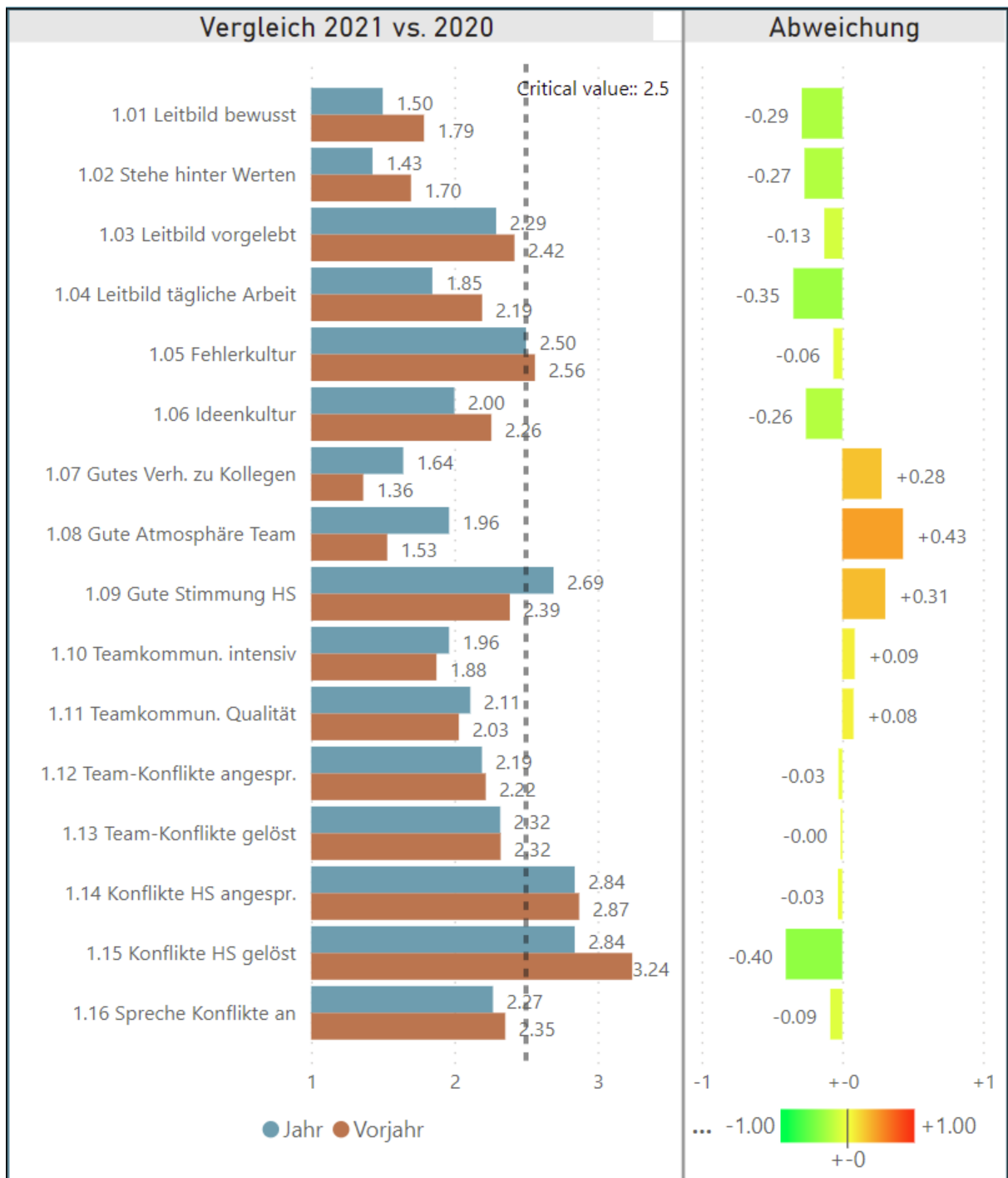
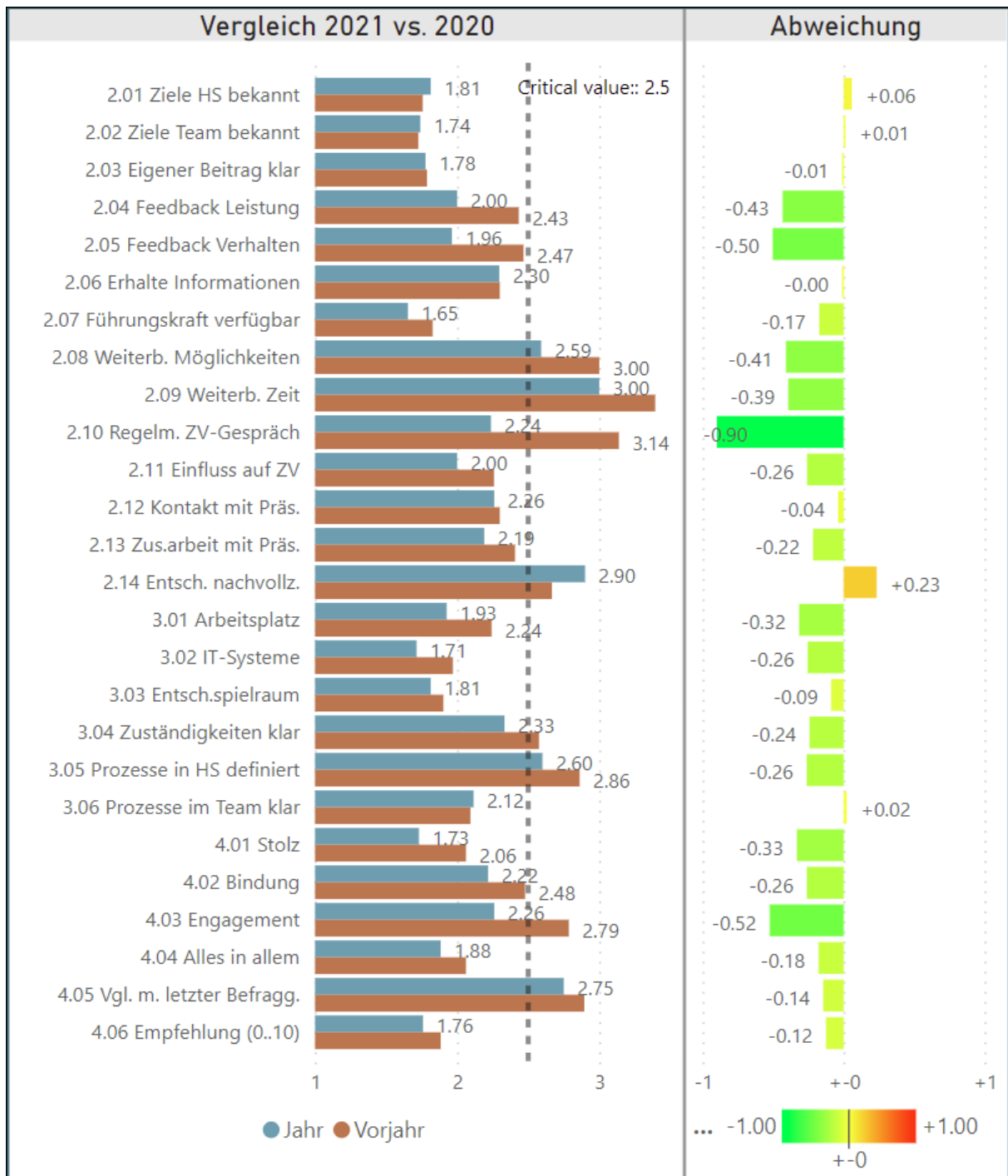


Abbildung 16: Net Promoter Score[®] Werte in den Jahren 2019 bis 2021

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Veränderung der Bewertungen zwischen dem Vorjahr 2020 und dem aktuellen Jahr 2021. Wie bereits oben aufgeführt ist in vielen Bereichen (bis auf die bereits erwähnten Ausnahmen) eine positive Entwicklung zu sehen.





Insgesamt gibt es sicherlich Bereiche mit sichtbarem Verbesserungspotenzial (kritischer Wert ≥ 2.5).

Dazu gehören:

- Fehlerkultur („Fehler werden offen angesprochen und als Lernchance verstanden.“, 2021: 2.50)
- Gute Stimmung in HS („In der Hochschule haben wir insgesamt eine gute Stimmung.“, 2021: 2.69)
- Konflikte in HS angespr. („In der Hochschule insgesamt werden Konflikte offen angesprochen.“, 2021: 2.84)

- Konflikte in HS gelöst („In der Hochschule insgesamt werden Konflikte zeitnah und sachlich gelöst.“, 2021: 2.84)
- Weiterb. Möglichkeiten („Es gibt ausreichende Möglichkeiten für die Fort- und Weiterbildung.“, 2021: 2.59)
- Weiterb. Zeit („Für meine Fort- und Weiterbildung nehme ich mir ausreichend Zeit.“, 2021: 3.0)
- Entsch. Nachvollz. („Die Entscheidungen des Präsidiums werden offen und nachvollziehbar kommuniziert.“, 2021: 2.90)
- Prozesse in HS definiert („Wichtige Prozesse und Abläufe in der Hochschule sind definiert.“, 2021: 2.60)
- Vgl. mit letzter Befragung („Im Vergleich zur letzten Befragung bin ich zufriedener.“, 2021: 2.75)

Diese Punkte werden in Team-Meetings und Klausuren angesprochen und fließen in die interne Weiterentwicklung ein. In einem ersten Schritt soll in der anstehenden Mitarbeiter-Klausur ein großer Schwerpunkt auf der Diskussion der Ergebnisse und der Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung gestartet werden.

6. Befragung der Lehrenden

Im Zeitraum zwischen dem 24.5. und 5.6.2021 fand die Befragung der Lehrenden statt. Zur Befragung wurden alle Professor*Innen und aktuellen Lehrbeauftragten eingeladen (Werte des Vorjahrs in Klammern), insgesamt 108 (90) im Jahr 2021 aktive Dozent*Innen waren angeschrieben worden. An der Befragung haben sich 37 (23) Personen beteiligt, das entspricht einer Teilnahmequote von 34% (26%).

Der gegenüber dem Vorjahr unveränderte Fragebogen enthält die folgenden Fragen:

Group/Question	Typ
1 Evaluation	
1.01 The objectives for my teaching at the university are clear.	L5
1.02 I have the impression, we are working towards clear common objectives.	L5
1.03 I have ample opportunities for feedback loops with my colleagues.	L5
1.04 The equipment (IT, infrastructure, rooms etc.) allows me to provide good teaching.	L5
1.05 I receive any information that I need to prepare my course.	L5
1.06 I feel well integrated into the university.	L5
1.07 The links between my modules and other course contents are clear to me.	L5
1.08 The relationship with my colleagues is good.	L5
1.09 The relationship with the university management (presiding committee, deans) is good.	L5
1.10 The support by the service and administrative staff is timely and helpful.	L5
1.11 In general, the climate at the university is good.	L5

1.12	Conflicts are solved quickly and effectively.	L5
1.13	Wishes and remarks	Text
2 Online		
2.01	I perceive my capabilities as an online lecturer as good.	L5
2.02	My competencies in adapting my didactics to an online teaching environment are good.	L5
2.03	My technological needs (all technological support incl. online platform) as an online lecturer are fulfilled.	L5
2.04	What can be done to improve the online teaching/learning environment?	Text
3 General		
3.01	All in all, I am satisfied with the general conditions for my work here	L5
3.02	How likely is it that I would recommend the university to a friend?	NPS

Folgende Fragetypen werden verwendet:

- L5: 5-stufige Likert-Skala von 1 (stimme genau) bis 5 (stimmt gar nicht)
- Text: Freies Textfeld
- NPS: 11-stufige Likert Skala von 10 (sehr wahrscheinlich) bis 0 (sehr unwahrscheinlich)

Zudem wurden drei Fragen zur Zuordnung des Teilnehmers gestellt:

- Tätigkeit an der Hochschule (Professor, Lehrbeauftragter, Sprachdozent)
- Dauer der Tätigkeit (< 1 Jahr, 1-3 Jahre, >3 Jahre)
- Unterricht Semester (Sommersemester, Wintersemester, Beide)

Die 37 Teilnehmer teilten sich auf in 6 Professor*Innen, 20 Lehrbeauftragte und 9 Sprachlehrer*Innen (2 Teilnehmer*Innen machten keine Angabe). 22 Teilnehmer*Innen hatten sowohl im Sommer- wie auch im Wintersemester unterrichtet, 6 nur im Sommer- und 8 nur im Wintersemester. Von den Teilnehmer*Innen unterrichten 15 bereits mehr als 3 Jahre, 11 mehr als 1 Jahr und 3 weniger als 1 Jahr (8 machten keine Angabe).

Die Ergebnisse sind wie auch im Vorjahr als sehr erfreulich einzuschätzen. In der abschließenden Net Promoter Score® Frage würden 35 Teilnehmer (95%) die Hochschule mit hoher oder sehr hoher Wahrscheinlichkeit (Wert ≥ 7 auf der Skala von 0 bis 10) empfehlen. Dies entspricht einem Net Promoter Score® von 52 (Vorjahr 51):

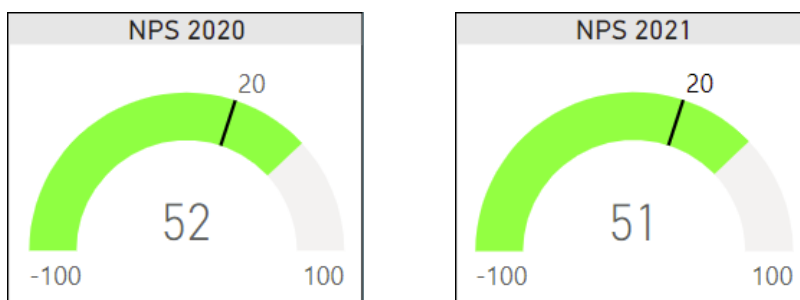


Abbildung 17: Net Promoter Score® Werte in den Jahren 2020 und 2021 (neue Frage ab 2020)

Um einen konsistenten Vergleich zu gewährleisten, wurden die Fragen unverändert zu den beiden Vorjahren gestellt. Im Überblick ergeben sich folgende Veränderungen zu 2020 bzw. 2019:

Year Group/Question	2019		2020		2021	
	Avg	+/-	Avg	+/-	Avg	+/-
Evaluation	2.30	-0.37	1.93	-0.10	1.84	-0.46
1.01 Objectives clear	2.00	-0.64	1.36	+0.11	1.47	-0.53
1.02 Common objectives	3.00	-1.15	1.85	-0.02	1.83	-1.17
1.03 Feedback loops	3.00	-0.55	2.45	-0.43	2.03	-0.97
1.04 Equipment	2.00	-0.17	1.83	-0.10	1.73	-0.27
1.05 Information	2.00	-0.26	1.74	-0.17	1.57	-0.43
1.06 Integration			2.05	-0.02	2.03	-0.02
1.07 Module links			2.33	+0.02	2.35	+0.02
1.08 Relationship colleagues	2.00	-0.35	1.65	+0.09	1.74	-0.26
1.09 Relationship management	3.00	-0.95	2.05	-0.18	1.88	-1.13
1.10 Support	2.00	-0.57	1.43	+0.12	1.56	-0.44
1.11 Climate	2.00	-0.10	1.90	-0.05	1.85	-0.15
1.12 Conflict resolution	2.00	+0.68	2.68	-0.59	2.10	+0.10
Online			2.03	-0.22	1.81	-0.22
2.01 Online capabilities			2.14	-0.33	1.81	-0.33
2.02 Online didactics			2.09	-0.28	1.81	-0.28
2.03 Online technologies			1.86	-0.05	1.81	-0.05
General	2.00	-0.30	1.70	-0.09	1.62	-0.38
3.01 Overall satisfaction	2.00	-0.23	1.77	-0.08	1.69	-0.31
3.02 Recommendation			1.64	-0.10	1.54	-0.10
Total	2.27	-0.35	1.92	-0.12	1.80	-0.47

Abbildung 18: Veränderungen der Bewertungen von 2019 bis 2021: Jeweils pro Jahr der Mittelwert („Avg.“) der Bewertungen (1: stimmt genau bis 5: stimmt gar nicht). Die Spalte „+/-“ enthält jeweils die Veränderung zum Vorjahr, die letzte „+/-“ Spalte die Gesamtveränderung von 2019 zu 2021.

Die Tabelle zeigt eine bis auf wenige Ausnahmen weiterhin sehr gute und zum Teil nochmals verbesserte Bewertung. Besonders hervorzuheben ist die deutlich bessere Einschätzung bei den Zielen (Frage 1.01: -0.53 und Frage 1.02: -1.17), den Möglichkeiten zum Feedback (Frage 1.03, -0.97) und den erhaltenen Informationen (Frage 1.04: -0.97). Hier zahlen sich wohl die häufigen und intensiven Austauschrunden im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Tage der Lehre aus. Auch die Beziehung zum Management der Hochschule (Frage 1.09, -1.13) und der Support durch die Verwaltungsmitarbeiter (Frage 1.10, -0.44) haben sich in der Einschätzung der Lehrbeauftragten und Professoren nochmals teilweise deutlich verbessert.

Erfreulich ist auch, dass sich die Gesamteinschätzung (Frage 3.01, -0.31) von einem schon guten Wert von 2.0 in 2019 auf einen nochmals deutlich besseren Wert von 1.69 in 2021 verbessert hat.

Keine der Fragen liegt in der Bewertung über dem kritischen Schwellenwert von 2.5. Dennoch gibt es vor allem noch Verbesserungspotenzial bei der Transparenz über die Modulverknüpfungen (2.35).

7. Befragung der Partnerunternehmen

Die in 2021 anstehende Befragung der Partnerunternehmen und -organisation wird im Oktober durchgeführt.

8. Datenerhebung und Dokumentation

Im Rahmen der internen Evaluation werden neben den Ergebnissen der Evaluationen verschiedene weitere Daten erhoben. Es handelt sich dabei um die folgenden Informationen:

- Bewerbungsverfahren (s.u.):
Durchlaufzeiten, Bewerberquoten, Ablehnungsgründe
- Studierendenprofile (s.u.):
Demografische Daten (Herkunft, Geschlecht,...)
- Anzahl der Studienanfänger (s.u.)
- Schwundquoten (s.u.):
Abbruch, Wechsel der Hochschule bzw. Studiengang, Exmatrikulation, sonstige Gründe)
- Prüfungserfolgsquoten (s.u.):
Notendurchschnitt, Notenverteilung incl. Abweichung zur Normalverteilung
- Studiendauer (s.u.):
Anteil der Studierenden mit Abschluss in der Regelstudienzeit
- Überprüfung des tatsächlichen Workload (s.u.):
Erhebung der Stundenbelastung (Lehrevaluation) und Abgleich mit den Modulbeschreibungen
- Studienfortschritt (s.u.):
Verhältnis der möglichen zu den tatsächlich erworbenen ECTS-Credits
- Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium:
Dies wird über die Befragung der Studierenden mit den Rahmenbedingungen erhoben (s.o.)
- Bewertung der Kontakte zwischen Hochschule, Absolvent*Innen und Unternehmen/Organisationen
Dies wird über die Befragung der Partnerunternehmen und über die Befragung der Absolvent*Innen und Alumni erhoben (s.o.).

a. Bewerbungsverfahren

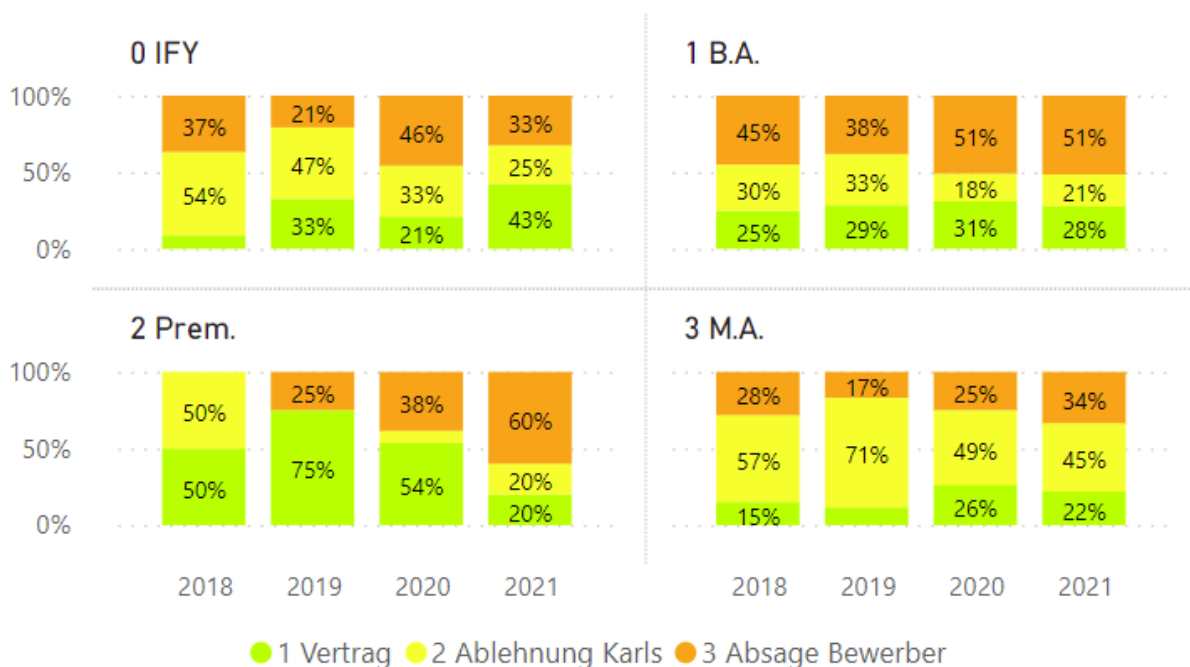
Das Bewerbungsverfahren ist in der Selbstdokumentation zu den Programmakkreditierungen beschrieben sowie in der Studien- und Prüfungsordnung geregelt.

Zur Überprüfung des Verfahrens werden folgende Kennzahlen ermittelt:

Bewerberanzahl, Bewerbungsquoten und Ablehnungsgründe

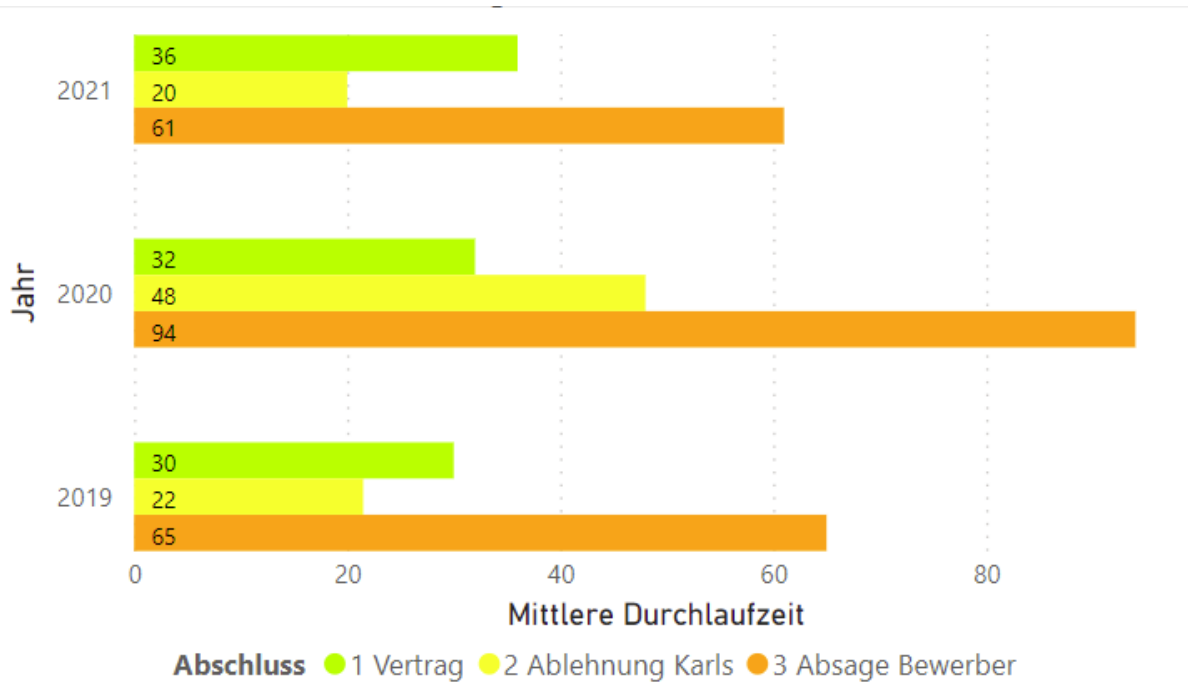
Die Anzahl begonnener Bewerbungsverfahren liegt in den abgeschlossenen Jahren 2018 bis 2020 stabil bei ca. 750 Bewerbern pro Jahr. In den vier Monaten April bis Juli geht dabei die Hauptmenge ein – ca. 55% aller Bewerbungen.

In den Bewerbungen für die Jahrgänge 2018 bis 2021 ergeben sich die folgenden Quoten für die verschiedenen Annahme- bzw. Ablehnungsgründe. Hierbei Folgende Kategorien werden unterschieden: „Vertrag“ (mit dem Bewerber wurde ein Vertrag geschlossen), „Absage Bewerber“ (der Bewerber hat im Verlaufe des Bewerbungsverfahrens selbst abgesagt) und „Ablehnung Karls“ (der Bewerber wurde durch die Hochschule abgelehnt).



Durchlaufzeiten

Zur Bewertung des Bewerbungsverfahrens werden die Durchlaufzeiten der eingegangenen Bewerbungen gemessen. Die mittlere Durchlaufzeit für die Jahrgänge 2019 bis 2021 bis zum Vertrag liegt bei 30 bis 36 Tagen, bei Ablehnung durch die Hochschule zwischen 23 und 47 Tagen und für die Absage durch den Bewerber bei 61 bis 76 Tagen.



b. Studierendenprofil, Studienanfänger, Schwundquoten

Zur Überprüfung der Profile und der Bewertung der Qualität der Studienanfänger werden statistische Daten erhoben. Die folgenden vier Tabellen zeigen die entsprechenden Zahlen für die Bachelor-Programme IB (und die entsprechenden Vorgänger-Studiengänge ISM, IMK und IEM), MA (sowie die Vorgänger-Programme IMA, IMM, IEVM, ITM und KKM), IR/PPE/GGL/CCE und das Master-Programm MM.

Studiengang-Übersicht für IB, ISM, IMK und IEM (2016-2020)

Jahr	01 Kap.	02 Bew.	02.2 Bew. w	02.1 Bew. m	02.3 Bew. qu.	03.1 Stud.anf. Qu.	03.2 Stud.anf. w	03.3 Stud.anf. m	03.3 Stud.anf. w Qu.	03.4 Stud.anf. w Qu.	04 Ausl. w	04.1 Ausl. m	04.2 Ausl. qu	04.3 Ausl. grad	04.4 Ausl. grad	05 Abschl.	05.2 Abbr.	05.3 Aktiv Erf. qu.	05.4 Erf. qu.	05.5 Note
2016	165	108	78	30	65 %	47 %	51	40	11	78 %	4	4	8 %	31 %	44	6	1	88 %	2.0	
2017	165	213	141	72	129 %	22 %	47	37	10	79 %	7	6	1	15 %	28 %	35	5	9	90 %	1.9
2018	198	129	81	48	65 %	19 %	24	17	7	71 %	2	2	8 %	12 %			1	22	96 %	
2019	99	111	72	39	112 %	22 %	24	19	5	79 %	2	2	8 %	24 %			1	23	96 %	
2020	33	73	53	20	221 %	26 %	19	15	4	79 %	1		1	5 %	58 %			17	100 %	
Total	990	634	425	209	64 %	26 %	165	128	37	78 %	16	14	2	10 %	17 %	79	13	72	92 %	2.0

Studiengang-Übersicht für MA, IMA, IMM, IEVM, ITM und KKM (2016-2020)

Jahr	01 Kap.	02 Bew.	02.2 Bew. w	02.1 Bew. m	02.3 Bew. qu.	03.1 Stud.anf. Qu.	03.2 Stud.anf. w	03.3 Stud.anf. m	03.3 Stud.anf. w Qu.	03.4 Stud.anf. w Qu.	04 Ausl. w	04.1 Ausl. m	04.2 Ausl. qu	04.3 Ausl. grad	04.4 Ausl. grad	05 Abschl.	05.2 Abbr.	05.3 Aktiv Erf. qu.	05.4 Erf. qu.	05.5 Note
2016	165	108	78	30	65 %	47 %	51	40	11	78 %	4	4	8 %	31 %	44	6	1	88 %	2.0	
2017	165	213	141	72	129 %	22 %	47	37	10	79 %	7	6	1	15 %	28 %	35	5	9	90 %	1.9
2018	198	129	81	48	65 %	19 %	24	17	7	71 %	2	2	8 %	12 %			1	22	96 %	
2019	99	111	72	39	112 %	22 %	24	19	5	79 %	2	2	8 %	24 %			1	23	96 %	
2020	33	73	53	20	221 %	26 %	19	15	4	79 %	1		1	5 %	58 %			17	100 %	
Total	990	634	425	209	64 %	26 %	165	128	37	78 %	16	14	2	10 %	17 %	79	13	72	92 %	2.0

Studiengang-Übersicht für PPE, CCE, IR und GGL (2016-2020)

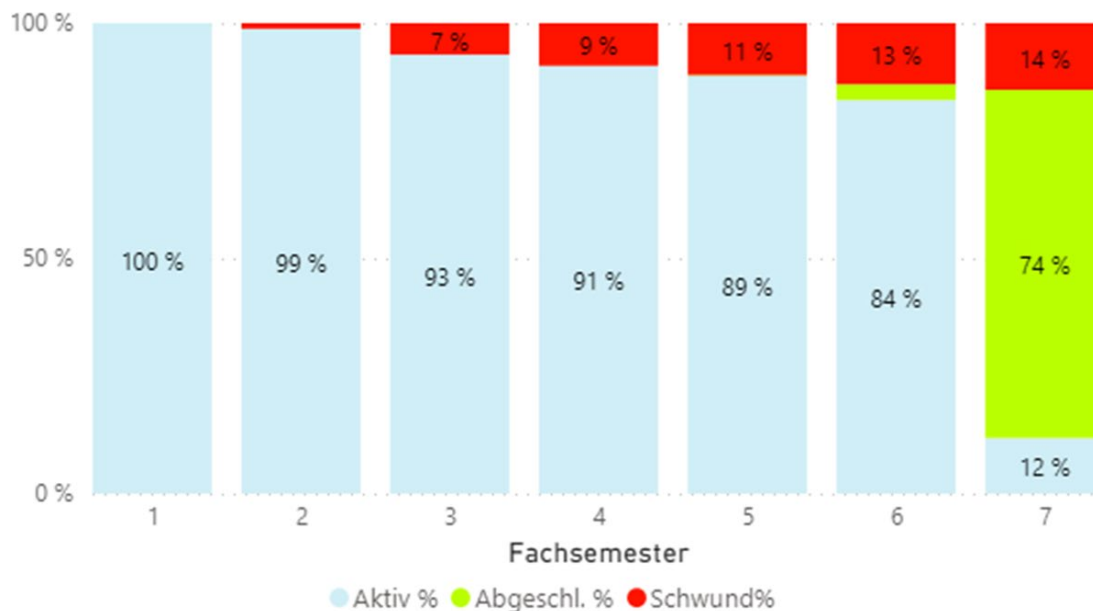
Jahr	01 Kap.	02 Bew.	02.2 Bew. w	02.1 Bew. m	02.3 Bew. qu.	03.1 Stud.anf. Qu.	03.2 Stud.anf.	03.3 Stud.anf. w	03.3 Stud.anf. m	03.4 Stud.anf. w Qu.	04 Ausl.	04.1 Ausl. w	04.2 Ausl. m	04.3 Ausl. qu.	04.4 Ausl. grad	05 Abschl.	05.2 Abbr.	05.3 Aktiv	05.4 Erf. qu.	05.5 Note
2016	66	67	37	30	102 %	24 %	16	10	6	63 %	7	5	2	44 %	24 %	14			100 %	1.9
2017	132	176	95	81	133 %	15 %	27	15	12	56 %	11	4	7	41 %	20 %	20	4	4	86 %	1.9
2018	132	196	89	107	148 %	16 %	31	12	19	39 %	16	8	8	52 %	23 %		1	29	97 %	
2019	132	208	106	102	158 %	20 %	41	24	17	59 %	18	9	9	44 %	31 %			1	40	98 %
2020	132	281	156	124	213 %	26 %	72	47	25	65 %	31	19	12	43 %	55 %				73	100 %
Total	660	928	483	444	141 %	20 %	187	108	79	58 %	83	45	38	44 %	28 %	34	6	146	97 %	1.9

Studiengang-Übersicht für MM (2016-2020)

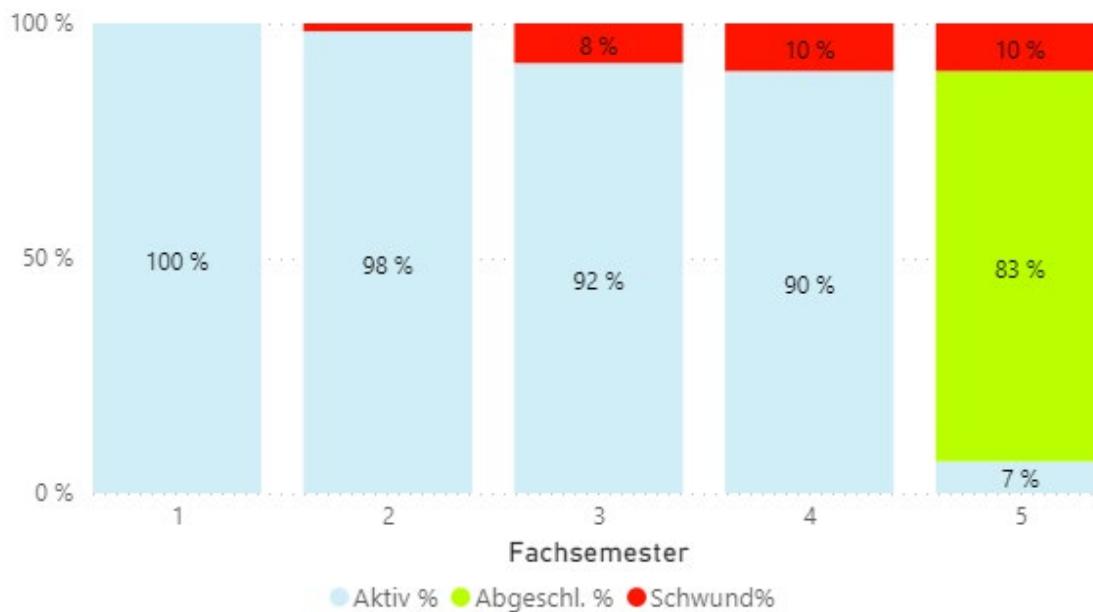
Jahr	01 Kap.	02 Bew.	02.2 Bew. w	02.1 Bew. m	02.3 Bew. qu.	03.1 Stud.anf. Qu.	03.2 Stud.anf.	03.3 Stud.anf. w	03.3 Stud.anf. m	03.4 Stud.anf. w Qu.	04 Ausl.	04.1 Ausl. w	04.2 Ausl. m	04.3 Ausl. qu.	04.4 Ausl. grad	05 Abschl.	05.2 Abbr.	05.3 Aktiv	05.4 Erf. qu.	05.5 Note
2016	25	4	2	2	16 %	475 %	19	13	6	68 %	8	6	2	42 %	76 %	17	1	1	95 %	1.8
2017	25	191	48	143	764 %	12 %	22	14	8	64 %	15	12	3	68 %	88 %	18	2	1	90 %	1.8
2018	25	121	38	83	484 %	15 %	18	13	5	72 %	15	12	3	83 %	72 %	17	1		94 %	
2019	25	99	37	62	396 %	11 %	11	9	2	82 %	7	5	2	64 %	44 %	9			2	100 %
2020	25	99	46	53	396 %	22 %	22	11	11	50 %	14	6	8	64 %	88 %				22	100 %
Total	125	514	171	343	411 %	18 %	92	60	32	65 %	59	41	18	64 %	74 %	61	4	26	96 %	1.8

Schwundquoten

Die Schwundquote dient zur Messung, wie viele Studierende noch in welchem Fachsemester studieren. Ab dem sechsten Semester sind die Studierenden zu berücksichtigen, die bereits einen Abschluss erlangt haben. Die Zahlen sehen für die Bachelorprogramme (Jahrgänge 2014-2017) folgendermaßen aus:



Für den Master Management (Jahrgänge 2016-2018) ergibt sich folgende Grafik:

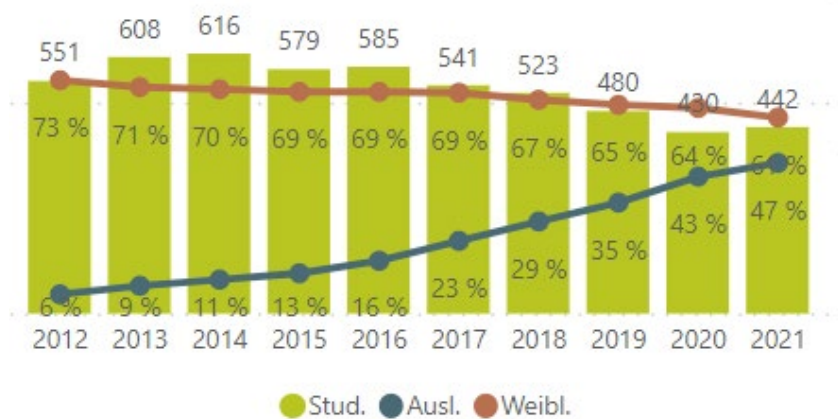


Herkunft, Geschlecht, etc.

Unsere Studierenden kamen in den Jahrgängen 2019-2021 aus 55 verschiedenen Staaten (Staatsangehörigkeit), wobei Deutschland mit 44% noch immer den größten Anteil ausmacht. Die Verteilung sieht folgendermaßen aus:

Land	Anz.	%
Deutschland	141	44%
Vereinigte Staaten von Amerika	26	8%
Vietnam	16	5%
Spanien	15	5%
Mexiko	10	3%
Brasilien	9	3%
Indien	9	3%
Russland	7	2%
Türkei	6	2%
Nigeria	5	2%
Ecuador	4	1%
Frankreich	4	1%
Korea, Republik (Südkorea)	4	1%
Norwegen	4	1%
Ungarn	4	1%
Italien	3	1%
Österreich	3	1%
Belgien	2	1%
China	2	1%
Total	320	100%

Die Verteilung der Geschlechter hat sich in den vergangenen Jahren kaum verändert, der Anteil ausländischer Studierender jedoch deutlich:

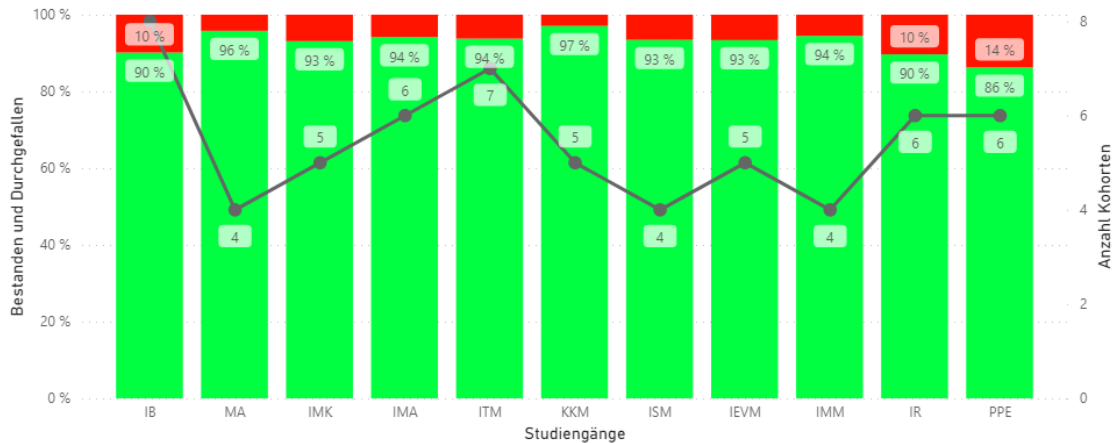


c. Prüfungserfolgsquoten

Bei der Messung der Prüfungserfolgsquote geht es um die Sicherstellung, dass weder zu hohe noch zu niedrige Durchfallquoten und Notendurchschnitte erzielt werden. Für die Bachelor-Studiengänge ab dem Jahrgang 2013 liegen die Erfolgsquoten aller Prüfungen zwischen 87% und 98% (im 6. Semester liegen vor allem das Praktikum und die Bachelor-Thesis).

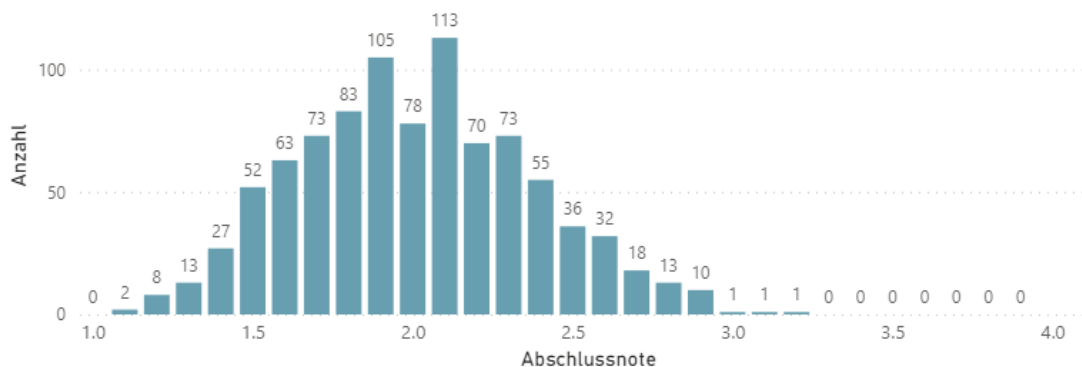
Sem.	1		2		3		4		5		6		Total	
	MW	Pass	MW	Pass	MW	Pass	MW	Pass	MW	Pass	MW	Pass	MW	Pass
IB	2.8	86 %	2.5	89 %	2.4	90 %	2.4	90 %	2.6	96 %	2.0	98 %	2.5	90 %
MA	2.0	98 %	2.3	93 %	2.2	95 %	1.8	99 %	2.2	99 %	2.0	100 %	2.2	96 %
IMK	3.1	81 %	2.2	95 %	2.2	94 %	2.4	89 %	2.5	99 %	1.7	98 %	2.3	93 %
IMA	2.9	86 %	2.5	94 %	2.2	93 %	2.3	95 %	2.3	97 %	1.8	98 %	2.3	94 %
ITM	2.9	85 %	2.6	90 %	2.0	98 %	2.1	94 %	2.7	98 %	1.8	99 %	2.3	94 %
KKM	2.7	91 %	2.2	98 %	2.1	97 %	2.1	96 %	2.0	99 %	1.6	100 %	2.1	97 %
ISM	2.7	87 %	2.4	89 %	2.3	93 %	2.0	95 %	2.0	100 %	1.8	100 %	2.3	93 %
IEVM	2.9	83 %	2.5	93 %	2.3	96 %	2.3	93 %	2.7	97 %	2.0	98 %	2.4	93 %
IMM	2.8	81 %	2.4	95 %	1.9	98 %	2.1	94 %	2.1	100 %	1.9	96 %	2.2	94 %
IR	2.5	88 %	2.2	90 %	2.0	92 %	2.8	91 %	2.4	86 %	1.6	100 %	2.3	90 %
PPE	2.5	87 %	2.3	87 %	2.3	88 %	3.0	89 %	2.7	78 %	2.3	86 %	2.4	86 %
Total	2.7	87 %	2.4	92 %	2.2	93 %	2.3	92 %	2.4	96 %	1.8	98 %	2.3	92 %

Nach Studiengängen aufgeschlüsselt ergibt sich folgendes Bild:



Die Prüfungserfolgsquoten in den Master-Programmen liegen ebenfalls bei ca. 90%, die Notendurchschnitte der Prüfungen bei ca. 1,9.

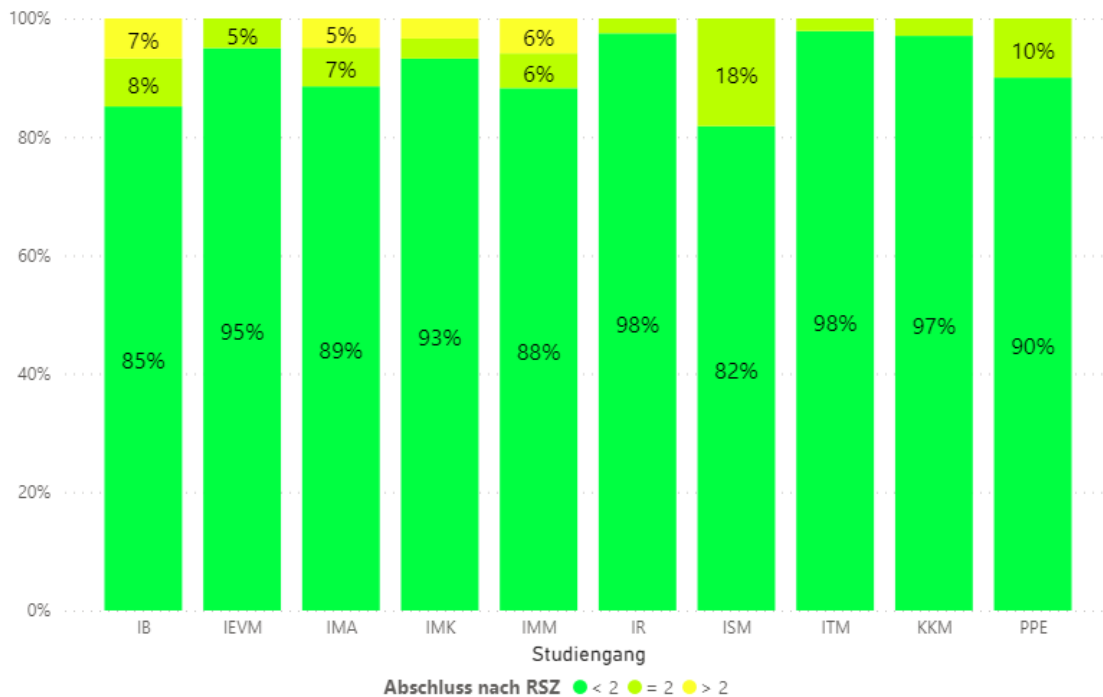
Die Notenverteilung der Abschlussnoten aller Bachelor-Programme seit dem Jahrgang 2013 folgt einer Normalverteilung rund um den Mittelwert 2,0, wie die folgende Grafik zeigt:



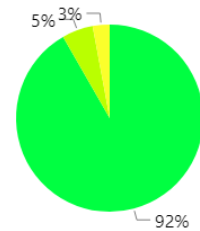
d. Studiendauer

Für die Überprüfung der Studiendauer wird gemessen, welcher Anteil der Studierenden das Studium in der Regelstudienzeit (6 bzw. 4 Semester) abschließt.

In den Bachelor-Programmen liegen die Abschlussquoten derjenigen Studierenden, die in der Regelstudienzeit oder im Semester danach abschließen, bei 85% bis 98%.

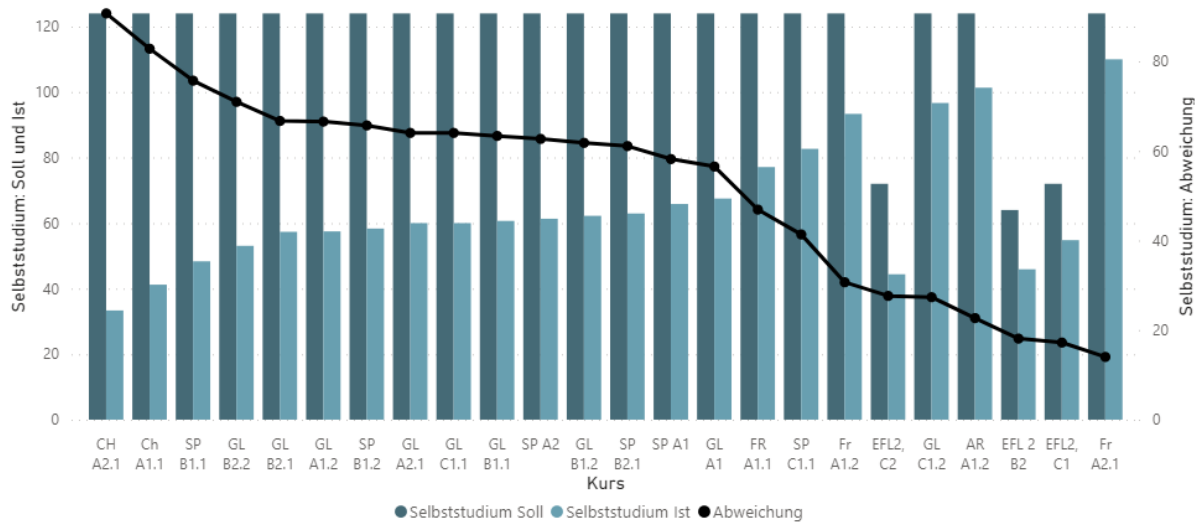
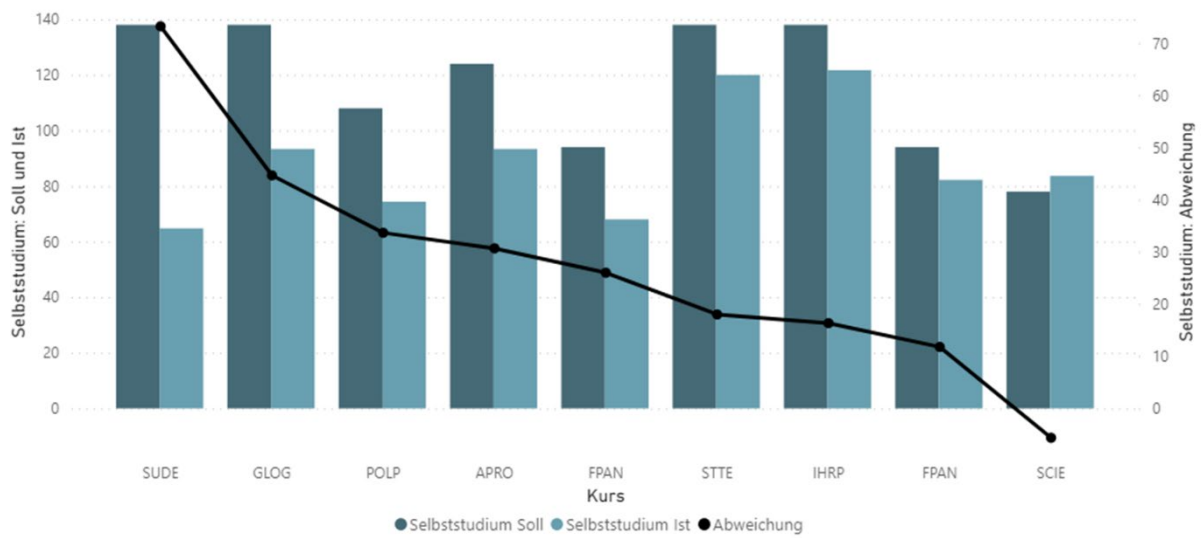
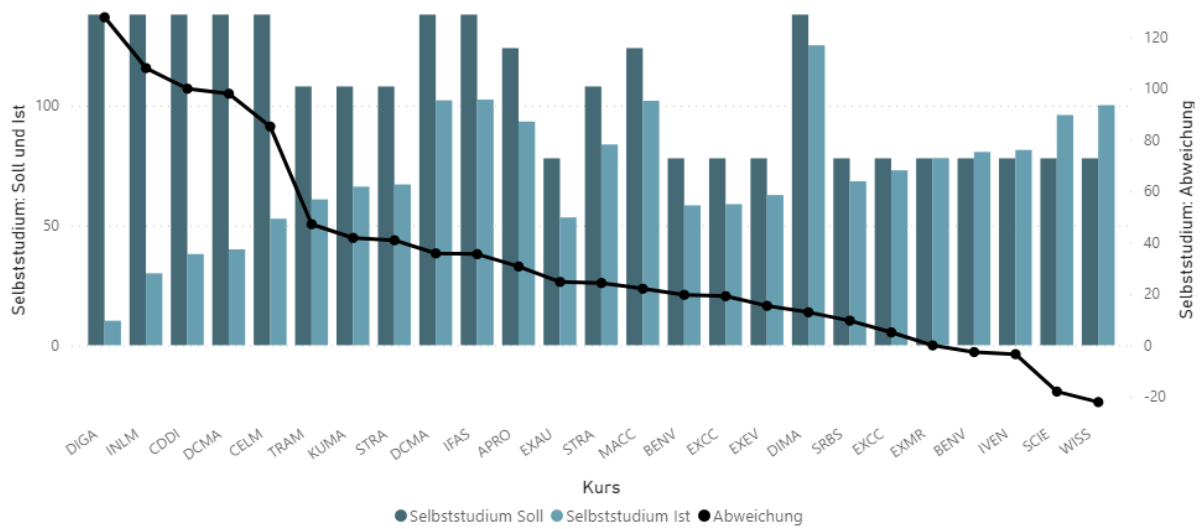


Über alle Bachelor-Programme hinweg liegt diese Quote bei 92 %. Nur 3 % der Studierenden schließen ihr Studium mehr als 3 Semester nach der Regelstudienzeit ab.



e. Überprüfung des tatsächlichen Workload

Zur Überprüfung der Studierbarkeit wird unter anderem der tatsächliche Workload für das Selbststudium über die Lehrevaluation gemessen. Im Abgleich mit der in der Modulbeschreibung vorgesehenen Zeit ergibt sich für die Vorlesungen des Sommersemesters 2021 in den Bachelor-Programmen folgendes Bild für die Kurse in Fakultät 1, Fakultät 2 und in den Sprachen:

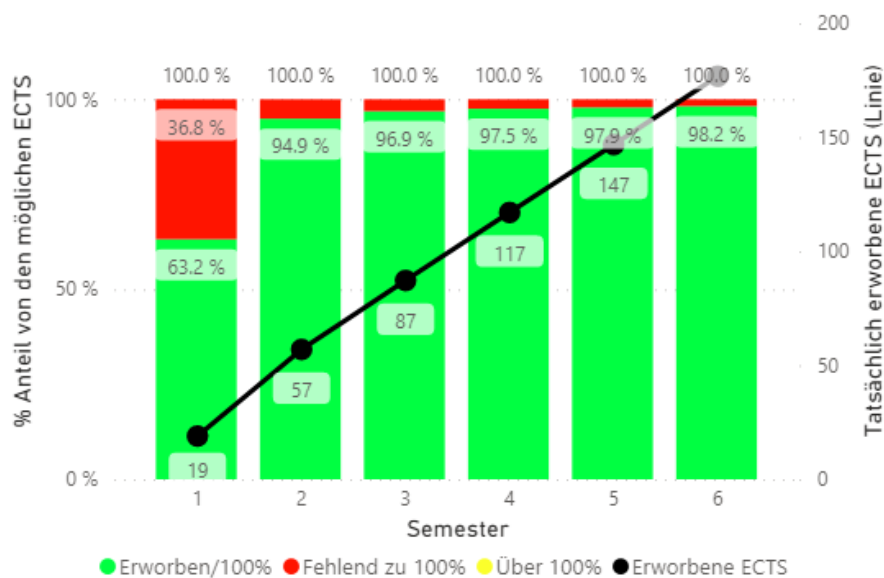


Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Evaluation in der Mitte des Semesters stattfindet und der Aufwand für die Prüfungsvorbereitung und die Prüfung selbst noch nicht abgeschätzt werden kann.

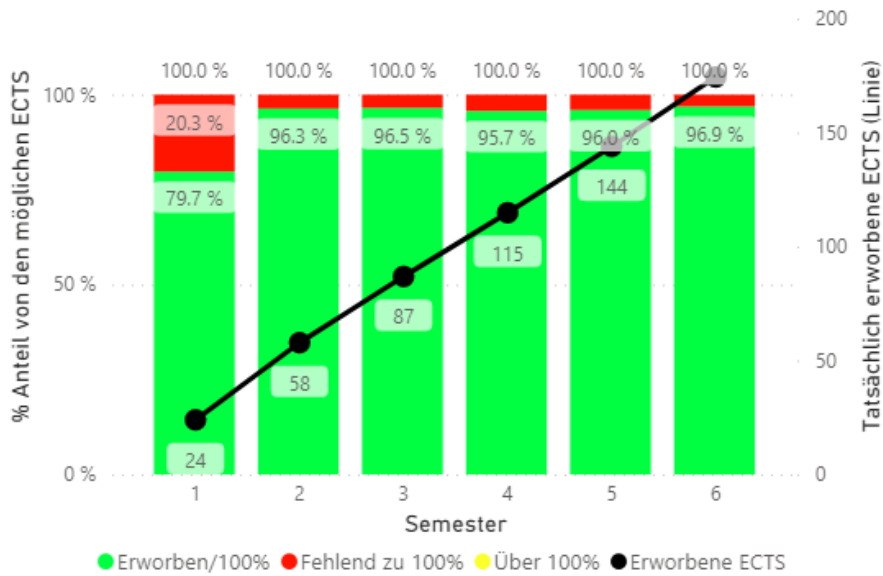
f. Studienfortschritt

Der Studienfortschritt wird gemessen im Verhältnis der maximal möglichen ECTS-Punkte zu den tatsächlich erreichten ECTS-Punkten. Für alle Programme beträgt die pro Semester vorgesehene, erreichbare ECTS-Punktzahl 30.

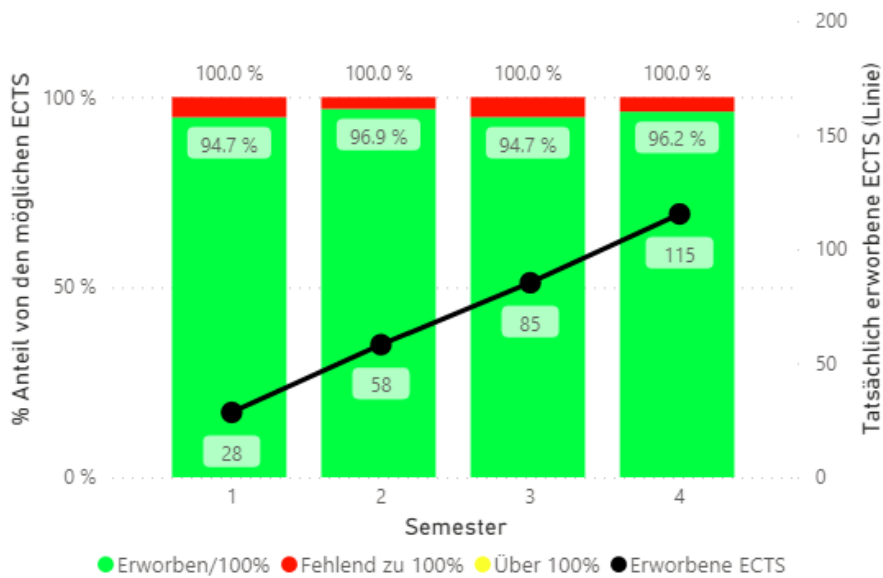
Für die Bachelor-Studiengänge in der Fakultät 1 liegen die prozentualen Werte ab dem zweiten Semester bei ca. 95%. Die Anomalität im ersten Semester ist auf die zweisemestrigen Vorlesungen BENV und WISS/SCIE zurückzuführen, die erste nach jeweils dem zweiten Semester zum Erwerb der Punkte führen.



Ein ähnliches Bild ergibt sich in Fakultät 2:



Im bestehenden Master Management ergibt sich ebenfalls ein Studienfortschritt von ca. 95%:



VI. Externe Evaluationen

Im Betrachtungszeitraum fanden folgende externe Evaluationen (Verfahren im Rahmen der Selbstakkreditierung) statt:

- Konzept-Akkreditierung des Master-Studiengangs „Social Transformation – Politics, Philosophy and Economics“ im Jahr 2021.
- Programm-Reakkreditierung der Studiengänge „International Relations“, „Politics, Philosophy, Economics“, „Citizenship and Civic Engagement“ und „Globalization, Governance and Law“
- Selbst-Evaluation des International Foundation Year

1. Konzept-Akkreditierung „Social Transformation“

Auf der Grundlage der Systemakkreditierung vom 13. April 2015 hat die Hochschule die Konzept-Akkreditierung des Master-Studiengangs „Social Transformation – Politics, Philosophy and Economics“ in die Wege geleitet und Herrn Ministerialdirigenten a.D. Hermann Fischer auf Grundlage von § 40 Abs. 1 der QUESO mit der Durchführung des Verfahrens betraut. Gleichzeitig hat die Hochschule eine Selbstakkreditierungskommission berufen, der angehörten:

- Prof. Dr. Marc Lucas, Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Köln (Vertreter der Wissenschaft)
- Prof. Dr. Stefanie Wöhl, BFI Wien (Vertreterin der Wissenschaft)
- Dr. Markus Molz, Institut für Integrale Studien Freiburg (Vertreter der Berufspraxis)
- Dr. Roland Benedikter, Universität Wroclaw-Breslau (Vertreter der Wissenschaft)
- Linda Bergmann, Science Po Paris (Studierende)
- Hermann Fischer, Ministerialdirigent a.D. (Verfahrensbetreuer)

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, die rechtzeitig vor Beginn der Begutachtung vor Ort den Gutachtern zugestellt wurden. Die Begutachtung vor Ort (BvO) fand am 19. Februar 2021 in den Räumen der Karlshochschule International University in Karlsruhe statt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu seinen ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der der Karlshochschule International University am 04. März 2021 zur Stellungnahme zugesandt. Die Karlshochschule International University übermittelte ihre Zustimmung am 05. März 2021.

Das Gutachten kommt in der Zusammenfassung zu folgendem Ergebnis:

Generell gilt, dass im Fall einer Konzept-Akkreditierung, also, wie im vorliegenden Fall, vor Aufnahme des Studienbetriebs, der Studiengang so zu bewerten ist, wie ein laufender Studiengang.

Der Master-Studiengang „Social TransFormation – Politics, Philosophy, Economics“ der Karlsruhochschule International University (Hochschule) erfüllt

1. die „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung vom 08.12.2009“,
2. die „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003“,
3. den „Qualitätsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse vom 21.04.2005“ sowie die verbindlichen Auslegungen und Zusammenfassungen durch den Akkreditierungsrat.

Der Master-Studiengang „Social TransFormation – Politics, Philosophy, Economics“ entspricht darüber hinaus den „European Standards and Guidelines“ und dem „Europäischen Qualifikationsrahmen“ sowie den Anforderungen des Qualitätssiegels der „Foundation for International Business Administration Accreditation“.

Gemäß Ziff. 5.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ vom 08.12.2009 ist der Studiengang im Ergebnis dieses Akkreditierungsverfahrens für einen Zeitraum von fünf Jahren bis zum Ende des Sommersemesters 2026 ohne Auflagen akkreditiert. Die Selbstakkreditierungskommission erteilt hiermit die Freigabe des Programms und verleiht das Siegel des Akkreditierungsrates.

Im Hinblick auf die mit dem Qualitätssiegel der „Foundation for International Business Administration Accreditation“ verbundenen Anforderungen erachtet das Gutachterteam alle Kriterien als erfüllt oder darüber hinaus als „übertroffen“ oder „exzellent“. Von den insgesamt 52 relevanten Kriterien sind 7 Formalkriterien (hier kann maximal „erfüllt“ erreicht werden), von den übrigen 45 hat das Gutachterteam 3 mit „erfüllt“, 28 mit „übertroffen“ und 14 mit „exzellent“ bewertet. Im Abschlussgespräch wurde dies durch die Gutachter und den Verfahrensbetreuer als eines der besten Akkreditierungsergebnisse der letzten Jahre bezeichnet.

2. Programm-Reakkreditierung der Studiengänge IR, PPE, CCE und GGL

Auf der Grundlage der Systemakkreditierung vom 13. April 2015 hat die Hochschule im Jahr 2015 die Studiengänge „International Relations“ (B.A.), „Politics, Philosophy and Economics“ (B.A.), „Citizenship and Civic Engagement“ (B.A.) und „Globalization, Governance and Law“ (B.A.) selbst erstmalig akkreditiert. Nach Ablauf der Akkreditierungsfrist war die Re-Akkreditierung durchzuführen. Dem Gutachterteam für dieses Verfahren gehörten an:

- Prof. Dr. Andrea Römmele; Hertie School of Governance (Vertreter der Wissenschaft)
- Prof. Dr. Klaus Koziol; Katholische Hochschule Freiburg (Vertreter der Wissenschaft)
- Prof. Dr. Stefanie Wöhl, BFI Wien (Vertreterin der Wissenschaft)
- Dr. Hans Gscheidmeyer; ehemals Unilever; Ethik und Verantwortung in der Arbeitswelt (Vertreter der Berufspraxis)
- Anne Seubert, Programmdirektorin bei Common Purpose (Vertreterin der Berufspraxis)
- Linda Bergmann, Science Po Paris (Studierende)
- Hermann Fischer, Ministerialdirigent a.D. (Verfahrensbetreuer)

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbe- tene Unterlagen, die rechtzeitig vor Beginn der Begutachtung vor Ort den Gutachtern zugestellt wur- den. Die Begutachtung vor Ort (BvO) fand am 16. September 2021 in den Räumen der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe statt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegen- über Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu seinen ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der der Karlsruhochschule International University am 27. September 2021 zur Stellungnahme zugesandt. Die Karlsruhochschule International University übermittelte ihre Zustimmung am 29. September 2021.

Das Gutachten kommt in der Zusammenfassung zu folgendem Ergebnis:

Die Bachelor-Studiengänge „International Relations“, „Politics, Philosophy and Economics“, „Citi- zenship and Civic Engagement“ sowie „Globalization, Governance and Law“ der Karlsruhochschule Inter- national University (Hochschule) erfüllen die Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie darüber hinaus auch die Anforderungen der FIBAA für Bachelor-Studiengänge und werden für einen Zeitraum von sieben Jahren bis zum Ende des Sommersemesters 2027 ohne Auflagen reakkreditiert. Die Studi- engänge entsprechen damit zugleich den European Standards and Guidelines, dem Deutschen und dem Europäischen Qualifikationsrahmen und sind bolognakonform.

Im Hinblick auf die mit dem Qualitätssiegel der „Foundation for International Business Administration Accreditation“ verbundenen Anforderungen erachtet das Gutachterteam alle Kriterien als erfüllt oder darüber hinaus als „übertroffen“ oder „exzellent“. Von den insgesamt 46 relevanten Kriterien sind 7 Formalkriterien (hier kann maximal „erfüllt“ erreicht werden), von den übrigen 39 hat das Gutachter- team 14 mit „erfüllt“, 21 mit „übertroffen“ und 4 mit „exzellent“ bewertet.

3. Selbst-Evaluation des International Foundation Year

Mit Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren vom 13. April 2015 wurde der Karlsruhochschule International University im Auftrag des Akkreditierungsrates das Recht

übertragen, ihre Studiengänge selbst zu akkreditieren. Gemäß § 9 der Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) gelten für Programme der Hochschule, die nicht Studiengänge sind, die dort beschriebenen Qualitätsstandards entsprechend. Auf dieser Grundlage hat die Hochschule die Selbst-Evaluation des Studienkollegs in die Wege geleitet und eine Selbstevaluationskommission berufen, die entsprechend § 40 Abs. 1 der QUESO aus dem/der Qualitätsbeauftragten der Hochschule, Herrn Prof. Frank Widmayer (als Verfahrensbetreuer ohne Stimmrecht) sowie einer ungeraden Zahl von sachverständigen hochschulexternen Mitgliedern besteht, darunter einem Vertreter aus dem Schulbereich sowie je einem Vertreter der Berufspraxis und der Studierenden. Der Selbstevaluationskommission gehörten an:

- OStDin Ingeborg Kraus, Direktorin Fichte-Gymnasium Karlsruhe (Vertreterin der Lehre)
- Dr. jur. Gerhard Huhn, Leiter der Flow Akademie, zuvor Vertriebsdirektor, Hochschullehrer, Kreativitätstrainer (Vertreter der Berufspraxis)
- Linda Bergmann, Science Po Paris (Studierende)
- Prof. Frank Widmayer, Qualitätsbeauftragter (Verfahrensbetreuer)

Die Begutachtung beruht auf der Selbstdokumentation, ergänzt um weitere, vom Gutachter-team erbetene Unterlagen. Die Begutachtung vor Ort (BvO) fand am 22. September 2021 in den Räumen der Karlshochschule International University in Karlsruhe statt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feed-back zu seinen ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde dem Präsidium der Karlshochschule International University und der Leitung des Studienkollegs am 27. September 2021 zur Stellungnahme zugesandt. Die Karlshochschule International University übermittelte ihre Zustimmung am 28. September 2021.

Das Gutachten kommt in der Zusammenfassung zu folgendem Ergebnis:

1. Das Studienkolleg der Karlshochschule International University erfüllt die in der Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) der Karlshochschule International University beschriebenen Qualitätsstandards in entsprechender Anwendung, so weit dies seiner Eigenart als Studienkolleg entspricht die rechtlichen Anforderungen des baden-württembergischen Landesrechts und insbesondere die in den Genehmigungsbescheiden des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst vom 27. Januar 2016, 07. März 2016 und 25. August 2021 enthaltenen Bestimmungen. Es folgt strukturell, inhaltlich und didaktisch einer Lerndramaturgie, mit der das Erreichen der Qualifikations- und Kompetenzziele gesichert werden soll.

2. Es entspricht darüber hinaus der Stufe 4 des Deutschen Qualifikationsrahmens und – soweit dies seiner Eigenart als Studienkolleg entspricht – den „European Standards and Guidelines“ und den Anforderungen des Qualitätssiegels der „Foundation for International Business Administration Accreditation“.
3. In entsprechender Anwendung der mit dem Qualitätssiegel der „Foundation for International Business Administration Accreditation“ verbundenen Anforderungen erachtet das Gutachterteam alle für ein Studienkolleg einschlägigen oder entsprechend anwendbaren Kriterien als erfüllt oder darüber hinaus als „übertroffen“ oder „exzellent“. Von den insgesamt 46 anwendbaren Kriterien sind 7 Formalkriterien (hier kann maximal „erfüllt“ erreicht werden), von den übrigen 39 hat das Gutachterteam 16 mit „erfüllt“, 25 mit „übertroffen“ und 15 mit „exzellent“ bewertet.

VII. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Obwohl die Situation der Hochschule sich im vergangenen Jahr trotz schwierigem Umfeld durch die Gewinnung einer wieder stärkeren Kohorte 2020 etwas entspannt hat, bleibt noch einiges zu tun. Der im vergangenen Jahr in solidarischer Art und Weise durch die Mitarbeiter mitgetragene Gehaltsverzicht hat die große Loyalität der Mitarbeiter gezeigt. In 2021 haben wir durch Abgänge in den internen Bereichen einige Herausforderungen zu bewältigen, haben jedoch sehr erfolgreich vielversprechende Nachbesetzungen tätigen können – die Einarbeitung und das Onboarding wird jedoch sicherlich für etwas Mehrarbeit sorgen. Die Schwerpunktsetzung im Bereich Transformation soll auch in der internen Steuerung der Organisation sichtbar werden, u.a. durch verstärkte Nutzung agiler Methoden und der Führung im Hinblick auf mehr Eigenverantwortung. Die Neugestaltung des Zielvereinbarungsprozesses ist hierbei ein wichtiger Schritt, die Zielvereinbarungsgespräche werden durch einen Transformationsdialog abgelöst, der deutlich häufiger und somit in kürzeren Zyklen eine dynamischere Steuerung und die Nutzung von Situationspotenzialen ermöglicht.

Kennzahlen zur Steuerung der Organisation werden in diesem Zusammenhang deutlich wichtiger. Selbststeuerung und Agilität erfordern eine höhere Transparenz, die durch die Bereitstellung von Dashboards aus den operativen Systemen (insbesondere dem Hochschulmanagementsystem) erreicht wird. Ein großer Schritt konnte wie erwähnt im Bereich Admissions gegangen werden, wo täglich aktualisierte Daten genaue Auskunft über die Situation im Zugang neuer Bewerber und im Zulassungsverfahren geben. Auch die Erstellung geforderter Statistiken wird dadurch deutlich vereinfacht und entlastet die Organisation.