Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren

10. Sitzung am 15. November 2013 in Berlin

Projektnummer: 11/023
Hochschule: ESB Business School der Hochschule Reutlingen

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

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der ESB Business School der Hochschule Reutlingen, gem. 6.1.1 i. V. m. 6.2.1. der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i. d. F. vom 20. Februar 2013 mit Wirkung vom 15. November 2013 bis Ende Wintersemester 2019/20.

Das Siegel des Akkreditierungsrates wird vergeben.

Gutachten zur Systemakkreditierung

ESB Business School der Hochschule Reutlingen

FIBAA

Inhaltsverzeichnis

A. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ... 3
1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens ... 3
2. Zusammenfassung der Ergebnisse ... 5
3. Beschlussvorschlag ... 6

B. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG ... 7
1. Informationen zur Hochschule und zur ESB Business School ... 7
2. Entwicklungskonzept und Ausbildungsprofil im Bereich Studium und Lehre ... 10
Bewertung „Entwicklungskonzept und Ausbildungsprofil im Bereich Studium und Lehre“ ... 13
3. Qualitätsmanagementsystem der ESB Business School ... 14
3.1. Steuerungssystem für Studium und Lehre ... 20
Bewertung „Steuerungssystem für Studium und Lehre“ ... 28
3.2. Internes Qualitätssicherungssystem ... 28
3.2.1. Instrumente der Qualitätssicherung ... 29
3.2.2. Umsetzung der QM-Maßnahmen ... 32
3.2.3. Beteiligte im Qualitätsmanagement-Prozess ... 33
3.2.4. Berücksichtigung von Europäischen Standards und Leitlinien ... 34
3.2.5. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) ... 35
Bewertung „Internes Qualitätssicherungssystem“ ... 36
4. Studiengangsentwicklung, -umsetzung und -weiterentwicklung ... 38
4.1. Festlegung und Überprüfung von Qualifikationszielen ... 38
4.2. Studiengangsentwicklung und –weiterentwicklung ... 40
4.3. Konformitätsprüfung / interne Audits ... 43
4.4. Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung ... 45
Bewertung „Studiengangsentwicklung, -umsetzung und –weiterentwicklung“ ... 45
5. Dokumentation ... 48
Bewertung „Dokumentation“ ... 49

C. ANHANG ... 51
1. Qualitätsprofil ... 51
2. Informationen zur Dokumentation der Merkmalsstichprobe ... 54

A. ALLGEMEINE INFORMATIONEN[1]

1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Die ESB Business School der Hochschule Reutlingen (nachfolgend ESB) vereinbarte am 17. Februar 2011 die Durchführung eines Verfahrens der Systemakkreditierung mit der FIBAA und reichte am 19. Dezember 2011 den Antrag auf Systemakkreditierung ein. Nach positiver Einschätzung des Antrages im Rahmen der Vorprüfung eröffnete die FIBAA am 18. Januar 2012 das Verfahren. Am 26. Oktober 2012 übermittelte die ESB auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation zum Verfahren. Sie diente, ergänzt um weitere vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für die Begehungen vor Ort und für die abschließende gutachterliche Einschätzung.
Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systembewertung (im Folgenden: „Gutachterteam SYS") nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der ESB Business School her. Hierzu wurden keine Einwände geäußert. Dem Gutachterteam für die Systembewertung gehörten an:

Prof. Dr.-Ing. Doina **Frunzaverde**
Rektorin der Universität „Eftimie Murgu" aus Reșița (Rumänien)
2004-2008 Prorektorin für Internationales

Mag. Raimund **Ribitsch**
Geschäftsführer der Fachhochschule Salzburg GmbH (Österreich)
Vizepräsident der Österreichischen Fachhochschulkonferenz

Dr. Immo **Schmidt-Jortzig**
Director of Studies an der HSBA Hamburg School of Business Administration

Dr. Ing. Gerd **Nover,** Vorsitzender der Gutachtergruppe
Selbstständiger Unternehmensberater, München
Expertise: Unternehmensführung, Qualitätsmanagement

Lena **Diekhans**
Studierende des Wirtschaftsingenieurwesens
Karlsruher Institut für Technologie
Mitglied der Fachschaft WiWi

Die erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam SYS am 14. Januar 2013 in den Räumen der ESB in Reutlingen durchgeführt. Sie diente vor allem dem Kennenlernen der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken und begründeten dabei auch die Auswahl von einem Merkmal für die Merkmalsstichprobe. Zwei weitere Merkmale wurden in Anwesenheit der Hochschulleitung von einer Hochschulmitarbeiterin ausgelost. Die Merkmalsstichprobe umfasste im Ergebnis folgende Merkmale:

1. Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber
2. Sächliche, räumliche und personelle Ausstattung unter Berücksichtigung von Verflechtungsstrukturen
3. Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen

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

Die Dokumentation der Merkmale sowie von weiteren, von den Gutachtern im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen wurden von der ESB am 26. April 2013 übermittelt.

Die Zusammensetzung der im Verfahren vorgesehenen, weiteren Stichprobe (Programmstichprobe) wurde vom Gutachter-Team am Ende der ersten Begehung vor Ort beschlossen. Bei der Auswahl spielte die bisherige Einbindung der Studiengänge in das bestehende QM-System die wichtigste Rolle. Aufgrund der ausgeprägten Internationalität der Studiengänge der ESB war es auch von Bedeutung ein Joint Programme näher anzuschauen. Weitere Kriterien für die Auswahl waren das Fächerspektrum der Hochschule und die Abbildung des Bachelor- ebenso wie des Master-Niveaus. Folgende Studiengänge wurden für eine Begutachtung im Rahmen der Programmstichprobe vorgesehen:

- International Management, B.Sc. (Double Degree mit zwölf Partnerhochschulen)
- International Business, B.Sc.
- International Accounting and Taxation, M.A.

Wegen der Verfügbarkeit von Studierenden und Partnerhochschulen wurde die Programmstichprobe zum Double Degree-Programm im Nachgang des ersten Besuches vor Ort am 13./14. April 2013 an der ESB Reutlingen durchgeführt. Sie wurde mit der von der Hochschule gewünschten Akkreditierung desselben Studienganges kombiniert. Die Stichprobe der zwei anderen Studiengänge war für Juni 2013 (nach der zweiten Begehung vor Ort) geplant. Für die erste Programmstichprobe wurde von der FIBAA das Gutachterteam (im Folgenden: „Gutachterteam PROG“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates bestellt. Die FIBAA stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der ESB her; es wurden keine Einwände geäußert. Dem Gutachterteam für die Programmstichprobe gehörten an:

Professor Dr. Reinhard **Bachmann**
University of Surrey
The Management School
Lehrstuhlinhaber Strategisches Management (International Business, Entrepreneurship)

Prof. Dr. Reinhard **Hünerberg** (Team-Vorsitz)
Universität Kassel
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
(Finanzierung, Internationales Marketing, Personalmarketing/-management)

Prof. Dr. Thomas **Peisl**
Hochschule München
(Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Unternehmensführung, International Management)

Urs **Hofmann**
Executive Advisor Learning and Development
Selbstständiger Berater

Christian **Wilk**
Frankfurt School of Finance and Management in Frankfurt a. M.
Promotionsstudium Schwerpunkt Finance

Im Ergebnis der Begutachtung des Studienganges International Management, B.Sc. (Double Degree mit zwölf Partnerhochschulen) verfasste das Gutachterteam PROG einen Ergebnisbericht, der die Selbstdokumentation der Hochschule sowie die Ergebnisse der Begutachtung vor Ort. berücksichtigt. Der Bericht wurde im Anschluss dem Gutachterteam SYS zur Verfügung gestellt.

Am 5. Mai 2013 bat die ESB Reutlingen um Information, ob im weiteren Verfahrensverlauf die neuen Regeln des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung (Beschluss vom 20.02.2013) berücksichtigt werden könnten, insbesondere das geänderte Kriterium 5.8 b), wonach die Größe und Zusammensetzung der Programmstichprobe durch die Gutachtergruppe entschieden wird und hiervon begründet auch ganz abgesehen werden kann. Gemäß Übergangsvorschriften der Regeln des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013, wonach die Vertragspartner die sofortige Anwendbarkeit aller oder einzelner Neuregelungen auf ihr Vertragsverhältnis vereinbaren können, hat sich das Gutachterteam vorbehalten, im Laufe der zweiten Begehung vor Ort hierüber zu beraten und eine Entscheidung von den Ergebnissen dieses Besuches abhängig zu machen.

Der zweite gutachterliche Besuch vor Ort fand vom 15. bis zum 17. Mai 2013 an der ESB in Reutlingen statt. Gegenstand der Gespräche waren Aspekte der konkreten Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems an der Hochschule und seine Funktionsfähigkeit unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Merkmal- und Programmstichprobe. Zum Abschluss der zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule die ersten Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem der ESB sowie zum weiteren Vorgehen. Hinsichtlich der Anwendung des Kriteriums 5.8 c) der Regeln des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013 hat das Gutachterteam SYS beschlossen, es bei der stichprobenartigen Überprüfung des einen Studienganges zu belassen, weil eine Vergrößerung der Stichprobe keine neue Erkenntnisse für das Verfahren gebracht hätte. Eine Begutachtung des für die Programmstichprobe vorgesehenen Master-Studienganges International Accounting and Taxation erfolgte faktisch in der Form, dass dieser bereits hochschulintern auditiert worden war und die Ergebnisse inklusive Prozessabläufe dem Gutachterteam als Beispiel für die Funktionsfähigkeit des internen Qualitätssicherungssystems vorgelegt wurden, auf dieser Weise also eine vertiefte Begutachtung dieses Studienganges direkt durch das Gutachterteam SYS stattfand. Um von einer vertieften Begutachtung eines dritten Studienganges nicht ganz zu verzichten und sich von der Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems der ESB abschließend zu überzeugen, wurde die ESB gebeten, den ursprünglich für die Programmstichprobe ausgewählten Studiengang International Business (B.Sc.) ebenfalls intern zu auditieren und die Ergebnisse im Nachgang der zweiten Begehung vor Ort vorzulegen. Die ESB stellte daraufhin am 17. Mai 2013 einen Antrag auf sofortige Anwendung der Neuregelungen des Akkreditierungsrates (Beschluss vom 20.02.2013). Dieser wurde am 23. Mai 2013 von der FIBAA-Geschäftsstelle genehmigt.

Die Ergebnisse des internen Audits des Bachelor-Studienganges International Business wurden vereinbarungsgemäß am 30. Juli 2013 eingereicht. Das Gutachterteam SYS hat sich dazu zunächst im Schriftverkehr und dann auch in der abschließenden Besprechung im Rahmen einer Telefonkonferenz am 28. August 2013 untereinander ausgetauscht. An dieser Besprechung nahm auch der Sprecher des Gutachterteams PROG, Prof. Dr. Reinhard Hünerberg, teil. Zur Klärung noch offener Fragen wurden Vertreter der ESB Business School und der Gesamtqualitätsverantwortliche der Hochschule zu einzelnen Tagesordnungspunkten zugeschaltet. Am Ende der Telefonkonferenz präsentierte das Gutachterteam SYS seine abschließende Einschätzung des Qualitätsmanagementsystems der ESB Business School den Vertretern der ESB und der Hochschule.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 17. September 2013 zur Stellungnahme übermittelt. Gutachten und Stellungnahme waren Grundlage für die Beschlussfassung der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren.

2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die ESB Business School hat im Akkreditierungsverfahren nachgewiesen, dass sie über ein eigenständiges Qualitätsmanagementsystem verfügt, das ein fakultätsinternes Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre sowie fakultätsinterne Qualitätssicherungsinstrumente umfasst und geeignet ist, das Erreichen der Qualifikationsziele und der Qualitätsstandards

der Studiengänge zu gewährleisten. Das Qualitätssicherungssystem der ESB Business School entspricht vollständig den Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie den European Standards and Guidelines und wird kontinuierlich genutzt. Dabei beteiligt die ESB Business School alle relevanten externen und internen Stakeholder. Das interne Berichtssystem sowie verschiedene zielgruppenspezifische Informationskanäle gewährleisten zudem eine regelmäßige Unterrichtung aller Stakeholder und der Öffentlichkeit über die Qualitätssicherungsmaßnahmen der ESB Business School. Die fakultätsinterne Qualitätssicherung beruht auf klaren Entscheidungsprozessen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Dabei wird die notwendige Verzahnung mit der Hochschulebene beachtet, ohne die Selbständigkeit der Fakultät zu schmälern. Interne Qualitätsbewertungen und die Sicherstellung der Qualitätsanforderungen finden zunächst auf Fakultätsebene statt und werden abschließend von der Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) der Hochschule überprüft, die in ihrer Entscheidung von der ESB Business School unabhängig ist. Die Konformitätsüberprüfungen der Studiengänge durch die QMB der Hochschule finden in Form von strukturierten internen Audits statt und berücksichtigen alle relevanten externen Vorgaben und die intern definierten Zielsetzungen der ESB Business School, die insgesamt einen hohen Anspruch aufweisen, zugleich realistisch und ambitioniert sind.

Im Ergebnis empfehlen die Gutachter die Systemakkreditierung der ESB Business School der Hochschule Reutlingen ohne Auflagen.

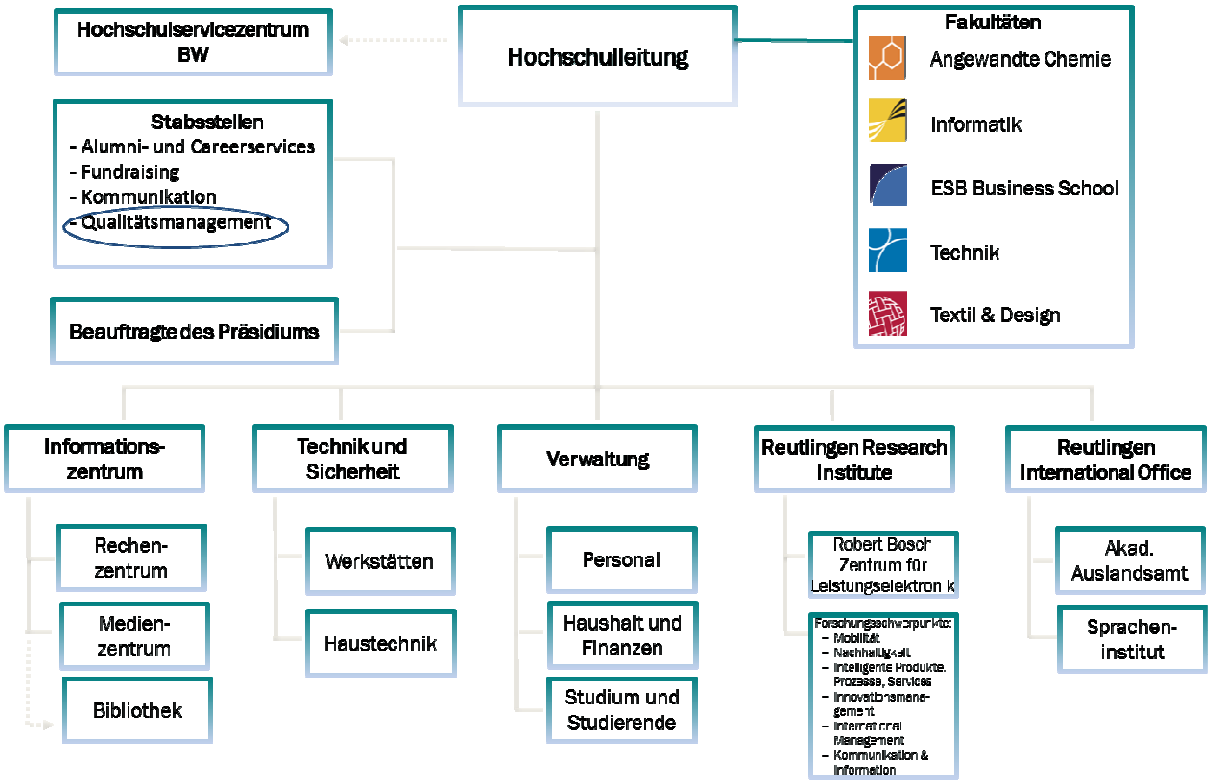
3. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der ESB Business School der Hochschule Reutlingen, gem. 6.1.1 i. V. m. 6.2.1. der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i. d. F. vom 20. Februar 2013 mit Wirkung vom 15. November 2013 bis Ende Wintersemester 2019.

B. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

1. Informationen zur Hochschule und zur ESB Business School

Die Hochschule Reutlingen hat sich als staatliche Hochschule für angewandte Wissenschaften in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Informatik und Design positioniert. Sie umfasst fünf Fakultäten: Angewandte Chemie (AC), ESB Business School, Informatik (INF), Technik (TEC) sowie Textil & Design (T&D).



Organigramm der Hochschule Reutlingen

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Zahlen und Fakten der Hochschule Reutlingen und ihrer betriebswirtschaftlichen Fakultät ESB Business School dargestellt.

	Hochschule Reutlingen	ESB Business School
Studiengänge	25 Bachelor-Programme 18 Master Programme	12 Bachelor-Programme 9 Master-Programme
Anzahl Professuren	142	60 (davon 2 Stiftungsprofessuren)
Anzahl Mitarbeiter	286	46, davon 22 unbefristete Stellen und 9 ehemals aus Studiengebühren, inzwischen aus Qualitätssicherungsmitteln des Landes finanzierte Stellen
Anzahl Lehrbeauftragte	ca. 290	>150

Hinzu kommen die Studiengänge, die innerhalb der Weiterbildungseinrichtung „**Knowledge Foundation@Reutlingen University**“ (KFRU) der Hochschule Reutlingen angeboten und von der ESB Business School entwickelt und verantwortet werden (ein Bachelor-Programm

und fünf Master-Programme). Die KFRU wurde 2008 gegründet und bietet als gemeinnützige Stiftung das organisatorische Umfeld für Weiterbildungsangebote der gesamten Hochschule. Die KFRU hat in einem Strategiepapier definiert, sich auf die akademische Weiterbildung und hier insbesondere auf berufsbegleitende und für Unternehmen maßgeschneiderte Studiengänge zu konzentrieren, aber auch Seminare und Zertifikatslehrgänge auf akademischem Niveau anzubieten. Die Abschlüsse für die Teilnehmer der KFRU-Programme werden gemäß Landeshochschulgesetz auf Basis der Externenprüfungsordnung der Hochschule vergeben.
Die KFRU wird von einem Stiftungsvorstand geführt und einem Stiftungsrat beaufsichtigt. Im Stiftungsrat sind die Dekane der betriebswirtschaftlichen Fakultät und ein Vertreter der technischen Fakultäten sowie der Präsident und der Vizepräsident für Weiterbildung ex officio vertreten. Vorstand und Rat geben die strategische Grundausrichtung vor. Die Genehmigung und operative Umsetzung der Studienprogramme erfolgt in den Fakultäten und auf Hochschulebene, d. h. nach dem im QMS üblichen Prozess unter Beteiligung von Vorstand, Fakultätsrat, Senat und Hochschulrat. Alle Programme sind daher nicht nur im Interesse der Stiftung, sondern auch der jeweils operativ tätigen Fakultät und Hochschule. Alle Qualitätsansprüche, die ESB-Studienprogramme zu erfüllen haben, sind damit auch von den an der KFRU durchgeführten Programmen zu erfüllen und auch Teil dieser Systemakkreditierung.
Die Absolventen der KFRU-Programme, die in ESB-Programmen die Externenprüfung der Hochschule Reutlingen abgelegt haben, werden von der ESB Business School als Alumni allen anderen Absolventen gleichgestellt.

ESB BUSINESS SCHOOL		
Bachelor-Studiengänge	B.Sc. International Business	7 Semester (210 ECTS)
	B.Sc. International Management (*Double Degree mit 9 Partnerhochschulen*)	8 Semester (240 ECTS)
	B.Sc. International Logistics Management	7 Semester (210 ECTS)
	B.Sc. Produktionsmanagement	7 Semester (210 ECTS)
Master-Studiengänge	M.A. European Management Studies *(Double Degree mit 1 Partnerhochschule)*	4 Semester (120 ECTS)
	M.A. International Accounting and Taxation	3 oder 4 Semester (90-120 ECTS)
	M.A. International Business Development	3 oder 4 Semester (90-120 ECTS)
	M.Sc. International Management *(Joint Programme mit 3 Partnerhochschulen)*	3 Trimester (90 ECTS)
	MBA International Management Full-Time	3 Semester (90 ECTS), weiterbildend
	MBA International Management Part-Time	6 Semester (90 ECTS), weiterbildend
	M.Sc. Production Management	4 Semester (120 ECTS)
	M.Sc. Logistics Management	4 Semester (120 ECTS)
	Geplant ab SoSe 2013: MSc. Operations Management (löst MSc. Production und M.Sc. Logistics Management ab)	3 Semester (90 ECTS)

Knowledge Foundation @ Reutlingen University		
Corporate Programmes	B.Sc. Physiotherapie	8 Semester (90 ECTS)
	M.Sc. Business and Process Management	4 Semester (90-120 ECTS)
	M.A. Strategic Sales Management	4 Semester (90-120 ECTS)
	M.A. International Retail Management	4 Semester (90-120 ECTS)
	MBA International Management für Offiziere (ACQUIN-akkreditiert)	4 Semester Fernstudienphase - 7 Monate Präsenzphase (90 ECTS),

		weiterbildend
	MBA International Management and Marketing in Kooperation mit der St. Petersburg State Polytechnical University *(Double Degree)*	4 Semester (120 ECTS), weiterbildend

Die zentralen Einrichtungen der Hochschule Reutlingen, auf die auch die ESB Business School zurückgreifen kann, sind:
Das **Reutlingen International Office** (RIO) ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen der internationalen Hochschulkooperationen und Partnerschaften, des Studierendenaustauschs, der Beratung internationaler Studierender und des Fremdsprachenangebots.
Als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Reutlingen bündelt das 2009 gegründete **Reutlingen Research Institute** (RRI) die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aller Fakultäten der Hochschule vor allem in den Themengebieten Mobilität, Nachhaltigkeit, Intelligente Produkte, Innovationsmanagement, Information und Kommunikation und Internationales Management.
Die Hochschule verfügt weiter über eine Reihe ausgebauter **InfraSERVICES**; hier wurden in den letzten fünf Jahren die Services im Bereich Technik und Sicherheit, Rechen- und Medienzentrum sowie Bibliothek kontinuierlich ausgebaut. Insbesondere in die Medienausstattung und Bibliothek wurden erhebliche Mittel investiert, um den Studierenden umfassende Recherchemöglichkeiten und Zugriffsrechte auf elektronische Informationsquellen zu eröffnen.
Für Studierende sowie für alle anderen Hochschulmitglieder sind umfassende Dienstleistungsangebote zur **Betreuung und Beratung** in allgemeinen und spezifischen Fragen verfügbar. Hierzu zählen beispielsweise die Beratung durch das Studierendenbüro und Prüfungsamt, Informations- bzw. Einführungsveranstaltungen, Studium Generale und Kultur- und Sportangebote, Weiterbildung und Gesundheitsprogramme. Die Hochschule unterstützt mit den Angeboten der „**Servicestelle Familie**“ die Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie und trägt hierfür seit 2010 die Auszeichnung „familienfreundliche Hochschule“. Die Gleichstellungs- und Chancengleichheitsbeauftragten der Hochschule sowie die Behindertenvertretung sind Ansprechpartner für alle Fragen der Gleichberechtigung und des Diversity-Managements.
Die Hochschule pflegt vielfältige Schnittstellen nach außen, z. B. zu **Unternehmen** (Firmenmessen), **Partnerhochschulen** (Guest Lectures) und der **Öffentlichkeit** (Wissenswoche, Tag der offenen Tür, öffentliche Veranstaltungen).

Die ESB Business School schließt an diese hochschulzentralen Einrichtungen und Leistungen mit eigenen Angeboten insbesondere in den Bereichen Internationalisierung, Unterstützung von Studierendeninitiativen und Career Services an. Zudem weist die ESB Business School einige Besonderheiten auf, die eine Begutachtung als eigenständige Teileinheit rechtfertigen:

- Eine eigene Geschäftsordnung der ESB Business School regelt die Selbstverwaltungs- und Abstimmungsprozesse sowie die Verantwortungsbereiche der eingerichteten Gremien.
- Ein unternehmensnaher eigener Beirat und Alumni-Vertreter übernehmen bei Entwicklungsplanungen der Business School eine beratende Funktion. Unternehmensvertreter beteiligen sich auch an Auswahlverfahren im Zulassungsprozess.
- Die ESB Business School verfügt (neben dem Zugriff auf hochschulzentrale Einrichtungen) über fakultätsspezifische, eigenständige und mit Ressourcen ausgestattete Ressorts. Diese sind: Forschung, Internationale Beziehungen, Infrastruktur (Bau/IT), Public Relations/Marketing, Career Center/Alumni, Haushalt und Controlling, Qualität und Akkreditierung.
- Sie betreut eigenständig ein Netzwerk an Hochschulpartnern.
- Die ESB Business School ist in hochschulzentrale Prozesse des Qualitätsmanagements eingebunden. Sie hat aber in Abstimmung mit der Hochschule eigenständige

Strukturen und Prozesse für die Qualitätssicherung von Studium und Lehre geschaffen. Sie übernimmt hiermit eine hohe Eigenverantwortung für die Qualität ihres gesamten Studiengangsportfolios und der Studienbedingungen.

2. Entwicklungskonzept und Ausbildungsprofil im Bereich Studium und Lehre

Die **Struktur- und Entwicklungsplanung** der Hochschule Reutlingen wird vom Präsidium der Hochschule unter Einbezug relevanter Interessengruppen vorgenommen und bildet die Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. In fünfjährigem Turnus legt die Hochschule einen Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) vor, in dem sie ihre Aufgaben definiert und die vorgesehenen fachlichen, strukturellen, personellen, baulichen und finanziellen Ziele und Planungen benennt. Der SEP bedarf der Zustimmung des Wissenschaftsministeriums, insbesondere in Fragen der Hochschulstrukturen, Finanzen, Stellenbesetzungen und der Ausstattung. Die Hochschule Reutlingen hat im Verlauf des Jahres 2011 in einem umfassenden Planungsprozess und mit Beteiligung verschiedener Interessengruppen einen Struktur- und Entwicklungsplan für die Jahre 2012–16 erstellt und veröffentlicht. Die Fakultäten haben zu den Zielen der Hochschule eigene Ergänzungen formuliert. Eine Analyse der Wettbewerbssituation der Hochschule, der demografischen und politischen Einflussgrößen und der Nachfragetrends im Bildungs- und Arbeitsmarkt wurde als externe Expertise in die Planungen einbezogen.

Für die strategische Entwicklung im Bereich Studium und Lehre ist die Hochschule zuständig und steuert in diesem Zusammenhang fakultätsübergreifende Projekte, die dazu beitragen sollen, eine hochschulweite Qualitätskultur zu etablieren. Konkret wurden hierzu folgende Ziele im SEP festgesetzt:

- optimierte Umsetzung der Bologna-Struktur,
- Einführung weiterer Bachelor-Studiengänge,
- stärkere Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Weiterbildung über Fakultäts- und Studiengangsgrenzen hinweg,
- weitere Optimierung des Zulassungsverfahrens,
- Konzeption und Einführung neuer Masterstudiengänge mit Forschungs- und Projektorientierung sowie Promotionsmöglichkeit,
- verbessertes Angebot für Bewerber mit unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen (bspw. Brückensemester, Vorbereitungskurse).

Markenzeichen der Studienprogramme der Hochschule Reutlingen sind nach dem aktuellen Struktur- und Entwicklungsplan 2012–2016:

- Internationalität,
- Praxisorientierung und intensive Zusammenarbeit mit der Wirtschaft,
- Interdisziplinarität,
- aktive Förderung und Gestaltung von Vielfalt und Gleichberechtigung,
- Entwicklung der Persönlichkeit der Studierenden,
- innovative Lehrformen,
- erfolgsorientierte Auswahl der Studierenden,
- Angebote im Bereich Career Services, Alumni-Netzwerke, Weiterbildung, Coaching und Consulting für Studierende, Unternehmen und Arbeitnehmer,
- Angewandte Forschung und Entwicklung.

Die ESB Business School hat ihre Perspektiven und Zielsetzungen in einem eigenständigen, fakultätsspezifischen Teil zur Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule für den

Zeitraum 2012–2016 formuliert und als Broschüre mit dem Titel „new perspectives“ in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht. Die darin definierten Perspektiven und Zielsetzungen betreffen Internationalisierung/Kooperationen und Allianzen, Attraktivität, Werte, Organisation, Bachelor-Programme, Master-Programme, Weiterbildungsprogramme, Forschung, Leitung, Steuerung, Personalentwicklung und Qualitätssicherung. Eckpunkte des Entwicklungskonzepts sind:

- ein weiterer gezielter Ausbau und die Sicherung der herausragenden Internationalität der ESB Business School mit dem Ziel, bis 2017 die internationalste Business School in Deutschland zu werden,
- kontinuierliche Steigerung der Qualität und Attraktivität der Business School durch umfassende Betreuung und Beratung Studierender, durch Career Services sowie durch eine gute Infrastruktur und Ausstattung,
- die Förderung von Respekt, Vertrauen, Verantwortung und Engagement bei der Erfüllung der täglichen Aufgaben aller Fakultätsmitglieder sowie die Förderung studentischen Engagements und demokratischer Beteiligung.

Ausbildungsprofil der Hochschule Reutlingen

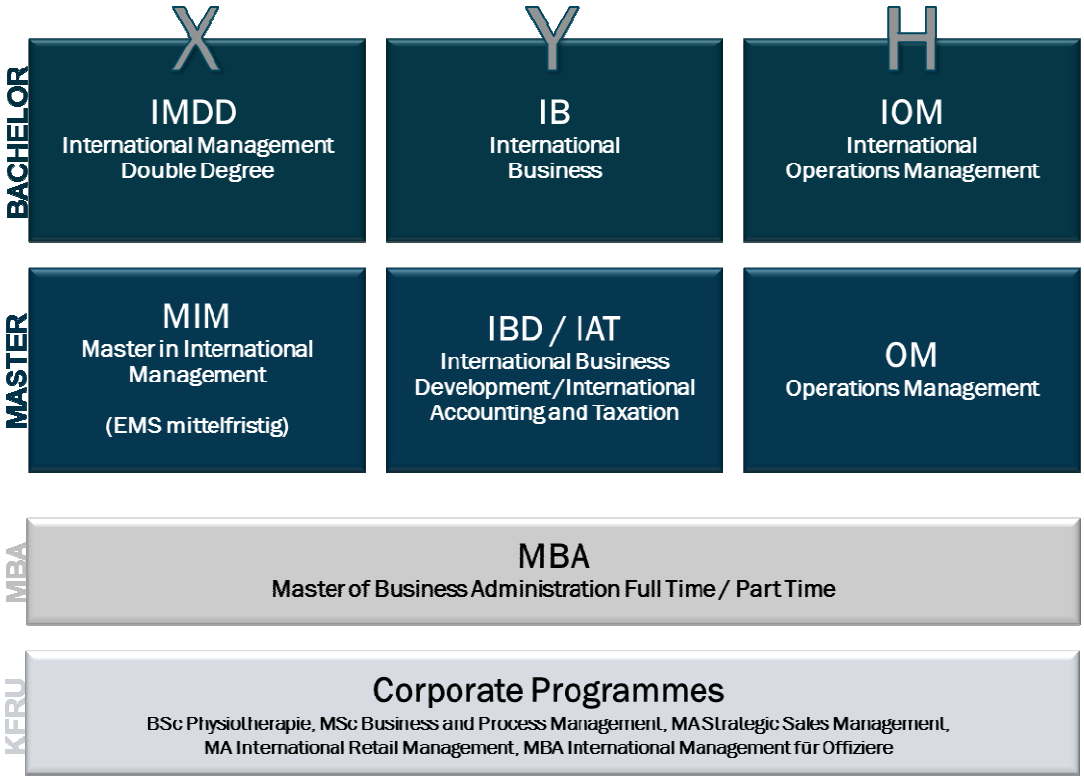
Das Studienangebot der Hochschule Reutlingen basiert nach eigenen Angaben auf einer langjährigen Expertise in den Kernbereichen Technik und Wirtschaft, die sie in den fünf Fakultäten bündelt. Die Hochschule Reutlingen ist bestrebt am gesellschaftlichen Bedarf ausgerichtete und zukunftsweisende Studiengänge zu entwickeln. Als fakultätsübergreifende Markenzeichen ihrer Ausbildung benennt die Hochschule Reutlingen neben der gelebten Internationalität und praktizierten Wirtschaftsnähe auch eine werteorientierte Lehre und die angewandte Forschung. Zusammenfassend lassen sich für die Hochschule Reutlingen folgende Merkmale ihrer Ausbildung benennen:

- Internationaler Studierendenaustausch nach dem Prinzip der Reziprozität
- Vermittlung internationaler Kompetenzen
- Umfassende Studienberatung (durch Fakultäten und zentrales Studierendenbüro), leistungsfähiges Zulassungssystem, effiziente Brückenkurse als Basis für den Studieneinstieg.
- Durchweg Bologna-konforme und akkreditierte Studiengänge mit hoher Nachfrage.
- Hochschulweites Evaluationssystem und Qualitätsmanagement.
- Ausgezeichnete Anbindung an Unternehmen durch Beirat, Career Center, Weiterbildungsorganisation KFRU und das Reutlingen Research Institute (RRI).

Ausbildungsprofil der ESB Business School

Die Merkmale der Ausbildung an der Hochschule Reutlingen – gelebte Internationalität, Praxisorientierung und werteorientierte Lehre – spiegeln sich nach Angaben der ESB in allen Studiengängen unter dem Dach der ESB Business School wider. Das Ausbildungsprofil der ESB Business School ist über vier Jahrzehnte gewachsen und durchlief verschiedene Entwicklungsphasen, die zur heutigen Fokussierung und Profilausprägung führten.

Die ESB Business School hat 2008 für ihre Studiengänge folgende Programmlinien entwickelt: generalistische Betriebswirtschaftslehre, vertiefende Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre mit technischem Schwerpunkt (Wirtschaftsingenieurwesen). Das Ausbildungsprofil der ESB Business School kann dementsprechend sowohl im Bachelor- als auch im Masterbereich durch drei Programmsäulen dargestellt werden. Ergänzt wird diese Struktur durch ein übergreifendes MBA-Programm und weitere Corporate Programmes, die von der eigenständigen Weiterbildungseinrichtung der Hochschule Knowledge Foundation @ Reutlingen University (KFRU) durchgeführt werden.



Programmportfolio der ESB Business School

Die Bachelorsäulen werden als X-, Y- und H-Modell bezeichnet. Die erste Säule (X) umfasst die Double-Degree-Studiengänge International Management (IMDD), bei denen die Studierenden nach der Hälfte der Studienzeit den Studienort wechseln und am Ende die Abschlüsse von zwei Hochschulen erhalten. Der zweiten Säule (Y) ist der englischsprachige Studiengang International Business (IB) zugeordnet. Hier beginnen alle Studierenden an der ESB Reutlingen; bei der Schwerpunktwahl ab dem 5. Semester gabeln sich die Optionen thematisch oder durch Wahl eines Auslandssemesters. Für qualifizierte Studierende besteht zudem die Möglichkeit, einen weiteren Abschluss einer ausländischen Hochschule nach acht Semestern oder einen Masterabschluss nach neun Semestern zu erlangen. Der Fokus der dritten Säule liegt auf der Kombination aus Wirtschafts- und Technikkompetenz, also der klassischen Kombination des Wirtschaftsingenieurwesens. Diese Studiengänge gliedern sich in die Schwerpunkte Internationale Logistik und Produktionsmanagement. Ein Start ist in beiden Themenschwerpunkten möglich, während des Studiums können wechselseitig Kurse und Wahlfächer besucht werden, die den einen oder anderen Schwerpunkt ausbilden. Merkmal der an der KFRU angebotenen Corporate Programmes ist ihre Ausrichtung auf die Weiterbildungsbedürfnisse eines spezifischen Unternehmens. Die beteiligten Firmen sichern die Teilnahme qualifizierter Kandidaten zu, die von der Hochschule mittels eines Auswahlverfahrens aufgenommen werden. Für die Einrichtung von Corporate Programmes gelten die gleichen Genehmigungsverfahren und Qualitätsstandards wie für die Studiengänge der ESB Business School.

In einem Reformprozess in den Jahren 2010/11 wurde dieses Programmportfolio aus den bestehenden Studiengängen geformt. Im Anschluss begann 2012 der Umbau der Masterprogramme. Die dritte Säule der Wirtschaftsingenieur-Studiengänge wurde aus den früheren Studiengängen als neues Angebot mit Schwerpunkt auf projektorientiertem Studium und Erwerb von Handlungskompetenz geformt. Am Ende dieses Reformprozesses sollen 2014/15 im Bachelor- wie Master-Bereich drei Programmsäulen mit je einem X-, Y- oder H-Modell stehen. Im X-Modell wählen die Studierenden von Anfang an zwei Partnerländer und

tauschen im Verlauf des Studiums wechselseitig ihre Studienorte; im Y-Modell starten alle Studierenden in Reutlingen und schlagen verzweigte Wege für Auslandsaufenthalten oder Vertiefungsrichtungen ein. Im Modell H entscheiden sie sich im Laufe ihres Studiums für eine Spezialisierung in den Schwerpunkten Produktion und/oder Logistik. Die Corporate Programme werden weiter ausgebaut und sollen zur Profilierung der ESB-Business School beitragen.

Für alle Studienprogramme der ESB Business School wurden sog. „Fact Sheets“ erstellt, die die Strukturdaten der Studienprogramme inklusive Qualifikationsziele zusammenfassen und kontinuierlich aktualisiert werden.

Im Ausbildungsprofil der ESB Business School wird nach eigenen Angaben neben der fachlichen Qualifikation großer Wert auf die Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Eigeninitiative der Studierenden gelegt. In zahlreichen Ressorts des Studierendenvereins planen und organisieren Studierende studienbegleitende Aktivitäten und Veranstaltungen hinsichtlich Karriereentwicklung, Kultur und gemeinnütziges Engagement. Unter den vielseitigen Aktivitäten der ESB-Studentenschaft ist vor allem die von Studierenden organisierte Firmenkontaktmesse „International Business Fair“ zu nennen, die jährlich unter Beteiligung von durchschnittlich 80 Unternehmen auf dem Campus Reutlingen stattfindet.

Gleichzeitig sind in alle Bachelor- und Master-Studiengänge der ESB Business School die Pflichtveranstaltungen Wirtschaftsethik, interkulturelle Kommunikation und Verhandlungsführung integriert. In diesen und anderen Lehrveranstaltungen setzen sich die Studierenden mit Werten und Wertebewusstsein im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext auseinander.

Darüber hinaus finden viele Lehrveranstaltungen in kleinen multinationalen Gruppen statt. Durch die Interaktion in internationalen Teams sollen die Studierenden, so die ESB, Teamgeist erleben und ihre interkulturelle Kompetenz stärken. Die verstärkte internationale Ausrichtung des Curriculums wird bspw. durch die Erhöhung der Anteile der fremdsprachigen Lehre, der internationalen Inhalte im Curriculum oder der Erhöhung der Zahl der Lehrenden mit internationaler Erfahrung vorangetrieben.

Bewertung „Entwicklungskonzept und Ausbildungsprofil im Bereich Studium und Lehre“

Die ESB Business School hat einen Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) verfasst, der an das Entwicklungskonzept der Hochschule anknüpft und Studium und Lehre inklusive Weiterbildung sowie Forschung berücksichtigt. Im SEP sind sowohl qualitative als auch quantitative Zielsetzungen klar formuliert. Diese sind in sich stimmig und entsprechen dem Profil der Hochschule sowie der ESB Business School. Sie zeugen von hohem Anspruch und hohen Qualitätsanforderungen, die für die ESB aufgrund bisheriger Statistiken und Ergebnisse sowie der erkennbar hohen Motivation des gesamten ESB-Teams realistisch erscheinen. Ebenso klar hat die ESB das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge definiert. Im Vordergrund stehen dabei gelebte Internationalität, praktizierte Wirtschaftsnähe, gesellschaftlicher Bedarf, werteorientierte Lehre und angewandte Forschung.

Die Struktur- und Entwicklungsplanung sowohl der Hochschule als auch der ESB Business School werden in einem fünfjährigen Turnus ausgearbeitet. In der Erstellungsphase des SEP der Hochschule konnten sich alle Hochschulangehörigen und Mitglieder des Studierendenausschusses über den aktuellen Stand im Intranet informieren und ihn über einen Blog kommentieren, wozu Rückmeldungen aus dem Präsidium gegeben wurden. Veröffentlicht wurde der SEP der Hochschule nach der Zustimmung des zuständigen Landesministeriums und ist allgemein zugänglich. Der SEP der ESB Business School wurde separat im Fakultätskreis unter Einbeziehung externer Expertise entwickelt und verabschiedet. Auch er ist in deutscher und englischer Sprache allgemein zugänglich.

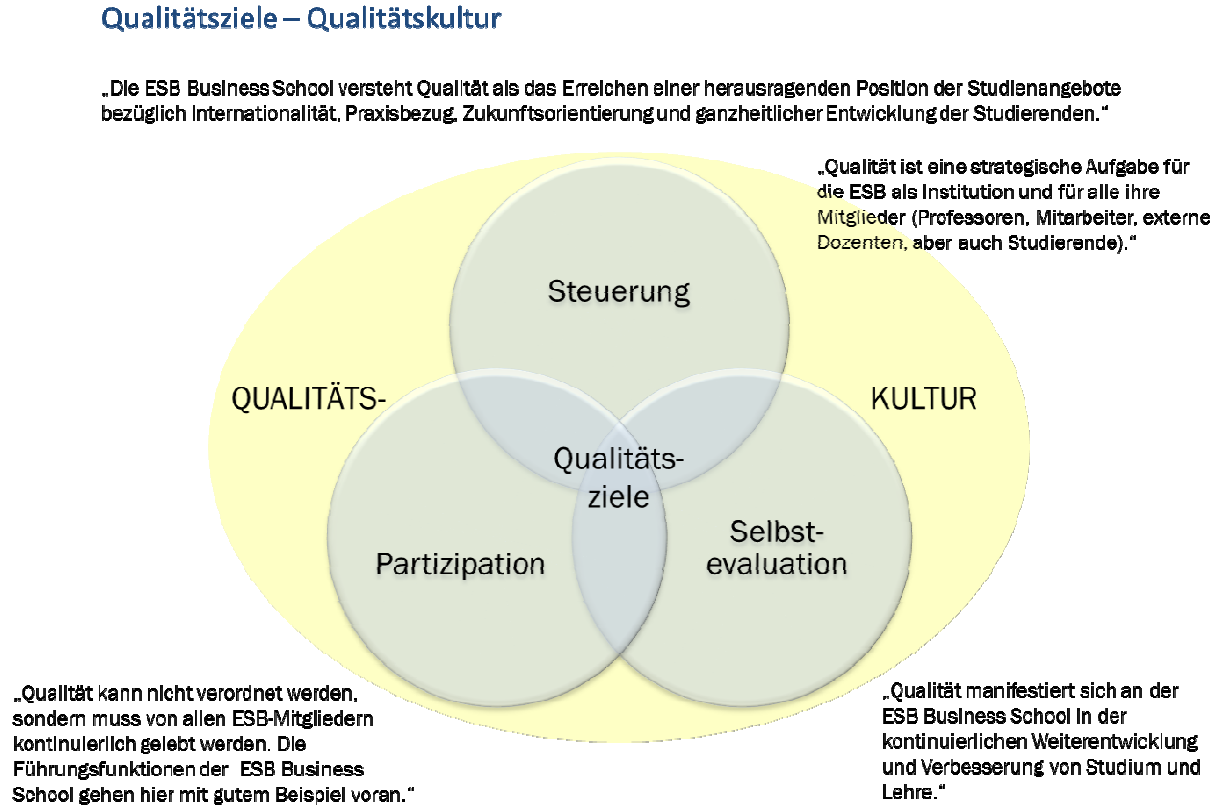
Kriterium	erfüllt	nicht erfüllt
Die ESB Business School hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert und veröffentlicht. Beide sind Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	

3. Qualitätsmanagementsystem der ESB Business School

In diesem Kapitel wird zunächst das Qualitätsmanagementsystem der ESB Business School im Allgemeinen einleitend dargestellt. Anschließend werden in den Unterkapiteln 3.1. und 3.2. das Steuerungssystem und interne Qualitätssicherung als Teile des Qualitätsmanagementsystems erläutert und jeweils bewertet.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems stellt die ESB Business School den Ausbau systematischer Verbindungen zwischen den Steuerungs- bzw. Managementprozessen, also den strategischen Aufgaben der Fakultät, und den operativen und unterstützenden Prozessen her. Entwicklungs- und Qualitätsziele (Qualitätsplanung), die Umsetzung in Steuerungsprozesse (Qualitätsteuerung), systematische Evaluation und Qualitätskontrolle (Qualitätssicherung) und kontinuierliche Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen (Qualitätsverbesserung) sind in der ESB Business School zu einem Qualitäts-Regelkreis verbunden.

Die ESB Business School hat nach eigenen Angaben auf allen Ebenen der Fakultät und in den unterschiedlichen Gremien und Konferenzen die Priorität des Qualitätsgedankens kommuniziert und gemeinsame Qualitätsziele definiert. Qualitätsbewusstsein und Verantwortungsübernahme sowie ein hohes Engagement der Fakultätsmitglieder für zentrale Ziele der ESB stellen, so die eigene Darstellung, eine intern und extern wirksame Stärke der Fakultät dar. Die Qualitätskultur der ESB Business School ruht auf dieser stabilen Basis. Die ausformulierten Qualitätsziele der ESB Business School sind im Qualitätshandbuch publiziert und in der folgenden Abbildung zusammengefasst:



Die vom Vorstand der ESB Business School verabschiedeten Qualitätsziele umfassen inhaltliche, formale und ressourcenbezogene Qualitätsstandards:

Inhaltliche Qualitätsstandards

- Die Studienprogramme der ESB decken die gesamte Breite betriebswirtschaftlicher Fragestellungen ab, zeichnen sich durch Internationalität und hohen Praxisbezug aus und bereiten umfassend auf Aufgaben im internationalen Wirtschaftsleben vor.
- Die Programme ermöglichen individuelle Spezialisierung.
- Im Studienverlauf wird eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung gefördert.

Formale Qualitätsstandards

- Die inhaltlichen Qualitätsziele und eine studierendenfreundliche Umsetzung und Organisation werden eingehalten.
- Bei der Aufnahme ins Studium werden hohe und transparent kommunizierte Zulassungsstandards gesetzt.
- Der Aufbau aller ESB-Studiengänge beachtet die relevanten nationalen und internationalen Vorgaben. Klare Regeln zu Aufbau und Ablauf des Studiums, rechtliche Vorschriften, Ordnungen und Regeln sind klar kommuniziert und für die Studierenden jederzeit nachvollziehbar.
- Die Modularisierung stellt sicher, dass sowohl die individuelle Studierbarkeit als auch ein interdisziplinärer Erkenntnisgewinn und Lernerfolg gewährleistet sind.
- Die Studienprogramme der ESB integrieren eine Vielfalt an didaktischen Methoden, um für jede Aufgabenstellung den bestmöglichen Lehr- und Lernerfolg sicherzustellen.
- Die Prüfungsgestaltung ist an den jeweiligen Modulinhalten ausgerichtet, die Prüfungsformen orientieren sich an den späteren Praxisanforderungen.
- Die Qualität der Studienprogramme wird durch eine intensive persönliche Betreuung und Beratung der Studierenden unterstützt, Ansprechpartner und Zuständigkeiten sind klar kommuniziert.

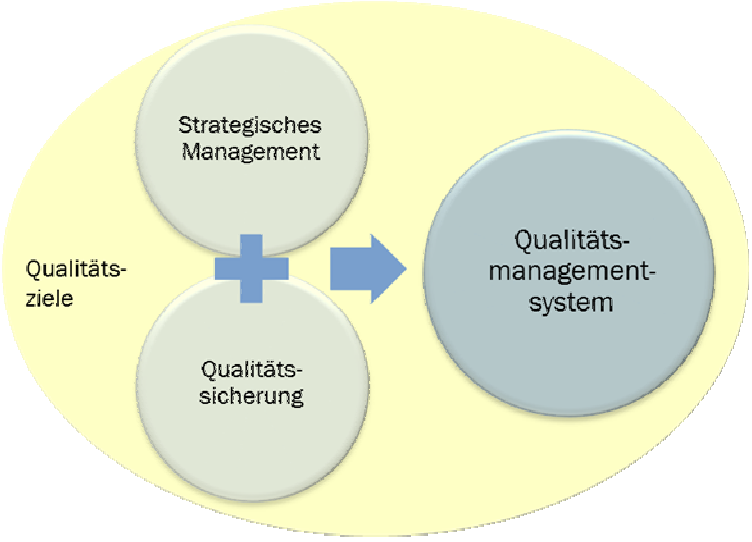
Ressourcenbezogene Qualitätsstandards

- Hohe Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden und Förderung der fachlichen Kompetenzerweiterung und des Erwerbs internationaler Erfahrung.
- Ausreichende Kapazitäten und entsprechendes Know-How der Mitarbeiter zur Unterstützung von Studierenden und Lehrenden sowie des gesamten Studienbetriebs.
- Medien- und IT-Ausstattung sowie Labore, die den Studierenden eine praxisnahe und dem technischen State of the Art entsprechende Anwendung erworbenen Wissens ermöglichen; Einsatz neuer Medien- und Lernformen in Lehrveranstaltungen und für das Selbststudium.
- ausreichende Einrichtungen für selbstorganisiertes, gruppenorientiertes und problemzentriertes Studieren (Gruppenräume, Selbststudienzonen, Experimentierzonen in Laboren, etc.).
- Zusammenarbeit der Lehrenden in Fachgruppen zur inhaltlichen Koordination von Forschung und Lehre.

Das Qualitätsmanagement der ESB Business School hat nach eigenen Angaben zwei Zielrichtungen:

- gemeinsame Qualitätsauffassungen, -erwartungen und -verpflichtungen und damit eine Qualitätskultur zu schaffen, die eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Studienangebots gewährleistet,
- durch strukturierendes Management effiziente Prozesse und koordinierte Qualitätsmaßnahmen umzusetzen.

Das strategische Management plant, setzt Qualitätsziele um und entwickelt die Strategien der Fakultät weiter. Die Qualitätssicherung implementiert strukturierte Maßnahmen zur Gewährleistung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auf der Basis operationalisierter Qualitätsziele, systematisierter Prozesse, der Evaluation von Maßnahmen und einer transparenten Kommunikation und Information der Fakultätsmitglieder.

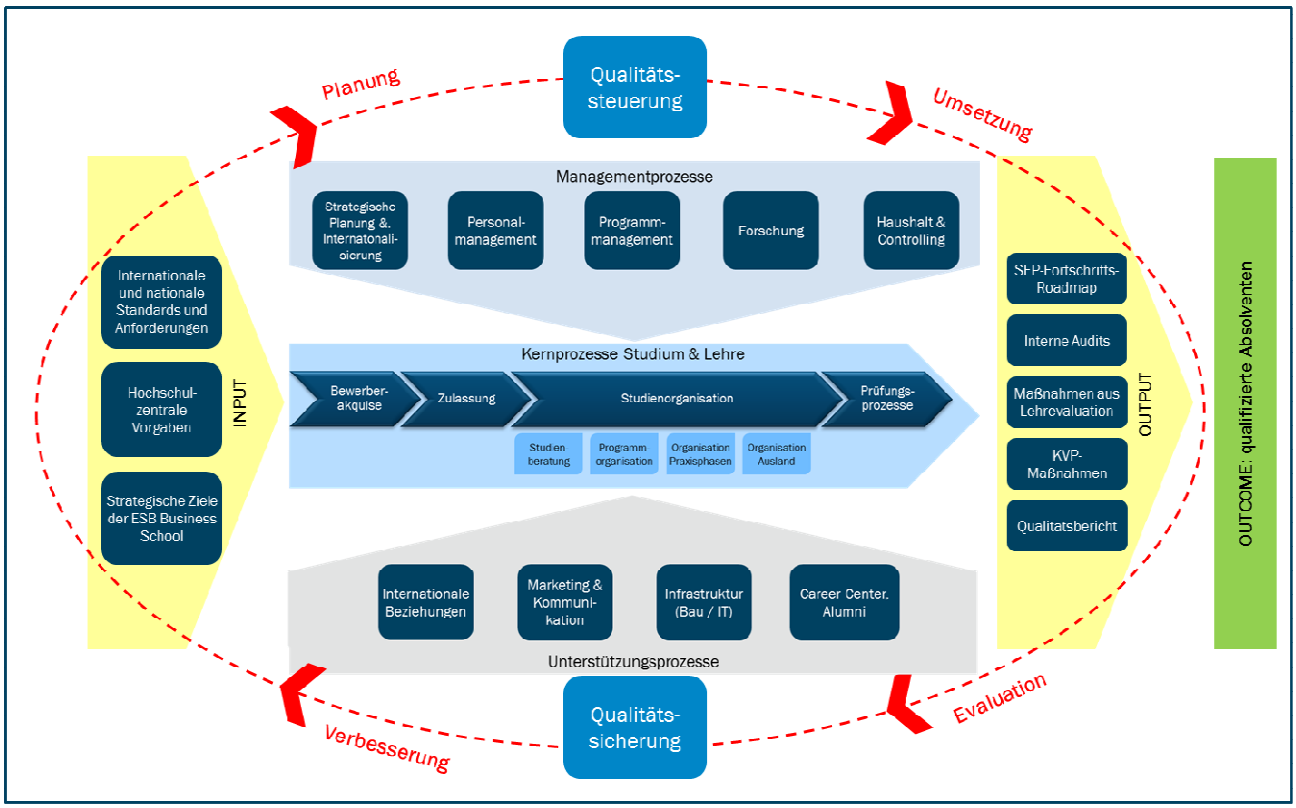


Steuerung und Qualitätssicherung

Qualitätssteuerung (als Aufgabe des strategischen Managements) und Qualitätssicherung folgen gemeinsamen Ausrichtungen und stehen in einem sich gegenseitig ergänzenden Wechselverhältnis. Trotz gemeinsamer Ziele müssen beide Funktionen konkurrierende Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen oder unterschiedliche bildungspolitische Rahmenbedingen ausbalancieren. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit bei strukturell gesicherter Unabhängigkeit. Diese hat die ESB Business School organisatorisch und qua Aufgabenbeschreibung beim QM-Team der ESB Business School und der Qualitätsbeauftragten der Hochschule institutionalisiert. Auf allen Prozessebenen folgt die Systematik der Qualitätssteuerung den Schritten Planung, Umsetzung, Evaluation und Verbesserung (Plan-Do-Check-Act).

Das Qualitätsmanagementsystem verbindet laut ESB die Managementprozesse, Kernprozesse von Studium und Lehre und die Unterstützungsprozesse zu einem integrierten System. Es greift die Anforderungen, die an die Hochschulausbildung von unterschiedlichen Interessensgruppen herangetragen werden, auf und misst sich im Ergebnis daran, inwieweit es der Hochschule und Fakultät gelingt, die Erfüllung dieser Anforderungen und der selbstgesetzten Ziele zu realisieren. Ihr Qualitätsmanagementsystem veranschaulicht die ESB Business School wie folgt:

Qualitätsmanagementsystem



Zu den Aufgaben der Qualitätssicherung gehört laut ESB die Prüfung der Funktionalität des Qualitätsmanagementsystems. Aus diesem Grund sind in der ESB Business School Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung organisatorisch und funktionell getrennte Bereiche. Während die Entwicklung des Qualitätsmanagements als fakultätsinterne Aufgabe vom QM-Team unter der Leitung des Studiendekans verankert ist, ist die oberste Qualitätssicherung bei der Qualitätsmanagementbeauftragten des Hochschulpräsidiums angesiedelt, die in unabhängiger Weise Qualitätssicherungsverfahren und Evaluationsmethoden anwendet und weisungsunabhängig Bewertungen und Befunde beitragen kann. Diese bilden die Grundlage für Steuerungsentscheidungen. Für die Maßnahmen zur Gewährleistung, Steigerung und Sicherung der Qualität von Studium und Lehre und allen darin integrierten Prozessen ist der Vorstand der ESB Business School, insbesondere der Studiendekan zuständig. Das Qualitätsmanagement-Team der ESB Business School übernimmt hierbei unterstützende Aufgaben.

Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements
Die Hochschule Reutlingen hat das Qualitätsmanagementsystem zentral im Präsidium und dezentral in den Fakultäten institutionalisiert. Der Vizepräsident für Studium, Lehre und Qualität ist zuständig für die kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung von Studium und Lehre und steuert das Qualitätsmanagement der gesamten Hochschule. Die Stelle der Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) der Hochschule ist diesem zugeordnet und als Stabsstelle direkt im Präsidium angesiedelt. Ein zusätzlicher Qualitätsbeauftragter ist für die Hochschulverwaltungsprozesse zuständig.

Die Hochschule verfügt über zentrale und dezentrale, fakultätsspezifische Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagements. Das hochschulzentrale Qualitätsmanagement bietet sowohl im Bereich der Zieldefinition als auch in der Umsetzung strategischer Ziele allgemeine Leitlinien und ist beteiligt an der Regulierung der institutionellen Rahmenbedingungen,

der Personalentwicklung, der Verwaltungsprozesse und der studienbegleitenden Strukturen und Dienstleistungen. Für die Steuerung der Qualität von Studium und Lehre arbeiten die Hochschule und die Fakultäten zusammen; die Fakultäten sind jedoch weitgehend eigenverantwortlich für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studien- und Lehrangeboten und für die Gewährleistung von studienunterstützenden Dienstleistungen.

Hochschulzentral sind folgende Funktionen mit entsprechenden Aufgaben eingerichtet:

Die ESB Business School schließt mit ihrem Qualitätsmanagement an diese Organisationsstruktur an. Grundlegende Abstimmungsprozesse von Hochschule und Fakultäten finden in den Studiendekanekonferenzen (SDK) statt. Die „Fakultätsübergreifende Studienkommission (FÜSK)“ stellt den Austausch über hochschulübergreifende Qualitätsfragen sicher und bereitet Entscheidungsgrundlagen für den Bereich Studium und Lehre vor. Mitglieder der FÜSK sind der Vizepräsident für Studium, Lehre und Qualität, die Qualitätsbeauftragte der Hochschule, die Qualitätsbeauftragten der Fakultäten und studentische Vertreter.

In der ESB Business School ist das Qualitätsmanagement bzw. die Qualitätssteuerung eine Vorstandsaufgabe und wird hauptsächlich vom Studiendekan der Fakultät wahrgenommen. Zum Geschäftsbereich des Studiendekans gehören laut Landeshochschulgesetz alle „mit Lehre und Studium zusammenhängenden Aufgaben“, insbesondere die Sicherstellung eines ordnungsgemäßen und vollständigen Lehrangebots, das mit den Studien- und Prüfungsordnungen übereinstimmt. „Er bereitet die Beschlussfassung über die Studien- und Prüfungsordnungen vor. Er koordiniert die Studienfachberatung und sorgt für Abhilfe bei Beschwerden im Studien- und Prüfungsbetrieb.“ Die Aufgaben des Studiendekans sind zugleich Aufgaben des Qualitätsbeauftragten der ESB Business School. Drei Mitarbeiterinnen (zwei VZÄ) sind, unter der Leitung des Studiendekans verantwortlich für die Qualitätsentwicklungs- und Akkreditierungsprozesse in der Fakultät. Die Mitarbeiterinnen fungieren als QM-Team und damit als Ansprechpartnerinnen für alle Fragen der Qualitätsentwicklung und der Akkreditierung (interne Audits und externe Verfahren). Das QM-Team ist verantwortlich für die Projektsteuerung der externen und internen Akkreditierungsverfahren. Es entwickelt das Qualitätsmanagementsystem unter der Leitung des Vorstands der ESB Business School und mit Schnittstelle zum hochschulzentralen Qualitätsmanagement. Es koordiniert die Akkreditierungsverfahren und berichtet über Qualitätsverbesserungsprozesse an den Vorstand der ESB Business School. Die übergreifende Qualitätssicherungsfunktion übernimmt die QMB der Hochschule, da sie in ihrer Funktion weisungsunabhängig ist. Hinsichtlich der formaljuristischen Prüfung im Zulassungs- und Prüfungsrecht wird die QMB der Hochschule vom Leiter

der Abteilung Studium und Studierende unterstützt, der personalrechtlich der Hochschulkanzlerin unterstellt und somit von der ESB Business School ebenfalls weisungsunabhängig ist.

Im Folgenden wird die genaue Aufgabenverteilung der QM-Verantwortlichen und -Mitarbeiter dargestellt (in Klammern: Stellenumfang):

- **Qualitätsverantwortlicher der Hochschule**: qua Amt der Vizepräsident für Lehre, Weiterbildung, Personalentwicklung, Gleichstellung, Career Services, Informationszentrum, Qualitätsmanagement (vgl. LHG Baden-Württemberg); Zuständigkeiten: Qualitätssicherungsstrategie, Definition und Beauftragung der Qualitätssicherungsaufgaben, Schnittstelle in das Präsidium und die Hochschulverwaltung (Schnittstelle zur Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008), Schnittstelle zum Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
- **Qualitätsbeauftragte der Hochschule (100 %)**: Qualitätssicherungsprozesse Hochschule; Zuständigkeiten: Leitung der Evaluierungen und Umfragen (Dozenten, Studenten, Absolventen), Evaluationsberichte; Durchführung interner Audits und Reporting an das Präsidium und die Leitung der ESB Business School, Prüfung der Einhaltung der Prozesse der Qualitätssicherung, kontinuierliche Prüfung der Umsetzung qualitätssteigernder Maßnahmen in der ESB Business School, Weiterentwicklung des Systems.
- **Assistenz Qualitätsbeauftragte (50 %)**: Unterstützung der Q-Beauftragten in administrativen Fragen, insbesondere der Lehrevaluierungen und sonstigen Befragungen, Organisation und Betreuung der Weiterbildungsmaßnahmen und -kurse und deren Nachverfolgung (die Stelle wurde erst im August 2013 vom Präsidium genehmigt, so dass ihre Integration in das gesamte Personalkonzept noch bevorsteht).
- **Formaljuristische Prüfung im Hinblick auf Zulassungs- und Prüfungsrecht (100 %)**; Zuständig: Leiter der Abteilung Studium und Studierende; Aufgaben: Einhaltung der rechtlichen Vorgaben im Bereich der Hochschulzulassung und der Hochschulprüfungen gemäß Landesrecht, KMK-Vorgaben, Qualifikationsrahmen DQR/EQR und Regeln des Akkreditierungsrates; Schnittstelle zu den Prüfungsbeauftragten und Studiendekanen der Fakultäten.
- **Gesamtverantwortlicher der ESB Business School**: qua Amt der Dekan; Zuständigkeiten: Qualitätsstrategie, Selbstreport, Gesamtverantwortung nationale und internationale Akkreditierungsverfahren, Ressort-Aufgabenverteilung mit Reporting- und Controlling-Vorgaben, Definition der Qualitätsstrategie in Abstimmung mit dem Vorstand der Fakultät, Definition der Aufgabenverteilung im QM-Team in Abstimmung mit Studiendekan, Schnittstelle zu ESB-Beirat; VIMA; Präsidium, Verwaltung, Qualitätsbeauftragten der Hochschule, Studentenvertretern und allen weiteren Stakeholdern, SEP-Fortschrittskontrolle.
- **Qualitätsbeauftragter der ESB Business School**: qua Amt der Studiendekan; Zuständigkeiten: Qualitätssteuerung, Qualitätshandbuch, Weiterentwicklung der Qualitätsziele in Abstimmung mit dem ESB-Vorstand, Definition interner Qualitätsvorgaben und -anforderungen in Abstimmung mit dem Qualitätsverantwortlichen der Hochschule, Definition und Beauftragung der Qualitätsmanagementaufgaben, Koordination der qualitätsrelevanten Aufgaben und Maßnahmen mit den einzelnen Studienprogrammen (Studiendekanen), regelmäßige (semesterweise) Erstellung des Evaluationsberichts der ESB Business School.
- **Mitarbeiter des Qualitätsmanagement-Teams der ESB Business School:**
    - **Qualitätsmanagemententwicklung ESB Business School** (100 %); Zuständigkeiten: Maßnahmenentwicklung, Prozessentwicklung, Sichtung und Reporting neuer QM-QS-Vorgaben (nationale und internationale Standards und Leitlinien), laufender Report, Schnittstelle zur Hochschul-Qualitätssicherung, Vertretung der ESB in der fachübergreifenden Studienkommission, Regelmäßige Überprüfung der Prozesseinhaltung gemäß Qualitätshandbuch für die Prozesse der ESB, laufende Reports an den Qualitäts-

beauftragten der ESB, ESB-interne Vorprüfung der Einhaltung der Qualitätsstandards gemäß ESG, DQR/EQR, Akkreditierungsrat, KMK (Stellungnahme und Bericht), Report an ESB-Vorstand, Entwicklung und Abstimmung von Qualitätsstandards für neue Prozesse an der ESB auf Basis der Veränderungen bei ESG, Akkreditierungsrat und KMK, Unterstützung der Studiengänge bei Einsatz der Instrumente und Indikatoren zur Qualitätssicherung (z.B. LV-Evaluation, Workload-Analyse), Schnittstelle zu Studiendekanen bei der Umsetzung von internen und externen Qualitätsvorgaben, Beratung und Schulung in Qualitätsfragen für Mitglieder der ESB

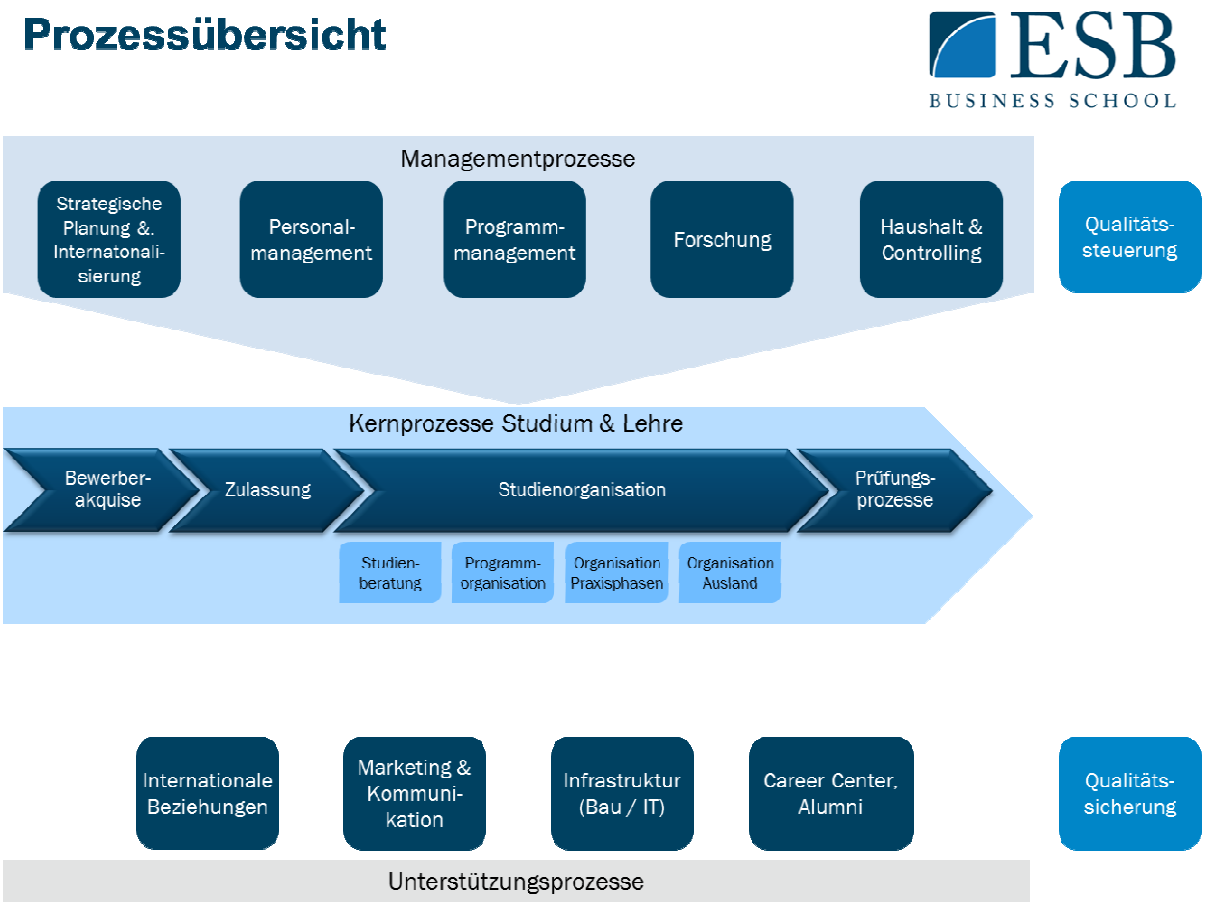
- **Projektsteuerung und -planung** (40 %); Zuständigkeiten: Terminplanung, To-Do-Listen für Programm- und Systemakkreditierung, Organisation der Teammeetings, Vorbereitung und Organisation von Gutachterbesuchen und internen Audits, Einholung der Informationen aus Bewerberbefragung und Absolventenbefragung des Ressorts Marketing und Alumni und Aufbereitung hinsichtlich QM-QS, Mitarbeit bei der Entwicklung der Qualitätsmanagementprozesse und bei Maßnahmencontrolling und Dokumentation.
- **Maßnahmencontrolling und Dokumentation/Fortschrittsprotokolle** (60 %); Zuständigkeiten: Unterstützung bei der Erstellung von Qualitätsberichten, Maßnahmennachverfolgung und Dokumentation von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, Datenverwaltung der elektronischen Ablage von Qualitäts- und Prozessdokumenten.

3.1. Steuerungssystem für Studium und Lehre

Studium und Lehre sind nach eigenen Angaben Teil eines integrierten Managements der Hochschule und der ESB Business School. Abgeleitet aus den zentralen Entwicklungszielen, den strukturellen Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen der Hochschule hat die ESB Business School ihre Steuerungsprozesse in drei Ebenen organisiert – Managementprozesse, Kernprozesse Studium und Lehre und Unterstützungsprozesse.

In der folgenden Abbildung werden diese Prozesse in Form einer Prozesslandkarte dargestellt. Diese Übersicht dient der Orientierung aller Mitglieder der Fakultät, um bei den Ent-

scheidungen in Gremien oder Arbeitsgruppen eine Zuordnung zu den einzelnen Prozessen und den dahinterliegenden Prozessbeschreibungen sicher zu stellen.



Die Kernprozesse in Studium und Lehre werden laut ESB vom Management gesteuert und von den Unterstützungsprozessen flankiert. Die Funktion der Qualitätssteuerung wird als Bestandteil der Aufgaben des Managements gesehen; diese lenkende Funktion wird durch Maßnahmen der Qualitätssicherung ergänzt, wie beispielsweise die Anwendung von Evaluationsmaßnahmen und die Prüfung auf Konformität oder Konsistenz mit internen und externen Vorgaben. Während die Kernprozesse entsprechend des Wertschöpfungsprozesses chronologisch von der Bewerbung bis zur Abschlussprüfung gegliedert sind, ist bei den Management- und Unterstützungsprozessen keine Abfolge oder Priorisierung vorgesehen.

Die Verantwortung für die einzelnen Prozesse ist innerhalb der Hochschule und ESB Business School zugeordnet und dokumentiert in:

- dem Organigramm der ESB Business School (siehe unter 3.2.),
- rechtlich verbindlich niedergelegten Funktionsbeschreibungen laut Landeshochschulgesetz und in der Geschäftsordnung der ESB Business School,
- vom Vorstand oder von Gremien festgelegten Funktionszuschreibungen und in
- Prozessbeschreibungen, die Bestandteil des Qualitätshandbuchs sind.

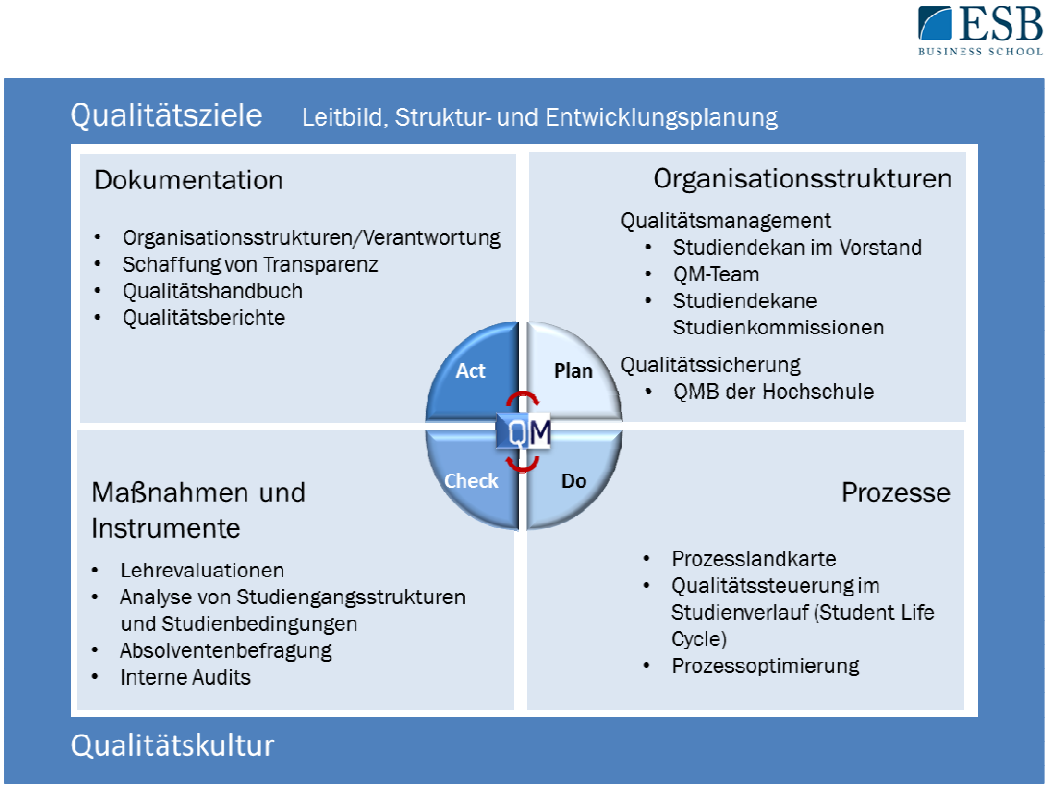
Die Steuerung des Studienprogramm-Portfolios, d. h. die Neuauflage, Weiterentwicklung oder Einstellung von Studienprogrammen, ist eine zentrale Managementaufgabe des Vorstands der ESB Business School, die in Abstimmung mit dem Hochschulpräsidium – und bei fakultätsübergreifenden Entscheidungen mit zentralen Hochschulgremien – wahrgenommen wird. Zentrale Verantwortung für das Management von Studienprogrammen trägt der Studiendekan. Für die ESB Business School umfasst die akademische Kernaufgabe der Steuerung von Studium und Lehre die Abstimmung in verschiedenen Gremien und den Einbezug

interner und externer Expertise, damit differenzierte Perspektiven in Studien- und Lehrkonzepte einfließen.

Sämtliche Prozesse sind laut Qualitätshandbuch Prozess-„Ownern“ zugeordnet, die Zielsetzungen für die jeweiligen Prozesse definieren, die Regelungen der zur Erfüllung dieser Aufgaben relevanten Aktivitäten treffen, überprüfen, ob Prozesse und Ergebnisse interne und externe Erwartungen und Vorgaben erfüllen, und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung ableiten.

Strategische und operative Aufgaben der ESB Business School sind in einem Steuerungsmodell integriert, das Organisationsstrukturen, Umsetzung der Ziele in Prozesse, Evaluation und Dokumentation von Entwicklungen und Verbesserungsmaßnahmen systematisch verbindet (siehe hierzu die Abbildung „Steuerungsbereiche des Qualitätsmanagements“).

Kern des Steuerungsprozesses ist das übergreifende Modell eines Qualitätszirkels, das sowohl die Managementaufgaben mit den Umsetzungsprozessen verbindet als auch den einzelnen konkreten Steuerungsaufgaben im Student Life Cycle zugrunde liegt. Planungsprozesse (Plan), Steuerungs- und Umsetzungsprozesse (Do), Evaluation (Check) und die Ableitung von Maßnahmen sowie die Weiterentwicklung von Qualitätszielen (Act) sollen zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verbunden werden. Die Prozesse der ESB Business School sind anhand dieses Zirkelmodells im Qualitätshandbuch beschrieben.



Steuerungsbereiche des Qualitätsmanagements

Zusammengefasst kann der kontinuierliche Entwicklungsprozess wie folgt dargestellt werden:

Qualitätszirkel

Die Steuerung von Studium und Lehre richtet sich, zusammengefasst, an folgenden Qualitätsdimensionen aus:

Qualitätsdimensionen

Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
• Laufende Umsetzung rechtlicher Vorgaben und Qualitätsstandards • Sicherung personeller Ressourcen und Personalentwicklung • Entwicklung ausreichender Lehr- und Lern-Infrastrukturen, Sachausstattung • Gezielte Mittelverwendung	• Transparenz der Prozesse • Verantwortliche Akteure • Klare Schnittstellen • Kooperation und Kommunikation • Einhaltung von Ordnungs- bzw. Regelvorgaben	• Studierende erreichen Qualifikationsziele („learning outcomes“) • Zufriedene Absolventen • Zufriedenstellende Ergebnisse für Arbeitgeber, Hochschul- und Forschungspartner • Zufriedenstellende Ausführung des gesellschaftlichen Bildungsauftrags
Input-Faktoren	**Durchführungs-Faktoren**	**Output-Faktoren**

Ressourcenmanagement und Personalentwicklung sind zentrale Planungs- und Steuerungsaufgaben der Fakultätsleitung mit einer Vielzahl hochschulinterner und -externer Schnittstellen. Neben dem Kernziel einer für Studium und Lehre förderlichen Mittelausstattung spielen hier auch Faktoren wie die soziale Verantwortung für den effizienten Umgang mit öffentlichen Finanzen, der nachvollziehbare und transparente Mitteleinsatz, die Umset-

zung bildungspolitischer Vorgaben von Bundes- und Länderebene, die Ziele des Hochschulrats und des Präsidiums und das Jonglieren mit knappen Ressourcen eine Rolle.

Die **Ausstattung** der Studienprogramme der Fakultät mit Professoren und Mitarbeitern, die Zuordnung des finanziellen Budgets und die Bereitstellung von Infrastruktur und Sachmitteln werden weitgehend hochschulzentral vom Präsidium gesteuert. Rahmenvorgaben sind durch die Landesgesetzgebung (LHG) geregelt; in definierten Bereichen, insbesondere in Fragen der Finanzen und des Personals, nimmt die Hochschule ihre Aufgaben unter Rechtsaufsicht des Ministeriums wahr. Die entsprechenden Vorgaben werden von der Hochschule umgesetzt und kontrolliert; die Fakultäten erfüllen die Aufgabe des Ressourcenmanagements in Abstimmung mit der Hochschule. Verbindliche externe Anforderungen und Regelungen sind von der Hochschule im Intranet publiziert und werden den Entscheidungsprozessen zugrunde gelegt.

Relevanter Entscheidungsträger für Finanzen, Personal und Infrastruktur (Gebäude- und Flächenmanagement) in der Hochschule Reutlingen ist das Präsidium. Im Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule sind Ziele und Messgrößen für die Entwicklungsplanung genannt; insbesondere werden hier auch prospektive Bedarfsanalysen umgesetzt. Vereinbarungen und Abstimmungen zwischen Hochschule Reutlingen und der ESB Business School finden an folgenden Schnittstellen statt:

Bereich	Verantwortung Hochschule	Verantwortung ESB Business School
Mittelverwendung	Controlling HS-zentral	Dekan, Vorstand Controlling
Berufung von Professorinnen/ Professoren	Präsidium	Berufungskommission
Personalmanagement	Kanzlerin, Personalabteilung	Dekan
Prüfung der Kapazitätsverordnung (KapVO)	Präsident für Studium und Lehre	Studiendekan
Prüfung der Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO)	Vizepräsident für Studium, Lehre, Qualität	Studiendekan
Kennzahlermittlung und Analyse	Präsidium	Dekan

Die **Mittelzuweisung** durch die Hochschule erfolgt anhand von Indikatoren wie Professoren- und Studierendenzahlen. Die zugewiesenen Summen übernimmt die ESB Business School entsprechend den geltenden Vorgaben zur Hochschulfinanzierung in ihre Budgetplanung. Innerhalb der ESB Business School sichern diese Mittel zunächst den Studienbetrieb; darüber hinaus können verfügbare Mittel leistungs- oder prioritätsbezogen zugeordnet werden. Über diese Mittelvergabe entscheidet der Vorstand der Fakultät. Das Mittelverteilungsmodell sieht neben der Sicherung der Grundausstattung für die Studiengänge (Lehre und Studienbetrieb) folgende Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklungsziele vor:

- Aufstockung der Grundausstattung durch Einwerben von Drittmitteln,
- Bereitstellung/Einwerbung von Mitteln für innovative Studiengänge (Bachelor Plus, Projektstudium),
- Unterstützung der Profilbildung durch Mittel für internationale Aktivitäten (Drittmittel für international Lehrende),
- Unterstützung leistungsbezogener Bereiche wie Forschungs- und Publikationsaktivitäten,
- Pflege von Unternehmens- und Hochschulkontakten,
- Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität und Wahrnehmbarkeit und Profilbildung wie Mitgliedschaft in Hochschulnetzwerken und Marketingaktivitäten.

Es werden rollierende Fünf-Jahres-Forecasts und jährliche Ausgabenplanungen von Budgetverantwortlichen nach Bereichen erstellt; diese gehen an den Vorstand zur Genehmigung, werden dort mit dem Gesamthaushaltsplan abgestimmt und verabschiedet. Entscheidungsgrundlage sind die Prioritäten, die der Vorstand der ESB Business School abgeleitet aus dem SEP definiert hat.
Die Verbesserung der **Sachausstattung** für Studium und Lehre und für die Fakultät insgesamt ist ein langfristig verfolgtes Projekt der ESB Business School. Quantitative und qualitative Maßnahmen sind in die Entwicklungsplanung der ESB Business School aufgenommen:

- Anpassung der Raumsituation an aktuell steigende Studierendenzahlen,
- Ausbau der IT-Infrastruktur (Seminarräume, PC-Inseln, E-Learning),
- Verbesserung von Sicherheit und Orientierung auf dem Campus.

Die Bauplanung für die ESB Business School hat erreicht, dass die Fakultät ab Herbst 2014 über weitere Räumlichkeiten auf dem Campus verfügen kann. Ein neues Gebäude ist genehmigt, in einem bestehenden Gebäude werden zusätzliche Flächen bereitgestellt, so dass die aktuelle Raumnot beseitigt wird.

Die strategische Planung der Ressourcen findet im Vorstand der ESB Business School statt. Hier wird auch über die Umsetzung von Maßnahmen entschieden. Raum- und Flächenbedarf sowie Sachmittelausstattung wie z. B. die IT-Infrastruktur werden turnusmäßig analysiert, um hinreichende und gewünschte Qualitäten der Ausstattung nachzuverfolgen.

Regelmäßige Prozesse zur Sicherstellung der Studieninfrastruktur und Verantwortlichkeiten sind:

Bereich	Maßnahme	Verantwortung
Bau- und Raumplanung, Entwicklung	Sachstandsanalyse und Ableitung Strategien Dekanat; Beteiligung an Hochschulplanung	Ressortleiter Bau
Raummanagement/ Labore	Management der Zimmervergabe, Raumausstattung, u.a.	Baubeauftragter
Semesterweise Raumplanung	Semesteradäquate Raumplanung für Seminare und Prüfungen fakultätsintern und in Abstimmung hochschulzentral	Studiengangskoordinatoren; hochschulzentrale Raumplanung (Verantwortung und Prozesse sind hochschulzentral definiert)
IT-Ausstattung	Ausstattung der Seminarräume, Labors und Büros der Fakultätsmitglieder, Betreuung und Instandhaltung und definierte Erneuerungszeitpunkte	IT-Beauftragter
Labore; IT-Anwendungen	Ausbau des Logistik-Labors; Organisation der Schnittstelle zur Hochschule z.B. bei E-Learning	IT-Beauftragter
Bibliothek	Organisation der Schnittstellenfragen, Information und Kommunikation mit Bibliothek; Einsatz Drittmittel für Lehrmittel (Bücher, Datenbanken)	Bibliotheksbeauftragter
Evaluation der Bewertung der Raumsituation und Studieninfrastruktur	1. Auswertung der Lehrevaluation und weiterer Evaluationen 2. Information über Verbesserungsbedarf in Entscheidungs- und Umsetzungsgremien	Studiendekan

Im Intranet publizierte Anleitungen informieren alle Fakultätsmitglieder über Ausstattung und Nutzung von Räumen, technischen Geräten und Lehrmaterialien. Für die Versorgung mit Sachmitteln stehen einfache, verbindliche Prozesse (Beschaffungsprozess und Nutzung von Hard- und Software) zur Verfügung.

Die **Personalplanung** wird quantitativ und qualitativ weitgehend durch externe Verfahrensvorschriften des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK), durch die Kapazitätsverordnung (KapVO) und die Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) definiert. Die Einhaltung dieser rechtlich verbindlichen Vorgaben überwacht die Hochschule zentral (Kanzlerin; Personalverantwortlicher). Die Sicherung der hochschulzentralen Aufgaben wird über einen Stellenplan der Hochschule umgesetzt, durch den die Stellenkapazitäten der einzelnen Fakultäten und Bereiche definiert werden.

Die Kapazitätsverordnung bestimmt die Zahl der Professoren sowie der Mittelbau- und Verwaltungsstellen der Fakultät abhängig von der Anzahl der neu zugelassenen Studierenden und studiengangsspezifischen Anforderungen. Die Verteilung auf die Fakultäten wird hochschulseitig definiert. Die Überprüfung ausreichender Lehrkapazitäten für die Studiengänge nimmt das Präsidium der Hochschule vor und setzt hiermit die Personalplanung in Abstimmung mit dem Ministerium um.

Die strategische Personalplanung innerhalb der Fakultät wird im Vorstand diskutiert und vom Dekan verantwortet; der Personalbeauftragte der Fakultät unterstützt die Personalmanagement-Aufgaben. Die Kapazitätsplanung und -zuordnung für die Lehre in den Studiengängen wird folgendermaßen durchgeführt, um die adäquate quantitative und fachliche Ausstattung der Studiengänge mit Lehrenden zu sichern:

- Feststellung verfügbarer Lehrkapazitäten inkl. Deputatsreduktionen und Sabbaticals im Abgleich mit den qua Curricula festgelegten und zu erbringenden Gesamt-Semesterstunden (Planungsprozess),
- Analyse der empirischen Lehrleistungen anhand Deputatsmeldungen (Soll-Ist-Analyse),
- Auswertung der Kapazitätsauslastung und prospektive Planung.

Für die Professoren und Mitarbeiter stehen zu Personalfragen Anleitungen und verbindliche Prozesse, Checklisten sowie Informationen zu Deputat, Deputatsnachlässen und zur W-Besoldung im Intranet zur Verfügung.

Die Mitarbeiterkapazität und die Stellenprofile der ESB sind weitgehend durch den Stellenplan der Hochschule vordefiniert. Der zwischen Hochschule und Fakultäten vereinbarte Personalschlüssel berücksichtigt den erhöhten Betreuungsbedarf für Labore und Internationalisierung sowie Ausbauplanungen in den Studienprogrammen.

Die **Personalentwicklung** stellt nach eigenen Angaben ein Kernelement der Organisationsentwicklung der Fakultät und einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Zufriedenheit und des Engagements aller Mitarbeiter dar und wird als Wettbewerbsfaktor gesehen. Die Mitglieder der Fakultät sind gemeinsam verantwortlich für Zielausrichtung, Qualifikationen und Qualitätskultur der Fakultät und sind der akademische Kern von Studium und Lehre. Die Entwicklungsziele der ESB Business School fließen in die Strategien der Personalführung, Personalrekrutierung und Personalentwicklung ein. Konkret bedeutet dies bspw., dass Internationalität, Praxiserfahrung sowie Forschungsorientierung und Lehrbefähigung der Lehrenden gefördert und entwickelt werden. Die Personalentwicklungsstrategie wird von der Fakultätsleitung verantwortet und unter Einbezug der jeweils relevanten Statusgruppenvertreter (z. B. bei Stellenbesetzungen) umgesetzt. Weiterbildung ist Bestandteil der Personalentwicklung der Hochschule Reutlingen und kann von allen Hochschulmitgliedern und Lehrbeauftragten in Anspruch genommen werden. Angeboten werden hier vor allem Veranstaltungen zur Ver-

tiefung der didaktischen Kompetenz. Ansprechpartner ist der Didaktik-Beauftragte der Hochschule; aktuell ist dies ein Professor der ESB Business School.

Die ESB Business School fördert Weiterbildungsaktivitäten der Professoren vor allem in den Bereichen Lehre, Internationalität, Forschungsentwicklung/-kompetenz, Qualitätsentwicklung und Hochschulmanagement. Forschungsaktivitäten der Professoren werden im Rahmen von Forschungssabbaticals gefördert. Per Antrag an den Fakultätsrat kann im Zeitraum von fünf Jahren je ein Forschungssemester ohne Lehrverpflichtungen gewährt werden, das die Weiterentwicklung der Fach- und Forschungsinteressen oder Auslandsforschungen bzw. -lehre ermöglicht. Weitere Instrumente wie die Kooperation in Fachgruppen (Professorenteams der Fakultät) und bereichsspezifischen Planungsteams (z. B. Bachelor/Master) zielen auf die Weiterentwicklung fakultätsinterner Expertise.
Alle Mitarbeiter der Fakultät haben Anspruch auf ein definiertes, jährliches Weiterbildungsbudget, das ihnen ermöglicht, spezialisierende oder eigene Arbeitsbereiche erweiternde Weiterbildungen intern oder extern in Anspruch zu nehmen oder eigenen Bedarf anzumelden. Ein wesentliches Ziel der ESB-Personalentwicklung ist, die Kompetenzen von Mitarbeitern unmittelbar im jeweiligen Arbeitsbereich zu stärken und weiterzuentwickeln. Gefördert werden vor allem internationale Kompetenz, Sprachen und fachübergreifende Kompetenzen.

Folgende institutionalisierte Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen finden regelmäßig statt:

Bereich	Maßnahme	Verantwortung
Forschungsförderung Professorinnen und Professoren (Sabbatical)	Gewährung Forschungssemester	Fakultätsrat entscheidet über Antrag
Weiterbildungsangebote und Wissensausaustausch für Professorinnen und Professoren	Kursangebote aus dem Bereich Didaktik, Lehr- und Prüfungskompetenz, interkulturelle Kompetenz, Gender-Fragestellungen E-Learning ; Mentoring	Didaktikbeauftragter der Hochschule und Stabsstelle Hochschul-Qualitätsmanagement, publiziert im Fortbildungsportal der HS
Programm für neue Professorinnen und Professoren	Einführung, Mentoring, „New-Prof.“-Stammtisch	Hochschulpersonalentwicklung
Weiterbildung Lehrbeauftragte	Didaktik, Lehr- und Prüfungskompetenz, interkulturelle Kompetenz, Sprachen	Stabsstelle Hochschul-Qualitätsmanagement,
Inhouse-Schulungen für Mitarbeiter	Interkulturelle Kompetenz, Genderfragestellungen, Sprachen, IT-Kompetenz, DAAD-Schulungen	Reutlingen International Office, Hochschulpersonalentwicklung, Stabsstelle Qualitätsmanagement
Weiterbildung Mitarbeiter ESB	Bereitstellung eines jährlichen Weiterbildungsbudgets	Studiendekan oder Ressortverantwortlicher; Dekan
Externe Schulungsangebote	Ressort- oder bedarfsspezifische Kurse je nach Einzelantrag	Dekan
ESB-spezifische Schulungsangebote für alle Fakultätsmitglieder	Internationale Kompetenz, Softwarenutzung und IT, Schlüsselkompetenzen	Vorstand, Dekan
Turnusmäßige oder bedarfsbezogene Personalgespräche	Abstimmung von Zielvereinbarungen und Stellenprofilen	Dekan
Partizipation in der „Scientifc Community“	Förderung von Mitgliedschaften und hochschulübergreifendem Engagement	Alle Fakultätsmitglieder

Förderung Internationalität	Teilnahme an internationalen Veranstaltungen, Messen, geregelte Hochschulpartner-Besuche	Studiendekane

Bewertung „Steuerungssystem für Studium und Lehre“

Die ESB Business School hat systematische Steuerungsprozesse für Studium und Lehre etabliert und nutzt diese. Sie werden von der Managementebene aus gelenkt und umfassen Maßnahmen zur Planung, Steuerung, Evaluation und Verbesserung aller Kernprozesse innerhalb des Studienverlaufs sowie unterstützende Prozesse. Die Steuerung von Studium und Lehre orientiert sich an sog. Qualitätsdimensionen. Diese gewährleisten laufende Umsetzung der externen und internen Vorgaben, Sicherung personeller Ressourcen sowie Personalentwicklung und -qualifizierung, ausreichende und adäquate Lehr- und Lerninfrastruktur sowie gezielte Mittelverwendung. Für jeden dieser Bereiche hat die ESB Business School relevante Maßnahmen zu ihrer Umsetzung definiert sowie Kenngrößen zur laufenden Überprüfung der Erreichung von Qualitätsdimensionen festgelegt.

Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind in der Grundordnung der ESB Business School klar definiert und für alle Mitglieder der Fakultät zugänglich. Sie sind zudem samt Beschreibung der Entscheidungsprozesse und sonstigen Abläufe im Qualitätshandbuch der ESB Business School niedergelegt und stehen allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung. Schließlich sind die Verantwortlichkeiten in einem Organigramm der ESB Business School für die interessierte Öffentlichkeit übersichtlich dargestellt. Durch die Digitalisierung der Prozessabläufe und Hinterlegung mit entsprechenden Materialien (Leitfäden, Beschlüsse und sonstige Vorgaben) wird neben der Transparenz auch die Aktualität gewährleistet.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt kontinuierlich ein Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen der Studiengänge.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	X	

3.2. Internes Qualitätssicherungssystem

Hochschulzentral und in den Fakultäten ist die Aufgabe der Qualitätssicherung bereits seit 2007 im Struktur- und Entwicklungsplan verankert. Die Zielvorgaben des Struktur- und Entwicklungsplans werden turnusmäßig anhand interner Analysen evaluiert und weitergeschrieben. Die Hochschule und die Fakultät werten für die kontinuierliche Nachverfolgung der Entwicklung von Studium und Lehre grundlegende Dokumentationen zum Fortschritt und Daten aus der Hochschulstatistik aus. Hierzu zählen Strukturdaten zu den Rahmenbedingungen für Studium und Lehre ebenso wie Entwicklungen von Studierendendaten. Die standardmäßig verfügbaren Kennzahlen sind in einer Kennzahlenübersicht der Hochschule verzeichnet. Fortschrittsberichte beziehen themenspezifisch Analysedaten und Evaluationsberichte in die Entwicklungsplanung ein, wie beispielsweise Wettbewerbs- und SWOT-Analysen, die als Ausgangspunkt für die Erstellung des SEP 2012-2016 waren. Der Soll-Ist-Abgleich des Erfüllungsgrads der Entwicklungsziele findet zudem durch Berichterstattung in den Vorstandssitzungen und in den Professorenvollversammlungen (PVV) und Studiendekanekonferenzen

(SDK) statt; der semesterweise Bericht des Dekans gibt einen Überblick über den Status der Zielerreichung. Der transparenten Darstellung der Fortschrittskontrolle für alle Fakultätsmitglieder dient dabei ein Ampelsystem.

Als internes Qualitätssicherungsinstrument operationalisiert die ESB Business School nach eigenen Angaben neben der Berichterstattung und Diskussion in Gremien und der Umsetzung von Ergebnissen aus diesen Prozessen zusätzlich eine Operationalisierung ihre Zielsetzungen in **Kenn- oder Messgrößen**. Hierzu wurde eine Matrix entworfen, die Indikatoren für die Nachverfolgbarkeit von Entwicklungen definiert. In allen Prozessen der ESB Business School werden Kennzahlen oder qualitative Kenngrößen als Bewertungsmaßstäbe für Qualitätssicherungsmaßnahmen genutzt. Sie dienen dazu, Entwicklungen nachzuverfolgen, Soll-Ist Differenzen kenntlich zu machen und somit frühzeitige Korrekturmaßnahmen zu ermöglichen. Zudem umfasst die ESB-interne Qualitätssicherung die Prüfung im Hinblick auf **akkreditierungsrelevante Qualitätsvorgaben**, die prospektive Information über Qualitätsstandards und die Diagnose sowie Berichterstattung über Qualitätsprobleme an den Vorstand der ESB Business School.

Wie bereits im Kapitel 3.2 dargestellt, übernimmt die Qualitätsbeauftragte der Hochschule eine weisungsunabhängige Qualitätssicherungsfunktion zum einen durch die **Steuerung und Auswertung der Lehrevaluationen** und zum anderen durch Qualitätsreviews, die sie zuvor mit der ESB Business School vereinbart. Diese sind:

- ein jährlicher Qualitätsreview
- pro Semester ein Qualitätsaudit eines Studiengangs, so dass die programmbezogenen Qualitätsaudits jeweils in einem Turnus von 5 Jahren alle Programme erfassen (Auswertungen des Audits werden in einer erweiterten Studienkommissionssitzung besprochen), die Prüfung der jährlichen Qualitätsberichte der Fakultät.

3.2.1. Instrumente der Qualitätssicherung

Grundlage der qualitätssichernden Maßnahmen sind, so die ESB, die dauerhaft eingerichteten Qualitätsentwicklungsaufgaben des QM-Teams (vgl. Kapitel 3.2) und die Audit-Funktion der QMB der Hochschule. Qualitätssicherungsinstrumente sind auf folgenden Ebenen definiert:

- Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse,
- Prozesssteuerung,
- Kennzahlen-Controlling und Haushalt,
- Evaluation und
- Akkreditierung/Interne Audits

Die Qualitätssicherungsinstrumente dienen der Feststellung intendierter und nicht intendierter Wirkungen von eingesetzten Maßnahmen, der Sicherung der Einhaltung festgelegter Qualitätsvorgaben, der Nachverfolgung von Entwicklungsfortschritten und der prospektiven Vermeidung von Fehlern.

Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse dienen dem Austausch im Qualitätszirkel des Plan–Do–Check–Act und der systematischen Verbindung der Planungsebene mit den operativen Einheiten sowie den Verantwortlichen für Evaluation und Analyse mit den Verantwortlichen für die Maßnahmenumsetzung bei der Entwicklung von Studium und Lehre. Die ESB Business School führt semesterweise Gremiensitzungen mit zugeordneter Beteiligung und jeweils festgelegten Aufgaben durch (Vorstand, Fakultätsrat, Professorenvollversammlung (PVV), Studiendekanekonferenz (SDK), Studienkoordinatorenkonferenz (SKK), Studienkommission, Länderkonferenz etc.). Die Diskussionen und Beschlüsse der genannten Gremien werden zwecks Transparenz protokolliert. In den Sitzungen sind der Qualitätsbeauftragte und das QM-Team vertreten oder werden zu spezifischen Themen einbezogen.

Alle Statusgruppen der Fakultät sowie externe Vertreter sind laut ESB in der Regel einmal pro Semester beteiligt und können ihre Interessen einbringen.
Eine besondere Bedeutung für die Qualitätssicherung von Studium und Lehre hat die Studienkommission: in ihr werden studiengangsspezifische Qualitätsfragen thematisiert, Evaluationsergebnisse diskutiert und Verbesserungsbedarf und -möglichkeiten thematisiert. An den mindestens einmal im Semester stattfindenden Studienkommissionssitzungen sind Studiendekan, Professoren, Mitarbeiter und Studierendenvertreter beteiligt.

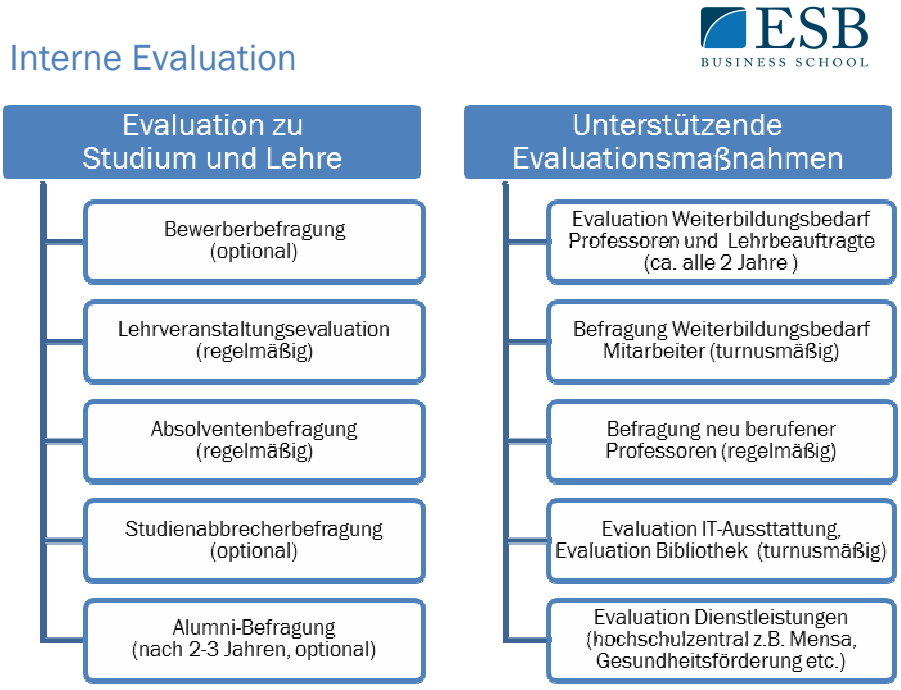
Prozesssteuerung regelt Management, Kern- und Unterstützungsprozesse und dient als Grundlage für eine systematische Abwicklung von Aufgaben und eine kontinuierliche Optimierung. Das QM-Team berät und begleitet die Fakultätsmitglieder in der Weiterentwicklung von Prozessabläufen und stellt Verfahrensanleitungen und Qualitätsvorgaben bereit. Prozesslandkarte und Prozessbeschreibungen sind im Qualitätshandbuch der ESB Business School niedergelegt und für die Mitglieder der Fakultät verfügbar. Die Prozessbeschreibungen nehmen eine strukturierte Darstellung von Abläufen vor und definieren Verantwortungen. Genannt sind zudem Indikatoren zur Überprüfung der Ergebnisqualität und Verweise auf mitgeltende Vorgaben.

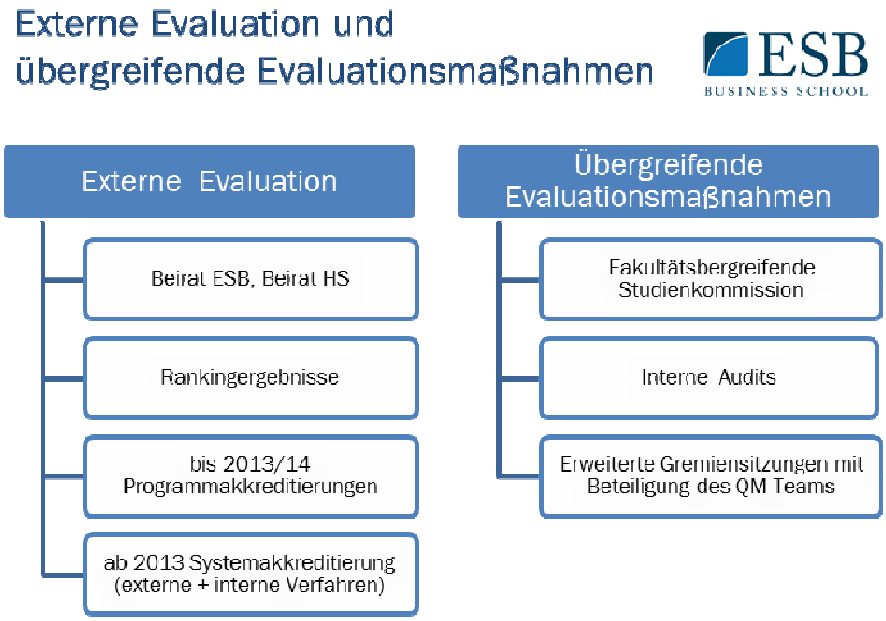
Weitere wesentliche und qualitätssichernde Verfahrensregelungen sind hochschulzentral institutionalisiert. Durch die Festlegung von Standards und Anforderungen werden Maßnahmen zum Personalmanagement, zur Infrastruktursicherung für Studium und Lehre sowie zu Sicherung demokratischer Beteiligung, Gleichheitsgrundsätzen und Rechtssicherheit definiert. Insbesondere die Qualifikation der Professoren ist durch einen umfassenden Berufungsleitfaden und organisierte Einführungsprozesse für neue Professoren abgesichert. Ebenso ist der Prozess der Einführung, Änderung oder Einstellung von Studiengängen durch Verfahrensanleitungen reguliert und wird hinsichtlich der Einhaltung von Rechts-, Prüfungsordnungs- und Akkreditierungsvorgaben geprüft.

Kennzahlen-Controlling: Planung und Steuerung der ESB Business School wird im Vorstand der Fakultät anhand von Kenngrößen und Kennzahlen nachverfolgt. Grundlegende Controlling-Kennzahlen werden entsprechend der Anforderungen des Landes Baden-Württemberg, des Hochschulrates und des Präsidiums der staatlichen Hochschule Reutlingen erstellt und ausgewertet. Kennzahlen wie die Studierenden-Zahlen der ESB Business School und Infrastrukturdaten können von der Hochschule abgefragt werden, weitere, ESB spezifische Daten und Kennzahlen, führen der Vorstand der ESB Business School und die Studiengänge selbst. Der Vorstand nutzt diese Kenngrößen für die Bewertung des Fortschritts bei der Umsetzung des Struktur- und Entwicklungsplans. Hier sind teilweise konkrete Zahlen definiert, die die Fortschrittskontrolle ermöglichen, teilweise werden anderweitige

Evaluation: Die Evaluationsinstrumente der ESB Business School sollen in erster Linie ermöglichen, Daten und Bewertungen zur Studienqualität und zur Lehre zu ermitteln, die zeitnah und studienbegleitend Justierungen ermöglichen. Aus diesem Grund führt die ESB Business School in der Regel in jedem Studienjahr **studentische Lehrevaluationen** aller Veranstaltungen ihrer gesamten Studiengänge durch (verpflichtend ist die Lehrevaluation mindestens alle zwei Jahre). Das laufende Monitoring durch Lehrveranstaltungsevaluation und **Absolventenbefragung** schafft Grundlagen für eine entwicklungsorientierte Ausrichtung der Studienprogramme und dient vor allem einer frühen Diagnose von Problemfeldern, die erlaubt, vorausschauende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Die kontinuierlichen Evaluationsmaßnahmen zielen mittel- bis langfristig auf die Identifizierung von Trends. **Workload-Analysen** werden bisher nicht regelmäßig in standardisierter Form, sondern in den Studiengängen nach eigens definierten Verfahren durchgeführt. Das hochschulzentrale Befragungssystem EvaSys wird zu diesem Zweck genutzt. Mit **Bewerberbefragungen** ermittelt die ESB Business School, wie und welche Zielgruppen durch das Studienangebot angesprochen werden, um hieraus Rückschlüsse darauf zu ziehen, wie Bewerber mit geeigneten Zugangsqualifikationen gewonnen werden können. **Rankingberichte** werden als Berichte aus Studie-

renden- und Unternehmensperspektive ebenfalls ausgewertet und erlauben Vergleichsanalysen im Hochschulumfeld. **Alumni-Befragungen** finden weitgehend im Rahmen von Rankingstudien statt. Die ESB Business School nutzt das Alumni-Netzwerk zur Informationsgewinnung über Absolventen. Regelmäßige Evaluationsverfahren werden wie folgt durchgeführt:





Interne Audits sind interne Akkreditierungsverfahren. Sie dienen der Konformitätsprüfung in Bezug auf externe und interne Vorgaben. Das gesamte Verfahren der Internen Audits ist im Kapitel 4.3. ausführlich beschrieben.

3.2.2. Umsetzung der QM-Maßnahmen

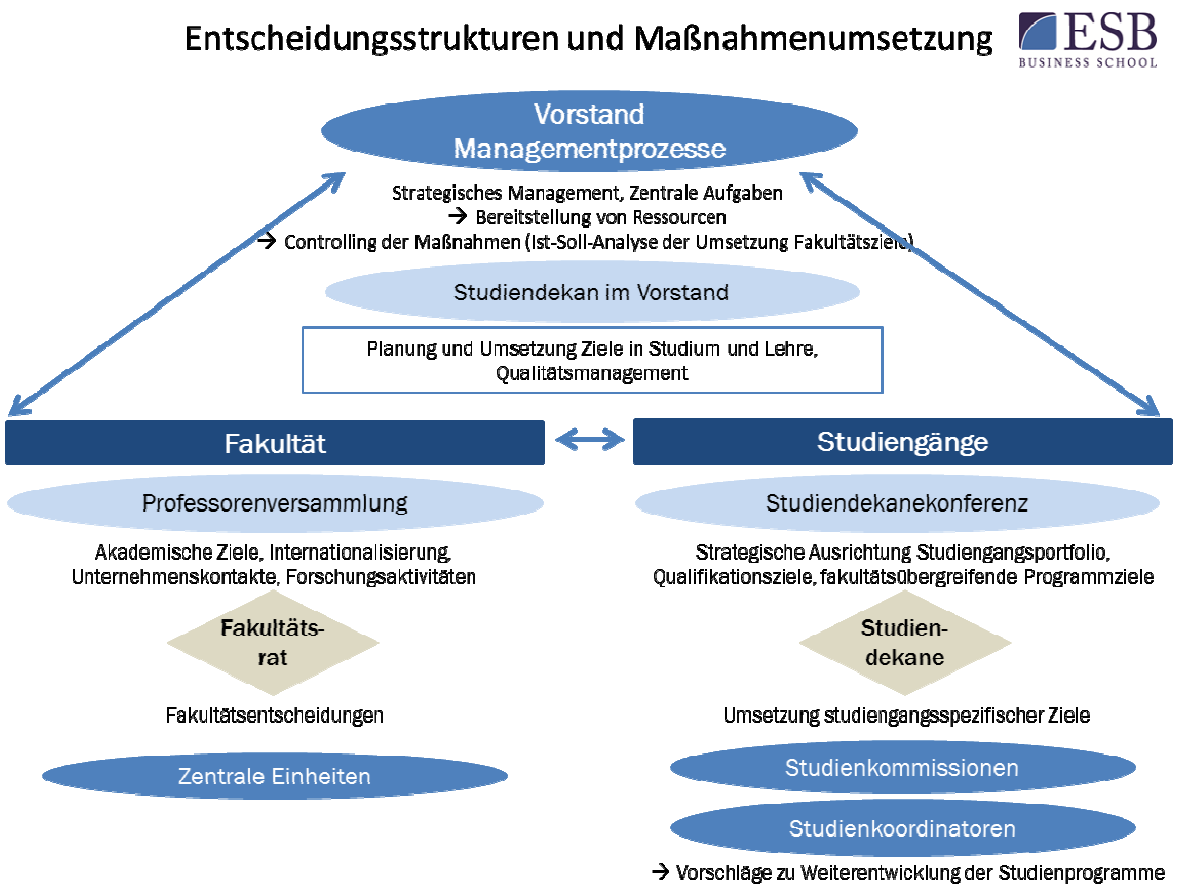
Die ESB Business School stellt dar, dass sie bei Veränderungsprozessen die für die Umsetzung verantwortlichen Akteure umfassend einbezieht. Die Studiendekane nehmen hierbei eine Schaltstelle ein. Sie sind für die Ableitung von Maßnahmen aus den Evaluationen und für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zuständig, den sie zusammen mit den Studiengangskoordinatoren und den für zentrale Aufgaben zuständigen ESB-Mitarbeitern umsetzen.

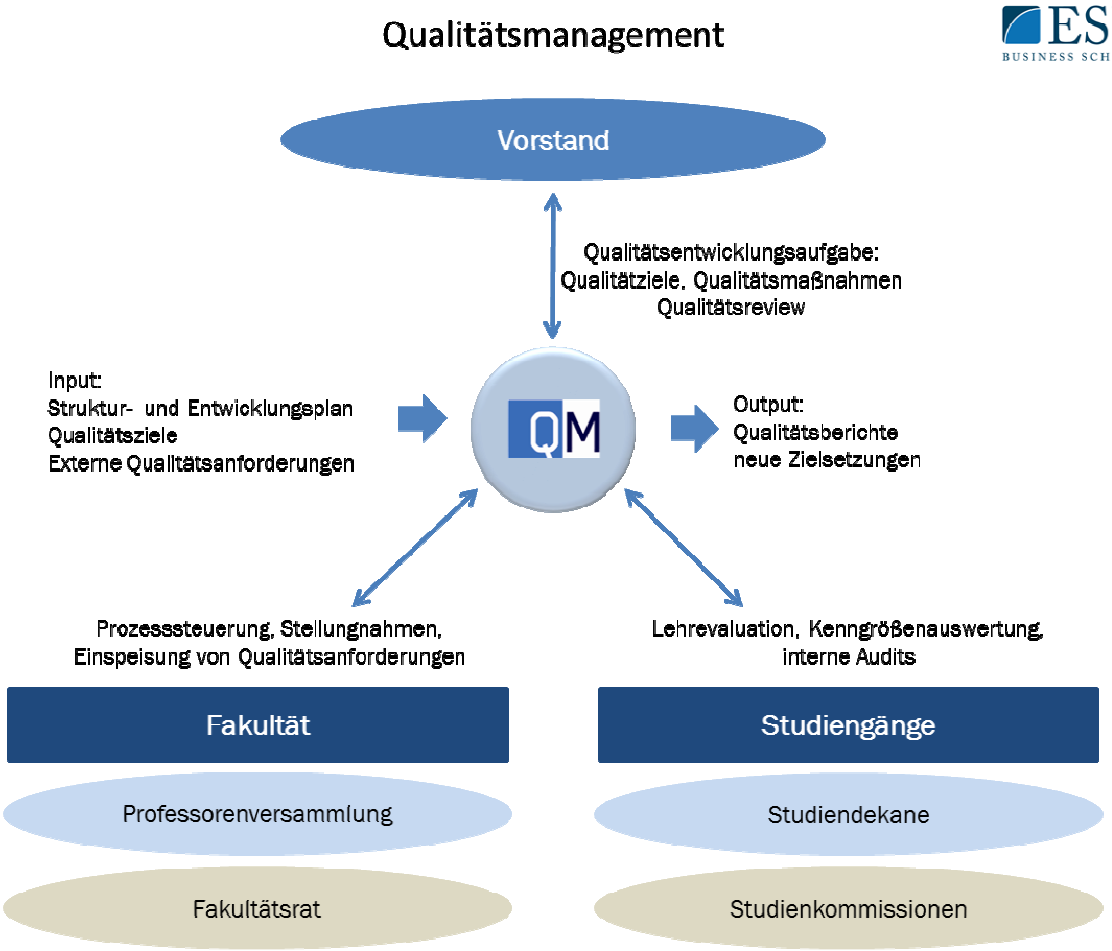
Allen Prozessen sind laut Qualitätshandbuch die jeweiligen Prozess-Owner für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zugeordnet. Das QM-Team wird dann aktiv, wenn Maßnahmen nicht die gewünschten Wirkungen erzielen oder von extern Eingriffe zwecks Mängelbehebung oder Qualitätsverbesserung angefordert werden (wie beispielsweise Beanstandungen einer zu hohen Workload oder Prüfungsdichte durch die Studienkommission oder Bitte um Gewährleistung ausreichender Berufserfahrung für weiterbildende Studiengänge durch externe Auditoren).

Darüber hinaus ist das QM-Team auch ohne besondere Anfrage verantwortlich für die Prüfung der Erfüllung von Auflagen bei Nichteinhaltung externer Vorgaben (z. B. im Rahmen des Prüfprotokolls für Prüfungsordnungen) und die Begleitung von internen Auditverfahren bzw. die Auswertung von Evaluationen und hieraus abgeleiteten Empfehlungen.

Entscheidungen über die Notwendigkeit von Maßnahmen werden auf Fakultätsebene vom Vorstand der ESB Business School oder vom Fakultätsrat getroffen; der Dekan leitet Maßnahmen ein, sofern eine Eskalationslösung gefragt ist.

Wie und in welchen Gremien die Fakultät Entscheidungen trifft und wie Maßnahmen in die Studiengänge umgesetzt werden, ist in der folgenden Abbildung zusammengefasst:





Der Vorstand der ESB Business School bewertet die auf Basis des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung sowie aus dem Struktur- und Entwicklungskonzept der ESB Business School und der Hochschule abgeleiteten und eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen regelmäßiger Audits. Einmal pro Semester wird die Zielerreichung bzw. der Maßnahmenfortschritt für alle Maßnahmen und Ziele dokumentiert.

3.2.3. Beteiligte im Qualitätsmanagement-Prozess

Die ESB Business School pflegt nach eigener Darstellung seit vielen Jahren ein System der umfassenden Beteiligung der Mitglieder an Entwicklungsprozessen sowie der Beteiligung von externen Interessengruppen, die bei der Entwicklung von Studium und Lehre beratend zur Seite stehen. Intern sind alle Mitglieder der Fakultät in unterschiedlichen Gremien und Prozessen an der Qualitätssicherung beteiligt. Zudem sind sowohl bei der Studienprogrammentwicklung und -weiterentwicklung als auch bei den turnusmäßig stattfindenden Programm-Audits stets externe Vertreter mit begutachtender und beratender Funktion beteiligt.

Wie und in welchen Gremien die verschiedenen Stakeholder beteiligt sind, ist der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Stakeholder	Art der Beteiligung
Lehrende	sind in den Gremien beteiligt: PVV, Fakultätsrat, Studiendekanekonferenz (SDK) mit den Aufgaben Studiengangs- und Curriculumentwicklung, Modulgestaltung, Lehr- und Prüfungsverfahren etc.

Studierende	liefern Input zu Verbesserungsbedarf durch Lehrevaluation; stellen die Studierendenvertretung, Student Network und studentische Arbeitsgruppen; sind beteiligt an Studienkommission und Fakultätsrat
Mitarbeiter	Zusammenarbeit des QM-Teams mit Prozessbeteiligten, Lösungsfindung für Mängel und Schnittstellenprobleme
Absolventen	liefern erfahrungsbasierten Input für die Curriculumplanung und Feedback zu Berufseinstieg; beurteilen Stimmigkeit des Kompetenzprofils und Hinweise zu Laufbahnerfolg/-problemen; geben Feedback zu internationalen Kompetenzen; coachen Studierende
Vertreter der Berufspraxis (u.a. aus Beirat)	liefern Feedback zu Praxiskompetenz der Studierenden (Lehrbeauftragte, Praktikums-/Thesis-Betreuer); liefern Input zu Arbeitsmarktanforderungen und Bewerbereignung im Bewerbungsprozess sowie zur Nachfrage nach Weiterbildung (Corporate Programmes)

Studierende wurden im Verlauf der Selbstanalyse nach ihrer Beteiligung in Planungs- und Verbesserungsprozessen der ESB Business School befragt. Die Perspektive der Studierenden wurde in die Selbstevaluationsprozesse der ESB Business School aufgenommen und ist im Anhang angefügt.

3.2.4. Berücksichtigung von Europäischen Standards und Leitlinien

Die ESB Business School setzt nach eigener Darstellung die in den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) empfohlenen Maßgaben zur Qualitätssicherung in ihrem Qualitätsmanagementsystem wie folgt um:

- Hochschule und ESB Business School stellen transparente Informationen über ihre Studienprogramme und Studienabschlüsse zur Verfügung und informieren öffentlich und in sachlicher Form über ihre Angebote.
- Anhand ihrer Entwicklungs- und Qualitätsziele entwickelt die ESB Business School klare Bewertungskriterien für den Erfolg ihres Handelns und schafft hierüber nach außen Transparenz für verschiedene Zielgruppen und die Öffentlichkeit.
- Die ESB Business School hat die Verantwortlichkeiten für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Studium und Lehre strukturell und personell zugeordnet. Bei der Bewertung und Weiterentwicklung der Studiengangsqualität spielt die Beteiligung von Studierenden, Absolventen und weiteren internen und externen Experten wie Unternehmensvertretern, internationalen Partnern, Forschungsexperten etc. eine wichtige Rolle: Sie liefern Feedback für den gesamten Studienverlauf und zur Zielerreichung. Der Einbezug unterschiedlicher Interessengruppen erfolgt teilweise standardisiert, teilweise bedarfsorientiert.
- Für die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen hat die ESB Business School Genehmigungsverfahren definiert. Alle Studiengangskonzepte oder Entwicklungskonzepte werden auf der Basis von Planungsskizzen evaluiert und durchlaufen ein formales Genehmigungsverfahren, bevor sie an den Start gehen können.
- Lehre, Studium und Forschung werden anhand von Kenngrößen bzw. qualitativen Analysen turnusmäßig analysiert. Hierzu werden Grunddaten des Studienverlaufs und Studienerfolgs ebenso herangezogen wie Lehrevaluationen. Auswertungen aus Studienkommissionssitzungen und Gremien mit Beteiligung interner und externe Experten tragen zur Maßnahmenentwicklung bei. Die für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre entscheidenden Gremien nutzen diese Informationen sowie Empfehlungen aus der Hochschulpolitik, nationale und internationale Qualitätsempfehlun-

gen für Verbesserungsprozesse und entwicklungsbezogene strategische Entscheidungen.

- Die ESB Business School hat für alle Studiengänge Qualifikationsziele („learning outcomes“) publiziert und die Lernschritte im Modulhandbuch verdeutlicht. Die laufende Überprüfung der Studienprogramme wird durch verpflichtende Lehrevaluation und durch Auswertungen der Evaluationsergebnisse in den Studienkommissionen gesichert.
- Studierende sind im Fakultätsrat, in der Studienkommission und über die Lehrevaluation am Monitoring von Studium und Lehre beteiligt.
- Leistungsbeurteilungen erfolgen auf der Grundlage definierter und publizierter Prüfungsverfahren. Diese sind in der Prüfungsordnung oder im Modulhandbuch publiziert und allen Studierenden zugänglich. Die Studierenden erhalten zudem klare Prüfungspläne und Erläuterungen zur Durchführung der Verfahren. Anerkennung von Leistungen, die an anderen Hochschulen (z. B. während eines Auslandsstudiums) oder außerhochschulisch erbracht wurden, werden entweder in der Prüfungsordnung oder in Satzungen geregelt.

3.2.5. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems (QMS)

Die Weiterentwicklung des QMS ist in den strategischen Zielen von Hochschule und Business School als verpflichtende Aufgabe festgelegt. Die ESB Business School hat zudem nachhaltige Strukturen für einen kontinuierlichen Ausbau bereitgestellt: zum einen in Form unbefristeter Personalstellen, zum anderen durch Zuordnung von Qualitätsverantwortung in den Bereichen Studium und Lehre, Weiterbildung und Forschung. Der Entwicklungsbedarf misst sich vor allem daran, wie zuverlässig Qualitätssteuerungsmaßnahmen greifen und sich in der Erfüllung der Qualitätsanforderungen in den Studienprogrammen niederschlagen und ob Verbesserungsbedarf systematisch umgesetzt wird. Identifizieren Vorstand bzw. der Studiendekan Notwendigkeiten zum weiteren Ausbau des Qualitätsmanagements oder diagnostizieren sie Mängel in der Wirksamkeit des QMS erhält das QM-Team den Auftrag, geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

Weiterentwickelt wird das Qualitätsmanagement auch auf der Basis von Programmakkreditierungen bzw. aktuell von internen Programm-Audits, insofern sie Hinweise zur Entwicklung des QMS geben. Die ESB Business School dokumentiert und kommuniziert die Entwicklungen des Qualitätsmanagementsystems in ihrem Qualitätshandbuch. Das Qualitätshandbuch wird jährlich aktualisiert, während Prozessmodellierungen und Anlagedokumente laufend überarbeitet werden. Das Qualitätshandbuch dokumentiert hierdurch die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Das QM-Team informiert darüber hinaus den Vorstand und die Mitarbeiter der ESB über aktuelle oder veränderte externe Anforderungen und Vorgaben des bildungspolitischen und beruflichen Umfelds sowie über nationale und internationale Qualitätsstandards.

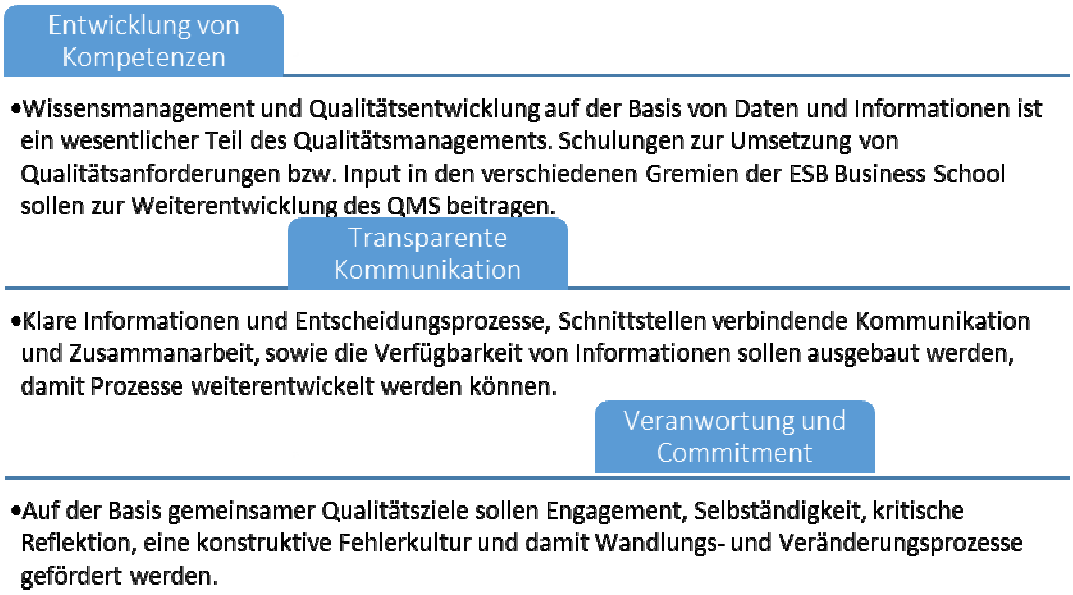
An einer kritischen Selbstanalyse und Weiterentwicklung des QMS sind laut ESB praktisch alle Fakultätsmitglieder beteiligt: Sie alle prüfen die Wirksamkeit von Prozessoptimierungen in der täglichen Anwendung und geben Feedback zur Effizienz von Verbesserungsmaßnahmen. Diese Rückmeldungen sind ein relevanter Input für die Weiterentwicklung des Qualitätshandbuchs. Ein Qualitätsmanagement-Review findet jährlich im Zuge der Erstellung des Qualitätsberichts statt. Hieraus werden jeweils weiterführende Zielsetzungen für das Qualitätsmanagement abgeleitet.

Die Überprüfung des QMS ist von den Fragen geleitet:

- wie gut es in die Organisationsstrukturen der Business School eingebunden ist,
- wie wirksam die implementierten Prozesse und Verfahren sind,
- inwieweit und wie zuverlässig es seine Qualitätssicherungsfunktion erfüllt und

- wie zielgenau und gut es zur Optimierung von Ergebnissen beiträgt.

Zentrale Elemente der Weiterentwicklung des QMS sind die Entwicklung von Kompetenzen, eine transparente Kommunikation und die Übernahme von Verantwortung. Alle drei Elemente werden in der folgenden Abbildung veranschaulicht:



Bewertung „Internes Qualitätssicherungssystem“

Die ESB Business School hat seit der Akkreditierung ihrer Programme 2008/2009 das interne Qualitätsmanagement kontinuierlich ausgebaut und dabei neben der bereits dargestellten Steuerungsebene auch die Funktion der Qualitätssicherung systematisch integriert. Die Entwicklung des gesamten Qualitätsmanagements ist mit der Hochschule abgestimmt und schließt konsistent an die Ziele der Hochschule an, die den Fakultäten, darunter auch der ESB Business School, eine relativ große Autonomie und gleichzeitig Verantwortung für die Qualität von Studium und Lehre zuordnet. Die Kombination von Autonomie und Zugehörigkeit zur Hochschule hat die ESB Business School für ihre Qualitätssicherung von Studium und Lehre sehr gut genutzt, indem sie beide Ebenen – Fakultäts- und Hochschulebene – sinnvoll verknüpft. Dabei erfüllt die Fakultätsebene die Aufgaben der internen Qualitätssicherung, während die Hochschulebene eine eher externe Rolle einnimmt, da die QMB der Hochschule von der ESB Business School weisungsunabhängig ist. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass eine in ihrer Entscheidung unabhängige Person die Qualitätsbewertungen vornimmt.

Das interne Qualitätssicherungssystem der ESB Business School verfügt über ein dreiköpfiges QM-Team unter der Leitung des Qualitätsbeauftragten der Fakultät. Die Zuständigkeiten innerhalb des QM-Teams und die der Leitung sind klar definiert. Ihre Aufteilung auf vier Personen ist insofern gelungen, als dass sie sich gut ergänzen, für ihre Zuständigkeitsbereiche die notwendige Expertise mitbringen und sich untereinander unterstützen bzw. vertreten können. Die diesbezüglichen Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind hochschulweit bekannt. Die QM-Mitarbeiter sind mit der notwendigen Sachausstattung versorgt, z. B. mit entsprechender Software bzw. Datenbanken zwecks Auswertungen, Analysen etc. Da die Stellen des Qualitätsbeauftragten und der Mitarbeiterin für Qualitätsmanagemententwicklung sowie der Qualitätsmanagementbeauftragten der Hochschule und ihrer Assistenz unbefristet besetzt sind, ist die Nachhaltigkeit der personellen Ressourcen grundsätzlich gegeben. Die Gutachter begrüßen, dass die Entfristung der beiden weiteren

Teilzeitstellen (insgesamt eine VZÄ) von der ESB Business School beim Präsidium beantragt wurde, weil auf dieser Weise der Nachhaltigkeit noch besser Rechnung getragen wird.

Die Qualitätssicherungsinstrumente zielen zum einen auf das Monitoring und die Verbesserung der Prozesse in Studium und Lehre ab. Sie sind auf die Qualitätsdimensionen des Steuerungssystems abgestimmt und eignen sich dazu, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten. Zum anderen berücksichtigen die Instrumente der Qualitätssicherung auf Studiengangsebene die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation, die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden sowie die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung. Dabei wird die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis gewährleistet. Die im Rahmen der Qualitätssicherung ausgesprochenen Empfehlungen und Auflagen zur Weiterentwicklung der Prozesse und Studiengänge oder zur Umsetzung von externen Vorgaben sind verbindlich. Dies konnte insbesondere anhand der Dokumentation der Verfahren der internen Audits und in den diesbezüglichen Gesprächen vor Ort verifiziert werden. Wie die Ergebnisse der Programmstichprobe und der Merkmalstichprobe gezeigt haben, genügt das interne Qualitätssicherungssystem den Anforderungen der ESG und gewährleistet die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen (siehe hierzu Kapitel 4).

Die ESB Business School verfügt über begrenzte Möglichkeiten der leistungsbezogenen Mittelvergabe, setzt jedoch im Rahmen des Möglichen Zusatzmittel oder Anreizsysteme in qualitätsfördernder Weise ein, z. B. durch Bereitstellung von Personalressourcen für Fundraising, Leistungs-, Funktions- und Projektzulagen im Rahmen von W-Besoldungen, die Gewährung von Weiterbildungsbudgets, die Förderung von Angeboten im Rahmen der familienfreundlichen Hochschule sowie die Förderung freiwilligen Engagements.

Anhand der eingesehenen Unterlagen vor Ort wie interne Sitzungsprotokolle, Auswertungen, Statistiken, Evaluationsbögen etc. sowie anhand der Gespräche vor Ort konnten sich die Gutachter davon überzeugen, dass das interne Qualitätssicherungssystem der ESB Business School tatsächlich gelebt wird. Die Gutachter haben die ESB gemeinsam mit ihren Alumni und Berufspraxisvertretern als eine Gemeinschaft erlebt, die hohe Qualitätsansprüche an sich selbst stellt und diesen auch gerecht wird. Eine Bestätigung dafür lieferten unter anderem die Ergebnisse der Programmstichprobe.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen des European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügt.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.	X	
Das Qualitätssicherungssystem umfasst		
➢ die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X	
➢ die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X	
➢ die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung,	X	

➢ die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst ein Anreizsystem.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.	X	

4. Studiengangsentwicklung, -umsetzung und -weiterentwicklung

4.1. Festlegung und Überprüfung von Qualifikationszielen

Die Qualifikationsziele eines Studiengangs werden entsprechend der Darstellung der ESB in folgenden Dimensionen geplant und überprüft:

- Konsistenz und Passgenauigkeit der Qualifikationsziele im Hinblick auf die Ziele der Hochschule und der Fakultät,
- Formulierung der Studiengangsziele vor dem Hintergrund einer Analyse der Umfeldsituation (wie Wissenschaftspolitik, Arbeitsmarkt, Nachfragepotenzial) und in Abstimmung mit internen und externen Interessensgruppen (Unternehmensvertretern, Studierenden etc.),
- studiengangsspezifische Zielgruppendefinition und entsprechende Umsetzung in Zulassungsverfahren,
- Ausrichtung von Studiengangsstruktur und Studienverlauf an der definierten Ausgangsqualifikation der Zugelassenen und an den zu erreichenden Qualifikationsstufen und Kompetenzen (z.B. durch Integration von Praxis-, Auslandszeitfenstern und Raum für selbstbestimmte Aktivitäten der Studierenden),
- qualifikationszielorientierte Modulgestaltung und -beschreibungen.

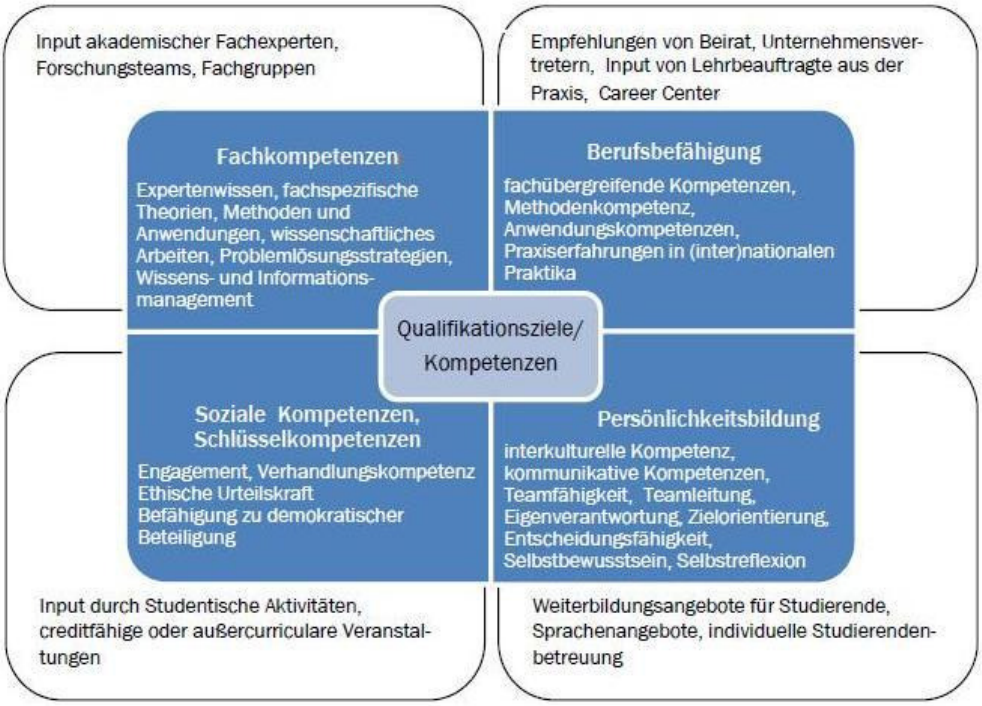
Für alle von der ESB Business School konzipierten Studiengänge (inklusive der von der Knowledge Foundation durchgeführten Programme) gelten die aus den Zielen der Hochschule und der ESB Business School abgeleiteten übergreifenden Qualifikationsziele Internationalität und Praxisnähe. Für die Neuauflage von Studiengängen muss zudem eine Nachfrage- und Konkurrenzanalyse vorgenommen und die Nachhaltigkeit und Attraktivität der Studiengangsplanung begründet werden.

In die Studiengangsentwicklung einbezogen sind folgende Bereiche und Verantwortlichkeiten der ESB Business School und der Hochschule, die grundlegende Konzepte oder zusätzliche Qualifikationskomponenten einbringen:

- Ergebnisse aus dem Reutlingen Research Institute (RRI), aus Forschungskooperationen, Fachgruppen, Forschungsaktivitäten der Professoren und aus dem Einbezug der Studierenden in forschendes Lernen => wissenschaftliche Befähigung
- Abstimmung mit Beirat, Einbindung von Unternehmensvertretern in Zulassungsverfahren und Lehre, Angebote des Career Center, Unternehmensmessen => Berufsbefähigung,
- Systematische Unterstützung studentischen Engagements, Seminarangebote wie Ethik, Studium Generale, Interkulturelle Kompetenz => soziale und Schlüsselkompetenzen sowie gesellschaftliches Engagement

- Sprachenangebote, Einbezug Auslandsstudium und Praxis, breit gefächerte studienbegleitende Aktivitäten und Seminare (von der Vermittlung von Lernkompetenzen bis zu Kultur und Sport), Förderung individueller Laufbahnen => Persönlichkeitsbildung.

Diese in die Studiengangsentwicklung einbezogenen Dimensionen sind in der folgenden Abbildung nochmals zusammengefasst. Verdeutlicht wird hier insbesondere, in welchem Bezugsrahmen und mit welcher Beteiligung (Input-Dimension) die Qualifikationsziele eines Studiengangs (Output-Dimension) konstruiert und weiterentwickelt werden.



Der umfassende Kompetenzerwerb der Studierenden ist nach eigener Darstellung für die Studiendekane der ESB Business School das Schlüsselelement für die Bewertung der Studienqualität. Studiendekane und Vorstand:

- bewerten die Umsetzung der Qualifikationsziele (wissenschaftliche Kompetenz, berufliche Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung) in Studiengangskonzeption und -gestaltung,
- prüfen Empfehlungen zur Umsetzung struktureller Vorgaben der KMK sowie Vorgaben und Empfehlungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse und des europäischen Qualifikationsrahmens,
- entwickeln laufend Maßnahmen zur Verbesserung des Qualifikationserwerbs durch abgestimmte curriculare Angebote, durch Einsatz geeigneter didaktischer Methoden und durch Zusatzangebote.

Die Qualifikationsziele sind in die Studiengangsbeschreibungen sowie in die Modulhandbücher aufgenommen und werden hier regelmäßig überarbeitet.

Im Rahmen der Profilschärfung der Bachelor-Studienprogramme wurden deren Ziele überprüft und weiterentwickelt. Die „Task Force Bachelor“ hat das Portfolio 2011 überarbeitet und hierbei Studierende und Unternehmensvertreter beteiligt. Eine Gesamtüberarbeitung der Qualifikationsziele aller Studienprogramme der ESB hat zuletzt im Sommer 2011 mit Vorgaben durch den Qualitätsbeauftragten der ESB Business School stattgefunden.

Eine „Task Force Master“ wird ausdifferenzierte Qualifikationsziele für die Master-Programme der ESB Business School entwerfen und festlegen. An den Zielsetzungen der Studiengänge und zielgruppenspezifischen Inhalten wird regelmäßig und induktiv vor allem

auf der Basis von Ergebnissen der Studienkommissionen, d. h. Evaluationsberichten und Verbesserungsvorschlägen der Studierenden, Mitarbeiter sowie Professoren, gearbeitet.

In der Organisation der ESB Business School liegt die primäre Verantwortung für die Abstimmung und Überprüfung der Qualifikationsziele bei den Studiendekanen der einzelnen Studiengänge. Alle weiteren Verantwortungsbereiche sind wie folgend verteilt:

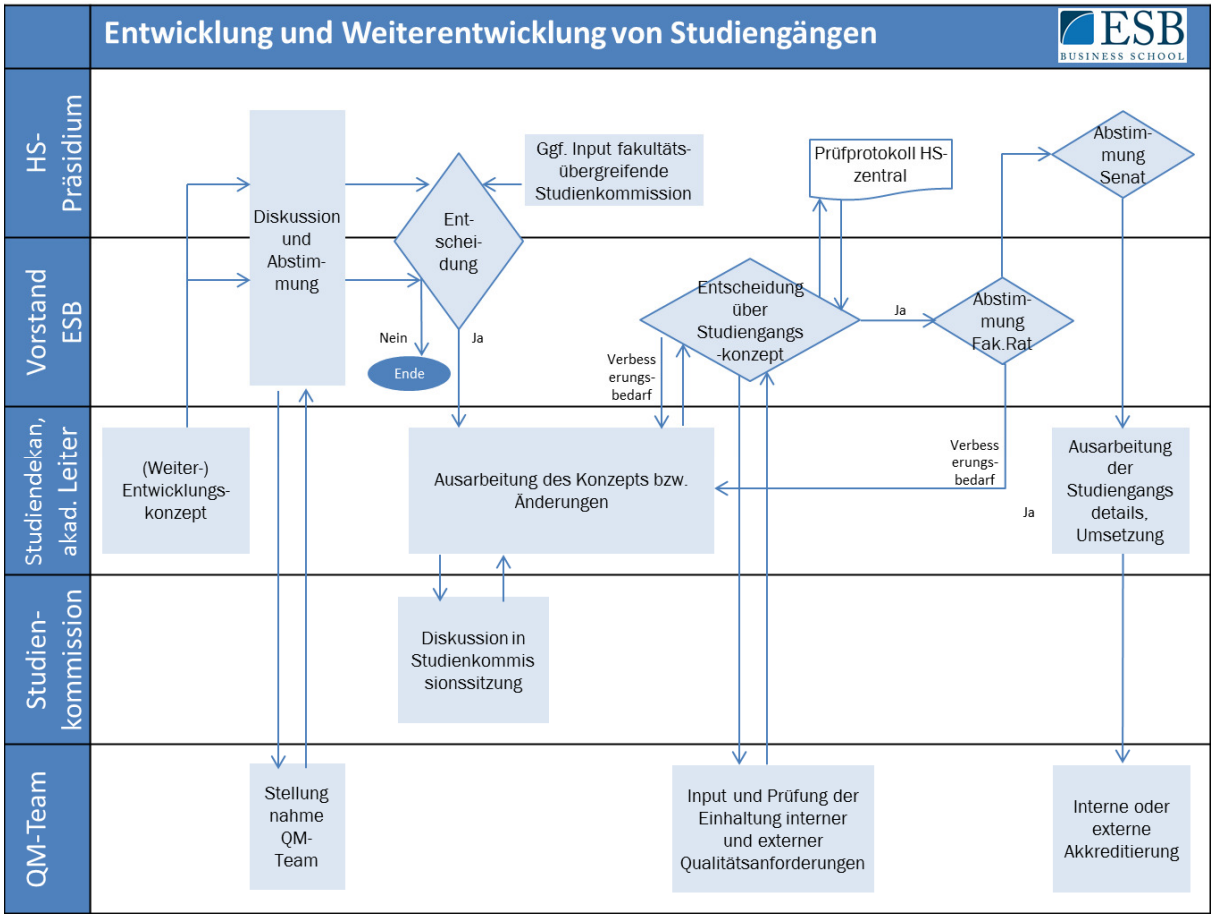
Bereich	Maßnahmen	Verantwortung
Gesamt-Qualifikationsziel, transparente und konsistente Ziele auf allen Ebenen	Planung Studiengangsziele, transparentes Konzept, Darlegung und Publikation der Ziele	Studiendekan
Modulziele /Ziele der Lehrveranstaltungen	Definition der Qualifikationsziele, Modulstruktur, und –gewichtung; semesterweise Überarbeitung des Modulhandbuchs	Professorinnen, Professoren und Lehrbeauftragte
	Lehrevaluation	Studiendekan (mit Beteiligung von QMB Hochschule, Studienkommission)
	Absolventenbefragung Arbeitgeberfeedback	Studiendekan (mit Beteiligung von QMB Hochschule)
	Lernzieladäquate Lehr- und Prüfungsformen	Studiendekan und Prüfungsbeauftragter
Überprüfung hinsichtlich der Vorgaben des Qualifikationsrahmens	Überprüfung der Profildaten bei Neuauflage und Weiterentwicklung von Studiengängen.	Studiendekan und Qualitätsbeauftragter ESB
	Umsetzung von Empfehlungen	Studiendekan
Gewährleistung der wissenschaftlichen Befähigung	Einbezug der Forschung, wissenschaftliche Methoden	Studiendekan und Forschungbeauftragter/ Fachgruppen
Gewährleistung der Berufsbefähigung	Pflichtpraxissemester, Praxisbezug der Lehre, Angebote Career Center	Studiendekan und Praktikumsbeauftragte
Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement	Unterstützung des studentischen Engagements und der Beteiligung der Studierenden in Gremien	Studiendekan und Studierendenvertretungen/ Student Network
Persönlichkeitsentwicklung	Förderung ganzheitlicher Bildung, des Wertebewusstseins und des sozialen Engagements der Studierenden sowie des ESB Student Network (Student Life, Communication, Career Services)	Organisatoren ESB- und HS-zentraler Weiterbildungsangebote (z.B. Sprachenkoordinator, Career Center, Ethikbeauftragter)
Zusammenfassende Qualifikationsprofile der Studierenden/Absolventen	Auswertung von Rankings mit Daten zu Qualifikationsprofilen aus Sicht von Studierenden, Absolventen und Arbeitgebern und in hochschulvergleichender Perspektive	Vorstand ESB Business School

4.2. Studiengangsentwicklung und -weiterentwicklung

Die ESB Business School stellt dar, dass die Entwicklung von Studiengängen den im Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule Reutlingen niedergelegten Gesamt- und Fakultätszielen und den mit dem Ministerium hierin vereinbarten Festlegungen des Programmportfolios und der Kapazitäten folgt. Die Verantwortung für die programmatische Entwicklung und Weiterentwicklung der Studienprogramme liegt weitgehend bei den Fakultäten. Studiengangskonzepte (Neu- und Umstrukturierungen) werden nach Abstimmung mit dem Präsidium in der Fakultät bearbeitet.

Folgende Prozessschritte gelten für die Studiengangsentwicklung:

- Antragsstellung der Studiengangsentwickler beim Vorstand der ESB Business School (in Abstimmung mit der Hochschulleitung) für die Entwicklung eines neuen oder veränderten Studiengangskonzepts,
- Einholung einer kurzen Stellungnahme des Qualitätsbeauftragten (bzw. QM-Teams) zum vorgeschlagenen Studiengangskonzept durch den Vorstand,
- Entscheidung des Vorstands über Weiterentwicklung oder Änderungen,
- Erstellung von detaillierten Dokumenten (z. B. Prüfungsordnung, Studienplan, Curriculumübersicht etc.) durch den planenden Studiendekan,
- Abstimmung mit relevanten Stakeholdern (z. B. Studierende der Studienkommission),
- Einreichung des Konzepts beim Vorstand der ESB Business School,
- formale Prüfung durch Vorstand und Qualitätsbeauftragten (QM-Team) und Entscheidung über Weiterleitung an die Hochschule,
- Prüfung durch den Leiter der Abteilung Studium und Lehre (u. a. auf Rechtskonformität) mit Erstellung eines Prüfprotokolls,
- ggf. Änderungen gemäß Prüfprotokoll unter Einbeziehung des QM-Teams,
- Entscheidung des Vorstands über das Studiengangskonzept in Abstimmung mit dem Fakultätsrat,
- Abschließende Abstimmung über das Studiengangskonzept im Senat.



Zu den inhaltlichen und formalen Vorgaben für die Gestaltung und Entwicklung von Studiengängen zählen laut ESB alle verbindlichen Vorschriften wie die des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg, Anforderungen des Akkreditierungsrats, der KMK sowie die Qualitätskriterien des europäischen Hochschulraums. Die Einhaltung dieser Vorgaben wird von der Hochschule mittels formalisierter Prüfprozesse (Prüfprotokoll) und Abstimmungsverfahren (Gremienantrag) sichergestellt.

Bei grundlegenden Veränderungen und Neuauflagen von Studienprogrammen gelten folgende Prozessschritte:

- Akkreditierung des Studiengangs durch externe Agentur, oder internes Audit: Bewertung des Studiengangskonzepts und der Gestaltung des Studiengangs (Inhalte und Strukturen) durch interne und externe Gutachter; Bewertungskriterien hierbei sind intern festgelegte Qualitätsziele und externe Vorgaben der KMK, des LHG und des Akkreditierungsrates,
- Alternativ: Antrag auf befristete Einrichtungsgenehmigung durch das Ministerium laut Verwaltungsvorschrift zu § 30 Abs. 3 des Landeshochschulgesetztes (LHG).

Der Entwicklungsprozess für Studiengänge ist im Qualitätshandbuch der ESB Business School detailliert dargestellt und erläutert. Ein Beauftragter für die Entwicklung eines neuen Studienganges kann sich an diesen Anleitungen orientieren, um keine rechtlichen oder hochschulinternen Vorgaben zu übersehen.

Beteiligt bei der Planung neuer und Überarbeitung bestehender Studiengänge sind folgende Stakeholder:

Beteiligte Stakeholder	Art der Beteiligung	Konkrete Aufgabe
Hochschulleitung	Verantwortlich	Aufnahme der Studiengänge in SEP, Genehmigung der Änderungen
Hochschulrat	Externe Expertise	Beratung, Information
Beirat Hochschule	Beratung	Beratung, insbesondere bezüglich des Gesamtstudienangebots aus der Perspektive des akademischen und wirtschaftlichen Umfelds
Senat	Entscheidungsgremium HS-zentral	Abstimmung (Zustimmung/ Ablehnung)
Fakultätsvorstand ESB Business School	Verantwortlich auf Fakultätsebene	Festlegung Studienprogrammportfolio, Zielausrichtung, Konzeption und Umsetzung
Studiendekan im Vorstand	Planung, Umsetzung und Evaluation von Studienprogrammen	Verantwortung für Fragen des Studiums und der Lehre, Qualitätsentwicklung, Akkreditierung
Fakultätsrat (Professoren, Mitarbeiter, Studierende)	Entscheidungs-/ Beschlussgremium	Abstimmung (Zustimmung/ Ablehnung)
Beirat ESB Business School	Beratung	Beratung, Kommentar v.a. zu Arbeitsmarktrelevanz
Studiendekanekonferenz (SDK)	Konzeption, Entwicklung Beratung zum Gesamtportfolio Studienprogramme und Einzelfragen Studienprogramme	Entwicklung der Studienprogrammportfolios, Umsetzung von Konzeption in Studiengangsstrukturen und Curricula.
Professorenversammlung (PVV)	Verantwortung für die Lehre	Bearbeitung ESB-übergreifender Fragen zu Lehre und Studium
Fachgruppe	Fachspezifische Beratung	Beitrag zur Ausdifferenzierung der Qualifikationsziele, wissenschaftliche Expertise
Studienkommission (Professoren, Mitarbeiter, Studierende)	Beratende Funktion, Diskussion Qualitätsfragen, Vorschläge und Maßnahmenentwicklung	Kommentierung und Bewertung, Verbesserungsvorschläge, Aufzeigen von Mängeln
QMB Hochschule	Qualitätssicherung,	Überprüfung/ Audit, Lehrevaluation
Lehrende, Lehrbeauftragte, Wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studierende	Akteure und bei der Ausführung, Beteiligte	Umsetzung, Information, Beteiligung
Unternehmensvertreter	direkte Beratung oder indirek-	Bewertung der Konzepte, Beratung be-

	ter Input aus Rankings	züglich nachgefragter Qualifikationen, Beteiligung an Bewerberverfahren, Bewertung der Qualifikation der Absolventen
Alumni	Beratung bzw. Befragungsergebnisse	Bewertung auf dem Hintergrund von Laufbahnerfahrung
internationale Partner	Diskussion und beratende Funktionen	Abstimmung internationaler Studienanforderungen
Forschungspartner	Diskussion und beratende Funktionen	Abstimmung Forschungsaufgaben, Studierendenprojekte

4.3. Konformitätsprüfung / interne Audits

Für die Neu- bzw. Weiterentwicklung von Studiengängen sind nach Angaben der ESB verbindliche interne und externe Prüfungen vorgeschrieben, die sich an den Akkreditierungsanforderungen für Studiengänge ausrichten. Studienprogramme der ESB Business School werden entweder in Programmakkreditierungsverfahren oder mittels interner Audits evaluiert. Auf Fakultätsebene wird der gesamte Prozess der Umsetzung von Studiengangskonzepten in akkreditierungskonforme Studienstrukturen und die Weiterentwicklung dieser Strukturen vom Studiendekan im Vorstand (Qualitätsbeauftragte der Fakultät) und von den Studiendekanen der einzelnen Studienprogramme verantwortet. Anleitungen für die Umsetzung von Akkreditierungsanforderungen werden vom QM-Team bereitgestellt. Alle verbindlich gültigen Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen sind für alle Fakultätsmitglieder und die Qualitätsabteilung der Hochschule zugänglich. Hier finden sich neben dem Qualitätshandbuch alle Prozessdokumente mit Anlagen. Eine Zusammenfassung der externen Vorgaben in einem Dokument ermöglicht den direkten Abruf der Dokumente vom ESB-zentralen Server.

Das QM-Team leistet laut Prozessbeschreibungen auch die Vorprüfung der Studiengänge, bevor sie akkreditiert bzw. intern auditiert werden. Diese Aufgabe der Programmprüfung im Hinblick auf die Einhaltung der Regeln des Akkreditierungsrates ist im aktuellen Qualitätsmanagementsystem der ESB Business School in folgenden Prozessen verbindlich institutionalisiert:

- Prüfung der entwickelten Programmstrukturen bei der Neueinrichtung von Studienprogrammen,
- Information über Qualitätsanforderungen und deren Überprüfung bei der Überarbeitung und Weiterentwicklung von Studienprogrammen und laufende Information der Studiendekane über neue externe Qualitätsanforderungen,
- turnusmäßige Evaluation der Studienprogramme im Hinblick auf die Einhaltung von Qualitätsvorgaben (mindestens alle fünf Jahre werden die Studiengänge intern auditiert).

Im Qualitätsmanagementsystem der ESB Business School bestehen Prozesse, die laufend interne Qualitätsprüfungen ermöglichen. Diese sind:

- die kontinuierliche Dokumentation und Überprüfung der Qualifikationsziele und Qualifikationsprofile der Studiengänge,
- die Darlegung des Studienablaufs und der Modularisierung im Modulhandbuch,
- die Analyse der studentischen Workload durch Nachweis der Präsenz- und Selbstlernstunden in der Curriculumsübersicht sowie bei Bedarf durch Workload-Erhebungen mittels Online-Befragung der Studierenden,
- Ergebnisse aus regelmäßig durchgeführten Lehrveranstaltungsevaluationen sowie Bewerber- und Absolventenbefragungen (jedes Semester),
- eine transparente Festlegung und Analyse der erbrachten oder anerkannten Prüfungsleistungen.

Verbesserungsbedarf bzw. die Diagnose von Mängeln werden an den Vorstand der Fakultät adressiert. Wie mit den identifizieren Mängeln und dem Verbesserungsbedarf umgegangen wird, ist im nächsten Kapitel (4.4) dargestellt.

Das QM-Team der Fakultät unterstützt auch die Planung und Durchführung der internen Audits. Die Aufgabe der Qualitätssicherung bzw. der Umsetzung von internen Audits hat die ESB Business School der hochschulzentralen Qualitätsmanagementbeauftragten übertragen, um die Entscheidungsunabhängigkeit zu wahren. Die Qualitätsmanagementbeauftragte der Hochschule prüft, wie zuverlässig das Qualitätsmanagement des Studiengangs die Einhaltung der Regeln des Akkreditierungsrates sowie die Umsetzung eigener Zielsetzungen sichert, und beanstandet Abweichungen.

Interne Audits

Das interne Audit dient gemäß Darstellungen der ESB als Verfahren zur Qualitätssicherung der Studiengänge. Anhand eines Auditprogramms werden im regelmäßigen, vordefinierten Turnus interne Programmprüfungen unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder durchgeführt. Das Ziel der internen Audits ist die Sicherung der Einhaltung interner und externer Qualitätsvorgaben bzw. die Gewährleistung von regelkonformen Studiengängen als Kernaufgabe der Hochschule/Fakultät für alle „Kunden". Unter der zentralen Qualitätsverantwortung (laut Landeshochschulgesetz, LHG) des Vizepräsidenten für Studium und Lehre ist die Qualitätsmanagementbeauftragte der Hochschule für Planung und Durchführung der internen Audits zuständig. Sie ist weisungsunabhängig gegenüber den Fakultäten und Studiendekanen. Beteiligt sind der Studiendekan der Fakultät und das QM-Team, die den gesamten Prozess unterstützen. Interne Audits werden bei allen Studiengängen der ESB Business School angewendet, inklusive der Studienprogamme der ESB Business School mit Externenprüfung (an der KFRU angebotenen weiterbildenden Studiengänge) und zwar:

- nach Einrichtung eines neuen Studiengangs (sofort oder bei Vorliegen einer Einrichtungsgenehmigung des Landes vor Ablauf der Einrichtungsgenehmigung),
- bei Änderungen des Studienganges mindestens innerhalb eines Studienjahrs,
- spätestens alle fünf Jahre (gemäß Auditprogramm).

Interne Audits müssen alle formell festgelegten Prozessschritte durchlaufen, um zu einem Akkreditierungsbeschluss zu führen. Diese sind:

- **Erstellung der Selbstdokumentation** des Studiengangs anhand des Leitfadens „Internes Audit"
- **Qualitätsgespräch** (kann **optional** von allen Beteiligten zur Klärung offener Fragen im lfd. Verfahren einberufen werden)
- **Auswertung der Selbstdokumentation** und **Erstellung des Auditberichts durch die QMB der Hochschule**
- **Besprechung des Auditberichts mit dem Studiendekan**, Stellungnahme des Studiendekans und Aufnahme ergänzender Informationen, Klärung der Bewertungen und Terminvereinbarungen
- **Review Studienkommission** (Klärung der Qualitätsfragen anhand Selbstdokumentation und Auditbericht in der Studienkommissionssitzung und gemeinsamer Review-Prozess; Beteiligung der Qualitätsbeauftragten und der relevanten Interessengruppen in erweiterter Studienkommissionssitzung oder durch Austausch von Stellungnahmen)
- **Beschluss über Auditergebnis** (Entscheidung über das Bestehen des Audits; bei festgestellten Mängeln: Auflage und Anforderung von Verbesserungsmaßnahmen)
- **Mitteilung des Ergebnisses an den Vorstand** (Vorlage der Selbstdokumentation, des Auditberichts und Audit-Protokolls beim Vorstand der ESB Business School)
- **Nachverfolgung der Termine** (Dokumentation von Verbesserungsmaßnahmen) und **Ende des Internen Audits:** erfolgreiches Bestehen des internen Auditverfahrens des Studiengangs

- **Mitteilung an den Fakultätsvorstand nach Erfüllung aller Auflagen bzw. bei endgültiger Nichterfüllung**

4.4. Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung

Ziel des Qualitätsmanagements ist nach dem Verständnis der ESB Business School die zuverlässige und kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung von Studiengängen, Prozessen und Leistungen der ESB Business School. Verfahren der Evaluation, der Qualitätsmessung und -entwicklung dienen dabei zum einen dazu, Studium und Lehre im Hinblick auf programmatische Qualitätsziele zu verbessern, und zum anderen, die Umsetzung externer Qualitätsvorgaben und -empfehlungen zu gewährleisten:

- Die abgeleiteten Ergebnisse werden zunächst von den Prozessverantwortlichen selbst ausgewertet. Die Auswertungen geben den Prozessverantwortlichen die Möglichkeit, über Handlungsbedarf zu entscheiden und gegebenenfalls Maßnahmen zu entwickeln, die einen Prozess oder ein Ergebnis verbessern. Im Qualitätsmanagement-Handbuch der ESB Business School sind hierfür jeweils die Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen definiert.
- Ergebnisse aus internen Audits werden gemäß Prozessbeschreibung mit den relevanten Gremien diskutiert. Die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen wird laufend überwacht und vom QM-Team der Fakultät kontinuierlich unterstützt.
- Eventuell aus Änderungen externer Vorgaben sich ergebende Maßnahmen werden durch das laufende Tracking des QM-Teams identifiziert und an den Vorstand der ESB Business School kommuniziert.

Die ESB Business School legt dar, dass die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen mindestens semesterweise in unterschiedlichen Gremien (vor allem in der Studienkommission) diskutiert, vom QM-Team begleitet und von der Qualitätsbeauftragten der Hochschule überprüft wird. Die Kontinuität der Bewertung, der Maßnahmenableitung und der Weiterentwicklung von Qualitätsstandards ist für die ESB Business School eine entscheidende Zielmarke ihres Qualitätsmanagements und wird in einem semesterweise erstellten Evaluationsbericht des Studiendekans der ESB Business School dokumentiert.

Gegenüber der QMB der Hochschule in ihrer Funktion als unabhängige Qualitätssicherungsinstanz besteht laut vorgelegten Unterlagen eine regelmäßige Rechenschaftspflicht über die durchgeführten Qualitätssicherungsmaßnahmen (persönliche Gespräche, Follow-up zu durchgeführten internen Audits, Abgabe des semesterweisen Evaluationsberichts des Studiendekans der ESB Business School), so dass die QMB kontinuierlich über die stattfindenden und bereits abgeschlossenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung informiert ist.

Bewertung „Studiengangsentwicklung, -umsetzung und –weiterentwicklung“

Wie im Kapitel B.2. dargestellt, hat die ESB Business School ein klares Ausbildungsprofil festgelegt. Von diesem Ausbildungsprofil ausgehend hat sie einen systematischen Prozess zur Formulierung und Überprüfung von Qualifikationszielen für ihre Studiengänge etabliert. Die Formulierung von Qualifikationszielen erfolgt im ersten Schritt durch die Festlegung von studiengangsübergreifenden Zielen, die neben der Internationalität und Berufsbefähigung durchweg auch die wissenschaftliche Befähigung, die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und die Persönlichkeitsentwicklung umfassen. Im zweiten Schritt werden studiengangsspezifische Qualifikationsziele definiert, wobei das jeweilige akademische Niveau gemäß den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (Bachelor oder Master) sowie die Schwerpunktsetzung der einzelnen Studiengänge festgelegt werden. Diese Festlegung von konkreten und plausiblen Qualifikationszielen, die zudem den Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen entsprechen, wird durch das im Kapitel 3.1 ausführlich

dargestellten Steuerungssystem gesichert. Die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte konnte anhand der vorgelegten Unterlagen zu den einzelnen Studiengängen verifiziert werden. Auch die Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele sind überzeugend und werden kontinuierlich genutzt. Auf diese Weise wird die ESB Business School ihrem Anspruch einer wissenschaftlich aktuellen und wirtschaftsnahen Lehre gerecht.

Die Entwicklung von neuen und die Reform von bestehenden Studiengängen erfolgen nach festgelegten Prozessschritten. Diese sind Teil des internen Steuerungssystems und gewährleisten die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen, von externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis. Die Sicherung der Qualität aller ESB-Studiengänge unter Berücksichtigung von externen akkreditierungsrelevanten Vorgaben und ESB-eigenen Zielsetzungen (Konformitätsprüfung) wird durch das interne Qualitätsmanagementsystem, bestehend aus dem Steuerungssystem und dem Qualitätssicherungssystem, gewährleistet. Dies haben die Ergebnisse folgender Überprüfungen (schriftliche Materialien und Gespräche mit allen Stakeholdern) gezeigt:

1. Programmstichprobe – Hierbei wurde ein gesamter Studiengang auf Akkreditierungsvorgaben durch eine fachlich ausgerichtete Gutachtergruppe überprüft. Es handelte sich um den Bachelor-Studiengang International Management, der als Double Degree mit zwölf Partnerhochschulen durchgeführt wird. Die ESB Business School hat anhand dieses Studienganges nachgewiesen, dass sie in der Lage ist, Studiengangskonzepte zu entwickeln, die studierbar sind sowie das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus und -profils gewährleisten. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit den zwölf Partnerhochschulen sind beschrieben und die den Kooperationen zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert. Dabei stellt die ESB Business School in Zusammenarbeit mit den Partnerhochschulen durch geeignete Maßnahmen die Qualität des betreffenden Studienganges und seine kontinuierliche Verbesserung sicher. Die restlichen Akkreditierungsanforderungen wurden mit folgenden wenigen Ausnahmen erfüllt: Ein Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderungen im Rahmen des Zulassungsverfahrens fehlte in der Prüfungsordnung; die Verwendbarkeit der Module war nicht umfassend und nachvollziehbar dargelegt; der ECTS-Umfang für die Bachelor-Arbeit und für das dazugehörige Kolloquium wurde nicht getrennt dargestellt und im Diploma Supplement wurde keine relative ECTS-Note ausgewiesen.
2. Merkmalstichproben – Gegenstand der Merkmalstichproben waren: modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem; sachliche, räumliche und personelle Ausstattung sowie Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen. Die drei Merkmale wurden in allen ESB-Studiengängen geprüft. Dabei ergab sich eine Gruppe von Studiengängen mit schlechteren und eine mit besseren Ergebnissen. Die Gruppe mit schlechteren Ergebnissen beinhaltete Studiengänge, die zum Zeitpunkt der Überprüfung noch nicht dem Qualitätssicherungssystem unterlagen und in denen dementsprechend die aktuellsten Beschlüsse noch nicht umgesetzt waren. Somit wurden diese Studiengänge für die weitere Bewertung innerhalb der Merkmalstichprobe als nicht relevant eingestuft. Alle anderen Studiengänge entsprachen grundsätzlich den Akkreditierungsanforderungen. Es wurde eine ausreichende sachliche, räumliche und personelle Ausstattung festgestellt ebenso wie die Transparenz und Verbindlichkeit der Zuteilung der Ausstattung von der Hochschule an die ESB. Die einzigen Bedenken wurden hinsichtlich der etwas erhöhten Prüfungsbelastung gehegt, die von den Studierenden als ambitioniert, wenn auch leistbar bewertet wurde. Schließlich hat die Differenz in den Überprüfungsergebnissen zwischen den Studiengängen, die das Qualitätssicherungssystem durchlaufen haben, und denen, die es noch nicht durchlaufen haben, gezeigt, dass die Qualitätssicherungsmaßnahmen der ESB Business School greifen, und die Funktionsfähigkeit des Systems belegt.

3. Interne Audits – Abschließend wurde das Verfahren des internen Audits auf seine Wirksamkeit an zwei Studiengängen überprüft. Die Einsicht in die Audit-Unterlagen hat gezeigt, dass die zwei Audits gemäß Prozessbeschreibungen durchgeführt wurden, welche anhand eines Leitfadens „Internes Audit“ gleichmäßig verlaufen und eine qualitativ hochwertige Vorbereitung und Durchführung der Audits unterstützen. Die Ergebnisse insbesondere des zuletzt durchgeführten Audits zeugen von einer umfassenden und sorgfältigen Überprüfung aller aktuellen Akkreditierungskriterien. Auch in diesen internen Überprüfungen wurden von der internen Auditorin (QMB) Mängel identifiziert und ihre Behebung mit Fristsetzung empfohlen. Die Empfehlung hat verbindlichen Charakter.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die ESB Business School über Prozesse zur systematischen Entwicklung bzw. Verbesserung von Studiengängen verfügt, deren Wirksamkeit sich anhand der Stichproben und der internen Audits erwiesen hat. Zudem gewährleistet das Steuerungssystem die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.

Kriterien	Erfüllt	nicht erfüllt
Das Steuerungssystem sichert die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge unter Berücksichtigung der „Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen“.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben.	X	
Die Qualifikationsziele umfassen		
➢ die wissenschaftliche Befähigung,	X	
➢ Berufsbefähigung,	X	
➢ die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement,	X	
➢ die Persönlichkeitsentwicklung.	X	
Die Hochschule nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.	X	
Die Studiengangskonzepte		
➢ sind studierbar,	X	
➢ gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus,	X	
➢ gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils.	X	
Die Studiengangskonzepte umfassen		
➢ eine realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
➢ eine Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
➢ die Anwendung des ECTS,	X	
➢ eine sachgemäße Modularisierung,	X	
➢ eine adäquate Prüfungsorganisation,	X	
➢ Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
➢ die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit und	X	
➢ der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, von Studierenden mit Kindern, von ausländischen Studierenden, von Studierenden mit Migrationshintergrund und/ oder aus bildungsfernen Schichten.	X	
Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X	
Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge und ihre kontinuierliche Verbesserung sicher.	X	

Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Organisationen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegende Vereinbarung dokumentiert.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen, externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Experten beteiligt.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X	

5. Dokumentation

Entsprechend den vorgelegten Unterlagen umfasst die Dokumentation der Entwicklung und Durchführung von Studienprogrammen zum einen ESB-interne Dokumente zur Planung, Evaluation und Verbesserung von Programmen und Prozessen (Vorstands- und Gremienprotokolle) und zum anderen publizierte Fortschritts- und Rechenschaftsberichte.

Die Dokumentation der Entwicklung neuer Studiengänge der ESB Business School findet sich laut vorgelegten Unterlagen vornehmlich in den folgenden Dokumenttypen:

- Protokolle aus Sitzungen von spezifischen Arbeitsgruppen sowie aus Sitzungen des Unternehmens-Beirats der ESB Business School,
- Protokolle aus Sitzungen der mit der Entwicklung von Studiengängen befassten Gremien (Studienkommissionen, Fakultätsrat, Vorstand),
- Ergebnisse aus internen Evaluationen (Studierenden- und Absolventenbefragungen und direktes Feedback zu bestehenden Programmen und Anregungen für Verbesserungen) sowie Ergebnisse externer Evaluationen (Rankings, Akkreditierungsberichte),
- Dokumentation des formalen Antragsverfahrens zur Neuentwicklung oder Weiterentwicklung eines Studiengangs,
- Empfehlungen bzw. Auflagen aus Auditverfahren im Rahmen der internen Qualitätssicherung,
- Informationen zu neuen Studienprogrammen, bzw. Programmänderungen durch interne Kommunikation und PR.

Die Dokumentation der Strukturen und Prozesse bestehender Studiengänge der ESB Business School findet sich laut vorgelegten Unterlagen vornehmlich in folgenden Dokumenttypen:

1. Jährliche Qualitätsberichte:
   - Als fakultätsspezifische Ergänzung zum jährlichen Qualitätsbericht der Hochschule erstellt der Studiendekan im Vorstand einen jährlichen Bericht zur Qualität von Studium und Lehre an der ESB Business School. Dieser fasst die wesentlichen Ergebnisse aus den Lehrveranstaltungsevaluationen und Absolventenbefragungen sowie je nach Turnus weiteren Befragungen und externen Rankings zusammen. Der ESB-Qualitätsbericht wird dem Fakultätsrat vorgestellt und allen Mitgliedern der Fakultät zugänglich gemacht.
   - Evaluationsbericht des Studiendekans der ESB Business School.

2. Protokolle:
   - Über spezifische Qualitätsfragen einzelner Studiengänge informiert der Studiendekan des Studiengangs die zuständige Studienkommission durch Protokolle aus Studienkommissionen, in welchen operative Fragen zur Durchführung und Qualitätssicherung einzelner Studiengänge besprochen und dokumentiert werden.

- Protokolle aus Sitzungen des Fakultätsrats, in welchen die gesamte Fakultät betreffende Qualitätsfragen und insbesondere Änderungsanträge zu den einzelnen Studienprogrammen der ESB Business School (inklusive der Externen-Programme der Knowledge Foundation) besprochen und dokumentiert werden.
- Protokolle aus Sitzungen der Gesamtheit aller Studiendekane, in welchen studiengangsübergreifende Fragen der Qualitätssicherung und operativen Umsetzung besprochen und dokumentiert werden.

3. Statistische Daten und Auswertungen
   - Vom Studiendekan einmal im Semester von der Studierendenverwaltung der Hochschule angeforderte und aufbereitete Statistiken: Bewerberzahl (als Indikator für Attraktivität), Studierendenzahl pro Semester und Studiengang (zum Nachweis der Kapazitätsauslastung), Absolventenzahl und Studiendauer (zur Klärung von Studierbarkeit und Studienverlauf);
   - Von jedem Studiengang dezentral erfasste und dokumentierte Statistiken (Zahl der Incoming- und Outgoing-Studierenden, Zahl und Auslastung der Hochschulpartnerschaften, Dozentenmobilität, etc.), welche einmal jährlich in einer Sitzung der Studiendekane besprochen werden;
   - Statistische Daten aus der Lehrveranstaltungsevaluation sowie dem zentralen Prüfungssystem, insb. Nicht-Bestehens-Quoten und Wiederholerraten (als Indikator für Studierbarkeit und Arbeitsbelastung).

Im semesterweisen Bericht des Dekans wird über Prozesse, Maßnahmen und Resultate des Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätssicherung in allen zentralen Gremien der ESB Business School informiert, so dass von Studierenden (über den Fakultätsrat) bis zum Beirat alle an der Studienqualität mittelbar oder unmittelbar Beteiligten auf dem Laufenden sind. Maßnahmenableitungen aus Lehrevaluationsberichten sind in Studienkommissionsprotokollen dokumentiert. Auswertungen aus Evaluationen und Rankingberichten werden an die Studiendekane direkt kommuniziert und sind nicht allgemein publiziert.

Das jährlich zu aktualisierende Qualitätshandbuch ist allen Fakultätsmitgliedern zugänglich. Das QM–Team informiert über aktuelle Entwicklungen in direkter Kommunikation oder über E-Mails.

Qualitätsberichte existieren aktuell in systematischer Weise lediglich auf Hochschulebene. Hier werden aggregierte Auswertungen von Evaluationen aufgenommen, ebenso wie Qualitätsentwicklungsmaßnahmen und Berichte über Akkreditierungsverfahren. Der vom Hochschulpräsidium bzw. vom Vizepräsidenten für Studium, Lehre und Qualität jährlich publizierte Bericht wird hochschulintern allen Professoren und Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Die ESB Business School publiziert eine Reihe eigener Berichte:
- den monatlichen ESB-Newsletter, der alle Neuerungen in Studium und Lehre, in der Studienorganisation bzw. dem Ablauf und über erreichte Ergebnisse dokumentiert,
- die vierteljährlich erscheinende Alumni-Zeitschrift Europolitan und
- umfassende PR-Aktivitäten mit Berichterstattung über aktuelle Entwicklungen.

Qualitätsberichte in Form von Rechenschaftsberichten an den Dekan sind in Entwicklung. Ein Evaluationsbericht an den Dekan (über ein Studienjahr) ist seit Kurzem umgesetzt. Ein allgemein zugänglicher Qualitätsbericht wird künftig jährlich entweder im Kontext der Hochschul-Qualitätsberichte oder als unabhängiger ESB Qualitätsbericht publiziert. Nicht zuletzt unterrichten die SEP-Fortschrittsberichte über die Weiterentwicklungen in Studium und Lehre und fassen turnusmäßig die erreichten und neu konzipierten Ziele zusammen.

Bewertung „Dokumentation“

Das interne Berichtssystem der ESB Busines School inklusive Datenerhebung dient der Information des Kollegiums, der Berücksichtigung des Qualitätsmanagements in den regelmäßigen Gremiensitzungen der ESB Business School und der Umsetzung von internen und externen Qualitätsstandards. Die Gutachter konnten sich anhand vorgelegter Unterlagen davon überzeugen, dass die interne Berichterstattung im Wesentlichen in folgender Form erfolgt: semesterweiser Rechenschaftsbericht des Dekans in der Professorenvollversammlung, Dekanevollversammlung und Mitarbeitervollversammlung, semesterweiser Bericht des Studiendekans, Qualitätsbericht der Hochschule, Dokumentation der Aktivitäten des QM/QS-Teams. Die Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements werden in einem Projektplan geführt und nachverfolgt.

Die Transparenz der Qualitätssicherungsmaßnahmen wird gegenüber der Öffentlichkeit und dem Sitzland in Form von Jahresberichten gewährleistet. Zudem werden alle Interessierten über den monatlichen Newsletter zu Neuerungen und Ergebnissen in Studium und Lehre informiert. Alumni werden mit einer gesonderten Zeitschrift vierteljährlich über die Entwicklungen an der ESB informiert. Die ESB Business School hat außerdem begonnen, ihre Internetpräsenz stärker zur Information der Öffentlichkeit zu nutzen. Grundlegende Informationen zum Qualitätsmanagement sind dort eingestellt. Dieser Informationskanal sollte künftig auch für Mitteilungen über die Ergebnisse der Qualitätssicherungsmaßnahmen genutzt werden.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien, sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Die Hochschule unterrichtet in geeigneter Weise die Öffentlichkeit über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Das interne Berichtssystem dokumentiert:		
die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
die Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	

C. ANHANG

1. Qualitätsprofil

ESB Business School der Hochschule Reutlingen

KRITERIEN	erfüllt	nicht erfüllt
ENTWICKLUNGSKONZEPT UND AUSBILDUNGSPROFIL IM BEREICH STUDIUM UND LEHRE		
Die ESB Business School hat für sich als Institution und für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert und veröffentlicht. Beide sind Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	
QUALITÄTSMANAGEMENTSSYSTEM		
Steuerungssystem für Studium und Lehre		
Die ESB Business School nutzt kontinuierlich ein Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen der Studiengänge.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von Maßnahmen zur Personalentwicklung und Maßnahmen zur Personalqualifizierung.	X	
Internes Qualitätssicherungssystem		
Die ESB Business School nutzt ein internes Qualitätssicherungssystem, das den Anforderungen des European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education genügt.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.	X	
Das Qualitätssicherungssystem umfasst		
➢ die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X	
➢ die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X	
➢ die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung sowie deren regelmäßige Förderung,	X	
➢ die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst ein Anreizsystem.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung	X	

unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.		
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im für internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert und hochschulweit veröffentlicht.	X	
STUDIENGANGSENTWICKLUNG, -UMSETZUNG UND -WEITERENTWICKLUNG		
Das Steuerungssystem sichert die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge unter Berücksichtigung der „Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen“.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse. und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben.	X	
Die Qualifikationsziele umfassen		
➢ die wissenschaftliche Befähigung,	X	
➢ Berufsbefähigung,	X	
➢ die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement,	X	
➢ die Persönlichkeitsentwicklung.	X	
Die ESB Business School nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ihrer Studiengänge.	X	
Die Studiengangskonzepte		
➢ sind studierbar,	X	
➢ gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus,	X	
➢ gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils.	X	
Die Studiengangskonzepte umfassen		
➢ eine realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
➢ eine Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
➢ die Anwendung des ECTS,	X	
➢ eine sachgemäße Modularisierung,	X	
➢ eine adäquate Prüfungsorganisation,	X	
➢ Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
➢ die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit und	X	
➢ der besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, von Studierenden mit Kindern, von ausländischen Studierenden, von Studierenden mit Migrationshintergrund und/ oder aus bildungsfernen Schichten.	X	
Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X	
Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge und ihre kontinuierliche Verbesserung sicher.	X	
Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Organisationen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegende Vereinbarung dokumentiert.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studie-	X	

renden, von Absolventen, externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Experten beteiligt.		
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X	
DOKUMENTATION		
Die ESB Business School unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien, sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Die ESB Business School unterrichtet in geeigneter Weise die Öffentlichkeit über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Das interne Berichtssystem dokumentiert:		
die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
die Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	

2. Informationen zur Dokumentation der Merkmalsstichprobe

Merkmal 1: Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem

- Modulhandbuch je Studiengang
- Curriculumsübersicht je Studiengang (zur leichteren Einordnung der Module und Prüfungen)
- Liste der eingesetzten Prüfungsformen und andere mit bestanden / nicht bestanden beurteilte Leistungsnachweise je Studiengang sowie Definition der jeweiligen Prüfungsform (z.B. durch Vorlage der jeweiligen Prüfungsordnungen)
- Konkrete Beispiele von Prüfungsarbeiten bzw. anderen Leistungsnachweisen mit Benotung/Beurteilung und ggf. Gutachten, Prüfungsprotokoll, je Studiengang und Prüfungsform fünf Beispiele (drei beliebige, eines das gerade noch genügend war sowie eines mit Bestnote; bei Beurteilungen sinngemäß) aus dem Wintersemester 2012/13.
- Notenspiegel der Modulbewertungen je Studiengang, für die zurückliegenden drei Semester (WS 2011/12, SS 2012 und WS 2012/13)
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*

Merkmal 2: Sächliche, räumliche und personelle Ausstattung unter Berücksichtigung von Verflechtungsstrukturen

- Verflechtungsstrukturen Personal: Einsatz des *wissenschaftlichen* Personals bezogen auf alle Studiengänge (Verflechtungsmatrix). Einsatz und ggf. Verflechtung des *administrativen* Personals.
- Verflechtungsstrukturen Ausstattung, intern: gemeinsame Nutzung von sächlichen oder räumlichen Ressourcen (bspw. Sprachlabore und dergl.).
- Verflechtungsstrukturen Ausstattung, extern: bspw. Bibliotheken anderer Hochschulen sofern vertraglich vereinbart, Nutzung von Räumlichkeiten Dritter etc..
- Ausstattungsmerkmale (Raumkapazitäten, EDV-Ausstattung,). Dabei auch Angabe der Bibliotheksausstattung (Arbeitsplätze, Medieneinheiten, Öffnungszeiten).
- Finanzielle Ausstattung und Budgetplan der ESB (10/11 - 12/13), Basisfinanzierung, F&E, Drittmittel
- Darstellung Kennzahlensystem
- Darstellung der Mittelverteilung zwischen Hochschule und ESB (Verhandlung vs. Zuteilung?)
- Sicherstellung des Zugriffs auf zentrale Ressourcen der Hochschule (z.B. Räume, Nutzung der zentralen IT etc.)
- Datenschutz, Datensicherheit (Verantwortlichkeit & Schnittstellen)
- Stellenplan für SEP (falls sich der Stellen- oder Dienstpostenplan im Zusammenhang mit dem Struktur- und Entwicklungsplan ändern wird)
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*

Merkmal 3: Einhaltung der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen

- Modulhandbuch je Studiengang
- Studien- und Prüfungsordnung je Studiengang
- Curriculumsübersicht je Studiengang
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*