

Qualitätsbericht 2018/2019

Inhalt

I.	Ziele der Qualitätsentwicklung und -sicherung.....	3
II.	Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung	5
III.	Qualitätsziele: Schwerpunkte 2018/2019 (Plan)	7
IV.	Umsetzung 2018/2019 (Do)	9
1.	Didaktik und Lehre	9
2.	Profilierung der Hochschule	10
3.	Berufungspolitik	10
4.	Internationalisierung	12
5.	Mitarbeiterzufriedenheit.....	12
6.	Qualitäts- und Serviceorientierung	13
V.	Interne Evaluationen (Check)	14
1.	Studentische Lehrveranstaltungsevaluation	14
2.	Erstsemesterbefragung	18
3.	Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen	18
4.	Absolventenbefragung	21
5.	Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	21
6.	Befragung der Lehrenden.....	24
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 2018/2019 wichtigsten Ergebnisse und Umsetzungen dokumentiert und dargestellt.

II. Status der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Das Qualitätsmanagement an der Karlsruhochschule stand in den letzten Jahren erheblich unter Druck. Dies hängt zum einen mit mehrfachen Führungswechseln auf der Präsidiumsebene und zum anderen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten und der damit verbundenen Personalfuktuation, zusammen. Bereits im Rahmen der Systemakkreditierung 2014 waren eine Reihe von Herausforderungen dargelegt worden:

- Ein wesentliches Element der Steuerung, wie auch der Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Karlsruhochschule, beruht auf dem kulturwissenschaftlichen Profil und dem interpretativen Ansatz der Hochschule, die sich dezidiert von einem mechanistischen und kybernetischen Managementverständnis abgrenzen und emergente Prozesse, kulturelle Entwicklungen, Verstehen und Intuition in den Vordergrund stellen. Diese „kulturelle Steuerung“ bedarf in besonderer Weise einer partizipativen Kultur und eines gemeinsamen „Kommunikationsraums Karlsruhochschule“.
- Die im letzten Qualitätsbericht beklagte mangelnde Offenheit und Transparenz einerseits und die konstatierte Abnahme des sog. „Karls-Spirit“ andererseits, lassen hier eine gravierende Belastungsprobe für die Qualitätsentwicklung und -sicherung erkennen.
- Daneben war allerdings auch die eher formalisierte Ebene der Zielsteuerung (kybernetisches Modell und PDCA-Zirkels) erheblichen Belastungen ausgesetzt. So sind wesentliche Elemente der Steuerung auf dieser Ebene in den letzten Jahren teilweise unvollständig und teilweise eher formalistisch „abgehandelt“ worden und haben damit an Wirkmächtigkeit für die Karlsruhochschule verloren.

Im Einzelnen:

- o Die jeweils zu Beginn des Jahres stattfindende Professorenklausur, die nicht nur der gegenseitigen Selbstvergewisserung, sondern auch der Identifikation von Entwicklungspotentialen diene, fand nicht mehr statt.
 - o Die ebenfalls zu Beginn des Jahres regelmäßig stattfindende Präsidiumsklausur, die der Festlegung strategischer Schwerpunkte als Voraussetzung für Prioritäten bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung diene, entfiel ebenfalls.
- Folglich wurden in den zu Beginn des Jahres stattfindenden Qualitätsausschusssitzungen keine Schwerpunkte der Qualitätssicherung (§ 19, Abs. 3 QUESO) festgelegt.

- Die einzelnen Evaluationen wurden zwar durchgeführt, allerdings nicht immer im vorgesehenen Rhythmus, nicht immer mit daran anschließenden Maßnahmen (Besprechung der Ergebnisse, Vereinbarung von Verbesserungsmaßnahmen, Check der Umsetzung), teilweise nur noch formal und demzufolge mit zurückgehender Beteiligungsquote.
- Der regelmäßige Zielvereinbarungsprozess, im Rahmen des Mitarbeitergesprächs, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, der zuvor als Scharnier zwischen Evaluationen und Verbesserungsmaßnahmen diente, wurde zunächst nicht mehr konsequent und zuletzt nahezu gar nicht mehr, durchgeführt. Dadurch gab es auch keine regelmäßige Überprüfung von Arbeitssituation und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter.

Die im Selbstbericht zur Systemakkreditierung 2014 beschriebenen Risiken der Start-up-Kultur, insbesondere die erhebliche Personalfuktuation und die konstanten wirtschaftlichen Zwänge sind eingetreten und haben dazu geführt, dass das dort beschriebene Ziel, nämlich das Erreichte zu verstetigen, organisationales Lernen, auch durch personelle Stabilität zu untermauern und das System Karlsruhochschule von der Gründergeneration unabhängig zu machen, bislang nicht erreicht wurde.

Dass trotz der beschriebenen Schwierigkeiten andererseits die Qualitätssicherung auch unter erschwerten Bedingungen nicht völlig vernachlässigt wurde, deutet andererseits auf dessen Stabilität hin (im Bewusstsein und in den Prozessen der Karlsruhochschule).

In den nächsten Jahren wird es darum gehen, an die früheren Erfolge anzuknüpfen, Kultur, Prozesse und Strukturen wieder mit Leben zu erfüllen, zu einer Konsequenz in der Qualitätssicherung zurückzufinden, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und dadurch schließlich die bereits 2014 beschriebenen Ziele zu verwirklichen.

III. Qualitätsziele: Schwerpunkte 2018/2019 (Plan)

Das Jahr 2018 stand im Zeichen des Turnarounds und der Anpassung der wirtschaftswissenschaftlichen Studienprogramme zu insgesamt zwei Studiengängen („International Business“ und „Management“) mit entsprechenden Spezialisierungen. Im Rahmen der hierzu erfolgten Akkreditierung wurde darauf geachtet, die Qualitätsstandards für die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen, entsprechend der Vorgaben des Akkreditierungsrats und den weitergehenden Kriterien der FIBAA einzuhalten.

Auch wenn im Jahr 2018 ansonsten keine spezifischen Schwerpunkte der Qualitätsentwicklung und -sicherung definiert wurden, so ergibt sich gleichwohl aus dem Qualitätsbericht 2016/17/18, dass die Themen „Transparenz“ und „Spirit“ im Vordergrund der Aufmerksamkeit des Qualitätsmanagements standen.

Um diese Themen zu adressieren, 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/zu treffenden 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 eines für alle Studierenden offenen Zukunftsworkshops im Schwarzwald konnten die Studierenden ihre eigenen Vorstellungen zur Zukunft der Hochschule entwickeln und sich aktiv in die Gestaltung der Hochschule einbringen.
- 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 Maßnahme umgesetzt.
- Der monatlich stattfindende „Thirsty Thursday“ in dem die Hochschulleitung die Studierenden kontinuierlich über bevorstehende Entwicklungen, anstehende Entscheidungen und getroffene Beschlüsse unterrichtet und zugleich für Fragen und Anregungen zur Verfügung steht, soll ebenfalls zur Transparenz und zum gemeinsamen „Spirit“ beitragen.
- Ein ähnliches Format, das einmal monatlich stattfindende „Team-Meeting“ aller administrativen und professoralen Mitarbeiter, soll darüber hinaus die Kommunikation unter

den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Hochschulleitung verbessern und dazu beitragen, dass der „Kommunikationsraum Hochschule“ auch über den vierzehntägigen „Chit-Chat“ des Betriebsrats, die Team-Meetings über die immer noch sehr wichtige spontane und anlassbezogene Kommunikation hinaus gestärkt wird.

IV. Umsetzung 2018/2019 (Do)

1. Didaktik und Lehre

Zur Sicherstellung einer gleichbleibend hohen Qualität der Lehrbeauftragten hat die Karlsruhochschule Instrumente, die dann greifen, wenn die erhofften und vereinbarten Leistungen nicht erbracht werden. Allerdings wurde die Lehrevaluation im Sommersemester 2018 zu einem ungünstigen Zeitpunkt und nicht mit der sonst üblichen Kommunikation durchgeführt, so dass die Beteiligungsquote deutlich hinter dem sonst üblichen Standard zurückblieb. Im Qualitätsausschuss wurde über einzelne Maßnahmen, etwa das obligatorische Gespräch mit Betroffenen diskutiert und es werden die Grenzen dieser Maßnahmen besprochen. Zusammenfassend hatte der Qualitätsausschuss ausweislich seines Protokolls vom 7.2.2018 den Eindruck, dass die Instrumente stumpf sind und sich wenig verändert. Dies gelte auch für hochschuldidaktische Weiterbildung, für die sich meist nur die interessieren, die ohnehin gut und engagiert sind, was nicht gegen diese Maßnahmen spreche.

Um diese Problematik zu lösen wurde auf Anregung der Studierendenvertretung ein Feedbacktag eingeführt, in dem ergänzend zu den Evaluationen der Lehrveranstaltungen und der Rahmenbedingungen, qualitatives Feedback untereinander erarbeitet und gegenüber den StudiengangsleiterInnen und der Hochschulführung formuliert werden konnte. Mit den Ergebnissen hat sich im Anschluss das Professorium (Kreis der Professoren), das Präsidium und der Qualitätsausschuss befasst und konkrete Maßnahmen im Bereich der Lehre und der Infrastruktur eingeleitet. Der Feedbacktag war zugleich der Auftakt der Evaluationswoche und hat deshalb dazu beigetragen, die Beteiligungsquote wieder deutlich zu erhöhen.

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.

Beim „Tag der Lehre“, dem einmal im Semester stattfindenden Workshop aller Professoren und Lehrbeauftragten, wurden zum Ende des Wintersemesters 2018/19 neben der Vorstellung des neuen Curriculums und einzelner neuer Module und der gegenseitigen Abstimmung zur Erhöhung der curricularen Kohärenz auch mehrere Themen zum Gegenstand gemacht, die explizit aus dem Feedback der Studierenden resultieren, nämlich

- Fair Grading (im Sinne einer Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der aus den Learning Outcomes abgeleiteten Bewertungskriterien)
- Onboarding neuer Lehrbeauftragter und Professoren im Sinne einer Vermittlung der kulturellen, inhaltlichen, didaktischen, methodischen und organisatorischen Spezifika der Karlshochschule
- 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

Das Thema „Onboarding“ wurde ebenso wie das Thema „Fair Grading“ darüber hinaus vom Qualitätsausschuss in seiner Sitzung vom 11. Januar 2019 zum Schwerpunktthema für das Jahr 2019 gemacht.

2. Profilierung der Hochschule

Eine weitere Schärfung des Profils der Karlshochschule wurde mit der erfolgreichen Bewerbung um Landesmittel für das SENSE-Projekt erreicht. Mit diesem Projekt soll im Rahmen der Zielsetzung einer verantwortungsvollen Führungsausbildung an der Karlshochschule die Vorstellung einer gelebten Ethik und nicht kodifizierbaren Praxis in Verbindung mit einem darauf ausgerichteten Ansatz des Experiential-Service-Lernens als Verbindung zum zivilgesellschaftlichen Umfeld konzeptionell und praktisch umgesetzt werden.

Das zweite Halbjahr 2018 war von der beginnenden Zusammenarbeit mit einer größeren Zahl von zivilgesellschaftlichen Akteuren geprägt und trägt damit zur weiteren Schärfung und Verbreitung des spezifischen Profils der Karlshochschule bei.

3. Berufungspolitik

In Nachfolge von Frau Balakrishnan wurde die Professur in International Management, mit besonderem Fokus auf „Gender, Diversity and Inclusion“, zum Wintersemester 2018/19 mit Frau Ella Roininen besetzt. Frau Roininen hat nach dem Studium von „International Business“ (Bachelor) und „International Management“ (Master) ihren Doctor of Economics (Doc.oec HSG) am Research Institute for Organisational Psychology der University of St. Gallen erworben.

Sie war anschließend über acht Jahre als Business Operations Manager bei IBM Switzerland, Global Technology Services und danach sechs Jahre als Director am Institute for International Management der Kalaidos University of Applied Sciences, Zürich tätig. Sie trägt mit ihrem Profil in besonderer Weise zur Profilbildung der Karlsruhochschule, zur gelebten Internationalität und zur Verbindung von Theorie und Praxis, bei.

In gleicher Weise trägt auch die Besetzung der vakanten Professur in „International Relations“ mit Herrn Anthony Teitler zur weiteren Profilschärfung der Karlsruhochschule bei. Ausweislich seines akademischen Werdegangs (BA Combined Honours in Politics and International Relations an der University of Westminster, MA in Global Governance and Ethics an der School of Public Policy, University College London (UCL), PhD in International Relations (UCL) und seiner insgesamt zehnjährigen Berufserfahrung als Analyst, Consultant und Projektmanager in verschiedenen Think Tanks und NGOs ist Herr Teitler hervorragend in der Lage, die Anforderungen der ausgeschriebenen Professur zu erfüllen. Überdies hat Herr Teitler insgesamt sieben Jahre Lehrerfahrung an zwei unterschiedlichen Hochschulen und dabei stets exzellente Evaluationen erhalten. Herr Teitler ist in besonderer Weise geeignet, den didaktischen Ansatz der Hochschule umzusetzen und die Studierenden aufgrund seiner zugewandten und energetischen Art zu begeistern. Hierbei kommt ihm sicher auch seine frühere Ausbildung und Tätigkeit als professioneller Schauspieler zugute.

Schließlich konnte die ausgeschriebene SENSE-Professur mit Frau Annette Gisevius ebenfalls in hervorragender Weise besetzt werden. Frau Gisevius kann aufgrund ihrer Vorerfahrung im Bereich des Freiwilligenmanagements und der Jugendarbeit in besonderer Weise zur Umsetzung der akademischen Ziele des SENSE Projekts beitragen und innovative Lehrkonzepte im Bereich des Service Learnings entwickeln und umsetzen. Dies unterstützt maßgeblich die Profilbildung der Hochschule und die zukünftige Rolle der Karlsruhochschule in der Hochschullandschaft.

Als Kulturwissenschaftlerin mit den Fachschwerpunkten interkulturelle Trainings, Kompetenzentwicklung und Volunteering ergeben sich ideale Überschneidungen und Synergien ihrer Erfahrungen und Interessen mit der ausgeschriebenen Professur. Ihr akademischer Werdegang und ihre insgesamt fünfundzwanzigjährige Berufserfahrung als interkulturelle Trainerin, zuletzt als Leiterin Trainings und Konzepte sowie Prokuristin bei InterCultur gGmbH, qualifizieren sie in hervorragender Art und Weise, die Anforderungen der ausgeschriebenen Professur zu erfüllen.

4. Internationalisierung

Im Berichtszeitraum hat sich die Hochschule nicht nur durch die Berufung neuer Professorinnen und Professoren, sondern auch durch eine weitere Erhöhung des Anteils grundständiger ausländischer Studierender und eine nach wie vor hohe Zahl von incoming und outgoing students weiter internationalisiert.

Das International Office hat in dieser Zeit einen grundlegenden Reformprozess durchlaufen und trägt in besonderer Weise zu einer Willkommensatmosphäre und einem leicht zugänglichen Service für alle Beteiligten bei. Zugleich geht es darum, bestehende Partnerschaften mit Leben zu füllen, Partnerschaften gezielt im Hinblick auf das spezifische Profil der Karlsruhochschule hin auszubauen und die Präsenz und Reputation der Karlsruhochschule im globalen Netzwerk internationaler Hochschulen auszubauen.

5. Mitarbeiterzufriedenheit

Da die Mitarbeiterzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der Dienstleistung und damit den Erfolg der Hochschule darstellt, wurde mit den oben beschriebenen Klausuren, Workshops und Teammaßnahmen besonderes Augenmerk auf die Wiederbelebung des sog. „Karls Spirits“ gelegt. Insgesamt ist die Atmosphäre nach dem in 2017 erfolgten Turnaround durch großes Engagement, intrinsische Motivation und vorsichtige Zuversicht geprägt.

Gleichwohl besteht – wie in der Mitarbeiterbefragung vom Februar 2019 erkennbar – noch Handlungsbedarf in den Feldern „Vorleben des Leitbildes durch die Führung“, „Fehlerkultur“ und dem offenen Umgang und der zeitnahen und sachlichen Lösung von Konflikten. Da gerade diese Dimensionen entscheidende Bedeutung für eine gelebte Qualitätskultur haben, wird ihnen im Laufe des Jahres in besonderer Weise Beachtung geschenkt, etwa in den Teamworkshops mit einzelnen Services, im Professorium und in den gemeinsamen Klausuren. Ein weiterer wesentlicher Schritt ist die Wiedereinführung und Intensivierung des Mitarbeitergesprächs (und seiner Komponenten „Zielerreichung“, Zielvereinbarung“, „Arbeitssituation“ und „Weiterbildungsbedarf“). Dadurch und durch die vorgeschalteten Zielklärungsworkshops mit den einzelnen Teams wird nicht nur eine zielorientierte und an den Werten der Karlsruhochschule orientierte Fokussierung und Priorisierung erleichtert, sondern auch ein Raum für Feedback und kritische Reflexion und nicht zuletzt eine Möglichkeit für erlebbare Erfolge geschaffen.

6. Qualitäts- und Serviceorientierung

Neben der konsequenten Wiedereinführung des Qualitätszirkels einschließlich aller darin enthaltenen Zielformulierungen, Kriterienfestlegung, Evaluation und Verbesserungsmaßnahmen, wurde auch das System der Feedbackboxen (mit der Möglichkeit zu jederzeitigem und spontanem Feedback) wiederbelebt. Dies und die Dreiteilung der Feedback-Wand (eingegangenes Feedback → in progress → solution) trägt zur Transparenz und Öffentlichkeit und durch den Mechanismus der Beantwortung auch zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bei. Sie ist darüber hinaus auch ein Beitrag zur Kommunikation der Ernsthaftigkeit des Qualitätsmanagements und zur kritischen Reflexion.

Mit der Wiederbesetzung der vorübergehend vakanten Stelle der/des Qualitätsbeauftragten, wurde zudem die Voraussetzung geschaffen, künftig alle in der QUESO vorgesehenen Evaluationen in dem dafür beschriebenen Rhythmus konsequent durchzuführen. Dementsprechend wurden zusätzlich zu den Lehrveranstaltungsevaluationen im Sommersemester 2019 bereits die Evaluation der Rahmenbedingungen der Studierenden und die Mitarbeiterevaluation durchgeführt; die Evaluation der Lehrenden in Bezug auf Hochschulführung, Services und Infrastruktur ist für Mai 2019 geplant. 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 Lehrveranstaltungsevaluation

Die Lehrveranstaltungsevaluation wurde in 2018 und 2019 insgesamt drei Mal durchgeführt: Im Sommersemester 2018, im Wintersemester 2018/19 und im Sommersemester 2019. Die Evaluationen in den Bachelor-Studiengängen und im Studienkolleg wurden dabei im 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:

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 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).	1..5
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

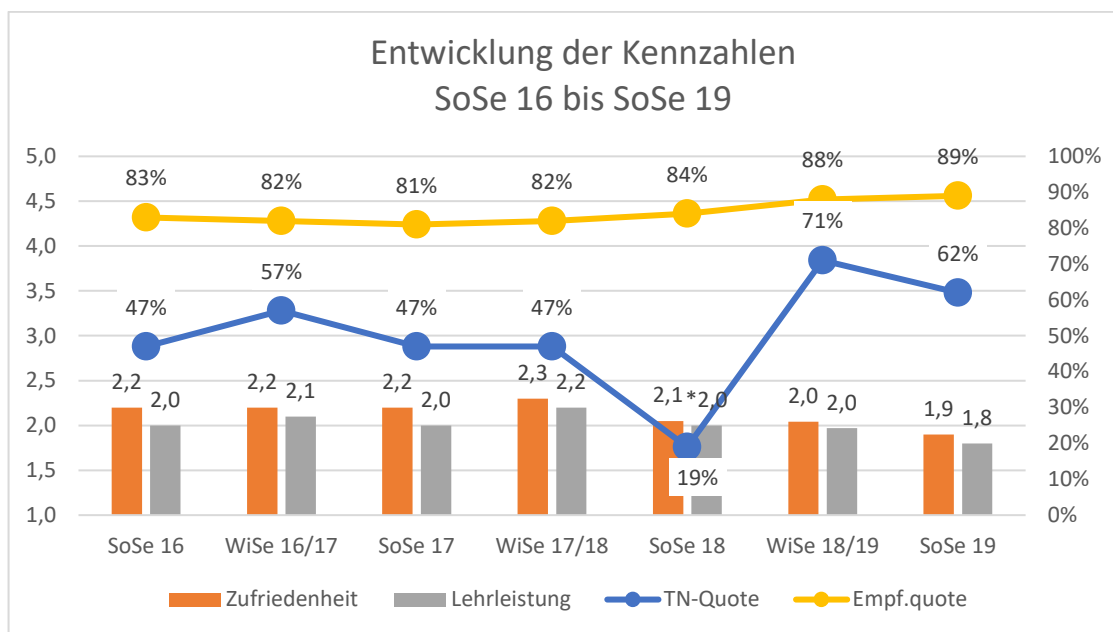
Bei den Einschätzungen zu den Fragen 1 bis 9 wird eine fünfstufige Likert-Skala mit folgenden Antwortmöglichkeiten verwendet:

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.

Um eine hohe Teilnehmerquote zu erreichen, wurden im Wintersemester 2018/19 und im Sommersemester 2019 während des Befragungszeitraums die Vorlesungen besucht, und die Studierenden konnten während des Besuchs die Vorlesung evaluieren. Insgesamt wurden 797 Fragebögen ausgefüllt, ausgehend von der maximal erreichbaren Zahl (= Summe der für alle Module eingeschriebenen Teilnehmer) entspricht dies einer Teilnahmequote von 62 %.

Abbildung 1: Entwicklung der Kennzahlen Zufriedenheit (Frage 9), Lehrleistung (Frage 10) und Empfehlung (Frage 11) sowie der Teilnahmequote von 2016 bis 2019



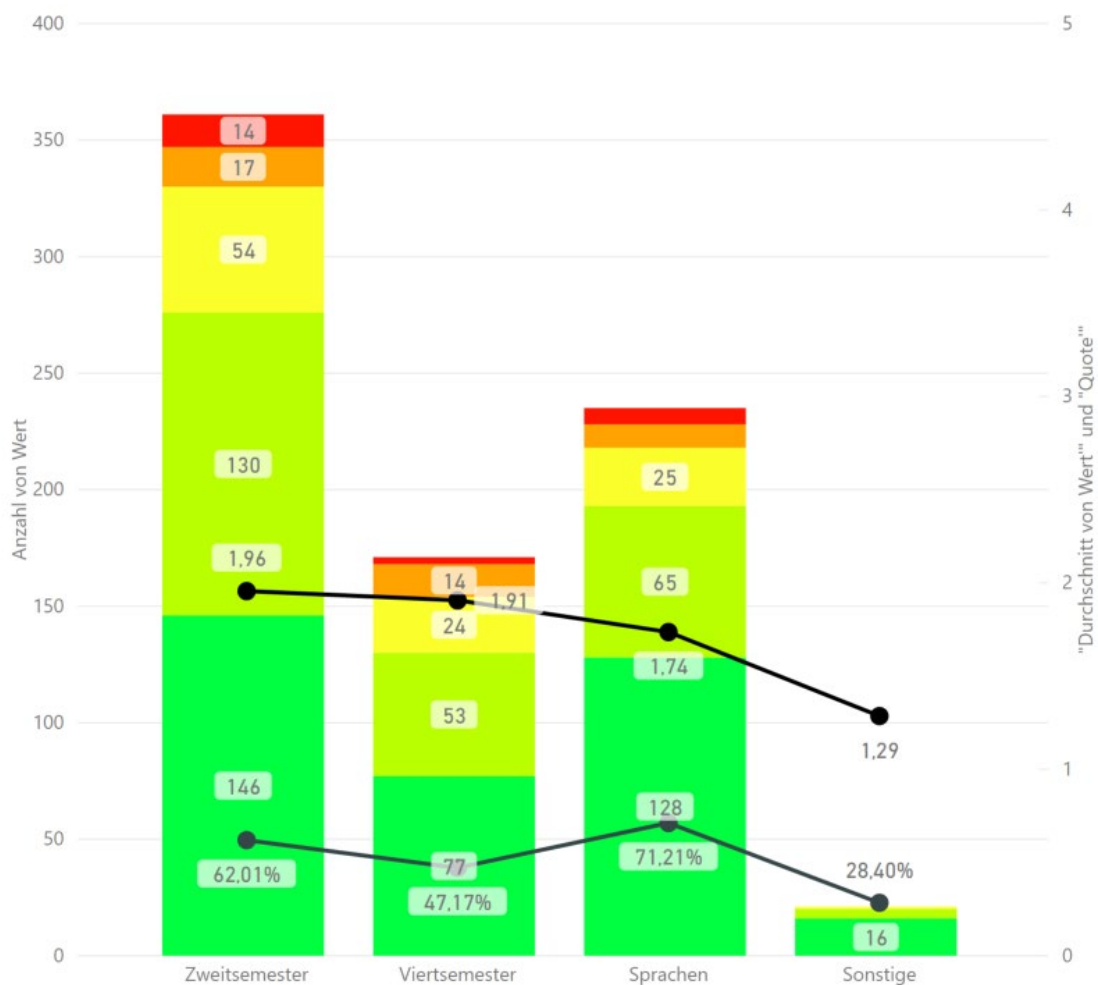
Die letzten beiden Evaluationen zeigen einige erfreulichen Entwicklungen:

1. Die Teilnahmequote konnte gegenüber den Befragungen in den Vorjahren durch die bereits erwähnten Vorlesungsbesuche deutlich erhöht werden. Dadurch ergeben sich sehr repräsentative Kennzahlen, die tatsächliche Rückschlüsse auf wahrgenommene Qualität der Lehrveranstaltungen zulässt.
2. Die Kennzahlen Lehrleistung, Zufriedenheit und Empfehlungsquote zeigen einen sehr positiven Trend. Mit fast 90 % Empfehlungsquote (90 % der Teilnehmer würden die Vorlesung weiterempfehlen) haben wir sicherlich ein hohes Niveau erreicht. Auch die

Zufriedenheit mit der Lehrleistung des Lehrenden und mit dem Modul insgesamt ist als sehr hoch einzuschätzen.

Eine genauere Betrachtung der Ergebnisse in der gerade abgeschlossenen Befragung im Sommersemester 2019 liefert die folgende Abbildung:

Abbildung 2: Zufriedenheit mit der Lehrleistung nach Semester (Bachelor-Module). Das Balkendiagramm zeigt die Verteilung der Benotung (1..5 = grün..rot), das obere Liniendiagramm zeigt den Mittelwert der Lehrleistung, während das untere Liniendiagramm die Teilnahmequote.



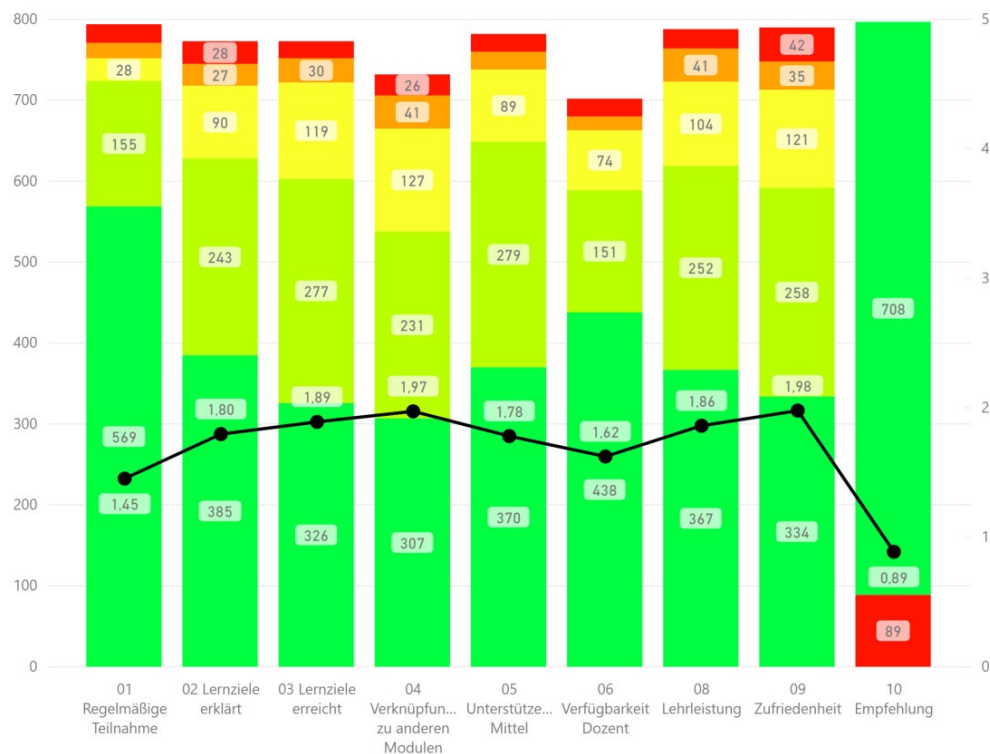
Hierbei ist deutlich zu erkennen, dass die Zufriedenheit mit der Lehrleistung über alle Veranstaltungen hinweg sehr hoch ist. Es gab insgesamt nur vier Module mit einem Zufriedenheitswert von 3,0 und schlechter und die Kommentare deuten an, dass in allen Modulen eine hervorragende Arbeit geleistet wird.

Der weitere Prozess sieht nun vor, dass die Ergebnisse in den Lehrveranstaltungen mit den Studierenden besprochen werden und ggf. Unklarheiten beseitigt werden. In den wenigen kritischen Fällen werden durch die Studiengangsleiter bzw. den Sprachenverantwortlichen

persönliche Gespräche geführt, um Verbesserungen auf den Weg zu gehen. In bereits eskalierten Fällen wird auch über die Neubesetzung von Lehraufträgen nachgedacht.

Die Bewertung der einzelnen Fragen zeigt folgendes Bild:

Abbildung 3: Bewertung der einzelnen Fragen (Bachelor) für das Sommersemester 2019. Das Balkendiagramm zeigt die Verteilung der Benotung (1..5 = grün..rot), das Liniendiagramm zeigt den Mittelwert der in der Bewertung der einzelnen Fragen.



Das Diagramm zeigt, dass 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.

Die nähere Betrachtung der einzelnen Module zeigt zudem auf, dass gerade die Lehrleistung den höchsten Einfluss auf die insgesamt wahrgenommene Zufriedenheit mit dem Modul hat. Alle anderen Einflussfaktoren sind daneben deutlich weniger bedeutend. Die zeigt wiederum, wie wichtig die geeignete Auswahl und sicherlich auch das Onboarding neuer Dozenten ist. Nicht zuletzt deswegen wurde das Onboarding als eines der Schwerpunktthemen für das Qualitätsmanagement in 2019 festgelegt.

2. Erstsemesterbefragung

Die Befragung zur Ermittlung der Zufriedenheit im ersten Semester wurde für den Jahrgang 2018 nicht durchgeführt und ist für den nächsten Jahrgang im Wintersemester 2019 fest eingeplant.

3. Studentische Evaluation der Rahmenbedingungen

Zwischen dem 18.3. und dem 3.4.2019 fand die Evaluation der Rahmenbedingungen durch die Studierenden statt. Insgesamt nahmen von 414 maximal möglichen Studierenden 133 teil, was einer Teilnahmequote von 32 % entspricht. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass einige davon momentan im Ausland oder Praxissemester sind und deshalb wohl relativ schwer ansprechbar sind. Die momentane Anzahl sich an der Hochschule befindender Studierender dürfte bei ca. 220 liegen, somit würde sich eine effektive Beteiligungsquote von ca. 60 % ergeben. Die Teilnehmer verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Semester:

Semester	Teilnehmer	Prozent
Bachelor, 2. Semester	37	27,82%
Bachelor, 4. Semester	44	33,08%
Bachelor, 6. Semester	39	29,32%
Master, 1. Semester	2	1,50%
Master, 3. Semester	8	6,02%
Außerhalb der Regelstudienzeit	3	2,26%

Mit der Befragung wird im Wesentlichen die Zufriedenheit der Studierenden mit den verschiedenen Angeboten der Karlsruhochschule gefragt. Dadurch soll ermöglicht werden, gezielt Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Zudem kann eine stärkere Positionierung der Hochschule hinsichtlich der Vermarktung erfolgen, da Stärken und Schwächen aus Sicht der Studierenden ermittelt werden.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 70 Fragen, davon 60 zu den Einschätzungen bezüglich der Serviceeinheiten. Zudem können zu allen Bereichen in einem Kommentarfeld Wünsche und Anregungen gegeben werden.

Die Fragengruppen (Serviceeinheiten) im Fragebogen sind die folgenden:

- 1 Allgemein
- 2 Service Desk
- 3 Bibliothek
- 4 Prüfungsamt/Academic Affairs/Lehrplanung

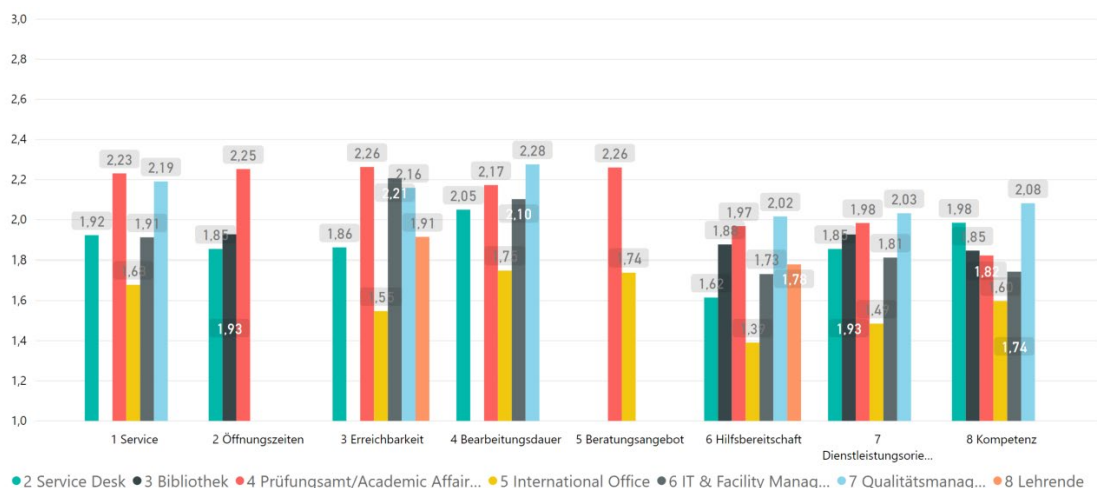
- 5 International Office
- 6 IT & Facility Management
- 7 Qualitätsmanagement
- 8 Lehrende
- 9 Abschluss & Person

Für die Befragung wurde wiederum eine 5-stufige Likert-Skala mit 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden verwendet.

Zuallererst sollte betrachtet werden, wie die Zufriedenheit insgesamt („Ich bin mit der Karlsruhochschule sehr zufrieden“) eingeschätzt wurde. Hierbei wurde ein Mittelwert über alle Semester hinweg von 2,10 erzielt. Aufgegliedert nach Semestern ergibt sich folgendes Bild:

Semester	Bewertung
Bachelor, 2. Semester	1,92
Bachelor, 4. Semester	2,18
Bachelor, 6. Semester	2,15
Master, 1. Semester	2,00
Master, 3. Semester	2,00
Außerhalb der Regelstudienzeit	2,67

Abbildung 4: Bewertung der einzelnen Serviceeinheiten im Vergleich (Anmerkung: Nicht für jede Serviceeinheit wurden alle Kriterien erhoben)



Im Vergleich der Serviceeinheiten ergeben sich einige Unterschiede. Während das International Office über alle Fragen hinweg sehr gut eingeschätzt wurde (Werte zwischen 1,28 und 1,72) liegt das Prüfungsamt/Academic Affairs/Lehrplanung bei Werten zwischen 1,71 und 2,43. Der Gesamtdurchschnitt liegt über alle Serviceeinheiten und alle allgemeinen Fragen

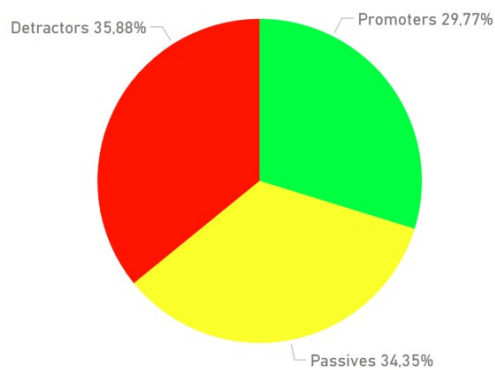
hinweg bei 1,92, im Gesamtdurchschnitt aller Fragen bei 1,99. Keine Serviceeinheit hat eine durchschnittliche Bewertung aller Fragen von schlechter als 2,19.

Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Serviceeinheiten ergeben sich folgende Schwachpunkte:

- Servicedesk (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 1,88):
Die Bearbeitungsdauer wird etwas unterdurchschnittlich eingeschätzt (2,05).
- Bibliothek (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 2,12):
Die Anzahl der Arbeitsplätze (2,22), der Bereich vor der Bibliothek (2,31) und vor allem der Bibliotheksbestand (2,77) wird etwas schwächer eingeschätzt.
- Prüfungsamt/Academic Affairs/Lehrplanung (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 2,19)
Die Lehrplanung (2,47) und die Informationen über Prüfungen etc. (2,49) werden etwas unterdurchschnittlich bewertet.
- International Office (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 1,58)
Die Bearbeitungsdauer (1,75) und das Beratungsangebot (1,74) sind leicht unter dem Durchschnitt.
- IT & Facility Management (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 2,10)
Hier wird das Angebot an Computerarbeitsplätzen (2,76), die WLAN-Versorgung (2,72) und die Möglichkeiten zum Kopieren und Drucken (2,49) bemängelt.
- Qualitätsmanagement (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 2,13)
Der Service insgesamt (2,19) und die Bearbeitungsdauer von Anfragen (2,28) ist leicht unterdurchschnittlich.
- Lehrende (Gesamtdurchschnitt aller Fragen: 1,85)
Einzig die Erreichbarkeit der Lehrbeauftragten (2,01) ist leicht unterdurchschnittlich.

Bis Mitte Mai werden die Ergebnisse mit allen Serviceeinheiten besprochen und Maßnahmen abgeleitet.

Im abschließenden Block wurde nach der Wahrscheinlichkeit der Empfehlung an einen Freund auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) gefragt. Der darüber ermittelbare Net Promoter Score ergibt sich aus der Differenz der Promoters (Werte von 9 und 10 = 30%) zu den Detractors (Werte zwischen 0 und 6 = 36%) zu -6. Dieser Wert ist relevant für die Bereitschaft der Studierenden, positiv über die Hochschule im Freundes- und Bekanntenkreis zu sprechen oder auch in sozialen Medien die Hochschule zu empfehlen und sollte daher gesteigert werden.



4. Absolventenbefragung

Die Befragung der Absolventen fand in 2018 nicht statt und ist im Verlauf von 2019 geplant.

5. Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Zeitraum zwischen dem 25.2. und dem 4.3.2019 fand die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt. Eingeladen waren 59 Mitarbeiter, teilgenommen haben 32, das entspricht einer Teilnahmequote von 54 %.

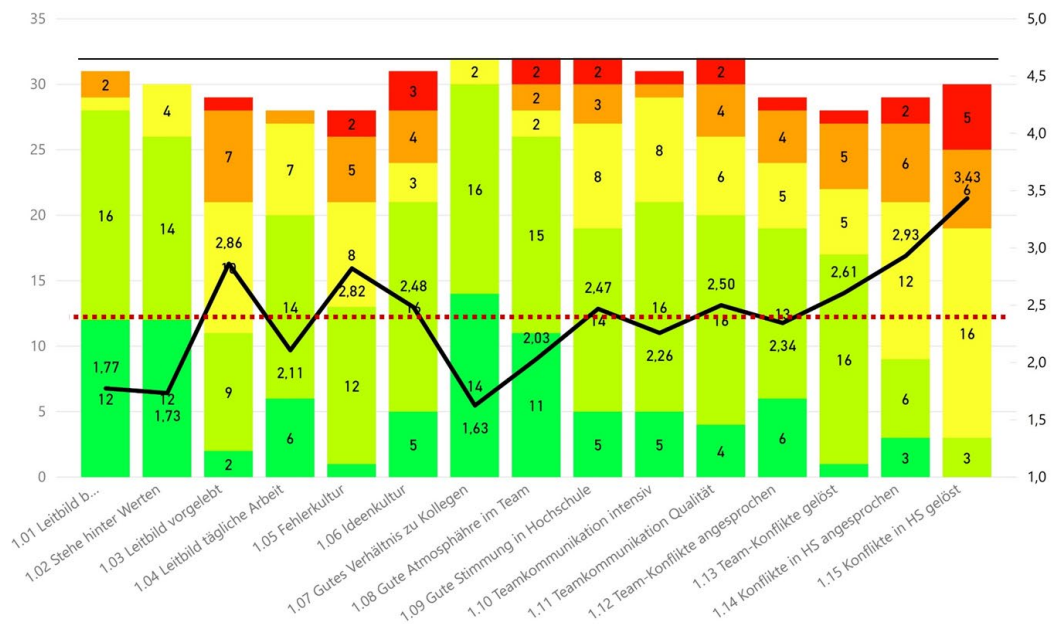
Der Fragebogen umfasste 41 Fragen unterteilt in vier Bereiche:

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

Zu den Ergebnissen in den einzelnen Bereichen ist folgendes zu sagen:

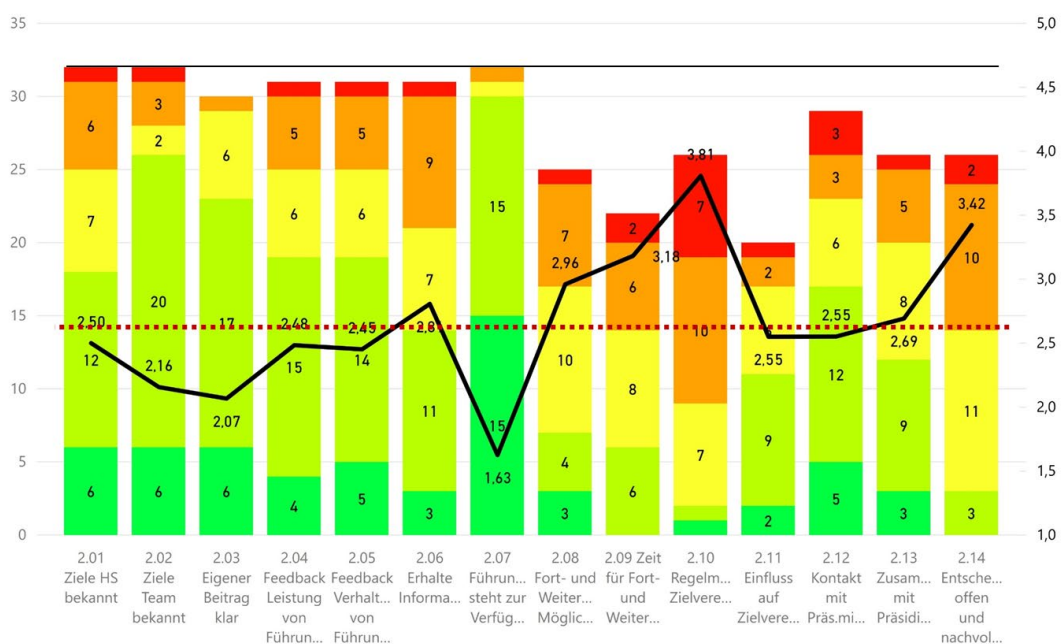
1. Kommunikation/Kultur:

Hier zeigen vor allem die Fragen 1.03 (Das Leitbild wird von der Führung vorgelebt; Wert: 2,86), 1.05 (Fehler werden offen angesprochen und als Lernchance verstanden; Wert: 2,82) und 1.14/1.15 (In der Hochschule insgesamt werden Konflikte offen angesprochen bzw. zeitnah und sachlich gelöst; Werte: 2,93 bzw. 3,43) deutliches Verbesserungspotenzial.



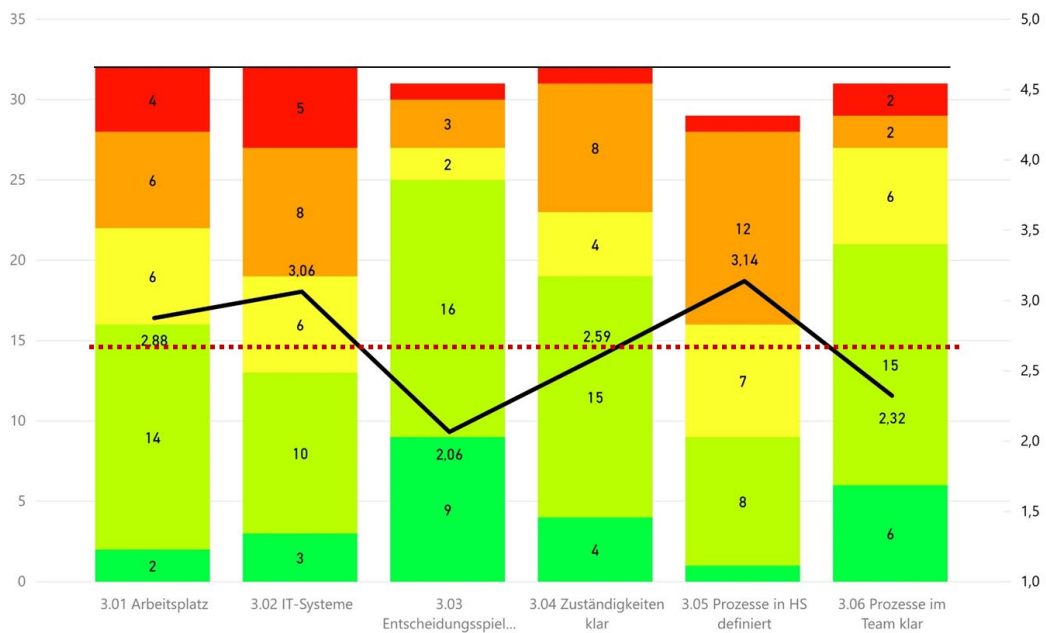
2. Führung/Ziele

Die deutlichste Kritik von den Mitarbeitern wurde bei den Fragen 2.06 (Ich erhalte die Informationen, die ich für meine Arbeit benötige; Wert: 2,81), 2.08/2.08 (Es gibt ausreichende Möglichkeiten für die Fort- und Weiterbildung bzw. Für meine Fort- und Weiterbildung nehme ich mir ausreichend Zeit; Werte: 2,96 bzw. 3,18), 2.10 (Es findet ein regelmäßiges Zielvereinbarungsgespräch mit meiner Führungskraft statt; Wert: 3,81) sowie 2.14 (Die Entscheidungen des Präsidiums werden offen und nachvollziehbar kommuniziert; Wert: 3,42) geäußert.



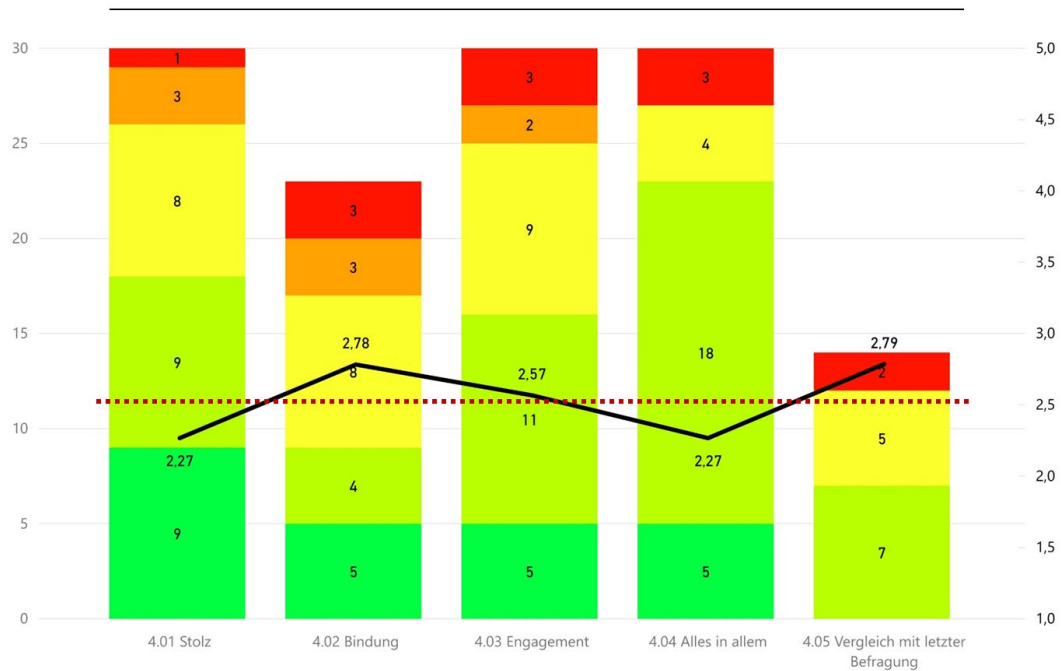
3. Ausstattung/Abläufe

Hier fallen vor allem die Fragen 3.01 (Mein Arbeitsplatz (Räume, Ausstattung) ermöglicht mir ein effektives Arbeiten; Wert: 2,88), 3.02 (Die IT-Systeme (Hard-/Software) ermöglichen mir ein effektives Arbeiten; Wert 3,06) und 3.05 (Wichtige Prozesse und Abläufe in der Hochschule sind definiert; Wert: 3,14) negativ auf.



4. Alles in Allem

Obwohl in einigen Bereichen z. T. deutliche Kritik geäußert wurde, ist die Zufriedenheit insgesamt recht positiv. Es fällt in den abschließenden Fragen auf, dass wohl mindestens drei Mitarbeiter eine sehr negative Haltung haben. Die Zufriedenheit insgesamt fällt mit einem Durchschnittswert von 2,27 recht gut aus, dabei stimmen 23 von 30 Mitarbeitern (= 77%) voll oder weitgehend zu.



Die abschließend auch hier erfragte Empfehlungswahrscheinlichkeit (0 = sehr unwahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich) ergibt einen Anteil von 23 % Promoters, 33 % Passives und 44 % Detractors. Hier wird sicherlich nachzuarbeiten sein.

Die Befragungsergebnisse wurden in einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt und im Detail sehr offen besprochen. Einige Kritikpunkte (z. B. Zielvereinbarungen) sind bereits adressiert. Andere Punkte sollen im Rahmen der momentan stattfindenden Zielklärungsworkshops aufgegriffen werden und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.

6. Befragung der Lehrenden

Die Befragung der Lehrenden fand in 2018 nicht statt und ist für Ende Mai geplant.

VI. Abgeleitete Maßnahmen aus den Evaluationen (Act)

Der Qualitätsausschuss hat in seiner Sitzung vom 11. Januar 2019 mehrere aus den Evaluationen abgeleitete Schwerpunktthemen für das Jahr 2019 identifiziert:

- 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 Durchfallquoten von über 70 % 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.

Ein weiterer Schwerpunkt wird auch im kommenden Jahr die transparente und offene Kommunikation sein, und zwar sowohl innerhalb der Professoren- und Mitarbeiterschaft, als auch gegenüber den Studierenden. In diesem Zusammenhang wird auch der offene und sachliche Umgang mit Konflikten thematisiert werden. Darüber hinaus strebt die Hochschule Verbesserungen in der Fehlerkultur an, die (ggf. unter Einsatz externer Unterstützung) gegenseitig eingeübt werden soll.

Das Präsidium sieht bei der studentischen Evaluation weiteres Entwicklungspotenzial bei der Teilnahmequote. Dies gilt besonders für die Evaluation der Rahmenbedingungen und die Befragung der Absolventinnen und Absolventen.

Bei der Befragung der Absolventinnen und Absolventen, vor allem bei denen, deren Abschluss bereits drei oder mehr Jahre zurückliegt, soll insbesondere die Alumni-Arbeit intensiviert werden, um ehemalige Absolventinnen und Absolventen noch besser an die Karlsruhochschule zu binden. Dies war bereits früher Gegenstand des Qualitätsmanagements, ist jedoch in den letzten Jahren nicht mehr konsequent weiterverfolgt worden.

VII. Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Die exzellenten Resultate früherer institutioneller, System- und Programmakkreditierungen müssen weiterhin und erneut Maßstab für die zukünftige Arbeit des Qualitätsmanagements sein. Der Karlsruhochschule wurde in früheren Jahren mehrfach hinsichtlich der Qualität ein exzellentes Ergebnis bescheinigt; allerdings haben Personalfluktuaton, Führungswechsel, wirtschaftliche Zwänge und interne Konflikte dazu geführt, dass dieser Qualitätsanspruch hohen Belastungen ausgesetzt war.

Dass es trotz aller Belastungen gleichwohl gelungen ist, jedenfalls die essentiellen Qualitätsanforderungen zu erfüllen und zugleich eine hohe Motivation zum Wiederaufbau vorhanden ist, spricht bei aller (selbst-)kritischen Betrachtung letztlich doch für die Stabilität des Systems als Ganzem. Darauf kann in den kommenden Jahren aufgebaut werden.