STIFTUNG Akkreditierungsrat

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren

18. Sitzung am 16. Juli 2018 in Bonn

Projektnummer: 17/022
Hochschule: HSBA Hamburg School of Business Administration

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt im Auftrag der Stiftung Akkreditierungsrat wie folgt:

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der HSBA Hamburg School of Business Administration gem. 7.1.1 und 7.1.2 i.V.m. 7.2.3 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 unter einer Auflage mit Wirkung vom 20. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2024.

Auflage:

> Die Hochschule implementiert ein Kennzahlensystem mit Schwellenwerten, deren Erreichen/Nichterreichen weitere Schritte auslösen.

Die Auflage ist erfüllt.
FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren am 12. Dezember 2019.

Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wird vergeben.

Systemakkreditierung

HSBA Hamburg School of Business Administration Gutachten

Inhalt

Kapitel	Seite
I. Allgemeine Informationen	4
1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	4
2. Zusammenfassung der Ergebnisse	6
3. Beschlussvorschlag	6
II. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	7
1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil	7
Bewertung Ausbildungsprofil	11
2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem	11
Bewertung Steuerungssystem	17
3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem	18
Bewertung Qualitätssicherungssystem	21
III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung	22
1) Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangkonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)	22
Bewertung Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte (PLAN)	25
2) Studiengangdurchführung (DO)	27
Bewertung Studiengangdurchführung (DO)	28
3) Überprüfung von Studiengängen (CHECK)	29
Bewertung Überprüfung (CHECK)	34
4) Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)	37
Bewertung Weiterentwicklung (ACT)	40
IV. Berichtssystem der Hochschule und Datenerhebung	41
Bewertung Berichtssystem	41
Anhang	
Qualitätsprofil	43

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN[1]

I.1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemakkreditierung vereinbarte die HSBA Hamburg School of Business Administration am 27. März 2017 die Durchführung eines Verfahrens der Systemakkreditierung der Hochschule mit der FIBAA und reichte am 30. November 2017 einen Antrag auf Systemakkreditierung ein. Grundlage der Beschreibung des Qualitätssicherungssystems waren u.a. das Qualitätsmanagementhandbuch, eine Beschreibung der einzelnen Prozesse und der Gutachterbericht der internen Akkreditierung.

Nach positiver Einschätzung des Antrages im Rahmen der Vorprüfung eröffnete die FIBAA am 19. Dezember 2017 das Verfahren. Am 15. Dezember 2017 übermittelte die Hochschule auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation. Sie diente, ergänzt um weitere vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für die Begutachtung vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systembewertung (im Folgenden: „Gutachterteam“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam für die Systembewertung gehörten an:

Prof. Dr. Dr. Christian Werner (Vorsitzender)
IUNworld GmbH
Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst, Berlin und
Hochschule für angewandtes Management Erding sowie Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen/Österreich
Professor für Wirtschaftspsychologie
Gründungsrektor und Geschäftsführer der Hochschule für angewandtes Management, Ismaning, Geschäftsführer der Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen/Österreich

Prof. Dr.-Ing. Doina Frunzaverde
Universität "Eftimie Murgu" Reşiţa
Präsidentin des Universitätssenates und ehemalige Rektorin
Professorin für Werkstoffkunde

Prof. Dr. Hannes Utikal
Provadis School of International Management and Technology AG, Frankfurt am Main
Professor für Betriebswirtschaftslehre

Dr. Manfred Schmidt
s&s schmidt & schmidt GdbR, Sankt Ingbert
Geschäftsführender Gesellschafter der sikos GmbH

Julia Ekhardt
Technische Universität München
Studierende im Fach Management and Technology (M.Sc.)

Projektmanager: Elisabeth Rauch

[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 erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam am 24. Januar 2018 in den Räumen der Hochschule in Hamburg durchgeführt. Sie diente vor allem dem Kennenlernen der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken und begründeten dabei auch die Auswahl der folgenden Stichproben:

Stichprobe 1:
Darstellung des Prozesses der Neu-Entwicklung von Studiengängen (von der Idee bis zum Modulhandbuch) inkl. relevanter Dokumente an Hand der folgenden Studiengänge:

- Digital Transformation and Sustainability (M.Sc.)
- Versicherungsmanagement (B.A.)

Stichprobe 2:
Konzeption und Prozesse des internen Akkreditierungsverfahrens für Konzept- und Re-Akkreditierungen.

Stichprobe 3:
Darstellung des Kennzahlensystems (Schwellenwerte) für alle QM-Prozesse inkl. der daraus resultierenden Konsequenzen

Die Dokumentation der Merkmale sowie weitere, vom Gutachterteam im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetene Informationen wurden von der Hochschule am 29. März 2018 übermittelt.

Der zweite gutachterliche Besuch vor Ort fand vom 25. bis 27. April 2018 in Hamburg statt. Gegenstand der Gespräche waren Aspekte der konkreten Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems an der Hochschule und seine Funktionsfähigkeit unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Stichproben. Zum Abschluss der zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule die ersten Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem der Hochschule sowie zum weiteren Vorgehen.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 20. Juni 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 26. Juni 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

I.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die HSBA Hamburg School of Business Administration hat ein umfassendes und überzeugendes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und dessen Wirksamkeit nachgewiesen. Das System berücksichtigt bezogen auf Studium und Lehre mit einer Ausnahme alle wesentlichen akkreditierungsrelevanten Aspekte und ist ausreichend dokumentiert. Seine Verfahren und Ergebnisse sind der Öffentlichkeit zugänglich. Das Qualitätsmanagementsystem ist getragen von einer kooperativen und auf Qualitätsverbesserung ausgerichteten Kultur an der Hochschule und bindet alle relevanten Stakeholder ein. Das Steuerungs- und das Qualitätsmanagementsystem umfassen verbindlich die Berücksichtigung und regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen. Die Hochschule erfüllt damit die für eine Systemakkreditierung zu fordernden Kriterien. Das Qualitätsmanagementsystem entspricht den Forderungen der „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“.

Im Ergebnis empfehlen die Gutachter die Akkreditierung unter einer Auflage auszusprechen. Sie empfehlen folgende Auflage:

> Die Hochschule implementiert ein Kennzahlensystem mit Schwellenwerten, deren Erreichen/Nichterreichen weitere Schritte auslösen.

Die Erfüllung der Auflage ist bis zum 15. April 2019 nachzuweisen.

I.3. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.3 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 unter einer Auflage mit Wirkung vom 16. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2024.

II. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

II.1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil

Die HSBA **Hamburg School of Business Administration** wurde 2004 durch die Handelskammer Hamburg gegründet. Sie ersetzte die Wirtschaftsakademie Hamburg, die bereits seit 1975 duale Studienprogramme („Hamburger Modell“) angeboten hatte. Am 28. Mai 2009 erhielt die HSBA die institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat und wenig später die unbefristete staatliche Anerkennung.

Trägerin der Hochschule ist die Hamburg School of Business Administration gGmbH, deren alleinige Gesellschafterin seit 30. Oktober 2017 die Stiftung zur Förderung der HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH. Sie löst die Handelskammer Hamburg in dieser Funktion ab.

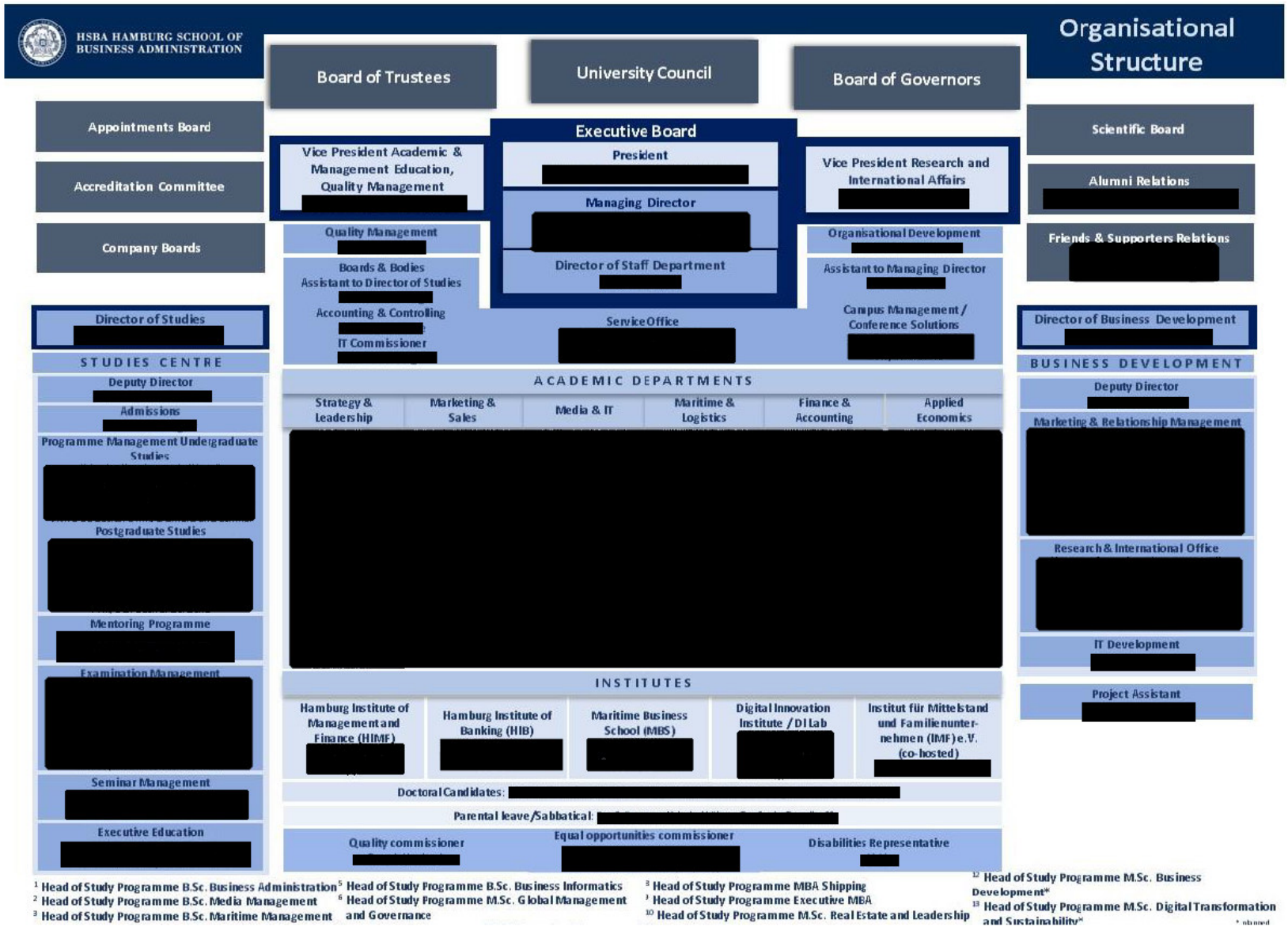
Begonnen hat die HSBA mit dem Angebot von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen mit hoher Anwendungsorientierung im Bachelor-Bereich. Nach dem erfolgreichen Start des Studienganges „Business Administration“ wurden in den folgenden Jahren die Studiengänge „Logistics Management“, „Media Management“, „Maritime Management“ und „Business Informatics“ eingeführt.

Die HSBA erweiterte das Produktportfolio seit 2009 auch auf Master-Niveau mit verschiedenen berufsbegleitenden Programmen. Es starteten zunächst der konsekutive Masterstudiengang „Global Management and Governance“, sowie der MBA-Studiengang „Business Administration and Honourable Leadership“, der mittlerweile zum Executive MBA weiterentwickelt wurde. Es folgten der MBA „Shipping“ und der MBA „Corporate Management“. In 2014 gründete die HSBA gemeinsam mit der Claussen-Simon-Stiftung das „Claussen-Simon Graduate Centre at HSBA“, um Dissertationsprojekte zu unterstützen und kooperative Promotionen mit Partnerhochschulen anzubieten.

Die Studierendenzahlen sind seit der Gründung konstant gestiegen. Aktuell (Dezember 2017) studieren rund 950 Studierende an der HSBA, die sich auf 10 Studiengänge verteilen und von mittlerweile 31 HSBA Professoren und 226 (nebenamtlichen) Lehrbeauftragten unterrichtet werden. Das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal ist wie folgt zusammengesetzt:

- 12 wissenschaftliche Mitarbeiter (3 w/9 m) (ab Januar 2018: 16; 5 w/13 m) arbeiten in Teilzeit.
- Von den 48 nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter (34 w / 14 m) arbeiten 22 in Vollzeit und 26 in Teilzeit.

Organigramm der Hochschule:


HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
Organisational Structure
Board of Trustees
University Council
Board of Governors
Appointments Board
Accreditation Committee
Company Boards
Executive Board
President
Managing Director
Director of Staff Department
Vice President Academic & Management Education, Quality Management
Vice President Research and International Affairs
Scientific Board
Alumni Relations
Friends & Supporters Relations
Quality Management
Boards & Bodies
Assistant to Director of Studies
Accounting & Controlling
IT Commissioner
Service Office
Organisational Development
Assistant to Managing Director
Campus Management / Conference Solutions
Director of Studies
STUDIES CENTRE
Deputy Director
Admissions
Programme Management Undergraduate Studies
Postgraduate Studies
Mentoring Programme
Examination Management
Seminar Management
Executive Education
ACADEMIC DEPARTMENTS
Strategy & Leadership
Marketing & Sales
Media & IT
Maritime & Logistics
Finance & Accounting
Applied Economics
INSTITUTES
Hamburg Institute of Management and Finance (HIMF)
Hamburg Institute of Banking (HIB)
Maritime Business School (MBS)
Digital Innovation Institute / DI Lab
Institut für Mittelstand und Familienunternehmen (IMF) e.V. (co-hosted)
Doctoral Candidates:
Parental leave/Sabbatical:
Quality commissioner
Equal opportunities commissioner
Disabilities Representative
Director of Business Development
BUSINESS DEVELOPMENT
Deputy Director
Marketing & Relationship Management
Research & International Office
IT Development
Project Assistant
[1] Head of Study Programme B.Sc. Business Administration
[2] Head of Study Programme B.Sc. Media Management
[3] Head of Study Programme B.Sc. Maritime Management
[5] Head of Study Programme B.Sc. Business Informatics
[6] Head of Study Programme M.Sc. Global Management and Governance
[8] Head of Study Programme MBA Shipping
[9] Head of Study Programme Executive MBA
[10] Head of Study Programme M.Sc. Real Estate and Leadership
[12] Head of Study Programme M.Sc. Business Development*
[13] Head of Study Programme M.Sc. Digital Transformation and Sustainability*

In ihren Entscheidungen und ihrem Handeln folgt die HSBA ihrem Leitbild, das seit 2011 in Kraft ist und 2017 an die aktuellen Entwicklungen angepasst wurde. Es beinhaltet vier Punkte und lautet wie folgt:

„Erfolg durch Leistung – Verantwortung – Fairness.
Mission

Die HSBA ist die Business School der Hamburger Wirtschaft. Wir leisten einen entscheidenden Beitrag zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit unserer Kooperationsunternehmen und des Standortes Hamburg im Zeitalter des digitalen Wandels. Entwicklung, Transfer und Vermittlung von Wissen im Dialog mit Studierenden, Wissenschaft und Wirtschaft ist unsere Kernkompetenz – in Lehre, Forschung und Weiterbildung. Unsere Absolventen, Vordenker und Entscheider mit den Werten des Ehrbaren Kaufmanns als moralischem Kompass, sind bestens gerüstet für die Herausforderungen von morgen.

1. Exzellente Lehre für den beruflichen Erfolg
Wir begleiten „Wissbegierige“ auf ihrem gesamten Karrierepfad: Von dualen Bachelorprogrammen, über berufsbegleitende Master und kooperative Promotionen bis hin zu Weiterbildungsangeboten stehen wir für moderne Lehrmethoden und interaktives Lernen in kleinen Gruppen. Unseren Studierenden bieten wir unabhängig von ihrem finanziellen Hintergrund hervorragende Bildungsmöglichkeiten. Für unsere Kooperationsunternehmen sind wir kompetenter Partner bei der Gewinnung und Qualifizierung von motivierten, leistungsstarken und verantwortungsvoll handelnden Mitarbeitern aus aller Welt. Dies tun wir indem wir zukünftige Leistungsträger entsprechend den Anforderungen der Zeit mit innovativen und praxisbezogenen Studienprogrammen optimal auf den nächsten Karriereschritt vorbereiten.

2. Forschung am Puls der Wirtschaft
Wir nutzen unsere HSBA als eine attraktive Plattform für den wechselseitigen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Wir forschen in vielfältigen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre sowie angrenzenden Disziplinen und entwickeln anwendungsorientierte Lösungsansätze, die zum Treiber für die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmensstrategien werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Lehre ein und erzeugen Resonanz in der akademischen Fachwelt.

3. Innovative Hochschule mit starker Gemeinschaft
Unsere HSBA-Gemeinschaft lebt vom Engagement aller, dem gegenseitigen Respekt, Teamgeist und der Wertschätzung für die Hochschule und jeden Einzelnen. Die HSBA ist sowohl eine Organisation des Lernens als auch selbst eine lernende Organisation. Durch unsere Offenheit für Feedback, regelmäßige Evaluationen sowie die Weiterbildung aller Mitglieder aus Fakultät und Verwaltung entwickeln wir uns kontinuierlich weiter. Wir schaffen ein vitales Hochschulklima, in dem Neues ausprobiert werden kann und Fortschritt entsteht.

4. Lebendiges Netzwerk in Hamburg und der Welt
Als Hochschule der Hamburger Wirtschaft sind wir regional verankert und zugleich international ausgerichtet. Ausgehend von unseren hanseatischen Wurzeln öffnen wir durch Austausch und Exkursionen das Tor zur Welt für uns und die internationale Wirtschaft und Wissenschaft. Unsere aktive Studierendengemeinschaft sowie unsere Alumni bilden die Basis für ein wertvolles persönliches und professionelles Netzwerk.“

Ausbildungsprofil der Hochschule

Die HSBA bietet ausschließlich Präsenzstudienprogramme an, welche durch eine starke Kooperation mit der Wirtschaft gekennzeichnet sind. Zudem sind die kleinen Studiengruppen von rund 30 Studierenden attraktiv, da die Studierenden insbesondere den persönlichen

Kontakt zu Lehrenden und Kommilitonen schätzen und so eine enge Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden entsteht.
Im Bachelor-Bereich werden die Studiengänge bisher dual und in Vollzeit studiert. Dieses Format hat sich laut Hochschule für die Zielgruppe der Abiturienten bewährt und wird von den Partnerunternehmen ebenfalls favorisiert, die einen Großteil der Studiengebühren tragen. Die kooperierenden Unternehmen, insbesondere mittelständische Unternehmen, profitieren davon, dass sie mit Hilfe der HSBA sehr gute Schulabgänger rekrutieren und an sich binden können. Die HSBA und ihre Kooperationspartner möchten Schulabgänger gewinnen, die sich durch hohe Motivation und überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auszeichnen und ein anspruchsvolles Studium absolvieren möchten.

- Duale Studiengänge:
  - Business Administration (B.Sc.) mit den Schwerpunkten: Banken & Finanzmärkte, Digitales Marketing & E-Business, Finanzmanagement, Handel & Cross-Channel-Management, International Business Administration / Trade, Marketing, Personalmanagement, Risiko- und Versicherungsmanagement, Sustainable Leadership, Vertrieb, Wirtschaftsprüfung; sowie einem Englisch-Track mit dem Schwerpunkt International Business
  - Business Informatics (B.Sc.)
  - Logistics Management (B.Sc.)
  - Maritime Management (B.Sc.)
  - Media Management and Communication (B.Sc.)

Seit dem 1. April 2018 wird das Bachelor-Angebot durch einen berufsbegleitenden Studiengang „Versicherungsmanagement“ ergänzt. Zielgruppe sind hier Absolventen eines Fachwirtes, um die Durchlässigkeit von beruflicher und akademischer Bildung als Hochschule der Hamburger Wirtschaft zu erhöhen.

- Berufsbegleitender Bachelor-Studiengang:
  - Versicherungsmanagement (B.A.)

Die Master-Studierenden absolvieren ihr Studium in Teilzeit. So haben sie die Möglichkeit, durch eine parallele Berufstätigkeit ihren Lebensunterhalt und die Studiengebühren zu finanzieren und müssen ihre Karriere nicht für das Studium unterbrechen. In den berufsbegleitenden Master-Studiengängen sind Bachelor-Absolventen und Young Professionals (MBA) die Zielgruppe der HSBA, die eine hohe Motivation und überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft neben ihrem Beruf unter Beweis stellt. In den MBA-Studiengängen stehen zudem internationale Studierende im besonderen Fokus. Der berufsbegleitende Executive MBA richtet sich an berufserfahrene Praktiker mit Führungserfahrung und verschiedenen fachdisziplinären Hintergründen.

- Berufsbegleitende Master-Studiengänge:
  - Corporate Management (MBA)
  - Shipping (MBA)
  - Executive MBA (EMBA)
  - Global Management and Governance (M.Sc.)
  - Real Estate and Leadership (M.Sc.)
  - Business Development (M.Sc.)
  - Digital Transformation and Sustainability (M.Sc.)
  - Finance (M.Sc.)

Die HSBA hat als Hochschule einen hohem Anspruch an Internationalität: Neun von 13 Studienprogrammen werden vollständig in englischer Sprache durchgeführt und ermöglichen damit eine einfachere Integration internationaler Studierender.

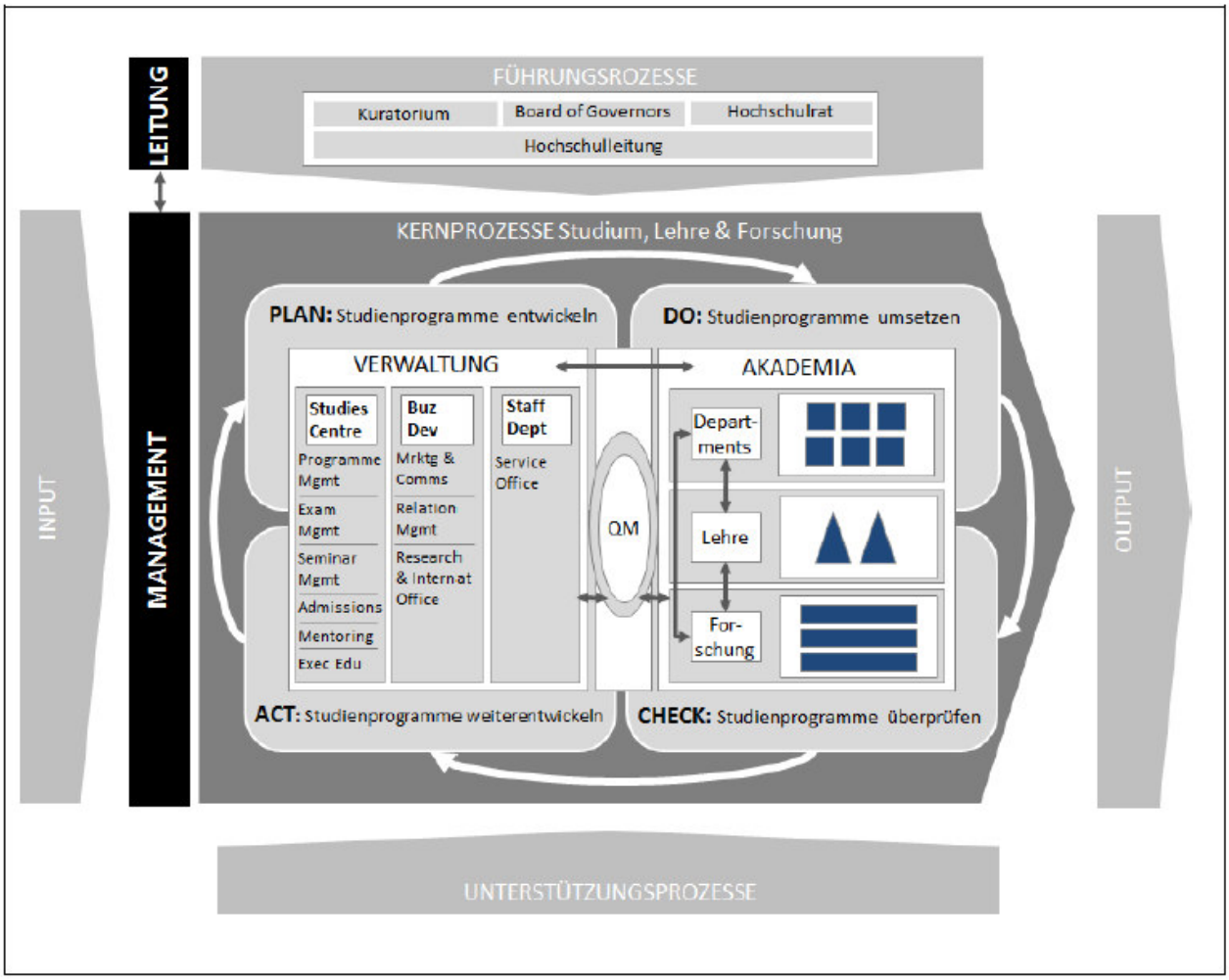
Bewertung „Ausbildungsprofil“:

Die HSBA hat für sich eine plausible Strategie und vier Leitlinien festgelegt. Im Zentrum steht hierbei die Verbundenheit mit der Wirtschaft und das Ziel kompetente und leistungsstarke Absolventen für den Arbeitsmarkt auszubilden. Die Werte des Ehrbaren Kaufmanns bilden das Fundament, an dem sich die Hochschule orientiert. Aus Sicht des Gutachterteams stellt diese Werteorientierung die „DNA“ der HSBA dar, die im Handeln der Hochschule stets deutlich wird.
Das Ausbildungsprofil knüpft an die Strategie an und zeichnet sich daher durch eine starke Verbundenheit mit der Wirtschaft aus, die sich auch in dem Studiengangangebot der HSBA abbildet. Die Bachelor-Studiengänge, die bis auf einen berufsbegleitenden Studiengang, dual durchgeführt werden, weisen eine starke Verzahnung mit den Kooperationspartnern der Hochschule auf. Die Master-Studiengänge werden berufsbegleitend durchgeführt, um den Studierenden eine parallele Berufstätigkeit zu ermöglichen und so ebenfalls den Bezug zur Berufspraxis herzustellen.
Die Leitlinien und das Ausbildungsprofil sind ebenfalls auf der Webseite der Hochschule veröffentlich.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	x	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	x	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	x	

II.2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem

Die folgende Abbildung stellt die Gesamtperspektive der HSBA auf die Steuerung der Bereiche Studium und Lehre dar, die sich grundsätzlich in eine Leitungs- und eine Managementfunktion unterteilen lässt.



Der Leitungsebene, der die verschiedenen Organe der Hochschule angehören, obliegt die Formulierung von Zielsetzungen und Grundsatzentscheidungen über die Entwicklung der Hochschule sowie über Entscheidungen über Strategieentwicklung und -umsetzung. Zu den Organen der Hochschule zählen:

- der **Hochschulrat**, in dem der Präsident der HSBA den Vorsitz hat. Weitere Angehörige sind die beiden Vizepräsidenten, sowie gewählte Vertreter der Gruppen Professoren, Lehrbeauftragte, wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal und Studierende. Dem Hochschulrat obliegen alle die gesamte Hochschule berührenden Selbstverwaltungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Zu diesen gehören neben verschiedenen Personalentscheidungen auch die Empfehlungen in Bezug auf die Besetzung des Kuratoriums, die Beschlussfassung über das Statut, über weitere Hochschulsatzungen und die Veränderung der Departmentstruktur sowie angebotene Studiengänge. Damit obliegt dem Hochschulrat die gestaltende Mitwirkung bei der Weiterentwicklung der gesamten HSBA.
- die **Hochschulleitung**, die aus dem Präsidenten, den beiden Vizepräsidenten, den Geschäftsführern sowie den Directors of Studies, of Business Development und of Staff Department (letztgenannter nur mit beratender Stimme) angehören. Zentrale Aufgaben der Hochschulleitung sind die Vorbereitung und Umsetzung der Gremienbeschlüsse, die operative Steuerung der Hochschule und die Entwicklung von Strategien zur Weiterentwicklung der HSBA. Der Präsident leitet die Hochschule gesamtverantwortlich, hat dafür die Richtlinienkompetenz inne und legt die Aufgabenbereiche der Mitglieder der Hochschulleitung einvernehmlich mit diesen fest. Die HSBA hat zwei Vizepräsidenten, wovon einer für die akademische Ausgestaltung von Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung und der andere für die akademische Ausgestaltung von Forschung und Internationalität verantwortlich ist. Die Geschäftsführer der

HSBA leiten unter der Gesamtverantwortung des Präsidenten die Wirtschafts- und Personalverwaltung. Dem Director of Studies obliegt die Organisation des Studien- und Prüfungsbetriebes der Hochschule sowie die wissenschaftliche Weiterbildung. Der Director of Business Development ist für die Organisation von internationalen Angelegenheiten, die Forschung, den Vertrieb, das Marketing und die Events der Hochschule zuständig. Der Director of Staff Department verantwortet die internen Prozesse der HSBA in den Bereichen Personal, Finanzen und Controlling, Arbeitssicherheit, IT und Datenschutz.

- das **Kuratorium**, das die Hochschulleitung und das Board of Governors in allen Fragen der Hochschulentwicklung berät. Ihm gehören an: ein entsandter Vertreter des Vereins der Freunde und Förderer der HSBA, ein von der HSBA Alumni Association entsandter Vertreter sowie zehn bis 14 Vertreter aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen und internationalen Hochschulen.
- das **Board of Governors**, das aus fünf bis sechs Mitgliedern besteht, die zugleich Mitglieder des Kuratoriums sind. Zu den Hauptaufgaben des Board of Governors gehört die Genehmigung der Wahl des Präsidenten sowie dessen Bestellung, die Genehmigung der Änderungen der Statuten sowie die Auswahl des Geschäftsführers.

Die Managementebene ist sowohl mit der Planung, Koordination und Kontrolle sowie der Realisierung der Aufgaben und Maßnahmen der auf Leitungsebene verabschiedeten Ziele betraut. Dabei ist das Management der Hochschule in einen verwaltenden und einen akademischen Bereich aufgeteilt:

Der **verwaltende Bereich** ist in drei Ressorts untergliedert, denen jeweils einer der Directors vorsteht.

- Das **Studies Centre** (Leitung: Director of Studies) organisiert den Studienbetrieb und die Prüfungen. Es besteht aus einem Programme Management Undergraduate Studies (für das Bachelor-Studium) und einem Programme Management Postgraduate Studies (für das Master-Studium), die jeweils die Schnittstelle zwischen Studierenden, Lehrenden und Unternehmen (bei dualen Studiengängen) sind, außerdem sind sie verantwortlich für Lehrveranstaltungsevaluationen und Feedback-Gespräche mit Studierenden. Darüber hinaus sind sie involviert bei der Auswahl der Lehrbeauftragten, dies jeweils in enger Abstimmung mit dem Qualitätsmanagement sowie den Studiengangsleitern bzw. Modulverantwortlichen. Das Seminar Management nimmt die Stundenplanung für alle Studiengänge vor, das Examination Management ist für alle prüfungsrelevanten Fragestellungen von Studierenden und Lehrenden verantwortlich. Dem Studies Centre ebenfalls zugehörig ist Admissions, das für die Zulassung von Studierenden zuständig ist, das Mentoring Programme, das das Matching und die Betreuung von Mentoren im Masterstudium verantwortet sowie Executive Education, die wissenschaftliche Weiterbildung in den HSBA-Kompetenzbereiche bündelt, entwickelt und vermarktet. Jedem der genannten Bereiche steht ein Head oder ein verantwortlicher Mitarbeiter vor, der die jeweiligen Aktivitäten verantwortet.
- Das **Business Development** (Leitung: Director of Business Development) koordiniert alle hochschulischen Aufgaben außerhalb des Studienbetriebs. Es besteht aus Marketing & Communications, das sich um die kommunikative Außendarstellung sowie die Ansprache von Studieninteressierten kümmert und Relationship Management, das für die Akquise und Bindung von Studierenden und Kooperationsunternehmen verantwortlich zeichnet. Research & International Office bündelt die Forschungsbemühungen der Hochschule sowie die internationalen Beziehungen auf Studierenden-, Mitarbeiter- und Hochschulebene.
- Das **Staff Department** (Leitung Director of Staff Department) bündelt neben verschiedenen internen Funktionen auch das Service Office, das im Hochschulalltag erste Anlaufstelle für alle internen und externen Belange in den Bereichen Studium und Lehre ist.

Das **Qualitätsmanagement** ist als Schnittstelle zwischen dem verwaltenden und dem akademischen Bereich angesiedelt. Es ist für das Qualitätsmanagementsystem sowie für die Umsetzung der qualitätsrelevanten Maßnahmen und Prozesse zuständig. Das Team Qualitätsmanagement besteht aus einem Kernteam (sog. Kleiner Qualitätszirkel), dem die Qualitätsmanagementbeauftragte, der Director of Studies und die Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung angehören, sowie aus einem erweiterten Kreis (sog. Großer Qualitätszirkel) dem auch Kollegen aus dem Programme Management und dem Examination Management sowie bedarfsbezogen weitere (externe) Fachexperten angehören. Der Qualitätsmanagementbeauftragte ist in seiner Funktion unabhängig. Im Prozess des internen Akkreditierungsverfahrens wird er von dem Ausschuss mit der Durchführung beauftragt.

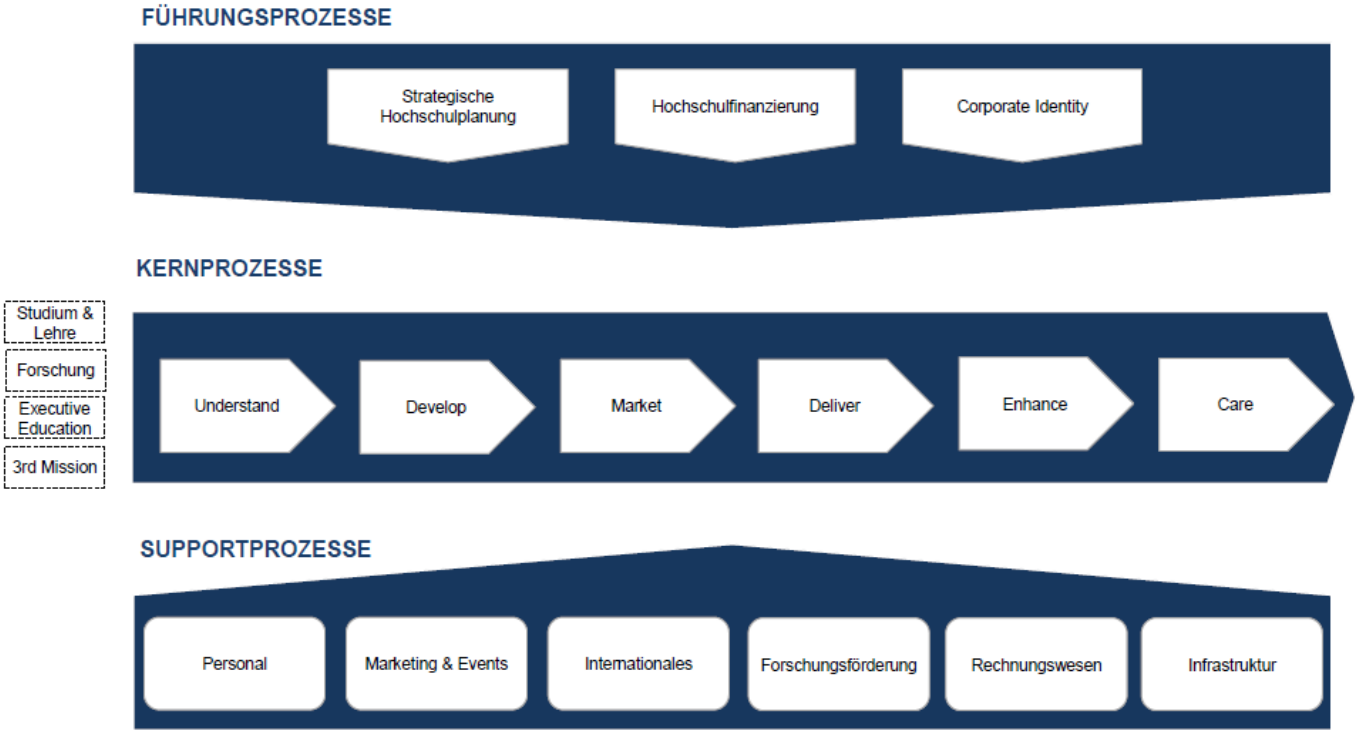
In den drei Ressorts und im Qualitätsmanagement finden verschiedene Jour Fixes statt, zu denen neben den jeweiligen Directors nach Bedarf und Themenstellung auch der Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung und der Vizepräsident Forschung und Internationalität, weitere Vertreter des akademischen Bereichs (beispielsweise Studiengangsleiter oder der Didaktikbeauftragte) sowie weitere Vertreter der jeweils anderen verwaltenden Bereiche eingeladen werden. Diese Jour Fixes werden regelmäßig geplant, durchgeführt und protokolliert, um Aktivitäten zur Erreichung der übergeordneten Ziele zu koordinieren und zu überwachen. Regelmäßig wird von hier an die Leitungsebene der Hochschule berichtet.

Der **akademische Bereich** der HSBA gliedert sich in die drei Bereiche Departments, Lehre und Forschung, wobei jeder der Professoren grundsätzlich in jedem Bereich aktiv ist und unterschiedliche Rollen ausübt:

- Die **Departments** spiegeln die Leistungsbereiche der Hochschule wider und gelten als Kompetenzzentren der HSBA. Aktuell verfügt die HSBA über die Departments Strategy & Leadership, Marketing & Sales, Media & IT, Maritime & Logistics, Finance & Accounting und Applied Economics. Die Professoren, Lehrbeauftragten und das wissenschaftliche Personal werden jeweils einem Department zugeordnet. Die Departments zielen darauf ab, den fachlichen Austausch auch jenseits der direkten Verbindung in die Lehre zu befördern und (gemeinsame) Forschungsinteressen und -aktivitäten zu bündeln, die nicht nur die Lehre bereichern, sondern auch auf die fachliche Reputation der Hochschule einzahlen.
- Die **Lehre** der HSBA besteht aus einem Bachelor-Bereich mit dualen Studiengängen und einem Master-Bereich mit größtenteils berufsbegleitenden Studiengängen. Der Großteil der Professoren und Lehrbeauftragte lehrt regelmäßig sowohl im Bachelor- als auch im Masterbereich, wobei einige Lehrende auch Präferenzen für den einen oder anderen Bereich haben. Jedem Studiengang steht ein Professor der HSBA als Studiengangsleiter vor, der sicherstellt, dass Module untereinander übereinstimmen und auf Studiengangsziele einzahlen. Der Studiengang selbst ist in Module untergliedert, wobei jedes Modul jeweils von einem Modulverantwortlichen verantwortet wird, der die Lehre innerhalb der am Modul beteiligten Lehrenden koordiniert, jährlich eine Modulkonferenz abhält und auf die Erreichung der Modulziele achtet. Alle Lehrenden eines Studiengangs werden vom Programme Management, dem Examination Management und dem Seminar Management unterstützt. Zukünftig wird der Studiengangsleiter jährlich eine Agenda zur Weiterentwicklung des Studiengangs erstellen und diese mit der Hochschulleitung abstimmen. Anschließend soll eine Studiengangskonferenz stattfinden, um die Umsetzung der verabschiedeten Agenda zu konkretisieren. Zur Abstimmung der Lehre innerhalb der Studiengänge finden außerdem regelmäßig auf verschiedenen Ebenen mit den jeweils Beteiligten aus dem akademischen Bereich und der Verwaltung, v.a. dem Studies Centre, Jour Fixes statt. Die Vizepräsidentin für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung ist die akademische Leiterin des Bereichs Lehre.

Die Prozesslandschaft der HSBA besteht insgesamt aus vier Ebenen (Levels), zu denen die Mitarbeiter auf dem Server über eine Prozesslenkungsmatrix Informationen abrufen können.

Auf der **ersten Ebene (Level 1)** findet sich die Prozesslandkarte, die auf einen Blick die übergreifende Struktur darstellt. Die Prozesse sind in drei Kategorien gegliedert: Führungsprozesse (F), Kernprozesse (K) und Supportprozesse (S).

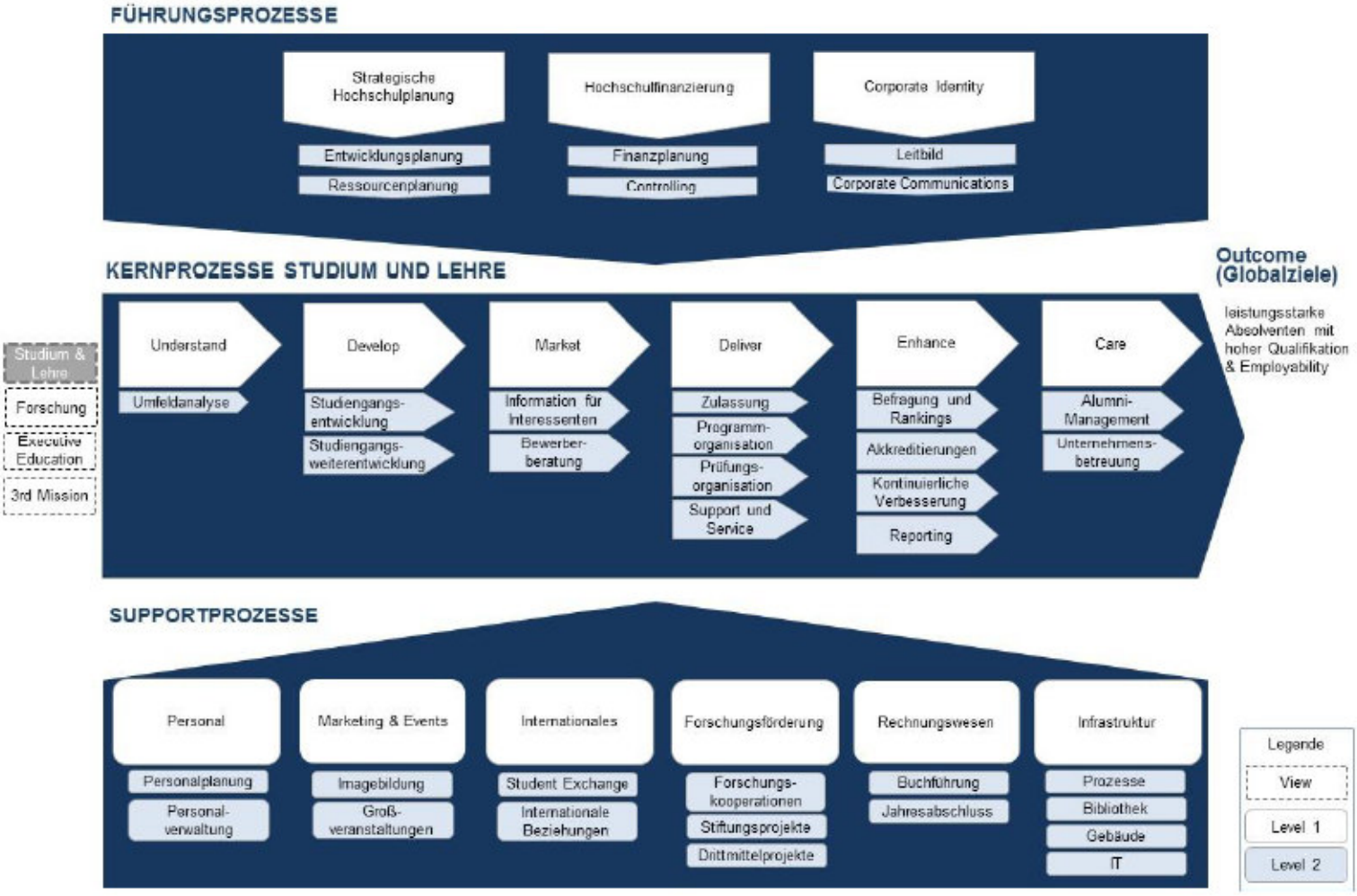


In den „Führungsprozessen“ finden sich diejenigen Prozesse wieder, mit denen sowohl grundlegende strategische Entscheidungen auf Basis der finanziellen Entwicklung und den übergreifenden Leitlinien und Werten herbeigeführt, als auch bestehende Angebote systematisch weiterentwickelt werden. Die Führungsprozesse bestehen aus den Prozesskategorien „Strategische Hochschulplanung“, „Hochschulfinanzierung“ und „Corporate Identity“.

In den Kernprozessen sind diejenigen Prozesskategorien abgebildet, die für die Kernbereiche der HSBA regelhaft und regelmäßig ablaufen:
1. Understand (Verstehen)
2. Develop (Entwickeln)
3. Market (Vermarkten)
4. Deliver (Liefern/Versprechen erfüllen)
5. Enhance (Weiterentwickeln/Verbessern)
6. Care (Binden)

In den Supportprozessen finden sich die Tätigkeiten, die für alle Bereiche der HSBA gleichermaßen zur Verfügung gestellt werden und die die reibungslose Umsetzung der in den Führungs- und Kernprozessen verankerten Abläufe sicherstellen. Hierzu gehören die Bereiche „Personal“, „Marketing und Events“, „Internationales“, „Forschungsförderung“, „Rechnungswesen“ und „Infrastruktur“. Sie leisten eine umfassende Unterstützung für optimale Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen an der HSBA.
Zudem sind verschiedene Ansichten („Views“) der Prozesslandkarte für die vier strategischen Bereiche der HSBA vorgesehen: Studium und Lehre, Forschung, sowie Executive Education.

Auf der **zweiten Ebene (Level 2**) werden die Prozesskategorien der Prozesslandkarte konkretisiert. So gehören zur Hochschulfinanzierung z.B. Prozesse in den Kategorien „Finanzplanung“ und „Controlling“, im Bereich „Internationales“ werden Prozesse zum „Student Exchange“ und zur Steuerung im Bereich „Internationale Beziehungen“ ausgeführt. Während Führungs- und Supportprozesse für alle strategischen Bereiche der HSBA identisch sind, variieren die Kernprozesse in Level 2 und das Outcome für die unterschiedlichen Views. In der folgenden Ansicht ist beispielhaft der View „Studium und Lehre“ dargestellt.



Auf **Level 3** finden sich die konkreten, modellierten Prozessabläufe, anhand derer folgende Informationen deutlich werden:

- Input und Auslöser für die Durchführung des Prozesses,
- die verantwortlichen Akteure und die einzelnen, ihnen zugewiesenen und entsprechend des Prozessablaufs aufeinander folgenden Prozessschritte,
- ggf. Kennzahlen/Schwellenwerte und daraus folgende Konsequenzen und Maßnahmen,
- flankierende Dokumente (Ordnungen, Checklisten, Vorgaben und Leitlinien, Vorlagen etc.), soweit vorhanden, sowie
- der Output und die Schnittstellen zu anderen Prozessen.

Die Umsetzung der Prozesse wird durch die Prozesslenkungsmatrix unterstützt, in der alle Prozesse verzeichnet sind und die einen Überblick bietet über:

- die Levelstruktur,
- Prozessnamen, -verantwortliche und -aktualisierungen sowie
- diejenigen Prozessschritte, zu denen die Mitarbeiter Informationen, Checklisten, Vorlagen oder Vorgaben berücksichtigen müssen sowie die Bezeichnung und den Speicherort der entsprechenden Dokumente. Diese zugehörigen Dokumente werden als Level 4 bezeichnet.

Bewertung „Steuerungssystem“:

Das Steuerungssystem der Hochschule ist beschrieben und im Qualitätsmanagementhandbuch hinterlegt. Es unterteilt sich in eine Führungs- und eine Managementebene, wobei der Bereich Management die Steuerung und die Kernprozesse für den Bereich Studium und Lehre beinhaltet.
Aus Sicht des Gutachterteams ist das Steuerungssystem prinzipiell dazu geeignet die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen, allerdings besteht in Hinblick auf das Kennzahlensystem, d.h. der definierten Schwellenwerte und der daraus resultierenden Maßnahmen Verbesserungsbedarf. Dieser Punkt wurde bereits bei der ersten Begutachtung von dem Gutachterteam als verbesserungswürdig angesehen, da ihm diesbezüglich lediglich wenige Informationen vorgelegt wurden und so nicht klar war, welche Schwellenwerte die Hochschule für sich definiert hatte und welche Maßnahmen daraus abgeleitet werden. Aus diesem Grund entschied sich das Gutachterteam für die Stichprobe 3, die eine Darstellung des Kennzahlensystems für alle QM-Prozesse inkl. der daraus resultierenden Konsequenzen beinhaltete. Vor der zweiten Begutachtung reichte die HSBA eine Erläuterung zu dem Einsatz von Kennzahlen und Schwellenwerten an der Hochschule sowie konkrete Maßnahmen am Beispiel der Evaluation ein. Jedoch fehlten weiterhin die konkreten Schwellenwerte mit definierten abzuleitenden Maßnahmen der einzelnen Prozesse. In den Gesprächen im Rahmen der zweiten Begutachtung wurde das Gutachterteam informiert, dass das Kennzahlensystem aktuell in Bearbeitung sei und aus diesem Grund noch nicht vorgelegt werden konnte. Das Gutachterteam konnte sich in den Unterlagen der Stichprobe und in den Gesprächen davon überzeugen, dass die bisher ausgearbeiteten Aspekte des Kennzahlensystems sehr sinnvoll erscheinen. Es empfehlen bei der Ausarbeitung der noch fehlenden Aspekte in entsprechender Weise fortzufahren. Aufgrund der Relevanz der Kennzahlen für Steuerung und Qualitätsmanagement empfiehlt das Gutachterteam die folgende **Auflage**:

> Die Hochschule implementiert ein Kennzahlensystem mit Schwellenwerten, deren Erreichen/Nichterreichen weitere Schritte auslösen.

Der Managementbereich teilt sich in einen verwaltenden und akademischen Bereich auf, in dem die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen klar definiert sind. Im Qualitätsmanagementhandbuch sind zudem Funktionsbeschreibungen hinterlegt.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	x	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.		Auflage
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	x	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	x	

II.3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem

Die Qualitätsziele der HSBA in Studium und Lehre basieren auf fünf Bausteinen:

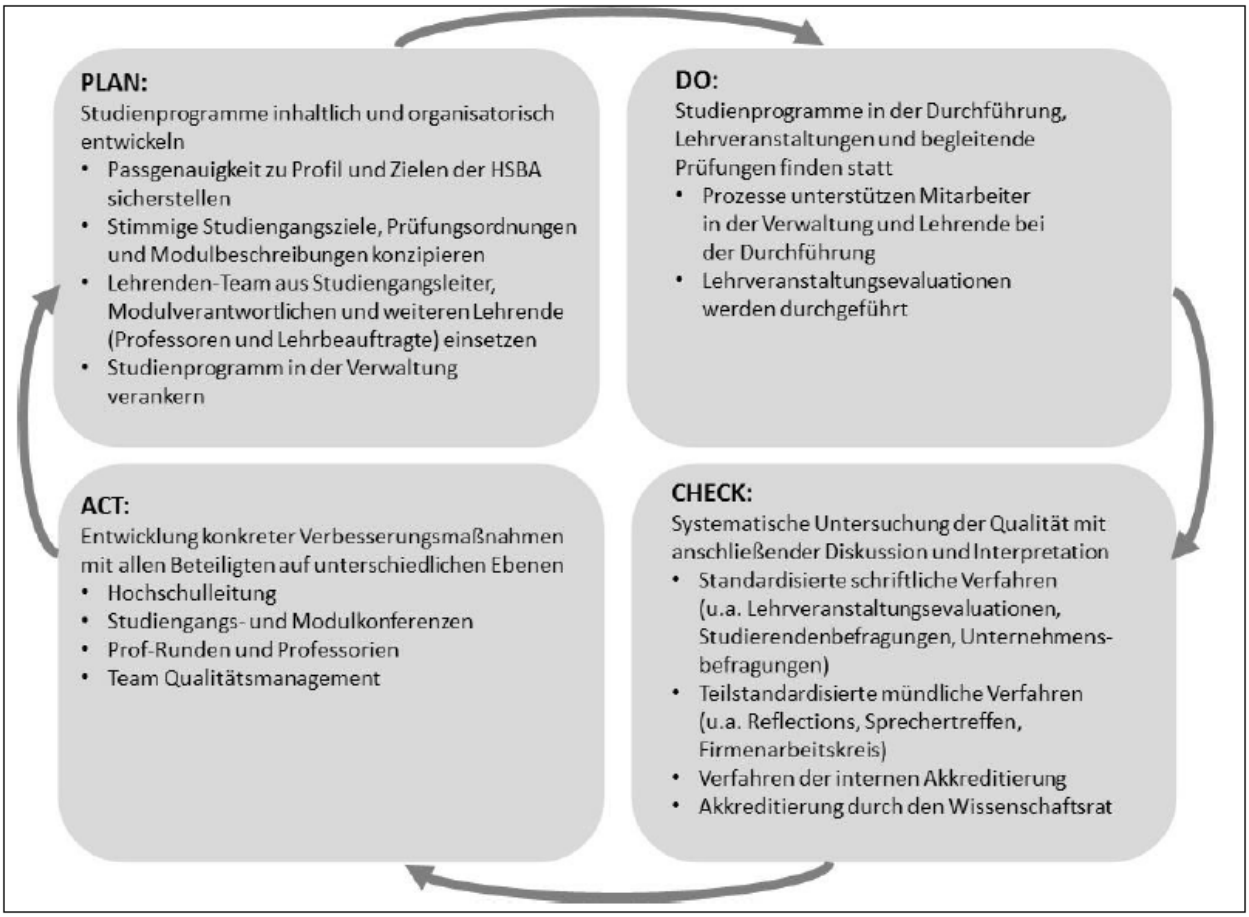
1. Prinzip Dualität: Der akademische Ansatz der HSBA folgt dem Grundprinzip der Dualität, das anspruchsvolles theoretisches Studium mit berufspraktischer Erfahrung verbindet.
2. Prinzip Berufsbefähigung: Die Studiengänge der HSBA sind am Bedarf der Praxis ausgerichtet und eröffnen laut Hochschule hervorragende Karrierechancen.
3. Prinzip Werteorientierung: Leistung – Verantwortung – Fairness: An diesen übergeordneten Werten ist die HSBA ausgerichtet. In ihrem Leitbild haben sie sich der Orientierung an den Werten und dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns verpflichtet.
4. Prinzip Internationalität: Die HSBA legt großen Wert auf die Internationalität der Studieninhalte, bietet ein breites Angebot englischsprachiger Studiengänge und Veranstaltungen und fördert Studienaufenthalte im Ausland.
5. Prinzip Netzwerk: Die HSBA pflegt enge Verbindungen zu einer Vielzahl von Institutionen in Hamburg und weltweit.

Das Qualitätsmanagement wird als ergänzendes Steuerungsinstrument eingesetzt. Das bedeutet, dass Maßnahmen des Qualitätsmanagements keine Entscheidungen ersetzen, sondern den Prozess der Entscheidungsfindung unterstützen (z.B. durch Erhebung, Analyse und Dokumentation von Stärken und Schwächen in Studierendenbefragungen). Die Entscheidungen werden in jeweils der Fragestellung angemessenen Gremien und den verantwortlichen Personen(gruppen) getroffen (z.B. Hochschulleitung, Hochschulrat, Studiengangskonferenzen).
Das Hauptziel des Qualitätsmanagements, die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung von Studium und Lehre, wird im Qualitätsmanagement durch folgende Unterziele konkretisiert:

- Stand der Bemühung und Fortschritt sichtbar machen;
- Effiziente und effektive Strukturen und Prozesse sowie koordinierte Qualitätsmaßnahmen entwickeln und umsetzen;
- Qualitätskultur schaffen, in der sich alle Akteure für Qualität verantwortlich fühlen und diese (selbst-)kritisch hinterfragen sowie Qualität in ihrer täglichen Arbeit in der gesamten Hochschule leben.

Das Qualitätssicherungssystem der HSBA im Bereich Studium und Lehre ist entsprechend des Qualitätsregelkreises PDCA organisiert und gewährleistet so die kontinuierliche Weiterentwicklung der Angebote und Verbesserung der administrativen Prozesse. Im Mittelpunkt stehen die Planung, Durchführung und Weiterentwicklung der Studiengänge sowie alle dafür relevanten Rahmenbedingungen. Die Aktivitäten werden grob in zwei Bereiche - Rechenschaftslegung und Verbesserung von Qualität – unterteilt, die den verschiedenen Phasen des PDCA-Zyklus zugeordnet werden können.

Die folgende Abbildung ist eine exemplarische Darstellung für das Qualitätsmanagementsystem für den Bereich Studium und Lehre aus der Sicht eines konkreten Studiengangs und zeigt auf, wie und wo die einzelnen Komponenten des Qualitätsmanagements zur Anwendung kommen bzw. ineinandergreifen.



Das Team des Qualitätsmanagements nutzt darüber hinaus weitere Formate, um die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zu unterstützen, forcieren und nachzuhalten:

- Im Rahmen des Großen QM-Zirkels treffen sich in regelmäßigen vier- bis sechswöchentlichen Runden die QM-Verantwortlichen des Kernteams mit den Kollegen aus dem Programme Management und dem Examination Management sowie bedarfsbezogen weiteren Verwaltungsmitarbeitern oder (externen) Fachexperten. In diesen Runden werden die QM-Instrumente weiterentwickelt sowie Evaluations- und Befragungsergebnisse analysiert, Bedarfe identifiziert, Maßnahmen entwickelt und ihre Umsetzung geprüft. Maßnahmen, deren vollständige Bearbeitung in der Verwaltung möglich ist, werden abschließend durch die betreffenden Mitarbeiter umgesetzt. Beispiele hierfür sind z.B. die Organisation von Einsichten in Prüfungen, die Stundenplanung oder die technische/räumliche Ausstattung. Die Programme Manager fungieren darüber hinaus als Schnittstelle zu den Modulverantwortlichen und Studiengangsleitern. Sie besprechen Themen in Studiengangs-Jour Fixes oder anderen Besprechungen mit den zuständigen Akteuren und berichten im QM-Zirkel über Bedarfe und Fortschritte. Der Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung und der Director of Studies berichten ebenfalls aus verschiedenen Abstimmungsrunden wie den sog. Prof-Runden oder Sitzungen der Hochschulleitung, wenn dort Entwicklungsbedarfe thematisiert wurden, die vom Qualitätsmanagement unterstützt werden können/müssen.
- Zum Kleinen QM-Zirkel (Kernteam der QM-Verantwortlichen), gehören folgende Ämter: Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung, Director of Studies und Qualitätsmanagementbeauftragter.
  Diese Runde trifft sich regelmäßig im ein- bis zweiwöchigen Rhythmus und stimmt sich über die Weiterentwicklung des QM-Systems und notwendige Maßnahmen ab. Dies betrifft u.a. die Anpassung und Entwicklung von Prozessen, die Durchführung

von Befragungen und Neuerungen in den Vorgaben zur Gestaltung von Studiengängen (KMK, HRK, HmbHG).
- In Aktivitätenworkshops, welche zweimal pro Jahr stattfinden, werden unterschiedliche Themen von Mitarbeitern aus dem akademischen und dem Verwaltungsbereich gemeinsam bearbeitet, um die HSBA unter Beteiligung aller Mitarbeiter insgesamt weiterzuentwickeln und voranzubringen. In den vergangenen Jahren gehörten z.B. digitale Prozesse (papierlose Verwaltung, Online-Bewerbungen, digitales Lehrmaterial) oder die Grobkonzeption einer Fachkonferenz zur Erhöhung der externen Wahrnehmung zu den bearbeiteten Themen.

Die Besetzung einer Professur wird auf Basis der Berufungsordnung durchgeführt. Der Hochschulrat setzt einen Berufungsausschuss ein, der die anhand einer öffentlichen Ausschreibung gewonnenen Bewerbungen nach einer formalen Prüfung durch den Director of Studies sichtet. Die ausgewählten Bewerber zeigen ihre Qualifikationen anhand einer Lehrprobe und eines Bewerbungsgesprächs. Der Berufungsausschuss entscheidet nach dem Prinzip der Bestenauslese und berücksichtigt insbesondere die Forschungsbefähigung, didaktische Kompetenz und Lehrerfahrung. Eine Beurteilungsmatrix standardisiert diesen Prozess.

Zu Beginn ihrer Tätigkeit erhalten die Professoren neben einer persönlichen Einführung ein Handbuch für Lehrende, das umfangreiche Informationen zum Studium und der Lehre an der HSBA gibt und eine schnelle Orientierung zu Abläufen und Ansprechpartnern gibt. Die Professoren führen jährlich Gespräche mit der Hochschulleitung, in denen Ziele abgestimmt und Bedarfe adressiert werden können.
Die Evaluationen geben zudem Hinweise auf Entwicklungs-Potenziale und Notwendigkeiten, die in diesen Gesprächen thematisiert werden können. Zur Teilnahme an Fortbildungen, Tagungen oder auch zur Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter steht jedem hauptberuflichen (Vollzeit-)Professor ein festgelegtes Budget zur Verfügung, von dem er einen kleinen Teil auch für Sachmittel einsetzen darf.

Die Lehrbeauftragten werden gemeinsam von dem jeweiligen Modulverantwortlichen und dem Director of Studies und den Programme Managern des Studiengangs ausgewählt. Auch die Lehrbeauftragten erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit eine persönliche Einführung und das Handbuch für Lehrende. Neben der Besprechung der Lehrevaluation mit dem Modulverantwortlichen findet nach dem ersten Semester ein obligatorisches Gespräch mit dem Director of Studies statt, in dem nicht nur die Evaluationsergebnisse thematisiert werden, sondern in dem er ebenfalls Feedback zur Lehrorganisation und Einbindung in die akademischen und administrativen Prozesse gibt. Der „Onboarding-Prozess“ der Lehrbeauftragten soll künftig noch enger von den Modulverantwortlichen begleitet werden, indem diese sich in einer der ersten Lehrstunden für ein peer review in der Lehrveranstaltung hospitieren.

Ein regelmäßiges studentisches Feedback zur Qualität der Lehre wird mit den Lehrveranstaltungsevaluationen eingeholt, die in der vorletzten/letzten Unterrichtsstunde durchgeführt werden. Während die Lehrenden ihr individuelles Feedback erhalten, sichten die Modulverantwortlichen die Evaluationen aller in ihrem Modul eingesetzten Lehrenden und nehmen diese zum Anlass für weitere Gespräche. In den Bachelor-Studiengängen werden alle Lehrveranstaltungsevaluationen zudem von dem kleinen QM-Zirkel gemeinsam mit den Programme Managern der Studiengänge eingeordnet. Hier werden Gesprächsbedarfe (sowohl bei sehr positiven als auch sehr negativen Ergebnissen) identifiziert und je nach Schwerpunkt Gespräche mit der Vizepräsidentin für Lehre, Qualitätssicherung Weiterbildung, dem Director of Studies oder dem Modulverantwortlichen geführt. Weitere Hinweise geben die schriftlichen Befragungen und die sog. mündlichen „Reflections“, anhand derer Rückmeldungen die Modulverantwortlichen ebenfalls aktiv werden.

Die Qualität der Prüfungen wird durch die Modulverantwortlichen gewährleistet, die die Lehrenden nicht nur über die im Modul vorgesehenen Prüfungen informieren, sondern auch diejenigen Prüfungsleistungen, die als Klausur erbracht werden, konkret vorgeben. Die weiteren Prüfungsformen sind ausführlich in einem Leitfaden beschrieben, dem auch verbindliche Bewertungsraster beigefügt sind, die die Lehrenden bei der Bewertung ausfüllen.

In den Befragungen (sowohl den standardisierten als auch bei den Reflections) werden von den Studierenden ebenfalls Rückmeldungen zu den Prüfungen und zur Bewertung geäußert, die den Modulverantwortlichen von den Programme Managern oder dem Qualitätsmanagement zur Verfügung gestellt werden.
Nicht nur zur Sicherstellung, sondern auch zur Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Prüfungen wurde an der HSBA 2015 das Amt des Didaktikbeauftragten eingerichtet, das o.g. Funktion als Impulsgeber, aber auch Sparringpartner einnimmt und somit auch als aktiver Ansprechpartner in Fragen didaktisch-moderner Prüfungsformate fungiert.

Die Lehrenden und auch die Verwaltungsmitarbeiter können bei Bedarf Weiterbildungen absolvieren, die von der Hochschule unterstützt werden. So sollen alle Mitarbeiter befähigt werden, Verbesserungspotenziale eigenständig zu erkennen, diese an die relevanten Akteure zu adressieren und ihre eigene Maßnahmenumsetzung zuverlässig und plangemäß umsetzen zu können. Sie können dadurch auch kurzfristig in der Phase des „Do“ auf sich verändernde Bedarfe reagieren und sich Kompetenzen aneignen bzw. ihr Wissen aktualisieren und vertiefen.

Die personellen Ressourcen für das Qualitätsmanagement lauten wie folgt:

Im Studies Centre:
- Die Qualitätsmanagementbeauftragte: 1 VZÄ
- Die Programm-Manager mit jeweils 50% ihres Stellenumfanges: 2,875 VZÄ
- Die Examination-Manager mit jeweils 20% ihres Stellenumfanges: 0,76 VZÄ
- Der Director of Studies mit 20% seines Stellenumfanges: 0,2 VZÄ

Im akademischen Bereich:
- Die Vizepräsidentin für Lehre, Qualität und Weiterbildung: 70 h
- Die Studiengangsleiter mit jeweils 50% ihrer für diese Funktion zur Verfügung gestellten Deputatsreduktionen: 300 h
- Die Head of Departments mit jeweils 50% ihrer für diese Funktion zur Verfügung gestellten Deputatsreduktionen: 90 h
- Die Modulverantwortlichen (nur Deputatsreduktion für Koordinationspauschale): 225 h
  ➔ 685 h (1 VZÄ)

Damit sind an der HSBA insgesamt über 5 VZÄ direkt mit dem Qualitätsmanagement in Studium und Lehre befasst, die sich in der Verwaltung auf 15 Personen und im akademischen Bereich auf nahezu die gesamte Fakultät (z.Zt. 31 Professoren) verteilt.

Bewertung „Qualitätssicherungssystem“:

Die HSBA hat ein umfassendes internes Qualitätssicherungssystem für den Bereich Studium und Lehre konzipiert. Das Gutachterteam weist jedoch noch einmal auf das noch auszuarbeitende Kennzahlensystems hin (siehe Kapitel II 2. Steuerungssystem), welches für das Qualitätsmanagementsystem von großer Bedeutung ist, um notwendige Verfahrensschritte auszulösen bzw. Maßnahmen ableiten zu können. Das System folgt dem PDCA-Zyklus und beinhaltet die relevanten Prozesse für Studium und Lehre. Die Verantwortlichkeiten und Zu-

ständigkeiten der beteiligten Personen sind klar definiert. Im Qualitätsmanagementhandbuch finden sich hierzu konkrete Funktionsbeschreibungen der einzelnen Teilnehmer.

Das Qualitätsmanagementhandbuch, die erarbeiteten Prozesse, ihre Beschreibungen und zugehörigen Unterlagen erachtet das Gutachterteam insgesamt als umfangreich und gut geeignet, um den beteiligten Mitarbeitern für ihre Aufgaben sowohl Rahmenbedingungen aufzuzeigen als auch Hilfestellung bei der Arbeit mit Prozessen zu geben.

Bzgl. der Einstellung von neuen Professoren und Lehrbeauftragten sind konkrete Prozesse definiert. Durch Evaluationen, Entwicklungsgespräche sowie Weiterbildungsangeboten sichert die HSBA die Qualität des Lehrpersonals im laufenden Studienbetrieb.

Aufgrund der vorgelegten Dokumente und der Gespräche vor Ort konnte sich das Gutachterteam insgesamt davon überzeugen, dass die personellen Ressourcen zur Umsetzung des Systems vorhanden sind. Bei der Umsetzung sind sehr viele unterschiedliche Personen mit vielfältigen Aufgaben involviert, was im Gutachterteam im Hinblick auf die Umsetzung der definierten Prozesse diskutiert wurde. Sie betonen daher die Wichtigkeit, dass alle beteiligten Personen hinlänglich informiert sind, welchen Beitrag sie zur Qualitätssicherung leisten.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	x	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	x	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	x	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende personelle Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	x	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	x	

III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung

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

Der **Prozess Studiengänge entwickeln und einführen** startet – basierend auf einer Idee (von Studiengangsleitern oder anderen Professoren) – mit einem Grobkonzept, an Hand dessen die ersten Eckpfeiler festgelegt und der Hochschulleitung präsentiert werden. Das Grobkonzept muss hierbei die folgenden Informationen beinhalten.

Thema / Zielgruppe / Qualifikationsziel (grob)	☐
Abschlussgrad (Bachelor of Science, Bachelor of Arts, Master of Science, Master of Arts, MBA)	☐
Form: Duales Studium (Bachelor) oder berufsbegleitendes Studium (Bachelor oder Master)	☐
Verortung in der HSBA-Strategie (s. strategy map und Leitbild)	☐
Grober Zeitplan / Definition von Meilensteinen für die Entwicklung	☐
Falls vorhaben: erste Darstellung in einem „Hausmodell"	☐

Nachdem die Idee der Hochschulleitung präsentiert wurde, folgt die Prüfung des Konzeptes im Hochschulrat, der bei einer positiven Bewertung die folgenden Schritte veranlassen wird:

- Ausschreibung der Funktion der Studiengangsleitung
- Einbindung von Mitarbeitern aus der Verwaltung (durch den Director of Studies)

Als nächster Schritt wird ein Feinkonzept entwickelt, das die folgenden Informationen enthalten muss:

Name und Abschlussgrad	☐
Form (dual, berufsbegleitend), Regelstudienzeit und Gruppengröße	☐
Qualifikations- und Kompetenzziele Bitte beachten Sie hier insbesondere den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse der Kulturministerkonferenz, die wir Ihnen in der Dokumentenübersicht kurz vorstellen und die wir dort verlinkt haben.	☐
Zulassungsvoraussetzungen, Zulassungsverfahren	☐
Curricularer Aufbau / Modularisierung Enthält Angaben zu den Modulen, die im Studiengang angeboten werden (curricularer Aufbau, Umfang, Prüfungsleistungen) Hier können Sie sich an den bisherigen Curriculumsübersichten orientieren, die anhand des Standards der FIBAA* erstellt wurden. Unsere Programme Manager/innen geben Ihnen gern eine Vorlage und zeigen aktuelle Beispiele. Bitte beachten Sie die Vorgaben zur Modularisierung. Liefern Sie, wo notwendig, Begründungen für nicht regelhafte Modulgestaltung. Leiten Sie aus der Curriculumsübersicht auch einen Studien- und Prüfungsplan ab. * FIBAA = Foundation of International Business Administration Accreditation	☐
Berufsfeldanalyse: Anforderungen und Bedarf an Absolventen am Arbeitsmarkt	☐

Im Folgenden ist die Dokumentation der Entwicklung eines Studienganges am Beispiel Digital Transformation and Sustainablility (M.Sc.) dargestellt:

Prozessschritt		Datum	Registernr.	Dokument / digital
"Grobkonzept entwickeln" (Professor/in)	Vorstellung Grobkonzept vor Hochschulleitung	Januar 2016	**1**	1 New Master @ HSBA "Dualer M. Sc." 4.0 2 Wettbewerbsanalyse DTS
Anpassung an Strategie der Hochschule, Feedback aus Einzelgesprächen (mit Kollegen, Studierenden, Alumni, Externen)	Vorstellung Vorhaben in Prof.-Runde	07. September 2016	**2**	3 E-Protokoll_Prof-Runde Sept.2016_AuszugDTS 4 Anlage_M.Sc. Management Innovation (AT)
"Studiengangsentwicklung beschließen" (Hochschulrat)	Bericht über Grobkonzept, Auftrag an Geschäftsführung, den Studiengang zu entwickeln	14. September 2016	**3**	1 E-Protokoll HR 14 September 2016_AuszugDTS 2 Anlage 3_Konzept_ Management Innovation
"Über Fortschritte berichten" (Director of Studies) und "Studiengangsleitung ernennen" (Hochschulrat)	Sachstand neue Studiengänge Benennung Studiengangsleiter	14. November 2016	**4**	1 E-Protokoll HR 14 November 2016_AuszugDTS 2 TOP 7a_Ausschreibung_Studiengangsleitungen
"Feinkonzept entwickeln" (Studiengangsleitung) und "testen und berichten"				
weitere Entwicklung, inhaltliche Spezialisierungen	Vorstellung Vorhaben in Prof.-Runde	18. Januar 2017	**5**	1 Protokoll_Prof-Runde Jan.2017_AuszugDTS 2 Zu TOP 8.3. M Sc Steckbrief _ Profrunde_1page
Über Fortschritte berichten (Director of Studies)	Bericht Sachstand im Hochschulrat	14. Februar 2017	**6**	3 E-Protokoll HR 14 Februar 2017_AuszugDTS 4 Zu TOP 9c_MSc PBL 201702
weitere Entwicklung, Struktur und Inhalte, Zeitplan und Name	Workshop mit Abteilungsleitern und Programme Management	Mai 2017	**7**	5 MSc. DT 201705 - Meilensteine
Feinkonzept prüfen (Curriculum und Inhalte, Zeitplanung und Prüfungen)	Vorstellung bei der Hochschulleitung	Juni 2017	**8**	6 MSCDT_Update 20170628 7 MSCDT_Update 20170628 Curriculumsübersicht 8 MSCDT_Update 20170628 Inhalt detailliert 9 MSCDT_Update 20170628 Prüfungsbelastung 10 MSCDT_Update 20170628 Prüfungsformate 11 MSCDT_Update 20170628 Vision 12 MSCDT_Update 20170628 Woche 13 MSCDT_Update 20170628 Workload
Feinkonzept weiterentwickeln (Curriculum, Workload, Studien- und Prüfungsplan)	Dokumentation	Juli 2017	**9**	14 MSCDT_Update 20170711 Curriuculumsübersicht 15 MSCDT_Update 20170711 Semester_Workload 16 MSCDT_Update 20170711 Studien_Prüfungsplan
Feinkonzept weiterentwickeln (Curriculum, Musterwoche, Studien- und Prüfungsplan)	Dokumentation	September 2017	**10**	17 MSCDT_Update 20170921 Curriculumsübersicht 18 MSCDT_Update 20170921 Musterwoche 19 MSCDT_Update 20170921 Studien_Prüfungsplan
testen	Proof of Concept mit Unternehmensvertretern und Kolleg/innen	Oktober 2017	**11**	20 PoC DTN_Protokoll
parallel: Prozess der Akkreditierung startet				
Unterlagen erstellen und einreichen		13. November 2017	**12**	1 Anlagenverzeichnis (studiengangsspez. Anlagen DTS) 2 Studiengangsspezifische Bestimmungen DTS 3 Modulbeschreibungen DTS 4 Curriculumsübersicht DTS 5 Gesamtkonzept DTS 6 Zeitplan Jahrgang 2017 7 Flyer Digital Transformation and Sustainability 8 Eingangsbestätigung Akkreditierungsunterlagen

Die Projektgruppe, die für die betreffende Studiengangsentwicklung zuständig ist, entwickelt ein entsprechendes Studiengangskonzept, dessen Eckpunkte fortlaufend in den Prof-Runden und im Hochschulrat diskutiert und weiterentwickelt werden. Nachdem die Qualifikations- und Kompetenzziele festgelegt worden sind, erarbeitet die Projektgruppe eine erste Curriculumsübersicht, welche Teil der weiteren Abstimmungen mit Modulverantwortlichen, Lehrenden und Studiengangsinteressierten ist. Sie wird fortlaufend weiterentwickelt und mündet schließlich in das Dokument „Studiengangsspezifische Bestimmungen" inklusive Studien- und Prüfungsplan und in die Modulbeschreibungen. Für die Ausgestaltung der Modulbeschreibungen sind die entsprechenden Modulverantwortlichen in Abstimmung mit dem Studiengangsleiter verantwortlich. Diese enthalten Angaben zu Inhalten und Qualifikationszielen, Lehr- und Lernmethoden, Verortung im Studium (Studienjahr), Art (Pflicht/Wahlpflicht/Wahl) Zugangsvoraussetzungen, Verwendbarkeit, ECTS-Punkten, Workload, Prüfungsform, Lehrendem, Sprache, Gewichtung der Note und Literaturhinweisen. In den dualen Bachelor-Studiengängen sind hier zudem die Anforderungen an die betriebliche Ausbildung definiert.

Nachdem die Modulbeschreibungen erstellt worden sind, erfolgt die Qualitätssicherung durch den jeweiligen Studiengangsleiter, der die Vereinbarkeit der Qualifikations- und Kompetenzziele mit dem DQR überprüft. Diese Überprüfung erfolgt jährlich im Rahmen der turnusgemäßen Überarbeitung aller Modulbeschreibungen. Der Studiengangsleiter wird hierbei von dem Qualitätsmanagementbeauftragten unterstützt, der für die „Leitlinie zur Studiengangs- und Modulentwicklung an der HSBA" verantwortlich ist. Diese Leitlinie enthält Hinweise und Informationen (zu Grob- und Feinkonzept) für die am Prozess beteiligten Personen.

Ein weiterer Teil des Entwicklungsprozesses der Studiengangskonzepte sind zudem Testrunden mit Lehrenden, Unternehmensvertretern, Mitarbeitern und potentiellen Studierenden, um die Anforderungen und Bedürfnisse aller Stakeholder angemessen zu berücksichtigen und mögliche Fehlkonzeptionen frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Bei der Vorbereitung und Durchführung wird die o.g. Projektgruppe von dem QMB unterstützt, der sie mit allen relevanten Informationen, Vorgaben und Änderungen versorgt und für deren Aktualität und Aufarbeitung verantwortlich ist

Die Qualitätssicherung des Studiengangskonzepts erfolgt durch den Director of Studies. Er prüft das Konzept auf die Einhaltung aller relevanten Vorgaben, die Vereinbarkeit und Umsetzung der Checklisten und Handreichungen und berücksichtigt dabei insbesondere auch das ECTS. Unterstützt wird er dabei vom QMB.

Parallel zu dem Prozess der Studiengangsentwicklung startet ebenfalls der **Prozess Interne Akkreditierung durchführen**, im Rahmen dessen eine weitere Überprüfung durch ein externes Gutachterteam stattfindet. (siehe Kapitel III.3)

BEWERTUNG „Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte" (PLAN):

Die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte ist im Rahmen des Prozesses „Studiengänge entwickeln und einführen" geregelt.
Aufgrund der besonderen Bedeutung des Kernprozesses der Studiengangsentwicklung galt diesem Aspekt ein besonderes Augenmerk des Gutachterteams, weswegen es sich für Stichprobe 1 aussprach. Diese beinhaltete die Darstellung des Prozesses der Neu-Entwicklung von Studiengängen (von der Idee bis zum Modulhandbuch) inkl. relevanter Dokumente an Hand der Studiengänge Digital Transformation and Sustainability (M.Sc.) und Versicherungsmanagement (B.A.). Vor der zweiten Begutachtung reichte die Hochschule Unterlagen ein, die die Dokumentation der Entwicklung der beiden Studiengänge darstellten. Im Rahmen dieser Stichprobe reichte die Hochschule ebenfalls die neuen allgemeinen „Leit-

linien zur Sudiengangs- und Modulentwicklung an der HSBA“ ein, die eine Ergänzung zu dem dargestellten Prozess ist. Die darin enthaltenen Informationen und Listen gewährleisten nach Aussage der HSBA, dass die Qualifikationsziele gemäß einschlägiger rechtlicher Vorgaben und der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen umgesetzt werden. Die Studiengänge, die für die Stichprobe ausgesucht wurden, wurden noch nicht nach dem neuen Prozess der Studiengangsentwicklung durchgeführt, jedoch waren bereits viele Elemente (z.B. Grob- und Feinkonzept enthalten), sodass sich das Gutachterteam ein gutes Bild machen konnte. Zudem hat die Hochschule ihre Erfahrungen aus den beiden Entwicklungsprozessen in die Überarbeitung des Prozesses (anlässlich der beabsichtigten Systemakkreditierung). Das Gutachterteam ist der Ansicht, dass der neue Prozess gut geeignet ist Qualifikationsziele sowie Studiengangskonzepte entwickeln.

Das Gutachterteam konnte sich durch die eingereichten Unterlagen und im Rahmen der Gespräche ebenfalls davon überzeugen, dass im Prozess der (Neu-)Entwicklung von Studiengängen, die relevanten Personengruppen miteinbezogen wurden. So wurde bei der Entwicklung des Feinkonzeptes mit Studierenden, Alumni und Lehrenden gesprochen und um Feedback gebeten, dass in einer anschließenden Prof-Runde mit dem Projektteam besprochen wurde. Kooperationspartner (vor allem bei der Entwicklung von neuen dualen Programmen) sowie weitere externe Experten sind ebenfalls im Prozess eingebunden.
Während der Entwicklung der Studiengänge wurde u.a. eine Marktanalyse durchgeführt, um potentielle Mitbewerber zu identifizieren. Das Gutachterteam begrüßt dies, regen jedoch an, in dieser Analyse ebenfalls Marktpotentiale (z.B. den Absolventenmarkt) zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der Qualitätssicherung der Qualifikationsziele im Rahmen der internen Akkreditierung wird auf Kapitel III.3 „Check“ verwiesen.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	x	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangkonzepte.	x	
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	x	
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	x	
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	x	
Persönlichkeitsentwicklung.	x	
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	x	
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere		
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,	x	
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangkonzepte,	x	
• die Anwendung des ECTS,	x	
• die sachgemäße Modularisierung,	x	
• die adäquate Prüfungsorganisation,	x	
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	x	
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	x	

• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	x	
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	x	
Studierenden mit Kindern,	x	
ausländischen Studierenden,	x	
Studierenden mit Migrationshintergrund,	x	
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	x	
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention,	x	
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	x	
Das Steuerungssystem gewährleistet bei der Entwicklung der Studiengänge die Beteiligung von		
Lehrenden,	x	
Studierenden,	x	
Absolventen,	x	
externen Experten,	x	
Vertretern der Berufspraxis,	x	
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).	Nicht relevant	
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftragten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	x	
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesondere Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechende Informationswege wahrnehmen.	x	

III.2. Studiengangdurchführung (DO)

Die Prozesse der Prozesskategorie **Deliver** beinhalten die Schritte, die zur Durchführung der Studiengänge benötigt werden und dadurch eine belastbare und qualitativ hochwertige Durchführung der Studiengänge sicherstellen. Die Prozesskategorie wird in die vier folgenden Bereiche unterteilt, die die einzelnen Prozesse beinhalten: **Zulassung**, **Programmorganisation**, **Prüfungsorganisation** und **Support und Service**.

Im Bereich **Zulassung**, ist das **Admissions Office** verantwortlich für die Prüfung der Einhaltung der Zulassungsvoraussetzungen der Bewerbungen. Zweifelsfälle werden dabei mit dem Director of Studies bzw. dem Studiengangsleiter besprochen und geklärt. Sobald alle Zulassungsvoraussetzungen erfüllt sind und ein Studienvertrag unterschrieben ist, erfolgt die Immatrikulation. Eine Begrenzung der Immatrikulationen gibt es grundsätzlich nicht. Einziger limitierender Faktor sind die Kleingruppen, die regelmäßig nicht größer als 30 Studierende sind. Sollten mehr als 30 Studierende zugelassen werden, wird eine neue Gruppe geplant. Aufgrund der Prognose (s.o.), welche laufend mit den eingehenden Bewerbungen und Immatrikulationen abgeglichen wird, kann eine frühzeitige Reaktion erfolgen.

Im Bereich **Programmorganisation** ist unter anderem die Deputats- und Einsatzplanung ein wichtiger Prozess. Die Dozenteneinsatzplanung beginnt ca. ¾ bis ½ Jahr vor Beginn des Studienstartes und wird von den Leitern des Bachelor- bzw. Master-Programme Managements (Head of Programme Management Undergraduate Studies und Head of Programme Management Postgraduate Studies) verantwortet. Auf Basis der prognostizierten Studienanfängerzahlen werden die Anzahl von Studiengruppen und die notwendigen Ressourcen für die Lehrenden ermittelt. Diese Zahlen sind auch Teil der mittelfristigen Finanzplanung und stellen sicher, dass mit dem Aufwuchs der hauptamtlich angestellten Professoren sichergestellt ist, dass der überwiegende Teil der Lehrveranstaltungen durch diese abgedeckt wird. Danach werden die Lehrenden auf die jeweiligen Studierendengruppen verteilt, wobei die

Ergebnisse des QM-Systems berücksichtigt und ggfs. Anpassungen im Vergleich zum Vorjahr vorgenommen werden. Nach der Dozenteneinsatzplanung folgt die Stundenplanung durch das Seminar-Management, das mit den Lehrenden konkrete Termine vereinbart und die Raumbuchungen verantwortet.

Ca. 1 bis 2 Monate vor Studienbeginn erfolgen die konkrete Gruppenzuteilung und die Organisation der Einführungstage, die den Studierenden einen möglichst reibungslosen Start in ihr Studium ermöglichen sollen. Dann beginnt im Bereich **Prüfungsorganisation** der reguläre Studien- und Prüfungsbetrieb, für den das jeweilige Programme Management und das Prüfungsamt verantwortlich sind. Parallel dazu werden alle Lehrveranstaltungen evaluiert und viele qualitative Feedbackschleifen durchgeführt, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und beheben zu können (Bereich **Programmorganisation)**. Hierfür sind die Programme Manager zusammen mit dem Studiengangsleiter verantwortlich, die sich regelmäßig zu Jour Fixen treffen und abstimmen. Bei Bedarf ziehen sie die Expertise des Director of Studies oder des QMB hinzu und berichten ihnen darüber hinaus regelmäßig über geplante Verbesserungsmaßnahmen und Fortschritte.

Der letzte Bereich **Support und Service** beinhaltet Prozesse zu Einführungsveranstaltungen mit Unternehmen, Planung der Dozenten- und Firmenkonferenzen und zur Aufnahme neuer Unternehmen.

Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung werden sowohl zentral als auch dezentral durchgeführt. Im Falle der Einführung neuer Softwaresysteme oder sonstiger Tools sorgt die Hochschulleitung dafür, dass alle relevanten Mitarbeiter eine entsprechende Schulung oder Weiterqualifizierung erhalten. Darüber hinaus sind diese Themen Teil der Jahresgespräche mit jedem Mitarbeiter, in denen mit den Vorgesetzten besprochen wird, welche Maßnahmen geeignet und sinnvoll erscheinen. Weiterhin haben die Mitarbeiter die Möglichkeit auch außerhalb der Jahresgespräche eigenverantwortlich Personalentwicklungs- und -qualifizierungsmaßnahmen zu suchen und anzustoßen. Dies sind in der Regel Konferenzen oder kurzfristige Seminare und Schulungen, die mit den Vorgesetzen abgestimmt und dann regelmäßig durchgeführt werden können. Beispiele hierfür sind Teilnahmen an (wissenschaftlichen) Konferenzen, Didaktikschulungen, Weiterbildungen, Softwareschulungen und Sprachkursen.

Verantwortlich für die Sicherstellung des sächlichen Bedarfs ist das **Facility Management**, welches für die technische Ausstattung, die Bestellung von Büro- und Unterrichtsmaterial und den technischen Support verantwortlich und bei diesbezüglichen Problemen jeglicher Art erster Ansprechpartner ist. Beispiele hierfür sind die Unterstützung bei der Bedienung von Computern, Aktive Boards und die Nutzung des Schulungsnetzes sowie die Bestellung und der Austausch technischer Geräte.

Für ausreichende räumliche Ressourcen ist das **Seminarmanagement** verantwortlich, das die Raumbuchungen durchführt und in monatlichen Raumrunden (Jour Fixen) im Falle von Engpässen eine rechtzeitige Abstimmung mit den anderen Nutzern vornimmt und löst.

BEWERTUNG „Studiengangdurchführung“ (DO):

Das Gutachterteam konnte sich in den Gesprächen mit Studierenden, Professoren und Verwaltungsmitarbeitern bei der Begutachtung vor Ort davon überzeugen, dass die Studiengang-durchführung reibungslos verläuft. Prozesse wie Deputats- und Einsatzplanung sowie zur Prüfungsorganisation sind definiert

Die dargestellten Angebote zur Weiterbildung für das Lehrpersonal (z.B. Didaktikschulungen) eröffnen den Lehrenden ausreichende Möglichkeiten der Personalentwicklung und -qualifizierung. Gleiches gilt für Verwaltungsmitarbeiter, deren jährliche Mitarbeitergespräche

die Grundlage für individuell sinnvolle Fortbildungsmöglichkeiten sind (Bsp. Seminare und Workshops).

Bezüglich der sächlichen Ressourcen ergaben die Eindrücke und Gespräche während der Begutachtung vor Ort ein sehr positives Bild, so dass das Gutachterteam von der erfolgreichen Durchführung von Studienprogrammen am HSBA überzeugt sind.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	x	
Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden		
personellen Ressourcen,	x	
räumlichen Ressourcen,	x	
sächlichen Ressourcen,	x	
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	x	

III.3. Überprüfung von Studiengängen (CHECK)

Wesentliches Instrument zur Überprüfung der Einhaltung der formalen und inhaltlichen Vorgaben ist das neue Verfahren der internen Akkreditierung. Die interne Akkreditierung kommt vor der Einführung neuer Studiengänge als interne Konzeptakkreditierung mit einer Gültigkeit von fünf Jahren und für jeden Studiengang als interne Programmakkreditierung (Re-Akkreditierung) in einem regelmäßigen Turnus von sieben Jahren zum Einsatz. Mit einem verkürzten Verfahren können noch vor Ablauf einer Akkreditierungsfrist Veränderungen in bereits eingeführten Studiengängen überprüft und bei positivem Ergebnis kurzfristig umgesetzt werden.

Gegenstand der internen Akkreditierung sind im Wesentlichen die drei folgenden drei Prüfgebiete:

- die Überprüfung der Einhaltung aller relevanten Vorgaben (Akkreditierungsrat, Kultusministerkonferenz, landesspezifische Vorgaben, internationale Vorgaben),
- die Überprüfung des Feedbacksystems (z.B. Lehrveranstaltungsevaluationen, Reflections, Studierenden-, Absolventen- und Alumnibefragung, Unternehmensbefragung) und damit verbunden die Erreichung bestimmter Ziele und
- Weiterentwicklungspotentiale im Zusammenhang mit den strategischen Zielen der HSBA (z.B. Interdisziplinarität, Integration von Theorie und Praxis, systematische Verankerung ethischer Aspekte).

Der Ablauf ist in der Leitlinie „Interne Akkreditierung – Verfahrensbeschreibung“ definiert.
Über die Akkreditierung selbst entscheidet der Akkreditierungsausschuss der HSBA. Dieser setzt sich aus den jeweiligen Mitgliedern des Hochschulrats und der Hochschulleitung zusammen:

- Präsident
- Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung
- Vizepräsident für Forschung und Internationales
- Vier professoralen Vertreter
- Ein Vertreter der Lehrbeauftragten
- Ein Vertreter der nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen
- Ein Vertreter der Studierenden
- Geschäftsführer
- Director of Studies
- Director of Business Development

- Director of Staff Department

Der QM-Beauftragte erstellt in Abstimmung mit dem Vizepräsidenten für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung und dem Director of Studies einen groben Zeitplan für die interne Akkreditierung aller Studienprogramme und schreibt ihn jährlich fort. Konkret festgelegt werden die jeweils im Zeitraum der folgenden drei Jahre zu akkreditierenden Studienprogramme, einschließlich der Fristen für die Abgabe der Selbst- und Prüfberichte. Die Reihenfolge und konkreten Prüfzeiträume werden den Bedarfen der Studiengänge sowie an die Gültigkeit der vorherigen Akkreditierung angepasst.
Der Akkreditierungsausschuss entscheidet über diesen Vorschlag und beauftragt den QM-Beauftragten mit der Durchführung der internen Akkreditierungen entsprechend der wie folgt festgelegten Vorgaben. Die Studiengangsverantwortlichen (Studiengangsleiter und Programme Manager) werden von dem QM-Beauftragten informiert.
Bei der Einführung neuer Studiengänge wird die Konzeptakkreditierung automatisch auf der Grundlage der Beschlussfassung des Hochschulrats zur Entwicklung des neuen Studiengangs ohne Beauftragung durch den Akkreditierungsausschuss durchgeführt.

Die Gutachtergruppe wird für die internen Akkreditierungen jeweils spezifisch zusammengestellt. Sie ist aus folgenden Personen zusammengesetzt:

- zwei internen Professoren, von denen eine/r den Vorsitz innehat,
- ein studentisches Mitglied,
- ein Mitglied aus der Berufspraxis (z.B. Kooperationspartner, Lehrbeauftragter),
- ein Professor einer staatlichen Hochschule mit einschlägiger fachlicher Denomination, der in keiner aktuellen oder früheren Geschäftsbeziehung zur HSBA (mit Ausnahme früherer Gutachtertätigkeiten im Rahmen von Akkreditierungsverfahren) steht.
- Optional kann ein weiterer Vertreter einer privaten Hochschule mit fachlicher Denomination aufgenommen werden.

Die Mitglieder werden von dem QM-Beauftragten in Abstimmung mit dem Vizepräsidenten für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung und dem Director of Studies bestellt.

Bei der Auswahl der Gutachter werden folgende Kriterien zu beachtet:

- Die interne Professor/innen:
  - dürfen in den letzten fünf Jahren nicht Studiengangsleiter des zu prüfenden Studiengangs gewesen sein,
  - dürfen aktuell keine Modulverantwortung in dem zu prüfenden Studiengang innehaben und
  - sollen aus verschiedenen Departments der Hochschule stammen.
- Das studentische Mitglied:
  - darf nicht in dem zu prüfenden Studiengang studieren und
  - soll aus demselben Studiengangstyp (Bachelor oder Master) stammen.
- Das Mitglied aus der Berufspraxis:
  - darf in dem Studiengang keine Modulverantwortung innehaben und
  - muss mit dem Studiengangstyp (dual oder berufsbegleitend) Erfahrung haben.
- Das externe professorale Mitglied:
  - muss an einer öffentlichen Hochschule berufen sein und
  - eine einschlägige fachliche Denomination innehaben.
- Der optional aufgenommene Vertreter einer privaten Hochschule: muss eine einschlägige fachliche Denomination innehaben.

Die Begutachtung der Studiengänge geschieht auf der Grundlage eines Basis-Fragen- und Bewertungskatalogs (Basis-FBK), der konkrete Fragestellungen und Qualitätsanforderungen zu Zielen, Durchführung, Ressourcen sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung und (Weiter-)Entwicklung des Studienprogramms enthält. Er basiert auf den Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) (Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Ba-

chelor- und Master-Studiengängen, Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse) sowie des Akkreditierungsrats (z.B. Zur Auslegung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben) sowie auf den strategischen Zielen der HSBA in Studium und Lehre, den European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher the European Higher Education Area (ESG) sowie weiteren Vorgaben wie z.B. den EQUAL MBA-Guidelines etc. und wird regelmäßig im Rahmen des Prozesses „KS_1.01.01 Vorgaben sichten und aufnehmen“ überarbeitet.

Ergänzend zum Basis-FBK wählt der kleine QM-Zirkel für jedes interne Verfahren studiengangsbezogen mindestens drei optionale Zusatzfragen aus. Mit den optionalen Zusatzfragen hält der FBK die Möglichkeit der Schwerpunktsetzung zur Begutachtung studiengangspezifischer Parameter bereit. Hier können sowohl Stärken überprüft, aber auch bereits identifizierte Entwicklungsbedarfe berücksichtigt werden, beispielsweise Internationalisierung, die Verzahnung von Theorie und Praxis, die Berücksichtigung ethischer Aspekte oder auch die Überprüfung der Chancengleichheit.

Der Fragenkatalog sieht zwei Formen der Beantwortung vor:

- Prüfberichte: Zu Fragestellungen, die allgemeine und hochschulweit gültige Parameter umfassen (Gleichstellungskonzept, rechtliche Prüfung sowie Ausgestaltung der Studien- und Prüfungsordnung, räumliche Ausstattung, Zugang zur Literatur), werden von dem QM-Beauftragten hochschulintern Prüfberichte in Auftrag gegeben. Sie umfassen eine fachliche Bewertung der im FBK vorgegebenen Fragestellung auf Basis der zugehörigen Qualitätsanforderungen durch einen internen Experten, regelhaft sind dies die Abteilungsleiter derjenigen Abteilung (directors), in der die darzustellenden Prozesse verantwortlich bearbeitet werden. Die Dokumentation gibt Auskunft über die Qualifikation der Prüfenden, den Gegenstand der Prüfung, die ihr zugrundeliegenden Unterlagen sowie Prüfkriterien und das Votum des Experten. Die Prüfberichte können für verschiedene interne Akkreditierungsverfahren genutzt werden. Ihre Aktualisierung wird von den internen Experten verantwortet und von dem QM-Beauftragten überprüft. Der QM-Beauftragte kann einzelne Prüfberichte auch bei externen Experten in Auftrag geben.
- Berichte: Zur Beantwortung der weiteren Fragen werden von dem jeweiligen Studiengangsleiter und Programme Manager sowie auch von weiteren Mitarbeitern zu den einzelnen Fragestellungen Berichte erstellt. Die Berichte können für verschiedene interne Akkreditierungsverfahren genutzt werden. Ihre Aktualisierung wird von dem Mitarbeiter verantwortet und von dem QM-Beauftragten überprüft.

Der FBK gilt als Vorlage nicht nur für die schriftlichen Unterlagen zur Selbstdokumentation der Studiengänge, in der die im FBK definierten Fragen beantwortet werden, sondern auch für den Prozess der Begutachtung und der Erstellung des Gutachtens. Mit seinen Ausführungen zu den Qualitätsanforderungen gibt der FBK den Maßstab für die Bewertung durch die Gutachter vor, die sich in ihrer Beurteilung an den dort definierten Bewertungskriterien orientieren. Die Begutachtung finden im Rahmen eines vor-Ort-Termins statt, an dem die Gutachter mit verschiedenen Vertretern der Hochschule sprechen (u. Studiengansleiter, Lehrende, Studierende, Alumni, Verwaltungsmitarbeiter).

Beispiel der Bewertung für den Studiengang Business Administration (B.Sc.) inkl. der relevanten Kriterien:

	Ergebnis	über-troffen	erfüllt	nicht erfüllt
1.	Zielsetzung des Studiums		X	
1.1	Konzept zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit (Prüfbericht)			X
1.3	Positionierung des Studiengangs im Arbeitsmarkt für Absolventen (Employability)		X	
2	Zulassungs- und Auswahlverfahren (Prüfbericht)		X	
3.1.1	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums		X	
3.1.2	Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung		X	
3.1.3	Integration von Theorie und Praxis		X	
3.1.4	Interdisziplinäres Denken		X	
3.1.5	Ethische Aspekte		X	
3.1.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten		X	
3.1.7	Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit		X	
3.2.1	Struktureller Aufbau und Modularisierung (Prüfbericht)		X	
3.2.2	Studien- und Prüfungsordnung (Prüfbericht)		X	
3.2.3	Studierbarkeit		X	
3.3	Didaktisches Konzept		X	
3.5	Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen		X	
3.6	Berufsqualifizierende Kompetenzen - Employability		X	
4.1.1	Lehrpersonal		X	
4.1.2	Studiengangsleitung und Studienorganisation			X
4.1.3	Verwaltungspersonal		X	
4.1.4	Interne Kooperation		X	
4.2	Kooperationen und Partnerschaften		X	
4.3.1	Unterrichtsräume			
4.3.2	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur		X	
4.4	Finanzausstattung		X	
5.1	Qualitätssicherung und -entwicklung in Bezug auf Inhalte Prozesse und Ergebnisse		X	
5.2.1	Evaluation durch Studierende		X	
5.2.2	Evaluation durch das Lehrpersonal			X
5.2.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und ggf. weitere Dritte		X	

Die Gutachter erarbeiten auf der Grundlage der schriftlichen Unterlagen sowie - in den regulären Verfahren - einer Begutachtung vor Ort innerhalb der folgenden vier bis sechs Wochen (im verkürzten Verfahren nach Zusendung der schriftlichen Unterlagen) eine schriftliche Beschlussempfehlung für den Akkreditierungsausschuss und senden sie an den QM-Beauftragten.
In diesem Prozess greifen sie die Struktur des FBK wieder auf und geben zu den einzelnen Fragen eine Bewertung ab, ob die Qualitätsanforderungen erfüllt oder nicht erfüllt sind.

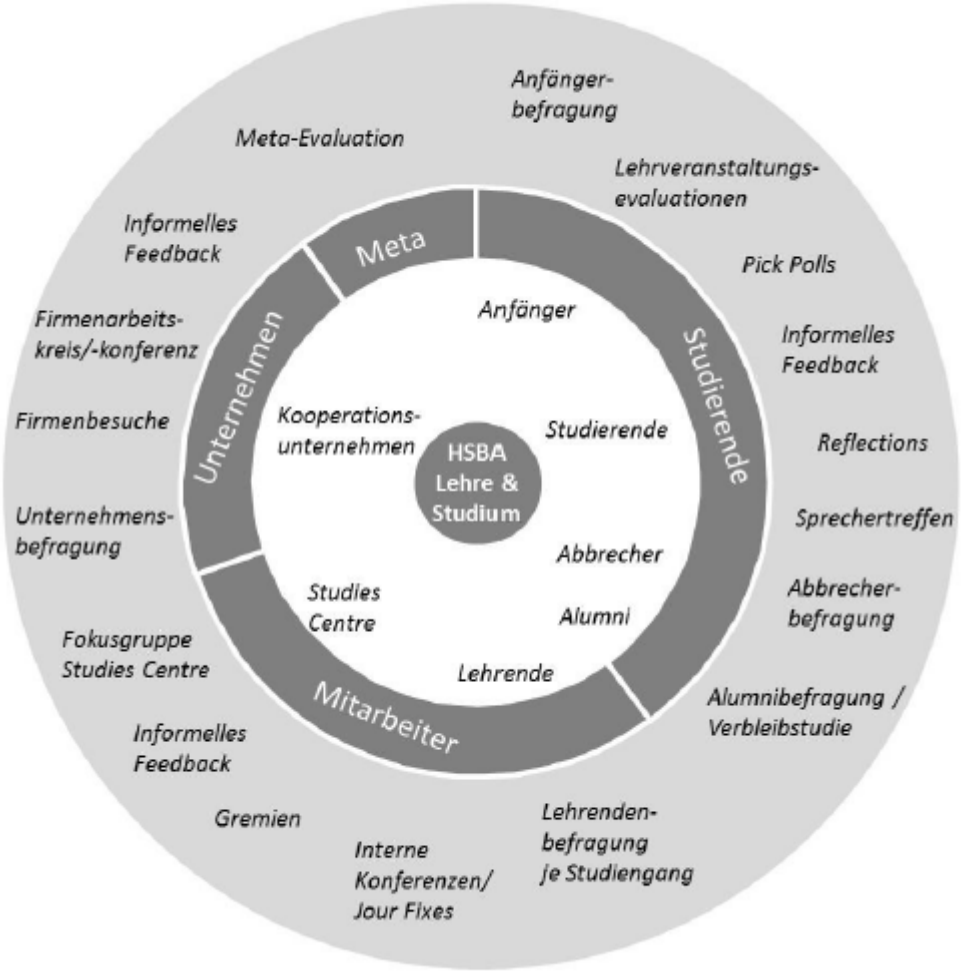
Die Beschlussempfehlung kann folgende Ergebnisse beinhalten:
a. Akkreditierung des Studiengangs ohne Auflagen und ohne Empfehlungen;
b. Akkreditierung des Studiengangs ohne Auflagen und mit Empfehlungen;
c. Akkreditierung des Studiengangs mit Auflagen und ohne Empfehlungen;
d. Akkreditierung des Studiengangs mit Auflagen und mit Empfehlungen;
e. Nicht-Akkreditierung des Studiengangs.

Auflagen sind dann auszusprechen, wenn die Qualitätsanforderungen als „nicht erfüllt“ angesehen werden. Sie werden mit einfacher Mehrheit ausgesprochen. Unabhängig von Auflagen ist die Formulierung von Empfehlungen explizit erwünscht.
Von der Beschlussempfehlung der „Nicht-Akkreditierung“ ist Gebrauch zu machen, wenn die Auflagen voraussichtlich nicht in einem Zeitraum von 9 Monaten behoben werden können.

Hinsichtlich der aus der Beschlussempfehlung resultierenden Folgen wird auf Kapitel III.4 „Act“ verwiesen.

Über dieses Verfahren hinaus nehmen insbesondere der Vizepräsident und der Director of Studies als Vertreter der Hochschulleitung an zahlreichen Jour Fixes mit den Vertretern der Administration und den Studiengangsleitungen teil, führen Feedbackrunden durch (z.B. Reflections), sind in den QM-Zirkeln vertreten und berichten bei gegebenen Anlass in den Sitzungen der Hochschulleitung hierüber.

Des Weiteren gibt es verschiedene interne Evaluationsinstrumente, die in allen Studiengängen umgesetzt werden und sich am Student Life Cycle orientierten (vgl. folgende Abbildung). Mit ihnen werden Informationen zu verschiedenen Aspekten des Studiums generiert und die Ergebnisse systematisch der Qualitätsverbesserung zugeführt. Im Fokus der Datenerhebung stehen hierbei die Studierenden, die mit der Mehrzahl der internen Evaluationen standardisiert um Feedback gebeten werden: Nach der Anfängerbefragung werden alle Lehrveranstaltungen evaluiert und regelmäßig Reflections sowie Kurzbefragungen durchgeführt, bis die Studierenden kurz nach Absolvieren des Studiums um ein Gesamtfeedback gebeten werden. Sie werden als Alumni einige Jahre nach dem Verlassen der Hochschule abermals um ihre Einschätzung gebeten. Aber auch von Unternehmen und den Lehrenden werden systematisch Rückmeldungen erfasst und verwertet.



Neben den formalisierten Verfahren wird auch informelles Feedback von den verschiedenen Stakeholdern (Bewerber, Studierende, Absolventen, Alumni, Unternehmen, Politik etc.), das HSBA-Mitarbeiter in Gremien, bei Veranstaltungen, auf Messen etc. erhalten, mit den jeweils relevanten Kollegen in der HSBA geteilt. HSBA-intern gibt es darüber hinaus verschiedene Möglichkeiten für Mitarbeiter, sich auszutauschen und ihr Feedback einzubringen.

BEWERTUNG „Überprüfung“ (CHECK):

Das vorgesehene interne Akkreditierungsverfahren ist nach Ansicht des Gutachterteams gut geeignet, um die Qualität aller bereits laufenden Studiengängen bzw. neuer Studiengangskonzepte zu prüfen. Die vorhandene Beschreibung des Verfahrens dokumentiert die einzelnen Verfahrensschritte und die daran beteiligten Personen. Bei der ersten Begutachtung entstand beim Gutachterteam der Eindruck, dass die durchgeführte interne Prüfung eines Studienganges zwar ein nachvollziehbares und belastbares Ergebnis gebracht hatte, die Prozessbeschreibung jedoch teilweise widersprüchliche oder uneindeutige Aussagen traf. So sprach die Hochschulleitung bei der Akkreditierung Auflagen aus und entschied im nächsten Schritt über die Umsetzung der sich teilweise selber gesetzten Auflagen; sowie unterschiedliche Angaben zu der Beteiligung externer Gutachter. Aus diesem Grund entschied sich das Gutachterteam für Stichprobe 2, die eine Überarbeitung der Konzeption und Prozesse des internen Akkreditierungsverfahrens für Konzept- und Re-Akkreditierungen vorsah. Zur zweiten Begutachtung wurde von Seiten der HSBA eine überarbeitete Verfahrensbeschreibung eingereicht. Es wurde u.a. ein selbstständiger Akkreditierungsausschuss eingerichtet, der den QMB mit der Akkreditierung beauftragt, über die Akkreditierung und die Erfüllung der

Auflagen entscheidet. Das Gutachterteam begrüßt diese neue Regelung und das neue unabhängige Gremium.

Das Verfahren basiert auf einem Fragen- und Bewertungskatalog, der relevante Kriterien hinsichtlich der Qualitätsanforderungen zu Zielen, Durchführung, Ressourcen sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung enthält. Die Möglichkeit Spezialthemen zu prüfen, wird nach Ansicht des Gutachterteams dem Profil der Studiengänge besonders gerecht und es zeigt, dass die HSBA sich nicht nur an den Mindeststandards orientiert.

Die Kriterien für die Auswahl der HSBA-Gutachter sind sachgerecht und gewährleisten, dass Lehrende, Studierende, ein Vertreter der Berufspraxis, sowie ein externer Professor am internen Akkreditierungsverfahren beteiligt sind. Bei dem externen Gutachter ist zudem sichergestellt, dass er keine direkte Verbindung zur Hochschule hat (bspw. durch einen Lehrauftrag) und insgesamt in seiner Entscheidung unabhängig ist. Bei der Begutachtung vor Ort konnte das Gutachterteam ein Gespräch mit mehreren HSBA-Gutachtern (darunter auch der externe Professor führen, die an der internen Akkreditierung des Studienganges „Business Administration (B.Sc.) mitgewirkt haben. Die externen Gutachter lobten dabei die gute Organisation des Verfahrens. Zudem berichteten sie von den vorbereitenden Schritten seitens der Hochschule in Form von persönlichen Gesprächen, Informationen und Erläuterungen zum Prüfkatalog und bzgl. der Möglichkeit der Klärung von Fragen vor und während des Begutachtungstermins.

Die Hochschule hat eine Planung vorgelegt, wie sie alle Studiengänge in den nächsten sechs Jahren prüfen möchte. Aus Sicht des Gutachterteams ist dieser Zeitplan realisierbar.

Über das Verfahren der internen Akkreditierung hinaus werden weitere Evaluationsinstrumente zur Qualitätssicherung angewandt, an denen unterschiedliche Personengruppen beteiligt sind. Studierenden und Absolventen werden beispielsweise in Lehrveranstaltungsevaluationen/reflections bzw. Alumnibefragungen involviert. Externe Partner (z.B. Kooperationsunternehmen) und Lehrende werden ebenfalls befragt und können ein Feedback abgeben. Die Hochschulleitung wird über die Ergebnisse in regelmäßigen Sitzungen informiert. Das Gutachterteam konnten sich darüber ebenfalls in den Gesprächsrunden mit den unterschiedlichen Teilnehmen einen Eindruck verschaffen.

Qualitätsanforderungen	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige		
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	x	
interne Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	x	
externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	x	
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz für die Akkreditierung von Studiengängen,	x	
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des Akkreditierungsrates sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von		
Lehrenden,	x	
Studierenden,	x	
des Verwaltungspersonals,	x	
Absolventen,	x	
Vertretern der Berufspraxis,.	x	
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	x	

die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.			
Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre,			
stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Nicht relevant**
	x		
Die Hochschulleitung[2] hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	x		

[2] Bei einer Teilsystemakkreditierung, die Leitung der studienorganisatorischen Teileinheit.

III.4. Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)

An der HSBA bündelt der kleine QM-Zirkel in Zusammenarbeit mit dem Programme Management die Sammlung und Weitergabe der relevanten Informationen zur Weiterentwicklung von Studiengängen. Datengrundlage sind Evaluierungen, Feedbacks und sonstige formale und informelle Rückmeldungen der Stakeholder und Interessensgruppen.
Zu den internen Datenquellen gehören Veranstaltungsevaluationen, weitere Evaluationen von Studierenden und Absolventen (z.B. Quick Poll, Absolventenbefragung, Alumni-Befragung), qualitative Phasenendbesprechungen („Reflections“) sowie sonstiges Feedback und Rückmeldungen von verschiedenen Stakeholdern und Interessensgruppen (v.a. Kooperationsunternehmen) der HSBA. Zu den externen Datenquellen zählen beispielsweise Stellungnahmen und Gutachten des Wissenschaftsrats, bisherige externe Programmakkreditierungen oder Ergebnisse des CHE-Hochschulrankings.
Als weiteres Instrument stellt auch die interne Akkreditierung eine wichtige Datenquelle dar.

Hinsichtlich der Beschlussempfehlung der Gutachter im Rahmen des internen Akkreditierungsverfahrens sind die folgenden Schritte vorgesehen.

Bei einer Beschlussempfehlung mit Auflagen oder zur Nicht-Akkreditierung initiiert der kleine QM-Zirkel Entwicklungsgespräche mit den jeweils verantwortlichen Akteuren, in denen Entwicklungsvereinbarungen erarbeitet und konsensual beschlossen werden. Sie enthalten Angaben zu den konkreten Maßnahmen zur Behebung der Auflagen, verantwortlichen Akteuren und der Frist ihrer Umsetzung. Je nach Ausrichtung der Auflage kann der kleine QM-Zirkel einen Experten aus der Gutachtergruppe zu den Gesprächen in beratender Funktion hinzuziehen.
Der Gleichstellungsbeauftragte hat die Möglichkeit, eine Stellungnahme zur Entwicklungsvereinbarung zu verfassen.

Als Frist zur Erfüllung von Auflagen soll möglichst der jeweils nächstfolgende Studienstart ausgewählt werden, längstens eine Frist von 9 Monaten. Über begründete Ausnahmen entscheidet der Akkreditierungsausschuss.

Der QM-Beauftragte beantragt entsprechend der Beschlussempfehlung sowie der gegebenenfalls (im Falle des Vorliegens von Auflagen) erarbeiteten Entwicklungsvereinbarung(en) und Stellungnahmen die Akkreditierung des Studienganges durch den Akkreditierungsausschuss. Dieser legt ggf. eine außerordentliche Frist zur Umsetzung von in einer Entwicklungsvereinbarung festgelegten Maßnahmen fest.

Mit der Akkreditierung wird das Siegel des Akkreditierungsrats vergeben. Die Gutachtergruppe wird über das Ergebnis informiert. Über die erfolgte Akkreditierung berichtet die HSBA auf ihrer Homepage. Sie wird ebenfalls in der Datenbank des Akkreditierungsrats und Hochschulkompass eingetragen.

Kann im Entwicklungsgespräch kein Konsens über Entwicklungsziele und -maßnahmen erzielt werden, kommt eine der folgenden Eskalationsstufen zum Tragen:
1. erneutes Entwicklungsgespräch, optional unter Beteiligung eines weiteren Mitglieds der Gutachtergruppe,
2. Durchführung einer externen Programmakkreditierung.

Mit dem Ablauf der Frist zur Umsetzung von Maßnahmen berichtet die QM-Beauftragte dem Akkreditierungsausschuss über die Umsetzung der in der Entwicklungsvereinbarung festgelegten Maßnahmen.
Dabei können folgende Ergebnisse festgestellt werden und Reaktionen erfolgen:

- Umsetzung erfolgt: Alle für den vereinbarten Zeitraum terminierten Maßnahmen aus der Entwicklungsvereinbarung wurden umgesetzt.

- Umsetzung teilweise oder gar nicht erfolgt: Nicht alle für den vereinbarten Zeitraum terminierten Maßnahmen aus der Entwicklungsvereinbarung wurden umgesetzt. Abhängig von der Art der erforderlichen Maßnahmen wird eine oder werden mehrere der folgenden Handlungsoptionen realisiert:
  - Gewährung einer Nachfrist in begründeten Fällen;
  - Aufforderung des für die Umsetzung der Maßnahme Verantwortlichen zu einer schriftlichen Stellungnahme inklusive Lösungsvorschlag innerhalb der folgenden zwei Wochen;
  - Aussetzen der Akkreditierung und Durchführung einer externen Programmakkreditierung.
  - Einbindung des Hochschulrats zur Entscheidung über die Schließung des Programms.

Wenn es dem QM-Beauftragten trotz mehrfacher (mind. zweifacher) Aufforderung aufgrund mangelnder Informationen seitens der für die Umsetzung der Maßnahmen Verantwortlichen nicht möglich ist, dem Akkreditierungsausschuss über die Entwicklung der Maßnahmen zu berichten, so werden pauschal die unter „Umsetzung teilweise oder gar nicht erfolgt“ festgelegten Maßnahmen ergriffen.

Über die Umsetzung der Auflagen hinaus nimmt der kleine QM-Zirkel die Empfehlungen der Gutachter in den regulären Prozess zur Maßnahmenentwicklung („KS_5.03.01 Maßnahmen entwickeln und umsetzen“) auf.

Des Weiteren sind die folgenden Personengruppen bei der Weiterentwicklung von Studiengängen involviert:

Lehrende und Mitarbeiter

Die Studiengangsleiter des jeweiligen Studiengangs erhalten Rückmeldungen, die die inhaltliche Qualitätssicherung und den akademischen Studienbetrieb betreffen. Diese werden dann vom Studiengangsleiter gesichtet und in verschiedenen Gremien mit Verwaltungsmitarbeitern und Lehrenden aus dem Kollegium bearbeitet. Hierzu zählen regelmäßige Jour Fixes zwischen Studiengangsleiter, Director of Studies und dem jeweiligen Verantwortlichen aus dem Programme Management.

Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung, die auf Modulebene ansetzen, werden vom Modulverantwortlichen, je nach Beschaffenheit des Themas in Rücksprache mit dem Studiengangsleiter, dem Director of Studies oder dem Programme Management, bearbeitet. Abzuleitende Maßnahmen können beispielsweise die inhaltliche Überarbeitung oder die didaktische Weiterentwicklung des Moduls entsprechend der Studiengangsziele sein. Von dort erfolgt dann die Statusrückmeldung an das Qualitätsmanagement-Team, welche Maßnahme entwickelt wird bzw. entwickelt wurde.

Nicht nur zur Sicherstellung, sondern auch zur Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Prüfungen wurde an der HSBA 2015 das Amt des Didaktikbeauftragten eingerichtet, das o.g. Funktion als Impulsgeber, aber auch Sparringpartner einnimmt und somit auch als aktiver Ansprechpartner auch in Fragen didaktisch moderner Prüfungsformate fungiert.

Jedes Jahr vergibt die HSBA einen Lehrpreis für Qualität in der Lehre. Mit ihm sollen besondere Leistungen und Talente von Lehrbeauftragten sichtbar gemacht und kommuniziert werden und so ein Anreizsystem geschaffen werden.

Studierende und Alumni

Studierende spielen an der HSBA eine große Rolle, um geplante Maßnahmen, die auf Ergebnissen der Qualitätsüberprüfung konzipiert wurden, kritisch zu diskutieren und zu testen, bevor sie in der Breite ausgerollt werden. Hierfür werden beispielsweise (ehemalige) Studiengangsvertreter des relevanten Studiengangs (v.a. Jahrgangssprecher, Studengangsspre-

cher oder Kurssprecher) eingeladen oder schriftlich befragt. Gleichzeitig gelten die jeweiligen Studiengangsvertreter auch systematisch als Sprachrohr zur Dissemination von Neuerungen in die Studierendenschaft. Je nach Thema und geplanter Maßnahme erfolgt der Kontakt über den Studiengangsleiter, den Director of Studies oder das Programme Management. Von dort erfolgt dann die Statusrückmeldung an das Qualitätsmanagement-Team.

Vertreter der Berufspraxis
Für die HSBA als duale und berufsbegleitende Hochschule ist die Einbindung von Vertretern der Wirtschaft sowie der Kooperationsunternehmen von großer Bedeutung. Entsprechend werden, ähnlich wie bei Studierenden und Alumni, geplante Maßnahmen, die auf Ergebnissen der Qualitätsüberprüfung konzipiert wurden, vorab kritisch mit Firmenvertretern der Wirtschaft bzw. der Kooperationsunternehmen diskutiert und diesen kommuniziert. Dies kann beispielsweise im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Firmenarbeitskreisen, Firmenkonferenzen oder Unternehmensbesuchen stattfinden. Von dort erfolgt dann die Statusrückmeldung an das Qualitätsmanagement-Team.

Externe und unabhängige Experten
Sollten die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung auf ein inhaltliches oder fachliches Problem hindeuten, welches die HSBA nicht selbst bearbeiten kann oder möchte, so zieht sie externe und unabhängige Experten hinzu, um den relevanten Studiengang entsprechend weiterzuentwickeln. Hierzu zählen beispielsweise Didaktikschulungen für Professoren und Lehrbeauftragte zu interaktiven Lehrformen (z.B. flipped classroom oder e-learning) oder eine Weiterbildung zum Querschnittsthema Governance durch einen externen Rechtsexperten für alle Professoren, die im Global Management & Governance (M.Sc.) lehren, und in dem Governance als eines von drei inhaltlichen Querschnittsthemen definiert ist.

Identifizierte Maßnahmen werden entweder direkt umgesetzt, in weiteren Jour Fixes oder Arbeitsgruppen konkretisiert oder sie fließen zur Konkretisierung und Umsetzungsplanung in den Aktivitätenworkshop ein, an dem alle Professoren und Mitarbeiter der HSBA beteiligt sind. Aktivitätenworkshops finden in der Regel zweimal pro Jahr statt, wobei im ersten Termin aktuelle Themen und Arbeitspakete definiert und im zweiten Follow-up Termin der Stand deren Bearbeitung diskutiert und vorangetrieben wird.

Das Umsetzungscontrolling wird in der Verwaltung durch den Einsatz einer Software (Microsoft Dynamics CRM) unterstützt, die Informationen über die in den verschiedenen Sitzungen vergebenen Aufgaben, Zuständigkeiten und Deadlines enthält. Mit ihr lassen sich übersichtliche und kontinuierliche Protokolle generieren, die den Kollegen sehr zeitnah zur Verfügung gestellt werden können. Die Verantwortlichen erhalten regelmäßige Erinnerungen und können den Stand der Fortentwicklung der einzelnen Aufgaben dokumentieren. Die enthaltenen Aufgaben werden bis zu ihrem Abschluss automatisch auf den Tagesordnungen der jeweils zuständigen Abstimmungsrunden abgebildet und können so in ihren Fortschritten, aber auch Abstimmungsbedarfen und gegebenenfalls auftauchenden Hindernissen sichtbar gemacht werden. Durch die stete Sichtbarkeit der Aufgaben und ihres Fortschritts wird auch die Einschätzung der Zieltreue und der Umsetzungsqualität erleichtert. Die Software wird von vielen Abstimmungsrunden genutzt.

Das Qualitätsmanagement führt zudem eigene digitale Tabellen, um Status und Umsetzung von Maßnahmen nachverfolgen zu können und einen Überblick über die QM-relevanten Themen zu behalten. In Zukunft wird die HSBA nach eigenen Angaben für die operative Steuerung der Maßnahmen mit sog. Kanban-Boards arbeiten, die aus den Spalten Backlog, Doing, Check/Testing/Waiting und Done bestehen. Auf diesen Boards werden die einzelnen Maßnahmen (inklusive von Zeitangaben und Verantwortlichen) platziert und je nach Status der Bearbeitung durch den Prozess bewegt. Diese sollen auch für QM-bezogene Prozesse eingesetzt werden und so die Prozesse selbst sowie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren sichtbar machen. Die HSBA erhofft sich durch diese zeitgemäße Me-

thode nicht nur eine vereinfachte Handhabung, sondern auch eine erhöhte Transparenz, die den Beteiligten die Arbeit erleichtern soll.

Eine Bewertung der (Zwischen-)Ergebnisse erfolgt erneut über die Befragungen und Evaluationen bzw. den folgenden Jours Fixes und Studiengangskonferenzen.

Bewertung „Weiterentwicklung" (ACT):

Nach Ansicht des Gutachterteams führt das interne Akkreditierungsverfahren dazu, dass konkreter Handlungsbedarf zur Sicherstellung der Qualität von Studiengängen festgestellt wird. In Form eines Entwicklungsgesprächs werden Maßnahmen festgelegt, um die ausgesprochenen Auflagen umzusetzen. Dadurch wird sichergestellt, dass festgestellte Mängel innerhalb einer bestimmten Frist behoben werden. Zusätzlich zu den Auflagen werden ausgesprochene Empfehlungen ebenfalls in den Prozess „Maßnahmen entwickeln und umsetzen" aufgenommen, um Maßnahmen zu erwirken. Der Qualitätsmanagementbeauftragte kann sich bei auftretenden Problemen (z.B. hinsichtlich der Nicht-Erfüllung von Auflagen) an den Akkreditierungsausschuss wenden, der weitere Schritte einleitet. So ist geregelt, dass der QMB in Konfliktsituationen ausreichend Unterstützung erfährt.

Die Beteiligung der verschiedenen Stakeholder Studierende, Absolventen, Lehrende, externe Experten aus der Wissenschaft und Berufspraxisvertreter an der Weiterentwicklung der Studiengänge der HSBA ist mittels der internen Akkreditierung, der Evaluationen und der QM-Zirkel, QM-Gespräche bzw. Firmenkonferenzen gewährleistet. Das Gutachterteam begrüßen zudem die 2015 neu aufgenommene Position des Didaktikbeauftragten, da sie einen positiven Input zur Sicherung der Qualität in Lehre und Prüfungen geben kann.

Durch die Vergabe des Lehrpreises für Qualität in der Lehre ist ein Anreizsystem für Lehrende vorhanden.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst		
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen,	x	
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und	x	
ein Anreizsystem.	x	
Die Hochschule beteiligt bei der Weiterentwicklung der Studiengänge systematisch		
Lehrende,	x	
Studierende,	x	
Absolventen,	x	
externe Experten,	x	
Vertreter der Berufspraxis,	x	
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).	x	

Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre,			
stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Nicht relevant**
			x

IV. Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung

Das Berichtssystem der HSBA gründet sich im Wesentlichen auf zwei Säulen: der Durchführung sowie Protokollierung der systematischen Abstimmungsrunden und dem Evaluations- und Fortschrittsreport. Die Abstimmungsrunden (Jour Fixe der Abteilungen, Projektgruppen, Studiengänge, Professorinnen und Professoren, Dozentenkonferenzen, Firmenarbeitskreise, Hochschulleitung, Hochschulrat etc.) dienen der Information, Kommunikation und Abstimmung sowie der Weiterentwicklung der HSBA insgesamt. In diesen Abstimmungsrunden wird regelmäßig auch über den Studien- und Lehrbetrieb diskutiert sowie über aktuelle Projekte berichtet, die z.B. in der Prof-Runde fester Bestandteil der Tagesordnung ist. Gleichzeitig fließen systematisch Berichte aus dem Qualitätsmanagement in diese Runden ein, zum Beispiel indem regelmäßig die Ergebnisse der Befragungen präsentiert werden.

Der Evaluations- und Fortschrittsreport soll über das Qualitätsmanagementsystem informieren, die verschiedenen Gremien vorstellen und über eine Auswahl getroffener Maßnahmen anhand der gewonnenen Daten des Qualitätsmanagementsystems berichten. Der Evaluations- und Fortschrittsreport wird an alle HSBA-Mitarbeiter, Lehrbeauftragte, Studierende und Ansprechpartner der Kooperationsunternehmen versandt.
Entscheidungen der internen Akkreditierungsverfahren werden auf der Homepage, der Datenbank der Akkreditierungsrates und im Hochschulkompass veröffentlicht.

Die Prozesse sowie das Qualitätsverständnis sind im Qualitätsmanagementhandbuch dokumentiert, welches ständig weiterentwickelt wird. Darüber hinaus sind die Prozesse in unserem CRM-System abgebildet. Die Prozesse haben wir dabei anhand der Software ARIS modelliert, welche allgemein (auch international) anerkannt ist. Durch das Qualitätsmanagementhandbuch möchte die HSBA alle qualitätsrelevanten Aspekte bündeln und transparent machen, um die Stakeholder über den Umgang mit den erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zu informieren.

Die Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungs- und Qualitätssicherungssystem sind einerseits im Statut dokumentiert und andererseits im Organigramm sowie im Qualitätsmanagementhandbuch in sog. „Funktionsbeschreibungen“ niedergelegt.

Bewertung „Berichtssystem“:

Die Hochschule hat nach Ansicht des Gutachterteams ein wirksames Berichtssystem installiert, welches sicherstellt, dass alle Beteiligten über die Strukturen und über aktuelle Entwicklungen informiert werden.

Der Evaluations- und Fortschrittsreport bildet hierbei das zentrale Element für die Information von HSBA-Mitarbeitern, Lehrbeauftragten, Studierenden und Kooperationsunternehmen über das Qualitätsmanagementsystem. Hochschulintern dienen insbesondere die unterschiedlichen Abstimmungsrunden (Jour Fixe der Abteilungen, Projektgruppen, Studiengänge, Professorinnen, Dozentenkonferenzen, Firmenarbeitskreise, Hochschulleitung, Hochschulrat, etc.) zur Information, Kommunikation und Abstimmung sowie der Weiterentwicklung der HSBA insgesamt.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	x	
Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	x	

die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	x	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	x	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	x	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	x	
Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	x	
die Öffentlichkeit,	x	
den Träger der Hochschule,	x	
ihr Sitzland	x	
Die Hochschule veröffentlicht		
ihr Ausbildungsprofil,	x	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	x	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre (hochschulintern),	x	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Qualitätssicherungssystem für Studium und Lehre (hochschulintern).	x	

Qualitätsprofil

HSBA Hamburg School of Business Administration

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	x	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	x	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	x	
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	x	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.		Auflage
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	x	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	x	
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	x	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	x	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	x	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende personelle Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	x	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	x	
Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	x	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	x	
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangkonzepte.	x	
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	x	
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	x	
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	x	
Persönlichkeitsentwicklung.	x	

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)			
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	x		
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere	x		
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,	x		
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangkonzepte,	x		
• die Anwendung des ECTS,	x		
• die sachgemäße Modularisierung,	x		
• die adäquate Prüfungsorganisation,	x		
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	x		
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	x		
• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	x		
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	x		
Studierenden mit Kindern,	x		
ausländischen Studierenden,	x		
Studierenden mit Migrationshintergrund,	x		
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	x		
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention,	x		
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	x		
Das Steuerungssystem gewährleistet bei der Entwicklung der Studiengänge die Beteiligung von			
Lehrenden,	x		
Studierenden,	x		
Absolventen,	x		
externen Experten,	x		
Vertretern der Berufspraxis,	x		
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).			Nicht relevant x
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftragten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	x		
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesondere Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechende Informationswege wahrnehmen.	x		
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	x		
Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden			
personellen Ressourcen,	x		
räumlichen Ressourcen,	x		
sächlichen Ressourcen,	x		
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	x		

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige		
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	x	
interne Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	x	
externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	x	
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz für die Akkreditierung von Studiengängen,	x	
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des Akkreditierungsrates sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	x	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von		
Lehrenden,	x	
Studierenden,	x	
des Verwaltungspersonals,	x	
Absolventen,	x	
Vertretern der Berufspraxis,.	x	
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	x	
die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.		

Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre,			
stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Nicht relevant**
	x		
Die Hochschulleitung hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	x		
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	x		
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst			
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen,	x		
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und	x		
ein Anreizsystem.	x		
Die Hochschule beteiligt bei der Weiterentwicklung der Studiengänge systematisch			
Lehrende,	x		
Studierende,	x		
Absolventen,	x		
externe Experten,	x		
Vertreter der Berufspraxis,	x		
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).			**Nicht relevant**
			x

Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre,			
stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Nicht relevant**
	x		

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	x	
Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	x	
die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	x	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	x	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	x	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	x	
Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	x	
die Öffentlichkeit,	x	
den Träger der Hochschule,	x	
ihr Sitzland	x	
Die Hochschule veröffentlicht		
ihr Ausbildungsprofil,	x	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	x	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre (hochschulintern),	x	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Qualitätssicherungssystem für Studium und Lehre (hochschulintern).	x	