Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren

18. Sitzung am 16. Juli 2018 in Bonn

Projektnummer: 17/053
Hochschule: NORDAKADEMIE - Hochschule der Wirtschaft

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

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 mit Wirkung vom 20. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2026.

Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wird vergeben.

Systemreakkreditierung
NORDAKADEMIE
Hochschule der Wirtschaft
Gutachten

Inhalt

Kapitel	Seite
I. Allgemeine Informationen	4
1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation	4
2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	5
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	6
4. Beschlussvorschlag	6
II. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	7
1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil	7
Bewertung Ausbildungsprofil	11
2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem	12
Bewertung Steuerungssystem	16
3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem	17
Bewertung Qualitätssicherungssystem	22
III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung	23
1) Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangkonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)	**23**
Bewertung Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte (PLAN)	29
2) Studiengangdurchführung (DO)	31
Bewertung Studiengangdurchführung (DO)	34
3) Überprüfung (CHECK)	35
Bewertung Überprüfung (CHECK)	40
4) Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)	43
Bewertung Weiterentwicklung (ACT)	46
IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung	47
Bewertung Berichtssystem	50
Anhang	
Qualitätsprofil	52

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN[1]

I.1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation

Die NORDAKADEMIE - Hochschule der Wirtschaft wurde am 30. März 2012 von der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren mit Wirkung vom 30. März 2012 bis Ende Sommersemester 2018 erst-systemakkreditiert. Die Akkreditierung erfolgte ohne Auflagen. Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wurde an die NORDAKADEMIE verliehen.

Nach der Hälfte des Akkreditierungszeitraums wurde in 2015 eine Zwischenevaluation durchgeführt. Im Rahmen der Zwischenevaluation hat die FIBAA die Funktionsfähigkeit des akkreditierten Systems anhand von Verfahrensdokumentationen und durch stichprobenhafte Prüfung von Studiengängen, die das Qualitätssicherungssystem der Hochschule durchlaufen hatten, überprüft. Die FIBAA stellte im Rahmen der Zwischenevaluation fest, dass die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sowie die durchgeführten Maßnahmen nachvollziehbar und umfangreich dargestellt waren. Die Dokumentation belegte, dass die Prozesse der Studiengangsentwicklung und -weiterentwicklung konsequent angewandt wurden und reibungslos funktionierten.

Bei der stichprobenhaften Überprüfung der Ordnungen für den Bereich Studium und Lehre fiel auf, dass die Anrechnung von Prüfungs- und Studienleistungen nicht entsprechend der Vorgaben des Akkreditierungsrates bzw. der Lissabon Konvention geregelt waren, da eine Anrechnung auf maximal 50% eines Studienganges beschränkt war. Die Formulierung der Ordnungen orientierte sich an dem 2015 gültigen schleswig-holsteinischen Hochschulgesetz. Trotz der nachvollziehbaren Situation der NORDAKADEMIE, die nicht gegen gültiges Landesrecht verstoßen wollte, hat die FIBAA empfohlen, den Prozess zur Überprüfung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben – trotz der anderslautenden Regelung des schleswig-holsteinischen Hochschulgesetzes – so zu gestalten, dass die Lissabon Konvention vollständig umgesetzt würde.

Aus den vorgelegten Unterlagen zum zweiten Standort der NORDAKADEMIE bzw. der Graduate School in Hamburg ging klar hervor, dass auch die Aktivitäten in Hamburg in das bestehende Qualitätssicherungssystem eingebunden waren. So wurden einerseits sämtliche Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung auch in Hamburg angewandt, andererseits spezielle Maßnahmen ergriffen (bspw. konkrete Befragungen hinsichtlich der Qualität der Räumlichkeiten und Lehrbedingungen) um eine standortübergreifende Qualität zu gewährleisten.

Der Internetauftritt der Nordakademie machte deutlich, dass die Hochschule ihrer Berichts- bzw. Dokumentationspflicht nachkam.

Als Ergebnis der Prüfung stellte die FIBAA fest, dass das Qualitätsmanagementsystem insgesamt funktionsfähig und wirksam im Hinblick auf die Erreichung bzw. Einhaltung der gewünschten Qualitätsstandards war. Die bis 2015 vorgenommenen Weiterentwicklungen und Aktualisierungen erschienen zielgerichtet und sinnvoll.

Aufgrund einer Änderung des schleswig-holsteinischen Hochschulgesetzes stellt das Landesrecht nun keinen Widerspruch zur Auslegung des Akkreditierungsrates der Lissabon Konvention mehr dar. Der aktuelle Prozess der NORDAKADEMIE ist so gestaltet, dass er sämtlichen Anforderungen gerecht wird (vgl. dazu Kapitel III.1 „PLAN“).

[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.

I.2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemreakkreditierung vereinbarte die NORDAKADEMIE Hochschule der Wirtschaft am 13. April 2017 die Durchführung eines Verfahrens der Systemreakkreditierung mit der FIBAA.

Am 27. September 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 zwei Begutachtungen vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Re-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 Systemreakkreditierung gehörten an:

Prof. Dr. Uwe Rössler (Vorsitzender)
Fachhochschule Bielefeld
Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing
Dekan des Fachbereichs Wirtschaft und Gesundheit

Prof. Dr. Ulrich Grimm
EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel
Department Management und Ökonomik
Professor (em.) für strategische Unternehmensführung

Prof. Dr. Lutz Stührenberg
IBS IT und Business School Oldenburg
Professor für Organisation & Management
Akademieleiter Wirtschaft
Programmverantwortlicher für das Duale Bachelor-Studienprogramm "Betriebswirtschaft"

Martin Luckmann
Managing Business Consultancy, Wien

Florian Pacher, M.A.
IMC Fachhochschule Krems
Abgeschlossen (in 2018) Masterstudiengang Unternehmensführung für KMU (berufsbegleitend)
Abgeschlossen: Export-Oriented Management (B.A.)

FIBAA-Projektmanager: Ass. jur. Lars Weber

Eine erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam am 21./22 November 2017 an den Standorten der NORDAKADEMIE in Elmshorn und Hamburg durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein Feedback zu ihren Eindrücken und begründete dabei auch die Auswahl der folgenden drei Stichproben:

Stichprobe 1:
Darstellung des Prozesses der Studiengangsentwicklung anhand des Master-Studienganges Wirtschaftspsychologie (M.Sc.)

Stichprobe 2:
Darstellung des Prozesses der Studiengangsweiterentwicklung und -akkreditierung anhand des Bachelor-Studienganges Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.)

Stichprobe 3:
Kapazitätsplanung und Überprüfung der Einhaltung der Vorgaben für die Lehre für alle Studiengänge

Die Dokumentation der Stichproben sowie weitere, vom Gutachterteam im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen wurden von der Hochschule am 11. April 2018 übermittelt.

Eine zweite Begutachtung vor Ort fand am 23./24. Mai 2018 am Standort der Hochschule in Elmshorn statt. Zum Abschluss der zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule seine Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre der NORDAKADEMIE sowie zum weiteren Vorgehen.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 18. Juni 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 19. Juni 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

I.3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Nach Ansicht des Gutachterteams sind Steuerung und Qualitätssicherung an der NORDAKADEMIE in hervorragender Weise miteinander verknüpft. Vorgenommene Änderungen/Weiterentwicklungen (bspw. im Prozess des Studiengangsmanagements) erscheinen durchweg sinnvoll und nachvollziehbar und führten zu einer Steigerung der Effizienz des Systems. Der nach der Erst-Systemakkreditierung in Hamburg eröffnete zweite Campus der NORDAKADEMIE ist in das Steuerungs- und Qualitätsmanagememtsystem vollumfänglich eingebunden.

Die angewandten Prozesse für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten führen zu schlüssigen und den Vorgaben entsprechenden Ergebnissen. Die Lehrveranstaltungs- und Prüfungsorganisation ermöglicht nach Meinung des Gutachterteams einen reibungslosen Ablauf der Studiengänge der NORDAKADEMIE an beiden Standorten. Bei der jährlichen Überprüfung der Studiengänge werden die relevanten Stakeholder involviert. Ein Peer-Review-Verfahren ermöglicht der Hochschule ausführliches Feedback von externen Wissenschaftlern anderer Hochschulen sowie von Vertretern der Berufspraxis. Die Prozesse und Mechanismen im Bereich der Überprüfung der Studiengänge generieren aussagekräftige Ergebnisse, aufgrund derer die Hochschule konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableitet und deren Wirksamkeit wiederum überprüft. Nach Meinung des Gutachterteams sind die IT-Unterstützung des Qualitätsmanagements und das generelle Informationsmanagement der NORDAKADEMIE hervorragend und ausgesprochen benutzerfreundlich.

Insgesamt wird deutlich, dass das implementierte und nunmehr seit sechs Jahren genutzte Steuerungs- wie auch Qualitätsmanagementsystem zielführend weiterentwickelt wurde und einen hohen Reifegrad erlangt hat. Das Gutachterteam ist überzeugt, dass das Qualitätsmanagementsystem der NORDAKADEMIE zu schlüssigen und gut dokumentierten Akkreditierungsentscheidungen führt. Die Hochschule nimmt ihr Recht, das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme zu vergeben, adäquat wahr.

Im Ergebnis empfiehlt das Gutachterteam der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren, die Systemreakkreditierung der NORDAKADEMIE (ohne Auflagen) für acht Jahre zu beschließen.

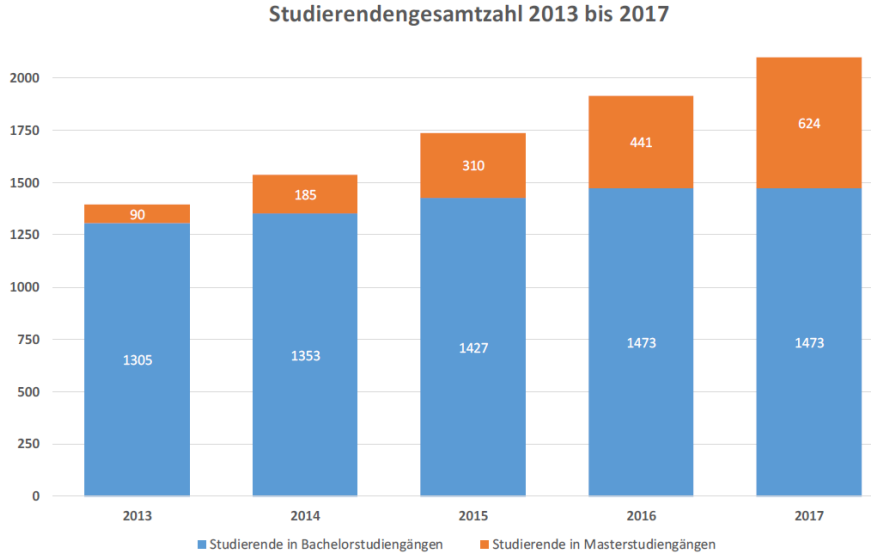
I.4. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20. Februar 2013 mit Wirkung vom 16. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2026.

II. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

II.1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil

Insgesamt sind 2.097 Studierende, davon 1.473 in Bachelorstudiengängen und 624 in Masterstudiengängen immatrikuliert (Stand Januar 2017). Die Entwicklung der Studierendenzahlen in den letzten fünf Jahren ergibt sich aus der folgenden Abbildung (Stichtag jeweils 1. Januar)[2]:



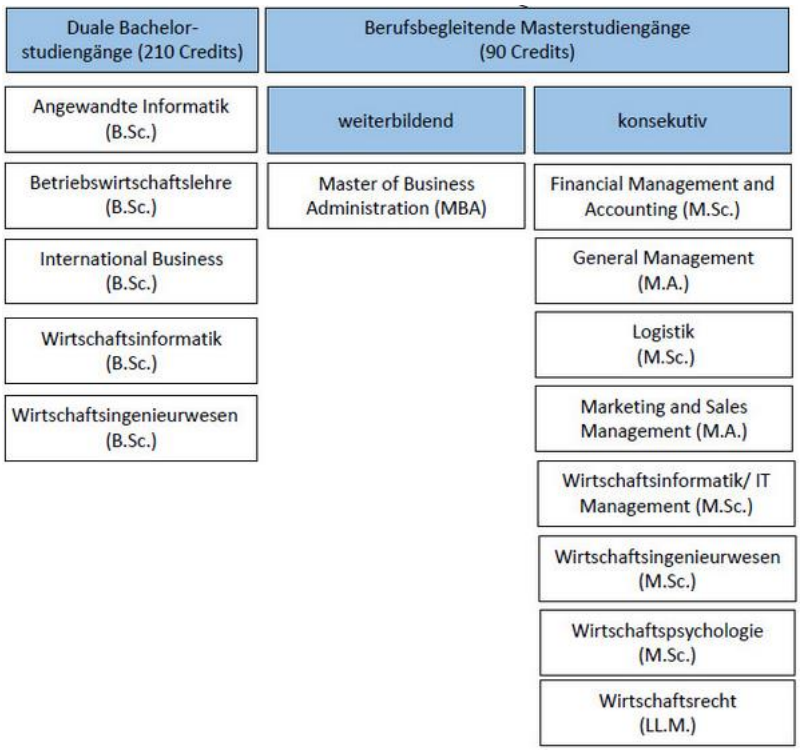
Im Juni 2017 lehrten an der NORDAKADEMIE 37 hauptberufliche Dozenten (davon 27 Professoren) sowie 154 Lehrbeauftragte. Die Anzahl und Zusammensetzung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals ist folgendermaßen:

Anzahl und Zusammensetzung des Personals

		insgesamt	weiblich	männlich	Teilzeit	MmE
Lehre und Forschung	Professuren	27	4	23	10	0
	Lehrkräfte m. b. A.	6	4	2	3	0
	wiss. Mitarbeiter	17	13	4	15	0
nicht-wissenschaftlicher Bereich	Verwaltung	37	29	8	21	0
	Service	14	11	3	11	0
	Auszubildende	3	0	3	0	1
	Summe	104				

Die NORDAKADEMIE bietet folgende Studiengänge an (Stand Juni 2018):

[2] Sämtliche im Gutachten verwendeten Übersichten/Grafiken (mit Ausnahme der FIBAA Qualitätsprofile) wurden der Selbstdokumentation der NORDAKADEMIE entnommen.



Der duale Bachelor-Studiengang International Business (B.Sc.), der vollständig in englischer Sprache durchgeführt werden soll und damit einen wesentlichen Beitrag zur Internationalisierung der Hochschule beitragen soll, wird erstmals im Herbst 2018 angeboten. Im Master-Bereich wird ab Wintersemester 2019 der berusbegleitende Master-Studiengang Healthcare Management (M.Sc.) angeboten, der sich an Fach- und Führungskräfte des Gesundheitssektors wendet und insbesondere Managementkenntnisse vermitteln soll.

Seit der Erst-Systemakkreditierung wurde das Studiengangsportfolio um die Studiengänge Angewandte Informatik (B.Sc.), Wirtschaftspsychologie (M.Sc.), Logistik (M.Sc.), General Management (M.A.), Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.), Wirtschaftsrecht (LL.M.) sowie die beiden o.g Studiengänge International Business (B.Sc.) und Healthcare Management (M.Sc.) erweitert.

Sämtliche Studiengänge, inklusive des in 2018 angebotenen Bachelor-Programms International Business, sind mittels des Qualitätssicherungsmanagements geprüft und von der NORDAKADEMIE akkreditiert worden. Das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme wurde von der Hochschule an die Studiengänge verliehen. Der Master-Studiengang Healthcare Management befindet sich derzeit im internen Akkreditierungsverfahren.

Folgende Übersicht zeigt den Akkreditierungsstatus der Studiengänge der NORDAKADEMIE im Frühjahr 2018:

Studiengang	akkreditiert bis
Financial Management (M.Sc.)	15.08.2019
General Management (M.A.)	15.08.2019
Wirtschaftsinformatik (M.Sc.)	15.08.2019
Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.)	15.08.2019
Marketing and Sales Management (M.A.)	24.08.2020
Master of Business Administration (MBA)	12.01.2021
Wirtschaftspsychologie (M.Sc.)	03.02.2021
Logistik (M.Sc.)	03.08.2021
Angewandte Informatik (B.Sc.)	04.09.2022
Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.)	04.09.2022
Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)	04.09.2022
Wirtschaftsingenieurwesen (B.Sc.)	04.09.2022
Wirtschaftsrecht (LL.M.)	04.09.2022

Leitbild:
Das Leitbild der NORDAKADEMIE ist im Akkreditierungszeitraum unverändert geblieben. Das Leitbild der Hochschule betont die enge Verbindung zur Wirtschaft und zu den Unternehmen, die zugleich Kooperationspartner bei den dualen Studiengängen sind und über Studiengebühren wesentlich zur Finanzierung der Hochschule beitragen. Das Leitbild stellt gleichberechtigt die Studierenden in den Mittelpunkt und verdeutlicht das Anliegen, durch konzeptionelle Maßnahmen, aber auch durch umfassende Betreuungsangebote und leistungsfördernde Studienbedingungen, die Studierbarkeit der Studiengänge zu gewährleisten. Im Leitbild sind zudem die übergeordneten Bologna-Bildungsziele „Berufsbefähigung“, „Wissenschaftliche Befähigung“, „Persönlichkeitsentwicklung“ und „Zivilgesellschaftliches Engagement“ sowie das Qualitätsmanagement, welches die NORDAKADEMIE als wichtiges Managementinstrument zur Führung der Hochschule ansieht, verankert.

Ausbildungsprofil:
Das Ausbildungsprofil der Hochschule wird auch weiterhin durch die enge Verbindung zur Wirtschaft geprägt. Dies zeigt sich darin, dass die Hochschule duale Bachelor-Studiengänge und berufsbegleitende Master-Studiengänge anbietet. Gemeinsam ist allen Studiengängen eine enge Verbindung zum Bereich Wirtschaftswissenschaften bzw. zu technischen und informatischen Aspekten. Die dualen Bachelor-Studiengänge wurden durch die Einführung des neuen Studiengangs Angewandte Informatik (B.Sc.) gestärkt, der sich an Studierende wendet, die sich auf die technischen Aspekte der Informatik konzentrieren wollen. Die berufsbegleitenden Master-Studiengänge wurden institutionell durch die Gründung der NORDAKADEMIE Graduate School in Hamburg ausgebaut und haben in den letzten Jahren deutlich an Gewicht für die Hochschule gewonnen.

Das Ausbildungsprofil der NORDAKADEMIE ist in besonderem Maße geprägt durch
- die enge Verbindung zur Wirtschaft,
- wissenschaftliche Kompetenz in den Wirtschaftswissenschaften, in Teilbereichen der angewandten Informatik und in den Ingenieurwissenschaften sowie deren interdisziplinären Verbindungen,
- eine enge Orientierung an den Bildungszielen des Bologna-Prozesses sowie
- eine Ausrichtung der Studienorganisation auf Teilnehmer, die parallel Praxisphasen in den Unternehmen durchlaufen (duale Bachelorstudiengänge) oder berufsbegleitend studieren (Master-Studiengänge).

Die NORDAKADEMIE möchte sich auf diesem Pfad weiterentwickeln und strebt in den nächsten Jahren ein qualitatives Wachstum auf Grundlage des Erreichten an. Unter qualitativem Wachstum versteht die Hochschule bspw. die bestehenden Studiengänge auszubauen

(mehr Studienanfänger), die Intensivierung von bestehenden/neuen Kooperationen (bspw. neue Kooperationsunternehmen für die bestehenden dualen Bachelor-Studiengänge) oder Investitionen in die Hochschul-Infrastruktur (bspw. die bereits geschehene Einführung eines digitalen Raumplanungstools).

Vision:
Die NORDAKADEMIE hat die Vision, die führende Hochschule für duale Bachelorstudiengänge und berufsbegleitende Masterstudiengänge mit Präsenz in Norddeutschland zu bleiben bzw. zu werden. Schwerpunkte der Weiterentwicklung, wie sie im Hochschulentwicklungsplan niedergelegt sind, sind die Internationalisierung und Forschungsorientierung. Damit soll die hohe Qualität der Lehre auch langfristig gesichert werden. Der Hochschulentwicklungsplan wurde in den Jahren 2016 und 2017 erarbeitet und in der Senatssitzung im August 2017 final verabschiedet.

Durch die Trennung der Ämter des Präsidenten und des Vorstandsvorsitzenden, die Anfang 2014 vollzogen wurde, wurde die Hochschule und damit die Entwicklung von Lehre und Forschung gestärkt. Personell wurde die akademische Struktur durch die Einstellung von 11 Professoren im Zeitraum seit der Erstakkreditierung verbessert. Als eine von nur wenigen privaten Fachhochschulen hat die NORDAKADEMIE einen akademischen Mittelbau, der neben administrativen Tätigkeiten insbesondere die Professorenschaft bei Lehre und Forschung unterstützt. Damit sind die personellen Grundlagen für die qualitative Absicherung der Expansion der letzten Jahre geschaffen worden.

Zweiter Standort Hamburg Dockland:
Nach der erstmaligen Systemakkreditierung hat die NORDAKADEMIE die Graduate School mit Standort in Hamburg-Altona gegründet. Insgesamt hat der nunmehr neun berufsbegleitende Studienprogramme umfassende Masterbereich erheblich an Gewicht für das Gesamtprofil der NORDAKADEMIE gewonnen. Dies wird begleitet durch eine stärkere Schwerpunktsetzung im Bereich der angewandten Forschung. Diese Maßnahme sichert nach Aussage der Hochschule den wissenschaftlichen Anspruch der Master-Programme. Ein berufsbegleitendes Promotionsprogramm, das in Kooperation mit renommierten Hochschulen im Ausland angeboten wird, trägt zur Abrundung des Profils der NORDAKADEMIE bei und sichert geleichzeitig die Beteiligung an den aktuellen wissenschaftlichen Diskursen, die damit Eingang finden können in die Lehre im Bachelor- und besonders im Master-Bereich.

Auch die sächlichen Ressourcen für Forschung und Lehre sind durch die Anmietung der Räumlichkeiten für die NORDAKADEMIE Graduate School im Hamburger Dockland und die Errichtung von neuen Gebäuden am Standort Elmshorn deutlich erweitert worden. Die finanzielle Lage der Trägergesellschaft der NORDAKDEMIE ermöglicht zudem nach Aussage der NORDAKADEMIE auch künftig weitere Investitionen, die die Zielsetzungen von Vision und Hochschulentwicklungsplan erreichbar machen.

Bewertung „Ausbildungsprofil“:

Die enge Verbindung mit der Wirtschaft ist in der Tat prägendes Element der NORDAKADEMIE. Nach Meinung des Gutachterteams konnte die Hochschule ihr Profil in den letzten Jahren insbesondere dadurch weiter festigen, dass der Master-Bereich mit berufsbegleitenden Studiengängen deutlich ausgebaut wurde. Dies ist in Anbetracht des quantitativen Wachstums (die Zahl der Studiengänge hat sich seit der Erst-Systemakkreditierung verdoppelt) nach Ansicht des Gutachterteams eine sehr positive Entwicklung. Die in den letzten Jahren entwickelten Studiengänge passen alle zu den Kernbereichen und -kompetenzen der Hochschule, nämlich dem betriebswirtschaftlichen, technischen und informatischen Bereich. Bei den Studiengängen, die den Bereich Wirtschaft sowie ein weiteres Fach jenseits der Technik und Informatik betreffen (Wirtschaftspsychologie, Wirtschaftsrecht und Healthcare Management) ist der Wirtschaftsfokus prägendes Profilelement. Das Gutachterteam kommt

somit zu dem Schluss, dass die NORDAKADEMIE ein nach wie vor aussagekräftiges Ausbildungsprofil definiert hat, welches sich in den angebotenen Studiengängen wiederfindet.

Das Ausbildungsprofil wird zudem im Rahmen der strategischen Entwicklung der Hochschule berücksichtigt. Dies wurde aufgrund der Diskussionen mit der Hochschulleitung bei der Begutachtung vor Ort deutlich und zeigt sich auch im vorgelegten Hochschulentwicklungsplan 2017-2021. Der Plan behandelt in einem ersten Teil die Ausgangssituation der NORDAKADEMIE und in einem zweiten Teil entsprechende Handlungsfelder. Bezüglich der Ausgangslage werden im Plan u.a. die Studierendenzahlen, das Studienangebot, Forschung, Akkreditierung, Personal, Sachausstattung, Finanzen, Risikomanagement, Nachhaltigkeit, Diversity und Kooperationen behandelt. Im Bereich der Handlungsfelder werden u.a. neue Studienangebote, neue Zielgruppen, neue Organisations-, Lehr- und Lernformen, Forschung, Qualitätsmanagement und Kooperationen analysiert. Das Gutachterteam erachtet den Entwicklungsplan als gut nachvollziehbar und plausibel.

Ein Beispiel der Strategieumsetzung im Sinne des Leitbildes und des Ausbildungsprofils ist die im Jahre 2013 gegründete Graduate School der NORDAKADEMIE im Hamburger Dockland, an der die Master-Studiengänge angeboten werden. Ein solch zentral in Hamburg gelegener Campus ist für viele in Hamburg und Umgebung arbeitenden Studierenden gut erreichbar und damit gerade für Veranstaltungen am Abend oder am Wochenende attraktiver als der Campus der Hochschule in Elmshorn. Der Campus in Elmshorn wiederum bietet sehr gute Bedingungen für die dualen Bachelor-Studierenden, an dem Studieren und Wohnen (insb. während der Theoriephasen) ermöglicht wird.

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

Das Präsidium der NORDAKADEMIE, bestehend aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und dem Kanzler, leitet die Hochschule. Das Präsidium ist u.a. zuständig für die Aufstellung der Struktur- und Entwicklungsplanung, die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fachbereichen und wissenschaftlichen Einrichtungen, die Gewährleistung der Qualitätssicherung sowie die Genehmigung von Prüfungsregularien. Das Präsidium vertritt die Hochschule nach außen und leitet die Verwaltung.

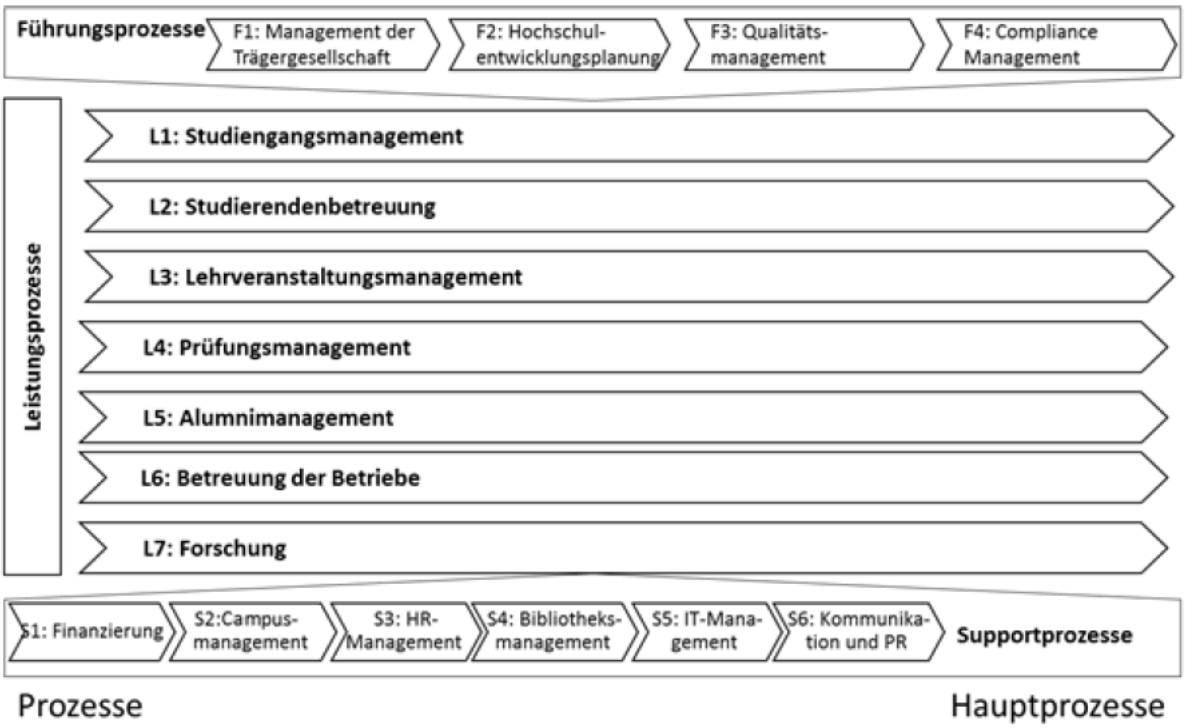
Der Senat, bestehend aus hauptamtlichen Hochschullehrern, einem sonstigen hauptberuflichen Angehörigen der Hochschule, einem Lehrbeauftragten, einem Studierenden und dem Präsidenten, berät und beschließt über alle grundsätzlichen fachlichen Angelegenheiten der Hochschule. Der Senat ist u.a. für die Regelungen der Studieninhalte und des Studienablaufs durch Studienordnungen und Studienpläne und für die Erarbeitung von Prüfungsordnungen zuständig. Er entwickelt die Grundlagen der Personal- und Investitionsplanung zur Beschlussfassung für die Trägergesellschaft und gibt Empfehlungen zur Einrichtung neuer Studienrichtungen und zur Standortplanung ab. Der Senat erstellt außerdem den Hochschulentwicklungsplan und den Forschungsbericht.

Die drei Fachbereiche Wirtschaftswissenschaften, Informatik und Ingenieurwissenschaften werden durch Fachbereichssprecher vertreten. Für die Studiengänge ist jeweils ein Studiengangsleiter verantwortlich. Innerhalb der Studiengänge gibt es Modulverantwortliche.

Trägerin der Hochschule ist eine gemeinnützige Aktiengesellschaft. Zu den Aktionären gehören der Arbeitgeberverband NORDMETALL sowie 43 Unternehmen, vorwiegend aus Norddeutschland. Die Trägerin wird innerhalb der Hochschule insbesondere durch den Vorstand vertreten. Der Vorstand der Trägerin ist u.a. formell an der Studiengangsentwicklung im Hinblick auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit beteiligt.

Das Steuerungssystem der NORDAKADEMIE folgt einem prozessorientierten Ansatz. Die Prozesslandkarte (s.u.) zeigt die zugrundeliegende Klassifikation der Prozesse. Die Prozesslandkarte hat sich bewährt und besteht unverändert, einzelne Prozesse wurden weiterentwickelt.

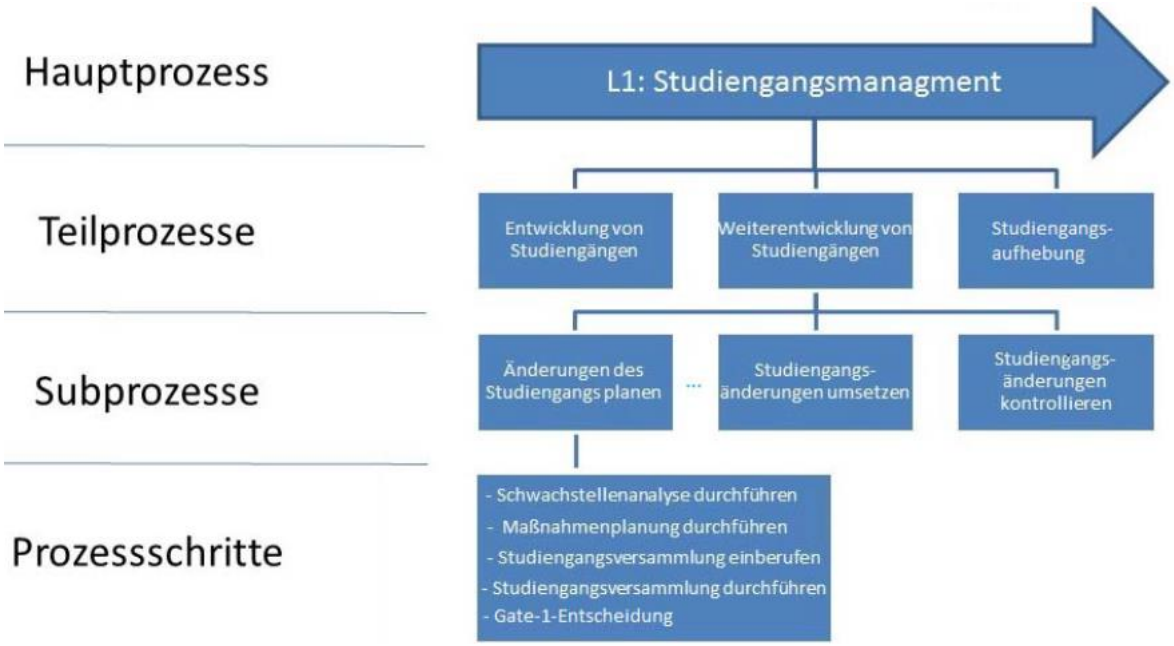
Prozesslandkarte:



Im Zentrum der Betrachtung stehen die Leistungsprozesse, die auf wichtige Zielgruppen der Hochschule – Studierende, Alumni und Kooperationsbetriebe – ausgerichtet und unmittelbar zur Erbringung der Dienstleistungen der Hochschule erforderlich sind. Die Führungsprozesse dienen der Koordination der Leistungsprozesse und stellen sicher, dass die jeweiligen Prozessziele unter Berücksichtigung der relevanten Vorgaben der unterschiedlichen Anspruchsgruppen erreicht werden. Durch Supportprozesse werden Ressourcen zur Verfügung gestellt, die zur Leistungserstellung benötigt werden.

Schrittweise lassen sich für jeden in der Prozesslandkarte genannten Hauptprozess Teilprozesse ableiten, die wiederum in Subprozesse zerlegt werden. Der detaillierte Ablauf jedes Subprozesses wird in einzelnen Prozessschritten beschrieben. Auf diese Weise entsteht ein Ebenenmodell mit unterschiedlichen Detaillierungen.

Prozesshierarchie:



Sollten für eine Prozessebene mehrere alternative Abläufe möglich sein, bspw. aufgrund unterschiedlicher Anforderungen der einzelnen Studiengänge, so sind diese in Form sogenannter „Prozessvarianten“ ausgeprägt.

Die tabellarische Darstellung der Prozessdokumentation inkl. der dazugehörigen Dokumente (z.B. Formulare, Handreichungen, Checklisten) für einzelne Prozessschritte im zentralen Informationssystem Wiki hat sich bewährt. So haben alle Prozessbeteiligten Zugriff und Änderungen sind in der Historie nachvollziehbar.

In den Subprozessen ist definiert, wer die Durchführungsverantwortung hat, wer mitwirkt und wer ggfs. die Entscheidung über die Fortsetzung trifft.

Neben der inhaltlichen Beschreibung der Prozesse enthält die Dokumentation Angaben zu den Verantwortlichkeiten, zu Input- und Outputbeziehungen und zur IT-Unterstützung (genutzte DV).

Wenn an der Hochschule Änderungen vorgenommen wurden, z.B. durch die Entwicklung in den Master-Studiengängen, wurde die Dokumentation angepasst. Bei Bedarf wurden Prozessteams eingerichtet, die aus dem Prozessverantwortlichen, den Prozessbeteiligten, den Kunden bzw. Leistungsempfängern des Prozesses (z.B. den Studierenden, Kooperationsunternehmen) und einem Verwaltungsmitarbeiter, der für das Prozessmanagement an der NORDAKADEMIE verantwortlich ist, bestanden.

Die Führungs- und Supportprozesse haben sich nach Aussage der Hochschule bewährt. Im Bereich der Leistungsprozesse wurde zum Beispiel im August 2014 der Prozess „Studiengangsmanagement“ evaluiert. Dieser Leistungsprozess umfasst die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge sowie ggfs. die Aufhebung von solchen. Das Prozessteam hat zunächst Anforderungen identifiziert, die an die Entwicklung und Verbesserung von Studiengängen zu stellen sind. In einem zweiten Schritt wurde analysiert, inwiefern die gegenwärtig implementierten und „gelebten“ Prozesse diese Anforderungen erfüllen bzw. nicht erfüllen und in diesem Sinne Stärken bzw. Schwächen aufwiesen. Schließlich wurde auf der Basis einer Anforderungs- sowie einer Stärken-Schwächen-Analyse ein neuer Soll-Prozess für das Studiengangsmanagement erarbeitet, der im November 2014 durch das Präsidium verabschiedet wurde. Die Reflexion der

Hauptprozesse Studierendenbetreuung und Lehrveranstaltungsmanagement in den Jahren 2015 und 2016 führte zu Aktualisierungen und kleinen Anpassungen.

Weiterentwicklungen und Anpassungen im Prozess „Studiengangsmanagement“:

SCHWACHSTELLE DES IST-PROZESSES	LÖSUNGSVORSCHLAG/SOLL-PROZESS
Unklarheiten/Unstimmigkeiten bei der Prozessdurchführung: Oftmals bestand bei den an der Studiengangsentwicklung beteiligten Personen Unklarheit darüber, wie die Prozesse durchgeführt werden sollen. Auch wurde die Frage gestellt, ob Prozessschritte ausgelassen werden können.	**Detailliertere Prozessbeschreibung:** Der neue Sollprozess ist detaillierter als der bestehende Prozess. Auf diese Weise sollen Unstimmigkeiten und Unklarheiten behoben und die Prozesse besser beherrscht werden.
Hoher Aufwand durch viele GATE-Entscheidungen: Das Präsidium muss sich im Rahmen der GATE-Entscheidungen viermal mit demselben Studiengang beschäftigen, ohne dass dies erforderlich erscheint.	**Reduzierung der GATE-Entscheidungen** auf jeweils drei für die Studiengangsentwicklung und -weiterentwicklung. So werden die Stärken-Schwächen-Analyse und die Maßnahmenplanung bei der Weiterentwicklung der Studiengänge in einer GATE-Entscheidung – und nicht mehr in zwei GATE-Entscheidungen – zusammengefasst und durch das Präsidium freigegeben.
Hohes Risiko bei der Entwicklung eines neuen Studiengangs, da der Senat erst am Ende der Studiengangsentwicklung – im Zuge der Verabschiedung der Prüfungsordnung – beteiligt wird.	**Frühzeitige Beteiligung des Senats:** Bereits in der Konzeptionsphase durch die Herbeiführung eines formellen Einführungsbeschlusses. Dadurch soll das Risiko eines späten Prozessabbruchs minimiert werden.
Unzureichende Umsetzung des Trennungsmodells: Bisher wurden das Amt des Vorstands der Trägergesellschaft und das Amt des Präsidenten der Hochschule in Personalunion ausgeübt. Durch die Einführung des Modells der Trennung zwischen Hochschule und Träger fehlt die Einbindung des Vorstands in die Studiengangsentwicklung.	**Formelle Beteiligung des Vorstands an der Studiengangsentwicklung:** Der Vorstand prüft ein neues Studiengangskonzept im Hinblick auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit.
Hoher Aufwand durch Qualitätskontrolle: Eine Trennung zwischen Studiengangsentwicklung und anschließender Qualitätskontrolle erscheint wenig effizient, da ein bis zur GATE-4-Reife gediehenes Studiengangskonzept doch noch am Ende abgelehnt werden kann.	**Wechsel von der Qualitätskontrolle zur Qualitätsentwicklung:** Externe Gutachter, die QMB und ein Mitglied des Präsidiums werden bei der Programm-entwicklung frühzeitig in eine fachliche Kommission, die für die Ausarbeitung eines Studiengangskonzepts zuständig ist, eingebunden. Etwaige Kritikpunkte am neuen Studiengang können so bereits in der Konzeptionsphase berücksichtigt werden. Damit sinkt das Risiko, dass ein neuer Studiengang noch am Ende des Prozesses abgelehnt wird.

Keine konsequente Trennung zwischen inhaltlicher und formaler Prüfung eines Studiengangs: Die fachliche Prüfung (Peer-Review) und die formale, rechtliche Prüfung (QMB) wurden bisher bei der (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen noch nicht konsequent getrennt.	**Klare Trennung zwischen inhaltlicher und formaler Prüfung eines Studiengangs:** Es wurden in der GATE-3-Checkliste Kriterien benannt, die durch externe Gutachter und Vertreter der Berufspraxis überprüft werden sollen. Es wurden zudem Leitfragen für das Peer-Review erarbeitet.
Hoher Aufwand bei der Weiterentwicklung von Studiengängen durch die Beteiligung des Senats: Der Senat war an der Umsetzung eines Maßnahmenplans im Rahmen der Weiterentwicklung von Studiengängen formell beteiligt. Da der Senat nur selten tagt, wird dadurch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen verzögert. Es stellte sich zudem die Frage, ob der Senat tatsächlich für jede Änderung (z. B. Freigabe einer neuen Modulbeschreibung) zuständig ist.	**Reduzierung des Aufwands durch die Einführung eines Short-Track-Verfahrens:** Es wurden Kriterien für wesentliche und unwesentliche Änderungen eines Studiengangs definiert. Der Senat wird an der Weiterentwicklung eines Studiengangs nur noch beteiligt, wenn es sich um wesentliche Änderungen handelt oder um unwesentliche Änderungen mit Auswirkung auf die Prüfungsordnung. Alle übrigen Änderungen können in einem Short-Track-Verfahren ohne Beteiligung des Senats freigegeben und umgesetzt werden.
Fehlende Formalisierung des Verfahrens der Auflagenerteilung: Im Rahmen der Qualitätsprüfung durch die QMB und der Freigabe des Studiengangs durch das Präsidium (GATE-Entscheidung) wurden in der Vergangenheit Auflagen erteilt, ohne dass hierfür Kriterien und Regeln festgelegt worden waren.	**Stärkere Formalisierung des Verfahrens der Auflagenerteilung:** Die neuen Prozessbeschreibungen geben Kriterien und Regeln für die Erteilung von Auflagen vor. So darf die QMB Auflagen vorschlagen, wenn – entsprechend den Vorgaben des AR – Mängel bestehen, die innerhalb von neun Monaten behebbar sind.

Bei der kritischen Selbstbewertung der Prozesse wird insbesondere auf

- die Stärken-Schwächen-Analyse der Ist-Prozesse,
- die Überprüfung der Prozessverantwortlichen und der Compliance- Anforderungen sowie
- die (optionale) Erstellung eines Soll-Prozesses gesetzt.

Ziel der Selbstbewertung ist es, die Prozesse kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Verbesserungspotentiale im Prozess offenzulegen und anschließend den optimalen Prozessablauf im Wiki zu dokumentieren.

Bewertung „Steuerungssystem“:

Nach Ansicht des Gutachterteams sind Steuerung und Qualitätssicherung an der NORDAKADEMIE in hervorragender Weise miteinander verknüpft. Hochschulleitung und Qualitätsmanagementbeauftragte arbeiten sehr effizient zusammen. Deren Zusammenarbeit als eingespieltes Team war bei den Begutachtungen klar ersichtlich. Aufgrund der ausgezeichneten Dokumentation von Prozessen und Verantwortlichkeiten, steht nach Meinung des Gutachterteams zudem fest, dass auch bei personellen Veränderungen die effiziente Arbeit ohne große Schwierigkeiten weiterhin gewährleistet werden könnte.

Dem Präsidium sind die akademische und organisatorische Verantwortung der NORDAKADEMIE übertragen; die wissenschaftliche Leitung obliegt dem Präsidenten. Die Zusammensetzung und Aufgaben der Gremien entsprechen den Vorgaben des Gesetzes über die Hochschulen in Schleswig-Holstein. Grundlegende Satzungen (bspw. die Hochschulverfassung) sind auf der Website der NORDAKADEMIE veröffentlicht.

Aufgrund der zur Verfügung gestellten Unterlagen sowie der Gespräche bei den Begutachtungen vor Ort ist das Gutachterteam der Ansicht, dass die auf Ebene der Hochschule an sich, der Fachbereiche, der Studiengänge und der Module vorgesehenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten transparent geregelt sind. Das Präsidium und der Senat sind an zahlreichen Stellen in die Prozesse eingebunden (bspw. Gate-Entscheidungen, siehe Kapitel II.3 „Qualitätsscherungssystem“). Sie sind dadurch stets auf dem Laufenden was die aktuellen und geplanten Entwicklungen in Studium und Lehre anbelangt und können bei Bedarf schnell reagieren und Maßnahmen zur Zielerreichung treffen. Eine effiziente Steuerung von der Hochschulleitung durch die verschiedenen Ebenen bis hinein in Module und Lehrveranstaltungen ist gewährleistet (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel II.3 „Qualitätsscherungssystem“). Die Prozesse werden somit sowohl klassisch „top-down“ (von der Hochschulleitung ausgehend) als auch „bottom-up“ (von einzelnen Hochschulangehörigen) ausgelöst bzw. angeregt. Das Gutachterteam erachtet insbesondere das Workflow-Management der NORDAKADEMIE als außergewöhnlich effektiv und zudem als sehr benutzerfreundlich. Dies wurde im Gespräch mit Hochschulangehörigen zum Thema Informationssystem sehr deutlich. Die Prozess- bzw. Dokumentenlenkung (Aktualisierung und Transparenz) funktioniert einwandfrei.

Die dargestellten Änderungen im Prozess des Studiengangsmanagements sind nach Ansicht des Gutachterteams durchweg sinnvoll und nachvollziehbar. Es fällt auf, dass die NORDAKADEMIE aufgrund der gesammelten Erfahrungen u.a. Prozesse verkürzt (Short-Track-Verfahren) bzw. Prozessschritte wegfallen hat lassen (Gate-4 Entscheidungen). Dies führt auch nach Ansicht des Gutachterteams zu einer Steigerung der Effizienz. Insgesamt ist das Gutachterteam überzeugt, dass Probleme bzw. Weiterentwicklungspotentiale erkannt und konsequent angegangen werden (Bsp.: Praxistransfer-Arbeiten, siehe Kapitel III.4 „ACT“).

Der Aufbau des zweiten Campus Hamburg Dockland stellte nach Schilderungen der NORDAKADEMIE durchaus eine Herausforderung in den letzten Jahren dar (vgl. Kapitel III.2. „DO“). Das Gutachterteam hatte Gelegenheit, den zweiten Campus zu besichtigen und mit der Hochschulleitung sowie mit Hochschulangehörigen (u.a. Lehrende und Studierende) am Campus in Hamburg zu sprechen. Nach den Diskussionen steht für das Gutachterteam fest, dass der Campus in Hamburg in das Steuerungssystem (und das Qualitätssicherungssystem) vollumfänglich eingebunden ist. Die Prozesse werden in Hamburg und Elmshorn gleichermaßen angewendet und gewährleisten an beiden Hochschulstandorten einen reibungslosen Ablauf von Studium und Lehre.

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.	X	
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

Das Qualitätsmanagementsystem beruht auf Qualitätszielen, die auf Basis strategischer und rechtlicher Rahmenbedingungen der NORDAKADEMIE festgelegt und anschließend inhaltlich gestaltet wurden. Die NORDAKADEMIE arbeitet weiterhin mit ihrem eigenen prozessorientierten Qualitätsmanagementkonzept, das auf dem Deming-Kreis (auch bekannt als

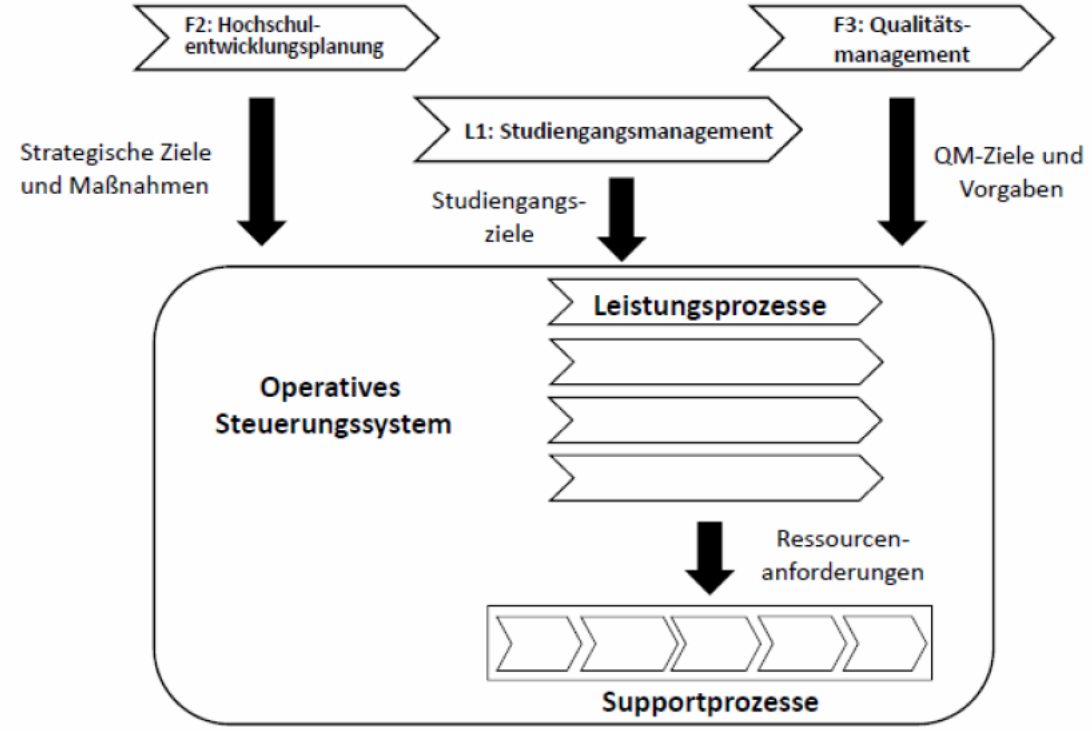
PDCA-Zyklus) basiert. Das Qualitätsmanagement der NORDAKADEMIE basiert immer noch auf

- den Bologna-Bildungszielen und weiteren Qualifikationszielen der Studiengänge,
- der Gewährleistung von Studierbarkeit sowie
- der Erfüllung von (weiteren) Stakeholder-Ansprüchen.

Während die beiden erstgenannten Zieldimensionen sowohl auf strategischen Zielen als auch auf rechtlichen Vorgaben basieren, ergibt sich der dritte Zielaspekt ausschließlich aus den strategischen Rahmenbedingungen der Hochschule. Die Beziehung zwischen dem Qualitätsmanagement und dem Prozessmanagement besteht unverändert.

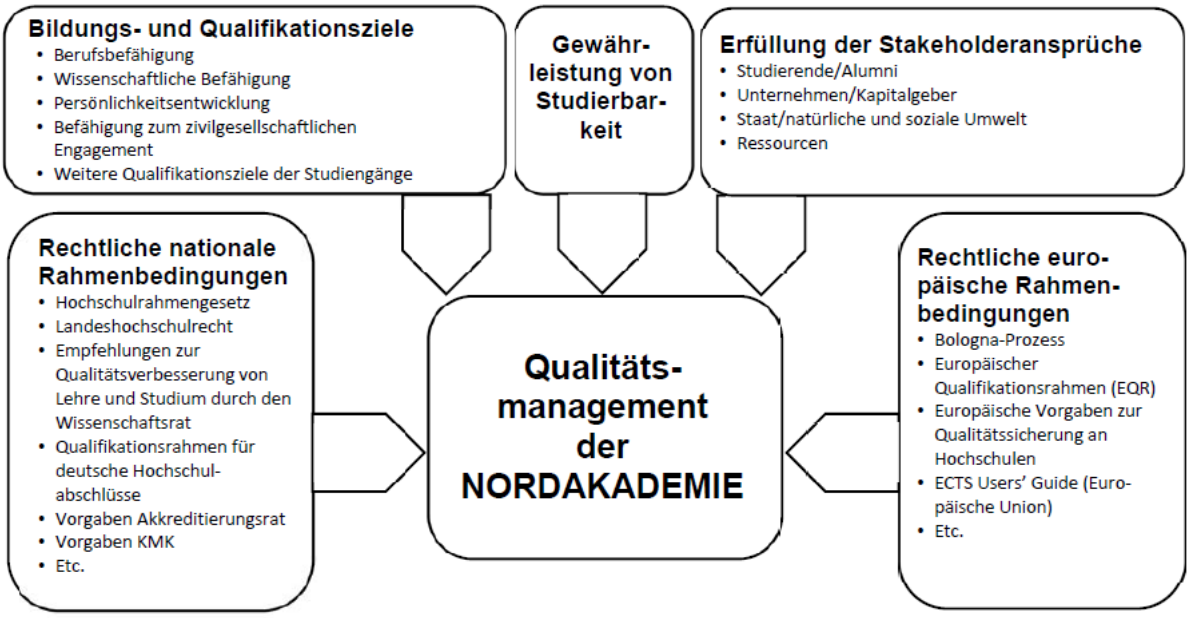
Zum einen kann das Qualitätsmanagement als Instanz aktiv in den Prozessabläufen beteiligt sein und somit zu qualitativ hochwertigen Prozessergebnissen beitragen. Das Qualitätsmanagement stellt folglich selbst einen (Führungs-) Prozess dar, der in die Leistungs- und Supportprozesse integriert ist (Qualitätsmanagement in Prozessen). Zum anderen kann das auf die QM-Ziele ausgerichtete Qualitätsmanagement bei deren Messung (Check) „von außen" Mängel diagnostizieren, die im Rahmen der Problemanalyse einem Prozess zuzuordnen sind. Im Zuge der sich anschließenden Qualitätsverbesserung (Act) leitet das Qualitätsmanagement nun Maßnahmen ein, um Prozessziele (Plan) bzw. Prozessabläufe und involvierte Prozessakteure zu optimieren (Qualitätsmanagement der Prozesse). Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge:

Qualitätsmanagement und Steuerung:



Die Entscheidungsprozesse sind im Bereich Qualitätsmanagement genauso im Wiki festgeschrieben wie die Zuständigkeiten und Verantwortungen. Es hat sich bewährt, dass die Verantwortung und Steuerung des gesamten Qualitätsmanagementprozesses beim Präsidenten der Hochschule liegt. Eine exklusiv für den Qualitätsmanagementprozess zuständige weisungsunabhängige Qualitätsmanagementbeauftragte sichert die Abläufe und die Dokumentation. Sämtliche Akteure wie Fachbereichs- und Studiengangsleiter, die Studierenden und Alumni aber auch interne und externe Lehrende und die Kooperationsunternehmen sind fest im Qualitätsmanagementprozess etabliert.

Grafische Darstellung des Qualitätsmanagements:



Lehrpersonal:
Die Lehre an der NORDAKADEMIE wird überwiegend von hauptamtlichen Professoren durchgeführt. Die Berufungsverfahren laufen nach der Berufungsordnung der NORDAKADEMIE unter Beachtung des schleswig-holsteinischen Hochschulgesetzes ab. Eine auszuschreibende Stelle wird final vom Senat genehmigt. Der Senat delegiert die Auswahl an eine Berufungskommission, die aus dem Präsidenten, mindestens drei Professoren, einem wissenschaftlichen Mitarbeiter, einem Studierenden und einem externen Mitglied gebildet wird. Die Stelle wird in den üblichen Medien, zumeist der ZEIT und academics.de ausgeschrieben. Die Berufungskommission entscheidet unter Hinzuziehung der Gleichstellungsbeauftragten über die einzuladenden Bewerber. Die didaktischen Fähigkeiten werden durch eine Probelehrveranstaltung abgeprüft, die grundsätzlich Teil einer tatsächlichen Vorlesungsreihe ist. Die besondere Rolle der Studierenden im Auswahlprozess wird dadurch unterstrichen, dass der studentische Vertreter ein Feedback aus der Studierendengruppe einsammelt und dies unmittelbar an den Kandidaten zurückspielt. Die Berufungskommission prüft in einem anschließenden Gespräch mit den Kandidaten die Felder Forschungsbefähigung, Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung und Teampassung. Eine Berufungsliste wird erstellt, wobei der Trägergesellschaft ein Vetorecht zusteht. Bei gleicher fachlicher Qualifikation ist das entscheidende Auswahlkriterium nach dem Selbstverständnis der NORDAKADEMIE die didaktische Befähigung der Kandidaten.

Nach der Einstellung der erfolgreichen Bewerber wird ein Onboarding-Verfahren durchgeführt, welches das leichte Zurechtfinden des neuen Mitarbeiters am Arbeitsplatz sicherstellen soll. Um ein möglichst reibungsloses Einfügen in den Lehrbetrieb zu gewährleisten, wird dem neuen Dozenten ein Tandempartner an die Seite gestellt, der möglichst aus dem gleichen Fachbereich mit einem ähnlichen Lehrgebiet kommen soll. Dadurch wird sichergestellt, dass der neue Dozent nicht nur die für ihn relevanten Dokumente wie Studienführer und Modulhandbücher kennenlernt, sondern unmittelbar Fragen stellen kann, die von einem Kollegen mit ähnlicher Aufgabenstellung beantwortet werden können. In Ergänzung dazu findet eine Einführungsveranstaltung zum Prozess- und Qualitätsmanagement statt. Begleitet wird dieses Einarbeitungsprogramm durch Gespräche mit dem Fachbereichssprecher bzw. Studiengangsleiter und dem Präsidenten. Der strukturierte Prozess zum Onboarding neuer Mitarbeiter wurde im Jahr 2017 eingeführt.

Die Auswahl der nebenamtlichen Lehrbeauftragten erfolgt durch die jeweiligen Studiengangsleitungen in Abstimmung mit den Modulverantwortlichen. Dabei stehen neben fachlichen Kriterien insbesondere die didaktischen Fähigkeiten des Dozenten im Mittelpunkt der Auswahlentscheidung. Bewährt hat sich hierbei, dass jeweils gut die Hälfte des von Lehrbeauftragten zu lehrenden Volumens von Professoren anderer Hochschulen und von Praktikern aus der Wirtschaft abgedeckt wird. Hervorzuheben ist, dass auch in diesem Bereich die Fluktuation äußerst gering ist, so dass eine hohe Kontinuität in der Lehre auch bei den Lehrbeauftragten gewährleistet ist. Des Weiteren gilt der Grundsatz, dass an der NORDAKADEMIE Graduate School mindestens promovierte Dozenten eingesetzt werden. Von diesem Grundsatz wird nur in wenigen, individuell begründeten Ausnahmefällen abgewichen.

Evaluationen:
Eine laufende Qualitätskontrolle findet durch Evaluationen statt. Die Lehrevaluation wird an der NORDAKADEMIE nach jeder Lehrveranstaltung durchgeführt. Die Durchschnittsnoten (Gesamteindruck der Lehrveranstaltung) im Berichtszeitraum lagen bei circa 2,0 (Schulnotenskala). Mit jedem hauptamtlichen Dozenten werden die Lehrevaluationen im jährlichen Feedback-Gespräch mit dem Präsidenten besprochen. Generell gilt die Zielvorgabe einer Lehrevaluation für hauptamtliche Lehrkräfte von 2,5 oder besser. Im Falle eines länger andauernden Verfehlens dieser Zielmarke werden Maßnahmen (z.B. Weiterbildungen) zwischen Präsident und Mitarbeiter vereinbart.

Die Lehrevaluation in den Bachelor-Studiengängen wird ca. 14 Tage vor Ende der Vorlesungszeit durchgeführt. Dies gibt den Dozenten die Möglichkeit, die Evaluationsergebnisse mit den Studierenden direkt zu besprechen und sich weitergehendes Feedback aus dem Kreis der Lernenden einzuholen. Auf dieses Vorgehen wird seitens der Hochschule hingewirkt, was dazu führt, dass fast alle Dozierenden ihre Ergebnisse mit den Studierenden besprechen. Zudem haben die Studierenden die Möglichkeit, während der laufenden Semester Feedback in den sogenannten Zenturiozeiten zu äußern. In diesen wöchentlich stattfindenden Zeiten steht ein hauptamtlicher Professor für Fragen und Anregungen aus dem Kreis der Studierendengruppe zur Verfügung.

In den Master-Studiengängen ist aufgrund der zeitlichen Struktur (Blockveranstaltungen) der Lehrveranstaltungen ein anderes Vorgehen notwendig. Mit den Sprechern der Studierenden werden die Lehrevaluationen in den Studiengangsversammlungen und in den regelmäßigen Gesprächen mit der QM-Beauftragten thematisiert (zur Studiengangsversammlung siehe Kapitel III.3 „Check“). Alle Studierenden haben die Möglichkeit, sich zudem im Feedback unabhängig von einer Lehrveranstaltung über die Qualität der Lehrveranstaltungen zu äußern. Diese finden nach Semesterende statt, so dass auch die Prüfungen in das Feedback einbezogen werden können. Herzstück dieser Befragung ist die Frage nach der Erreichung der Qualifikationsziele.

Die Studiengangsleitungen und das Präsidium ergreifen bei langfristig negativen Evaluationen Maßnahmen. Sofern die didaktische Qualität des Dozenten Anlass für die Kritik war, bestehen diese aus Feedbackgesprächen und Fortbildungsangeboten. Lag die Kritik an strukturellen oder inhaltlichen Problemen (zum Beispiel nicht Erreichen der Modul-/Qualifikationsziele) des Moduls, werden diese im Prozess Weiterentwicklung des Studiengangs aufgenommen. Dadurch kann langfristig ein qualitativ hochwertiges Lehrangebot für die Studierenden sichergestellt werden. Die schriftlichen Befragungsergebnisse werden zusätzlich von der QM-Beauftragten mit den Jahrgangssprechern bzw. den Studierendenvertretern besprochen. Die Erkenntnisse aus dieser Besprechung werden wiederum an das Präsidium kommuniziert, so dass bei begründeten Anmerkungen aus der Studierendenschaft Gespräche und darauf aufbauend Maßnahmen eingeleitet werden können. Langfristig negative Bewertungen konnten so vermieden werden.

In der Bachelor-Erstsemesterbefragung wird ergänzend nach der Zufriedenheit mit der didaktischen Vermittlung des Lehrstoffes gefragt sowie nach der Beurteilung der ersten Praxisphase. In der Master-Erstsemesterbefragung wird nach der Meinung zu der Qualität der bisherigen Module und zum Prüfungswesen gefragt.

Prüfungen werden nach den Grundsätzen der Freiheit von Forschung und Lehre und der daraus resultierenden Freiheit des Prüfers erstellt. Die Modulverantwortlichen koordinieren jedoch die Prüfungsanforderungen in Modulen, die parallel von verschiedenen Dozenten unterrichtet werden. Das Präsidium achtet auf die Vergleichbarkeit von Prüfungen durch die Betrachtung der Kennzahl „Häufigkeit der Notenabweichung von mehr als einer Note bei mehreren Prüfern in einem Modul (Durchschnittsnote Semestergruppe) pro Jahr“. Dieser Punkt ist Bestandteil des jährlichen Berichtswesens. Sollte es hier zu Auffälligkeiten kommen, wird das Präsidium in Gesprächen mit Studiengangsleitern, Modulverantwortlichen und Dozenten auf Abhilfe drängen.

Besonderes Augenmerk richtet die NORDAKADEMIE auf die Studienbedingungen für Studierende mit Einschränkungen bzw. Studierenden in besonderen Lebenslagen. Beratungsangebote und konkrete Hilfen zur Erreichung des Studienerfolgs werden kontinuierlich in enger Abstimmung zwischen Präsidium und Gleichstellungsbeauftragter und Beauftragter für Studierende in besonderen Lebenslagen, die auch für individuelle Beratungen zur Verfügung stehen, erweitert. Darüber hinaus können sich Studierende auch vertraulich und unentgeltlich an einen externen Psychologen wenden, um Rat und Hilfe bei Problemen zu erhalten.

Beteiligte im Qualitätsmanagement:
Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung des Qualitätsmanagements wurde das QM-Team durch das Gremium Jour fixe (bestehend aus den Fachbereichssprechern und Studiengangsleitern und dem Kanzler als Vertretung für die Verwaltung) ersetzt (vgl. Kapitel III.3 „CHECK“). Die Beteiligten im Qualitätsmanagement lassen sich nunmehr in drei Ebenen unterteilen:

1. Ebene: Präsidium, bestehend aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und dem Kanzler der NORDAKADEMIE.

2. Ebene: Qualitätsmanagementbeauftragte, Compliance-Beauftragte und stellvertretender Compliance-Beauftragter.

3. Ebene: Fachbereichssprecher (FBS), Studiengangsleiter (SGL), Modulverantwortliche, Semesterbetreuer (Zenturios), Verwaltung und Studierendenvertreter.

Im Rahmen des Qualitätssicherungssystems sind die FBS zuständig für den Vergleich der Ziele des Fachbereichs mit dem Ist-Zustand. Der SGL koordiniert die Erstellung der Modulbeschreibungen und stellt sicher, dass die qualitätsrelevanten Dokumente des Studienganges vorliegen. Er leitet das Team und begleitet die Akkreditierung. Der SGL akquiriert und betreut die in dem Studiengang eingesetzten Dozenten. Er stimmt den Dozenteneinsatz und die Inhalte mit den Fachbereichen, die das Modul anbieten, ab. Als Querschnittsaufgabe koordiniert er die Tätigkeiten der verschiedenen Organisationsbereiche der Hochschule im Hinblick auf die Ziele des Studienganges. Im Bereich der Qualitätssicherung überprüft der SGL die Evaluationsergebnisse im Studiengang und vermittelt in Konfliktfällen. Er überprüft die Umsetzung der in den Modulbeschreibungen hinterlegten Ziele und Methoden sowie die konkreten Inhalte im Lehrbetrieb. Er stellt die kontinuierliche Qualitätssicherung des Studiengangs sicher. Die Modulverantwortlichen sind für die Qualität der verantworteten Module zuständig und Ansprechpartner für die Lehrbeauftragten.

Die Zenturios sind erste Ansprechpartner für die Studierenden im Bachelor-Bereich. Sollten qualitätsrelevante Themen an sie herangetragen werden, geben sie diese in einem standar-

disierten Prozess an die QM-Beauftragte weiter. Der Kanzler vertritt die Verwaltung. Das Studierendenparlament, das durch den ersten und zweiten Vorsitzenden sowie einen Finanz-AStA vertreten wird, ist ebenfalls auf verschiedenen Ebenen in das QM integriert.

Externe beratende Gremien im Qualitätsmanagement sind der Betriebliche Beirat (20 Personen, die mehrheitlich den Kooperationsunternehmen der NORDAKADEMIE entstammen), die Gremien der Trägergesellschaft (Aufsichtsrat und Hauptversammlung) sowie die Alumni und die Peers. Die vorrangige Aufgabe des Peer-Review-Gutachterteams ist es, die Stimmigkeit der Unterlagen vor Ort zu überprüfen und auf innere Widersprüche, Besonderheiten und ggfs. Missstände aufmerksam zu machen sowie die Peer-Fragen aus der auf der Gate-3-Checkliste basierten „Fragenkatalog Peer-Review“ zu beurteilen.

Sächliche Ressourcen des Qualitätsmanagements:
Die sächlichen Ressourcen, die sich in die Kriterien IT, Räumlichkeiten, Literatur, Fortbildung und Erfahrungsaustausch unterteilen lassen, stehen allen zur Verfügung. Alle internen Akteure der Qualitätssicherung verfügen neben einem eigenen Arbeitsplatz über aktuelle IT-Ausstattungen inkl. Software.
Außerdem wurden Investitionen in die Eigenentwicklung von Software zur Unterstützung der allgemeinen Verwaltungsprozesse (SANNA - hochschulinterne, von der NORDAKADEMIE selbst entwickelte Datenbank für die Verwaltung von Studium und Lehre) getätigt. Darüber hinaus wurden zur Unterstützung des Qualitätsmanagementsystems folgende Softwarelösungen erworben/eingeführt:

- Zensus (Online-Tool für die Durchführung von Befragungen);
- Limesurvey (Tool für die Durchführung von Befragungen);
- Prozessmanagement-Wiki;
- SPSS (statistisches Auswertungsprogramm zur Analyse von Befragungen);
- Jira (Webanwendung, die für das Aufgabenmanagement/die Maßnahmenverwaltung eingesetzt wird).

Erforderliche Literatur steht in der hochschuleigenen Bibliothek (inkl. Onlinedatenbanken) zur Verfügung. Fehlende Werke können zeitnah und unbürokratisch beschafft werden. Die internen Akteure des Qualitätsmanagements absolvieren verpflichtende fachliche Weiterbildungsmaßnahmen. Insbesondere nimmt die QM-Beauftragte an Fortbildungen zum Thema „Qualitätsmanagement“ teil. Sofern ein zusätzlicher Weiterbildungsbedarf besteht, kann dieser dem Präsidenten mitgeteilt werden. Die Teilnahme wird bei begründetem Bedarf genehmigt. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen ist gewünscht und jederzeit möglich. So besucht z.B. die QM-Beauftragte als Mitglied regelmäßig die Sitzungen des QM-Zirkels der norddeutschen Hochschulen.

Bewertung „Qualitätssicherungssystem“:

Die Zielsetzungen des Qualitätsmanagements der NORDAKADEMIE sind klar formuliert. Der Aufbau des Systems orientiert sich am lang bewährten PDCA-Zyklus. Das verwendete IT-basierte Informationssystem (mit Wiki, Checklisten, Templates, etc.) ist sehr umfänglich und serviceorientiert. Nutzer können schnell und einfach auf Informationen und Dokumente zugreifen. Auch dieser Aspekt wird zur konsequenten Nutzung und Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems seinen Beitrag geleistet haben. Die QM-Beauftragte steht zur Unterstützung und bei Fragen zur Verfügung. Neuen Mitarbeiter der NORDAKADEMIE werden Umgang und Nutzen des Systems erläutert.

Der Onboarding-Prozess für Professoren und Lehrbeauftragte ist umfassend geregelt und nach Einschätzung des Gutachterteams u.a. durch Probevorlesungen und die Einbindung verschiedener Stakeholder (u.a. Studierende) sehr gut geeignet, den formulierten Qualitätsanforderungen in der Lehre gerecht zu werden. Neben der bereits erwähnten Einweisung in

QM-Prozesse sorgen Maßnahmen wie das Tandempartner-Programm für eine gute Unterstützung der neuen Lehrenden. Gespräche mit Professoren und Lehrbeauftragten während der ersten Begutachtung bestätigten den auf Grundlage der Dokumente entstandenen positiven Eindruck. Das Lehrpersonal erschien dem Gutachterteam gut qualifiziert, hoch motiviert und zudem bestens informiert über die für sie relevanten Aspekte des Qualitätsmanagements.

Lehrveranstaltungsevaluationen sind so organisiert und ausgestaltet, dass die Lehrenden Gelegenheit haben, auf Evaluationsergebnisse zu reagieren. Kennzahlen und damit verbundene QM-Prozesse stellen Verbesserungsbedarfe fest und passende Maßnahmen (bspw. Weiterbildungsmöglichleiten) werden ergriffen.

Gespräche mit den im QM beteiligten Externen (u.a. aus dem Beirat und der Peergruppe) ergaben ebenfalls das Bild eines gut organisierten und funktionstüchtigen QM-Systems (zur Beteiligung von vgl. Kapitel III.3 „Check“).

Die mit dem QM beauftragten Personen werden ihren Aufgaben zweifellos gerecht. Die sächliche Ausstattung (u.a. das bereits positiv hervorgehobene Informationssystem) ist überdurchschnittlich gut. Nachhaltigkeit ist, wie bereits erwähnt in Kapitel II.2 „Steuerungssystem“, dadurch gewährleistet, dass das QM-System in einer Weise beschrieben und dokumentiert ist, die eine geregelte und zügige Übergabe von Aufgaben an neue Mitarbeiter ermöglicht.

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, Studiengangskonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)

Die Entwicklung von Qualifikationszielen wird im Subprozess „Studiengangsdokumente erstellen“ (Teil des Hauptprozesses „Studiengangsmanagement“) beschrieben. Die Verantwortung für die Entwicklung der Qualifikationsziele liegt bei dem (zunächst kommissarischen) Studiengangsleiter unter Mitwirkung des Präsidiums und des Vorstands sowie einer fachlichen Kommission.

Anhand des Studienganges Angewandte Informatik (B.Sc.) soll im Folgenden die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualifikationszielen erläutert werden. Dabei ist anzumerken, dass dieser Studiengang entwickelt wurde, bevor der Prozess in Teilen noch effizienter gestaltet wurde und bspw. die Gate-4-Entscheidung abgeschafft wurde. (Informationen zum aktuellen Prozess folgen danach.)

Nach der auf Grundlage einer Studiengangsskizze getroffenen Gate-1-Entscheidung (quasi der offizielle Startschuss zur Entwicklung eines Studiengangskonzepts) wurde ein Projektteam aus Mitgliedern des Fachbereichs Informatik zusammengestellt, das zunächst eine Berufsfeld- und Wettbewerbsanalyse durchführte. Die Entwicklung der Berufsfelder und der dafür erwarteten Fähigkeiten eines Absolventen des Studiengangs Angewandte Informatik erfolgte im Dialog mit Vertretern der Kooperationsbetriebe der NORDAKADEMIE, die im „Arbeitskreis Informatik“ in die fachliche Konzeption des Studiengangs eingebunden waren. Das so definierte Berufsbild sowie Empfehlungen der Gesellschaft für Informatik zur Informatikausbildung an Hochschulen bildeten die Grundlage für die Ableitung der Qualifikationsziele des Studiengangs, die wiederum den Rahmen für die Ausarbeitung des Curriculums vorgaben. Unter Verantwortung des designierten Studiengangsleiters wurde im benannten Projektteam ein systematischer Abgleich der Qualifikationsziele mit den Bildungszielen als von Wirtschaft und Gesellschaft erwarteten Fähigkeiten sowie den Kompetenzen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse vorgenommen.

Die Qualitätssicherung der Entwicklung der Qualifikationsziele erfolgte zunächst unmittelbar bei der Entwicklung durch das Projektteam durch die Auswertung der Matrizen, die Ausbildungsprofil und Kompetenzprofil des Studiengangs abbilden. Damit wurde sichergestellt, dass die Gewichtung der Bildungsziele im Studiengang sowie das Kompetenzprofil den Anforderungen an eine Bachelorausbildung entsprechen und gewährleisten, dass ein erster berufsqualifizierender Abschluss erreicht wird. Die Zielentwicklung und die festgestellten Zielbezüge zu den Bildungszielen und Kompetenzen des Qualifikationsrahmens wurden prozessbegleitend mit dem Fachbereich im Rahmen von Fachbereichssitzungen abgestimmt. Neben der Prüfung und Freigabe des Konzeptes durch das Präsidium stellt die Beratung des Studiengangskonzeptes inkl. der darin formulierten Qualifikationsziele im Senat, im Aufsichtsrat sowie im Betrieblichen Beirat einen weiteren Schritt der Qualitätssicherung dar.

Eine regelmäßige Überprüfung des Studiengangs findet im Rahmen des Studiengangsverbesserungsprozesses statt. Dieser Prozess liegt in der Verantwortung des Studiengangsleiters und sieht die Einbindung der Lehrenden (Haupt- und Nebenamtler) und Studierenden über Fachbereichssitzungen (die drei- bis viermal im Quartal stattfinden) und Studiengangsversammlungen vor. Die Berufspraxis wird im Rahmen der Gremien der Hochschule bzw. Trägergesellschaft (Betrieblicher Beirat) sowie durch den Arbeitskreis Informatik berücksichtigt. Die Qualitätssicherung erfolgt dabei im Rahmen der mehrstufigen Gate-Entscheidungen durch das Präsidium, die jeweils durch das Qualitätsmanagement begleitet werden.

Des Weiteren werden die Studierenden und Unternehmen in unterschiedlichen Umfragen zu den Qualifikationszielen befragt. Im Bachelor-Feedback wird unabhängig von einer Lehrveranstaltung (wird je Semester erhoben) gefragt, inwiefern die Qualifikationsziele aus Sicht der Studierenden erreicht werden. In der Befragung der Kooperationsbetriebe wird z.B. erhoben „Inwieweit sehen Sie die folgenden Aspekte von „Berufsbefähigung“ durch die dualen Studiengänge der NORDAKADEMIE erfüllt?“. In dem Fragenkatalog eines Peer-Review-Verfahrens stehen die Qualifikationsziele an erster Stelle. Darüber hinaus werden im Rahmen eines Kennzahlensystems die Einschätzungen komprimiert zusammengefasst. Da der Studiengang Angewandte Informatik erst seit 2014 angeboten wird und daher noch keine Absolventen hervorgebracht hat, gab es hier bisher noch keine Veranlassung, die Qualifikationsziele zu verändern. Ein systematischer Abgleich mit den Rahmenempfehlungen

der Gesellschaft für Informatik für die Informatikausbildung an Hochschulen im Jahr 2016 gab ebenfalls keine Hinweise auf einen Weiterentwicklungsbedarf der Qualifikationsziele. Gleiches gilt für die regelmäßig durchgeführten Sitzungen des Arbeitskreises Informatik mit Vertretern der Kooperationsbetriebe. Zudem war die Überprüfung der Qualifikationsziele Gegenstand des Peer-Reviews im Jahr 2016. Auch bei diesem Review ist kein Änderungsbedarf identifiziert worden.

An der NORDAKADEMIE gibt es eine standardisierte, verbindliche Vorlage für die Erstellung einer Studiengangsbeschreibung. Diese unterstützt die Studiengangsleiter dabei, an alle relevanten Aspekte zu denken und diese auszuführen. Die Studiengangsbeschreibung lehnt sich von der Struktur her an die Gate-3-Checkliste (ehemals Gate-4-Checkliste) an, mit der der Studiengang u.a. auf Konformität mit den gesetzlichen Vorgaben und mit den Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung überprüft wird. Dabei geht es insbesondere um die Zulassungsbedingungen, den Workload, die Studierbarkeit, das ECTS, die Modularisierung, die Prüfungsorganisation, das Beratungs- und Betreuungsangebot, die Geschlechtergerechtigkeit, die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen und Anerkennungsregeln. Im Detail war das Vorgehen folgendermaßen:

Auf Basis des entwickelten und evaluierten Zielsystems wurde das Curriculum durch das Projektteam unter Verantwortung des Studiengangsleiters ausgearbeitet. Über regelmäßige Fachbereichssitzungen wurden die Vorschläge zum Studienplan mit dem Fachbereich abgestimmt. Auf diese Weise konnten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zum bestehenden Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik sowie die Abgrenzung zum bestehenden Master-Studiengang Wirtschaftsinformatik/ITManagement herausgearbeitet werden.

Die Vorschläge wurden in mehreren Iterationen dem Betrieblichen Beirat sowie dem Arbeitskreis Informatik vorgestellt, um eine unmittelbare Rückmeldung der Berufspraxis zu erhalten und diese in die Entwicklung des Curriculums einzubringen. Einen zentralen Baustein in der Entwicklung stellt die Zielverflechtungsmatrix dar, die systematisch den Beitrag einzelner Module zu den Qualifikationszielen des Studiengangs darlegt. Im Entwicklungsprozess wurde diese Matrix vom Projektteam unter Verantwortung des Studiengangsleiters unter Einbeziehung der künftigen Modulverantwortlichen iterativ entwickelt, um sicherzustellen, dass alle Qualifikationsziele durch geeignete Module adressiert werden. Das ECTS-System wurde bei der Modulentwicklung konsequent berücksichtigt. Über eine modulübergreifende Workload-Betrachtung wurde bei der Entwicklung systematisch darauf geachtet, dass die mit einem ECTS verbundenen Workload-Einheiten leistbar sind und das Curriculum damit studierbar ist.

Weiterentwicklung von Studiengängen:
Im Rahmen eines jährlichen Studiengangsweiterentwicklungsprozesses findet eine systematische Überprüfung des Studiengangskonzeptes statt. Dieser Prozess liegt in der Verantwortung des Studiengangsleiters und sieht die Einbindung der Lehrenden und Studierenden über Fachbereichssitzungen und Studiengangsversammlungen vor. Die Absolventen werden über Befragungen mit eingebunden (Absolventenbefragung I und II sowie Befragung aller Absolventen). Die Berufspraxis wird im Rahmen der Gremien der Hochschule (Betrieblicher Beirat) sowie durch den Arbeitskreis Informatik berücksichtigt, die Anregungen zur Weiterentwicklung liefern. Der Studiengangsleiter nimmt Anforderungen aus unterschiedlichen Quellen (u. a. Lehrveranstaltungsfeedback, Evaluationsbericht, Interviews mit Studierenden, Verbesserungsvorschläge, Workloadbericht, externe Rahmenbedingungen, Ergebnisse Peer-Review) auf und verarbeitet diese in einer Stärken-/Schwächenanalyse. Im Fachbereich und in der Studiengangsversammlung wird ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der vom Präsidium unter Mitwirkung der QM-Beauftragten geprüft und bei positiver Evaluation zur Umsetzung freigeben wird.

Analog der Entwicklung der Qualifikationsziele wurde eine laufende Qualitätssicherung bereits durch das Projektteam unter Verantwortung des Studiengangsleiters während der Entwicklung des Studiengangskonzepts vorgenommen. Etwaige Lücken in der Zielverflechtungsmatrix konnten sofort aufgedeckt und durch eine entsprechende Veränderung der Module unmittelbar geschlossen werden. Eine im Prozessmanagementsystem der NORDAKADEMIE hinterlegte Checkliste stellte sicher, dass die Vorgaben des Akkreditierungsrates und der KMK zur Modularisierung und Vergabe von ECTS-Punkten konsequent berücksichtigt wurden.

Lehrende wurden durch den laufenden Austausch mit dem Fachbereich, die berufliche Praxis und durch die Diskussion des Konzeptes im Betrieblichen Beirat und im Arbeitskreis Informatik schon während der Entwicklung in die Qualitätssicherung einbezogen. Das Qualitätsmanagement war bereits im Rahmen der Gate-2-Entscheidung involviert. Da im Entwurf des Studiengangs Angewandte Informatik an einer Stelle Toleranzbereiche bei der Workload-Berechnung überschritten waren, wurden für die Umsetzung des Studiengangskonzeptes entsprechende Auflagen formuliert. Darin zeigt sich der Vorteil des mehrstufigen Gate-Konzeptes: mögliche Qualitätsmängel wurden frühzeitig erkannt und vor Einführung des Studiengangs behoben.

Im Subprozess „Studiengang evaluieren“ wurde ein systematisches QM-Gutachten auf Basis der Gate-4-Checkliste angefertigt. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass alle externen Vorgaben sowie die Auflagen der Gate-2-Entscheidung erfüllt wurden. Die Gate-4-Checkliste führt systematisch alle Anforderungen auf, die hinsichtlich der Qualifikationsziele, des Ausbildungs- und Kompetenzprofils, der Auswahlverfahren, Zulassung und Immatrikulation, des Curriculums und der Studiengangsgestaltung einschließlich der Vorgaben für die ECTS-Vergabe, der Studien- und Prüfungsorganisation, Sicherstellung der Studierbarkeit sowie der Gleichstellung bestehen.

Die QM-Beauftragte sah für den Studiengang Angewandte Informatik (B.Sc.) die Qualitätskriterien anhand der vorliegenden Unterlagen als erfüllt an. Die finale Freigabe erfolgte nach positivem Votum des Senats der Hochschule durch das Präsidium im Rahmen der Gate-4-Entscheidung.

Die folgende Übersicht zeigt die nunmehr anzuwendenden Prozessschritte, die bspw. bei der Entwicklung des Master-Studienganges Wirtschaftspsychologie angewandt wurde:

Subprozesse	Aktivitäten	Ergebnis/Doku
Studiengangsskizze erstellen	▪ verbal artikulierte Idee	
	▪ Recherche zu Anforderungen sowie Fach- und Strukturvorgaben bei BDP, HRK, DGPs, KMK[16]	
	▪ Erstellung einer Studiengangsskizze[17]	Studiengangsskizze, 29.04.2015
	▪ Benennung eines Studiengangsplaners/zukünftigen Studiengangsleiters[18]	Protokoll Präsidium, 11.05.2015
	▪ Konkretisierung und Ausarbeitung der Studiengangsskizze durch den SGL	Positive GATE-1-Entscheidung, 18.05.2015

Studiengangskonzept erarbeiten	In einer Berufsfeldanalyse wurden die von Unternehmen erwarteten Qualifikationsziele für Absolventen des Studiengangs Wirtschaftspsychologie identifiziert und mit den Strukturvorgaben der KMK und den Bologna-Kriterien verbunden. Zusätzlich wurden in einer Wettbewerbsanalyse vergleichbare Studiengänge untersucht. ▪ Erstellung von Wettbewerbsanalyse, Berufsfeldanalyse, Ressourcenbedarfsplan[19] und Studiengangskonzept ▪ Freigabe des bereits erarbeiteten Studiengangskonzeptes	Freigabe des Studiengangskonzeptes für die nachfolgenden Beratungen durch das Präsidium, 18.05.2015
Studiengangskonzept intern freigeben	▪ Beratung des Senats und Beschluss über Einführung des Studiengangs ▪ Beratung des Konzeptes mit dem Betrieblichen Beirat ▪ Beratung des Studiengangkonzeptes mit dem Vorstand und Einführungsbeschluss	Protokoll Senat, 19.05.2015 Protokoll Betrieblicher Beirat, 20.05.2015 Protokoll Vorstand, 11.08.2015
	▪ Beratung des Konzeptes in der Hauptversammlung und Beschluss der Aufnahme des Studienangebotes ▪ Interne Freigabe des Studiengangkonzeptes nach erneuter Überprüfung des Konzeptes und dem Vorliegen aller nötigen Einführungsbeschlüsse	Protokoll Hauptversammlung, 15.12.2015 Positive GATE-2-Entscheidung, Protokoll Präsidium, 19.01.2016
Fachliche Kommission einberufen	▪ Erstellung eines Zeitplanes[20] für die weitere Entwicklung des Studiengangs ▪ Benennung der externen Teilnehmer der fachlichen Kommission: externer Experte (Dipl.-Psych. [illegible]), Vertreter aus der Berufspraxis (Dipl.-Psych. [illegible], Psychotherapeut)	

➔ *Dipl.Psych. Jens Eisermann, Dipl.-Psych. Heinrich Thomsen (Namen werden gelöscht im finalen zu veröffentlichenden Gutachten*

Studiengangsdokumente erstellen	▪ Festlegung der Qualifikationsziele, des Studienplans[21], der Modulbeschreibungen[22], des Ausbildungs- und Kompetenzprofils und der Studiengangsbeschreibung[23] ▪ Entwurf der Prüfungsordnung und des Diploma-Supplements ▪ Veranstaltungsplanung: Festlegung von Präsenz- und Prüfungsterminen und Verpflichtung von Dozenten[24] für die einzelnen Module	Austausch mit der fachlichen Kommission von Oktober bis Dezember 2015 Tagung der fachlichen Kommission, 30.11.2015[25]
Neuen Studiengang durch fachliche Kommission evaluieren	▪ Bereitstellung ergänzender Studiengangdokumente für die externen Mitglieder der fachlichen Kommission ▪ Gutachtenerstellung der fachlichen Kommission	Stellungnahme vom externen Experten, 17.12.2015[26] Stellungnahmen des Vertreters aus der Berufspraxis, 07.12.2015[27], 15.01.2016[28] Stellungnahme des Vertreters der Studierenden, 03.12.2015[29]
Neuen Studiengang überprüfen	▪ Rechtsprüfung der Prüfungsordnung[30] ▪ Prüfung des neuen Studiengangs ▪ Beratung über den Studiengang im Senat und Verabschiedung der Prüfungsordnung ▪ Entscheidung über Erweiterung des Studienangebotes im Präsidium und Akkreditierung des Studiengangs ▪ Überarbeitung des Modulhandbuches: Anlegen der Verknüpfungen zu den Qualifikationszielen im hochschulinternen Wiki ▪ Veröffentlichung der Satzungen beim Ministerium ▪ Erweiterung der staatlichen Anerkennung	21.01.2016 Gate-3-Gutachten der QMB, 26.01.2016 Protokoll Senat, 02.02.2016 Positive GATE-3-Entscheidung, Protokoll Präsidium 03.02.2016 bis 10.02.2016 04.02.2016 24.03.2016
Neuen Studiengang in Betrieb nehmen	▪ Studienstart	01.04.2016

BEWERTUNG „Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte“ (PLAN):

Die NORDAKADEMIE hat im Rahmen der Selbstdokumentation die Studiengangsziel- und Studiengangskonzeptentwicklung anhand des oben beschriebenen Studienganges Angewandte Informatik (B.Sc.) und des Master-Studienganges Wirtschaftsrecht (LL.M.) beschrieben und mit Dokumenten untermauert. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Prozesses im Rahmen der Systemakkreditierung (neben der internen Programmakkreditierung durch die Hochschule) hat das Gutachterteam zudem die Studiengangsentwicklung des oben im Prozessablauf beschriebenen Master-Studienganges Wirtschaftspsychologie als erste Stichprobe ausgewählt.

Stichprobe 1 – Studiengangsentwicklung:
Aufgrund der aussagekräftigen Unterlagen (u.a. Berufsfeldanalyse, Wettbewerbsanalyse, Zielverflechtungsmatrix, Zeitplanung von Selbststudium, Präsenzen und Prüfungen) sowie der ausführlichen Erläuterungen der Entwicklung der Module und konkreten Inhalte, Kompetenzfelder, Verknüpfung von Theorie und Praxis und Auswahl der Prüfungsformen gelangte das Gutachterteam zu der Überzeugung, dass der ausführliche und detailliert geregelte Prozess die Festlegung von adäquaten Qualifikationszielen gewährleistet. Gleiches gilt für die Umsetzung der Ziele in schlüssige und den formellen Vorgaben entsprechende Studiengangskonzepte. Die genutzten Vorlagen (bspw. zum Erstellen von Modulbeschreibungen) und die verwendeten Checklisten zum Überprüfen der Einhaltung formaler Vorgaben bei der Konzeption (u.a. Modulgrößen, Prüfungsorganisation, Anrechnung/Anerkennung von Leistungen) sind vollständig und aktuell. Die entsprechende verbindliche Dokumentation in der Prüfungsordnung oder auch dem Diploma Supplement ist gewährleistet.

Die Beteiligung der verschiedenen Stakeholder ist über die Einbindung von Gremien und externen Experten (aus Wissenschaft und Berufspraxis) fester Bestandteil des Prozesses. Studierende und Lehrende sind an der Entscheidungsfindung des Präsidiums im Rahmen der Einbindung des Senats eingebunden. Evaluationsergebnisse und weiteres Feedback der Studierenden (aber auch der Kooperationspartner) fließen in die Weiterentwicklung der Qualifikationsziele von laufenden Studiengängen ebenfalls ein.

Die bisher getroffenen positiven Äußerungen des Gutachterteams zum Thema Qualität der Prozesse, Dokumentation der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie zur konsequenten Einbindung der Hochschulleitung (und der damit verbundenen Wahrnehmung der Letztverantwortung) gelten nach Meinung des Gutachterteams auch für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten.

Zum Thema Chancengleichheit existiert an der NORDAKADEMIE ein Gleichstellungskonzept. Im Rahmen der Entwicklung von Studiengangskonzepten wird das Thema explizit abgeprüft. Dabei geht es um allgemeine Chancengleichheit, die Gleichstellung von Frauen und Männern im Speziellen und um die Berücksichtigung von besonderen Bedürfnissen (bspw. aufgrund von Behinderungen). Während der Begutachtung vor Ort hatte das Gutachterteam Gelegenheit, mit der Gleichstellungsbeauftragten sowie der zuständigen Mitarbeiterin für Beschwerden nach dem AGG zu sprechen. Diese erläuterten das 2011 geschaffene und 2017 überarbeitete Gleichstellungskonzept und gaben Einblicke in ihre Tätigkeiten (bspw. im Rahmen von Berufungsverfahren) und zu Aktivitäten der NORDAKADEMIE wie Girls- and Boys-Days zur Studierenden-Nachwuchsgewinnung, die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt oder die Teilnahme am deutschen Diversity-Tag. Hier wurde deutlich, dass die Hochschule das Thema Chancengleichheit aktiv angeht.

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 <u>Entwicklung</u> 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	

III.2. Studiengangdurchführung (DO)

Lehrveranstaltungsmanagement:
Die Durchführung von Studiengängen wird im Prozessmodell der NORDAKADEMIE auf zwei Leistungsprozesse verteilt. Der Hauptprozess „Lehrveranstaltungsmanagement“ stellt sicher, dass alle Lehrveranstaltungen gemäß der curricularen Vorgabe ordnungsgemäß stattfinden. Das „Prüfungsmanagement“ regelt die Planung, Durchführung und Dokumentation der zugehörigen Prüfungen und stellt sicher, dass alle vom Curriculum vorgegebenen Prüfungen termingerecht angeboten und ordnungsgemäß durchgeführt werden. Beide Hauptprozesse basieren auf den im „Studiengangsmanagement“ definierten Curricula und Modulbeschreibungen.

Beispielhaft wird die Prozessbeschreibung für das Lehrveranstaltungsmanagement in einem kleinen Ausschnitt erläutert. Der Prozess gliedert sich in die fünf Teilprozesse Veranstaltungsplanung, Ressourcenplanung, Stundenplanung, Vorbereitung der Veranstaltung und Durchführung von Veranstaltungen.

Prozess Lehrveranstaltungsmanagement:

Teilprozesse [Bearbeiten]

Nr	Input	Teilprozesse	Output
100	• Prüfungsordnungen • Studienpläne	Veranstaltungsplanung	• Terminpläne (für Bachelor- und Masterstudiengänge) • Lehrveranstaltungspläne (für Bachelor- und Masterstudiengänge)
200	Veranstaltungsübersicht für die Studiengänge	Ressourcenplanung	• Jahreseinsatzplan • Dozenteneinsatzplan • Raumplan • Bedarfe (an Dozenten, Räume, technische Ressourcen)
300	• Dozenteneinsatzpläne • Einsatztermine der von hauptamtlichen Lehrenden in Teilzeit) • Einsatztermine der Lehrbeauftragten • Studienpläne • Zenturienraumplan	Stundenpläne	Stundenpläne
900	• Anforderungen aus Modulhandbüchern • Anforderungen/Wünsche des Hochschullehrers	Vorbereitung/Planung von Lehrveranstaltungen (neu)	Lehrveranstaltung ist vorbereitet
910	Lehrveranstaltung ist vorbereitet	Durchführung von Lehrveranstaltungen (neu)	Lehrveranstaltung ist durchgeführt

Jeder dieser fünf Teilprozesse ist nach dem bereits beschriebenen Schema dokumentiert inkl. der Festschreibung der Verantwortlichkeiten, der Mitwirkenden und der Entscheider über die Fortsetzung (siehe das folgende Beispiel für den Subprozess „Dozenteneinsatzplan erstellen“ als Teilprozesses „Ressourcenplanung“).

Prozess Ressourcenplanung - Subprozess „Dozenteneinsatzplan erstellen“:

Input	Subprozess	Output
Jahreseinsatzplan	Dozenteneinsatzplan erstellen	• Dozenteneinsatzplan • kurzfristiger Bedarf an Lehrkräften

Kennzahlen:	Varianten:	Verantwortlicher Prozess:
noch nicht definiert	Neue Prozessvariante	Stundenplaner/in **Verantwortlicher Prozesspflege:** Stundenplaner/in

Prozessschrittname	Input	Durchführungsverantwortung	Mitwirkung	Entscheidung über Fortsetzung	Output	Genutzte DV

Jahreseinsatzplan in Quartalseinsatzplan umwandeln	Jahreseinsatzplan	Leitung Hochschulprojekte			Dozenteneinsatzplan enthält folgende Informationen: • Tabellen mit den Manipeln • Zahl der Gruppen in den Zenturien • Fächer bzw. Lehrveranstaltungen • Zahl der Gruppen bzw. Zenturien • SWS der Lehrveranstaltungen	
Prüfungen in Quartalseinsatzplan eintragen	Dozenteneinsatzplan, Studienpläne	Stundenplaner/in			Prüfungen und Prüfungsform sind im Dozenteneinsatzplan ausgewiesen (Spalte 3 ist ausgefüllt)	
Quartalseinsatzplan dezentral abstimmen und genehmigen	Dozenteneinsatzplan, Übersicht zu den Lehrgebieten der Dozenten, Dozentenkartei	Studiengangsleiter	Stundenplaner/in	Studiengangsleiter	Ist die Einsatzplanung der Lehrbeauftragten sachlich korrekt? • ja: weiter mit Prozessschritt "Dozenteneinsatzplan im Präsidium genehmigen" • nein: Überarbeitung des Dozenteneinsatzplans	
Quartalseinsatzplan im Präsidium genehmigen	Dozenteneinsatzplan	Präsidium	Stundenplaner/in	Präsidium	Ist die Einsatzplanung der Lehrbeauftragten sachlich korrekt? • ja: Dozenteneinsatzplan ist genehmigt, kurfristiger Bedarf an Lehrkräften ist erkannt (weiter mit Prozess "Spezifikation des Personalbedarfs") • nein: Überarbeitung des Dozenteneinsatzplans	

Zentrales Ergebnis der Veranstaltungsplanung ist der Stundenplan, der regelt, welche Veranstaltung wann für welche Studiengruppe in welchem Raum von welchem Dozenten angeboten wird. Die aktuelle Prozessstabilität ist als sehr hoch einzustufen. Probleme bei diesen Prozessen kommen sehr selten vor.

Alle Prüfungen finden termingerecht statt und die Ergebnisse werden ordnungsgemäß dokumentiert. Lediglich die angestrebte Dauer der Prüfungskorrektur wird in einigen Fällen von den Dozenten nicht eingehalten.

Aufgrund des neuen Standorts in Hamburg hat es im Bereich der Master-Studiengänge zu Beginn erhebliche Schwierigkeiten in organisatorischen Fragen gegeben, die sich auch in einem starken Rückgang der Studierendenzufriedenheit niedergeschlagen hat, wie sie in den Befragungen gemessen worden ist. Umfangreiche Maßnahmen, wie Ausbau der personellen Kapazitäten im Master-Office, langfristigere Terminierung der Präsenzveranstaltungen und eine deutlich stärkere Kommunikation zwischen Studierenden, Studiengangsleitern und ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern, wurden eingeleitet. Diese haben dazu geführt, dass die in Befragungen geäußerte Zufriedenheit der Studierenden sich deutlich verbessert hat.

Lehrenden-Kapazitätsplanung:
Die Lehrenden-Kapazitätsplanung für die NORDAKADEMIE erfolgt jährlich. Der Planungszeitraum bezieht sich dabei auf das Geschäftsjahr, das bei der NORDAKADEMIE vom 1. Oktober eines Jahres bis zum 30. September des Folgejahres dauert. Die Planung umfasst alle aktuell laufenden sowie in dem Geschäftsjahr geplanten neuen Studiengänge. Grundlage der Planung sind die geplanten Anwesenheiten der Studierenden auf dem Campus sowie die Anzahl der aktuell angestellten und geplanten Professoren, Honorarprofessoren und hauptamtlich Lehrenden.

Alle Stellen haben ein Vollzeitlehrdeputat von 648 Unterrichtsstunden pro Jahr und sind damit den Stellen an staatlichen Fachhochschulen vergleichbar (dort 18 SWS mal 2 Semester á 18 Wochen). In den Bachelor-Studiengängen erreicht die NORDAKADEMIE im aktuellen Geschäftsjahr 2017/18 insgesamt einen Unterrichtsanteil von 57 % mit hauptamtlichen Dozenten. Unter Einbeziehung der ebenfalls hauptberuflich angestellten Lehrkräfte für besondere Aufgaben, wissenschaftlichen Mitarbeiter und Laboringenieure ergibt sich insgesamt eine Quote von 62 %. In den Master-Studiengängen ergibt sich im selben Geschäftsjahr insgesamt ein Anteil der NORDAKADEMIE-Professorenschaft an den Unterrichtsstunden von 51 %.

Darüber hinaus wird der Bedarf an Professoren auch übergeordnet geplant. Das bedeutet, dass das gesamte zur Verfügung stehende Lehrdeputat der Gesamtanzahl an benötigten Unterrichtsstunden im Kalenderjahr gegenübergestellt wird. So kann der zusätzliche Personalbedarf abgeleitet werden. Die Betrachtung zeigt, dass für das laufende Geschäftsjahr ein Lehrdeputat von 13.817 Unterrichtsstunden zur Verfügung steht. Hinzu kommen 730 Unterrichtsstunden von den drei Honorarprofessoren plus 3.403 Unterrichtsstunden von hauptamtlich Lehrenden. Dem gegenüber stehen die im Berichtsjahr benötigten Unterrichtsstunden in den Bachelor- und Master-Studiengängen. Dies sind insgesamt 22.644 Unterrichtsstunden.

Wenn davon mindestens 50 % von Professoren unterrichtet werden sollen, sind dieses 11.322 Unterrichtsstunden. Folglich ist die gesetzliche Vorgabe von 50 % bei einem verfügbaren Lehrdeputat für hauptamtliche Professoren von 13.817 Unterrichtsstunden erfüllt. Die erreichte Professorenquote erlaubt es auch, in der Detailplanung Studiengruppen zu teilen oder mit zwei Dozenten zu unterrichten. In ausgewählten Lehrveranstaltungen mit hohem Übungsanteil, bspw. im Bereich der Programmierung, kommt dies den Studierenden entgegen.

Personalentwicklung und Weiterqualifizierung:
Klassische Personalentwicklung findet in einer so kleinen Organisation wie der NORDAKADEMIE nur in Ausnahmefällen statt. Dies begründet sich darin, dass es bei fehlender Fluktuation kaum Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Wenn eine höherwertige Stelle frei wird, wird jedoch geprüft, ob vorhandene Mitarbeiter die Lücke schließen und ggfs. aufsteigen können. Dies geschieht auch z.B. im Rahmen von vorhersehbaren Nachfolgeregelungen, wenn geeignete Kandidaten im eigenen Haus gesehen werden. Der Vorteil bei diesem Vorgehen ist, dass die Position mit höherer Verantwortung mit jemandem besetzt werden kann, der Unternehmen und Abläufe bereits kennt und außerdem für die Einarbeitung der Nachfolge auf dem ehemals eigenen Arbeitsplatz noch dauerhaft zur Verfügung steht.

Das persönliche Fachwissen stets auf dem aktuellen Stand zu halten, ist gelebte Praxis in der NORDAKADEMIE. Professoren haben einen entsprechenden Passus in ihren Anstellungsverträgen und erhalten für diesen Zweck auch eine Freistellung von drei Wochen im Jahr bei Fortzahlung der Bezüge für Forschungs- und/oder Beratungsaktivitäten. Auch werden die Bewilligungen von Teilnahmen an Kongressen, Fachtagungen und Seminaren äußerst großzügig gehandhabt. Es existiert weder eine personen- noch fachbereichsbezogene Deckelung der dafür erforderlichen finanziellen Mittel. So konnte ein Professor in den vergangenen 12 Monaten an Veranstaltungen in Wien, Cambridge und Vancouver teilnehmen, um dort Resultate seiner wissenschaftlichen Arbeit zu präsentieren und sein Netzwerk in der Scientific Community auszubauen. Neu berufene Professoren haben in den vergangenen Jahren regelmäßig an Seminaren der Alfred-Töpfer-Stiftung im Rahmen der Reihe „LehrehochN“ teilgenommen, in der Grundlagen der Hochschuldidaktik vermittelt werden.

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Feedbackgespräche werden nicht nur die für die leistungsabhängigen Prämienzahlungen relevanten Zielvereinbarungen getroffen, sondern auch die für die Aufgabengebiete der jeweiligen Mitarbeiter erforderlichen Fortbildungen besprochen. Mitarbeiter haben die Gelegenheit, Wünsche zu äußern, aber auch die Vorgesetzten können Empfehlungen aussprechen. Wenn in Einzelfällen kein Einvernehmen erzielt wird, kann die Teilnahme an Fortbildungen auch angeordnet werden.

Insgesamt haben Hochschulangehörige in den vergangenen Jahren an zahlreichen Fortbildungen verschiedener Anbieter teilgenommen (z.B. FIBAA, CHE, HRK, Fortbildung WEST). Beispielhaft seien folgende Themen genannt:

- Prüfungsrecht,
- Hochschulrecht,
- Anerkennung von Prüfungsleistungen und Kompetenzen,
- Qualitätsmanagement,
- diverse Anpassungs- und Erweiterungsfortbildungen zu IT-Themen für Mitarbeiter des Rechenzentrums.

Auch Weiterbildungswünsche einzelner Mitarbeiter wurden und werden unterstützt. So z.B. durch finanzielle Beteiligung beim Erwerb von Masterabschlüssen in eigenen oder fremden Studiengängen.

Räumliche und sächliche Ausstattung:
Räumlicher und sächlicher Bedarf entsteht sowohl in Lehre und Forschung als auch in der Verwaltung. Gedeckt werden muss er aus finanziellen Mitteln der Trägergesellschaft. Dies geschieht im Rahmen der jährlich stattfindenden Budgetierung für das jeweils folgende Geschäftsjahr. Sollte sich räumlicher Bedarf abzeichnen, der nicht mehr mit vorhandenen Kapazitäten abzudecken ist, muss mittelfristig, wenn nicht sogar langfristig geplant werden (Neubau, zusätzliche Anmietung o.ä.). Initial entstehen Bedarfe in Forschung und Lehre hauptsächlich im Rahmen der Studiengangsentwicklung. Teil des Studiengangskonzeptes ist gemäß Prozessmanagement der NORDAKADEMIE immer auch ein Ressourcenbedarfsplan, der im Rahmen der Freigabe des Konzeptes durch die Hauptversammlung der Trägergesellschaft auf Umsetzbarkeit geprüft wird. So wurde bereits vor mehreren Jahren deutlich, dass weitere Rechnerraum- und Laborkapazitäten nötig werden würden, die durch einen Neubau auf dem Campus Elmshorn geschaffen werden konnten. Die für die Laboreinrichtungen benötigten sächlichen Bedarfe wurden in das Jahresbudget aufgenommen und vom Vorstand freigegeben.

Zusätzliche Raumbedarfe im laufenden Studienbetrieb entstehen in erster Linie durch wachsende Studierendenzahlen, die sich jedoch mit ausreichendem Vorlauf abzeichnen und so problemlos gedeckt werden können. Beispielhaft sei hier ebenfalls der Studiengang Angewandte Informatik (B.Sc.) genannt, der im vierten Jahrgang im Oktober 2017 erstmals mit zwei parallelen Anfängergruppen gestartet ist.

Laufende sächliche Bedarfe werden im Rahmen der Jahresplanungen der Fachbereiche bei Präsidium und Vorstand angemeldet und von dort freigegeben. Übersteigen die Investitionswünsche der Fachbereiche die kaufmännisch vertretbaren Möglichkeiten der Trägergesellschaft, müssen die Planungen der Fachbereiche überarbeitet werden und einzelne Maßnahmen ggfs. zeitlich gestreckt werden. Räumliche und sächliche Bedarfe in der Verwaltung werden ebenfalls mindestens mittelfristig geplant und fließen dann in die Jahresplanung ein. Größter Posten ist hier regelmäßig der Bedarf für den IT-Bereich (Betrieb des Rechenzentrums).

Die finanziellen Auswirkungen der Bedarfsplanung werden mit den zu erwartenden Einnahmen aus Studiengebühren und anderen Quellen abgeglichen. Sollte sich mittelfristig ein strukturelles Defizit abzeichnen, muss in der Hauptversammlung der Trägergesellschaft ggfs. eine Erhöhung der Studiengebühren beschlossen werden. Angesichts deutlich höherer Gebühren bei den unmittelbaren Wettbewerbern mit vergleichbarem Angebot besteht hierfür ausreichender Spielraum.

BEWERTUNG „Studiengangdurchführung“ (DO):

Die Lehrveranstaltungs- und Prüfungsorganisation erfolgt mittels zahlreicher Prozesse und ermöglicht nach Meinung des Gutachterteams einen reibungslosen Ablauf der Studiengänge der NORDAKADEMIE. Das geschilderte Beispiel zum Start des Standorts Hamburg macht deutlich, dass die Hochschule Verbesserungsbedarf feststellt und entsprechende Maßnahmen zur Abhilfe ergreift. Die aktuelle Studienorganisation in Hamburg wurde von Master-Studierenden am Campus als gut funktionierend geschildert.

Stichprobe 3 – Kapazitätsplanung des Lehrpersonals:
Das Thema Kapazitätsplanung bzgl. des Lehrpersonals wurde vom Gutachterteam als dritte Stichprobe im Verfahren gewählt. Grund dafür war insbesondere die stark gestiegene Anzahl an Studiengängen seit der Erst-Systemakkreditierung, welche erhöhten Personalbedarf an hauptamtlich Lehrenden hervorruft und einen komplexeren Planungsprozess erfordert. Zudem konnte durch die Stichprobe der konkrete Umgang mit einer formalen Anforderung an die Hochschule (die Einhaltung der Lehrquote) überprüft werden.

Die NORDAKADEMIE hat den Prozess der Kapazitätsplanung ausführlich beschrieben und Nachweisdokumente vorgelegt (u.a. Übersicht Hauptamtler, Lehranteil Hauptamtler, Bachelor-Einsatzplanung, Übergeordnete Planung Module, etc.). Im Ergebnis hat der beschriebene Prozess – belegt durch die beigefügten Dokumente – das Gutachterteam davon überzeugt, dass die NORDAKADEMIE die rechtlichen Vorgaben hinlänglich berücksichtigt und der Prozess geeignet ist, die Einhaltung der Vorgaben zur Lehrquote für die Studiengänge zu gewährleisten.

Personalentwicklung an der NORDAKADFEMIE wird im Rahmen des Möglichen angeboten. Weiterbildung ist fester Bestandteil der Personalpolitik für sämtliche Mitarbeiter der Hochschule. Das Gutachterteam begrüßt die Möglichkeiten für Professoren von Freistellungen zur Forschung und Weiterqualifizierung sowie die Ermöglichung von Konferenz- oder Tagungsbesuchen. Neues Lehrpersonal oder erfahrene Lehrende, die ihr pädagogisches Wissen auffrischen oder erweitern wollen, haben die Möglichkeit (oder bei dringendem Bedarf auch die Verpflichtung) an Didaktik-Schulungen teilzunehmen. Zur Untermauerung konnten Gesprächspartner aus dem Lehrpersonal im Rahmen der ersten Begutachtung vor Ort von den angebotenen bzw. konkret wahrgenommenen Weiterbildungsmöglichkeiten berichten.

Die Sachausstattung sowohl am Standort der NORDAKADEMIE in Elmshorn als auch am Standort in Hamburg ist nach Einschätzung des Gutachterteams ausgezeichnet. Media- und IT-Equipment auf hohem Niveau stehen den Lehrenden zur Verfügung. Bei festgestellten Kapazitätsengpässen handelt die Hochschule rechtzeitig, was bspw. durch einen Neubau auf dem Campus in Elmshorn deutlich wurde. Die Kapazitäten in Hamburg sind ausreichend und decken – auch mit Blick auf die kommenden Jahre – den Bedarf der NORDAKADEMIE. Barrierefreiheit ist an beiden Standorten gewährleistet.

Im Rahmen der Begutachtungen vor Ort hatte das Gutachterteam Gelegenheit, mit Mitarbeitern der Verwaltung zum Thema Services für Studierende und Lehrende zu sprechen. Auch dieser Bereich ist nach Ansicht des Teams bestens strukturiert und gewährleistet an beiden Standorten gut funktionierende Abläufe. Dies wurde von den entsprechenden Stakeholdern bestätigt. Mit dem Zugang zu Literatur, Journals, Datenbanken etc. – welcher ebenfalls Thema während der ersten Begutachtung war – sind die Studierenden ebenfalls sehr zufrieden. Insgesamt gelangte das Gutachterteam zu der Überzeugung, dass die Verwaltungsunterstützung für einen reibungslosen Studienablauf an der NORDAKADEMIE sorgt.

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 (CHECK)

Im Folgenden wird erläutert, auf welche Weise die Studiengänge geprüft bzw. Hinweise auf Verbesserungspotentiale und -bedarfe erhalten werden.

Gutachten der QM-Beauftragten:
Hintergrund: Der Prozess zur Entwicklung neuer und Weiterentwicklung bestehender Studiengänge beinhaltet eine GATE-3-Entscheidung, in der das Präsidium abschließend über die Einrichtung eines neuen bzw. die Änderung eines bestehenden Studiengangs entscheidet. Eine Grundlage für diese GATE-3-Entscheidungen ist ein Gutachten der Qualitätsmanagementbeauftragten, das die Ergebnisse der Qualitätsprüfung des Studienganges zusammenfasst sowie die Empfehlung des Senates.

Das Gutachten erstellt die QM-Beauftragte auf der Basis einer GATE-3-Checkliste, die die einschlägigen Vorgaben, u.a. des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz, berücksichtigt. Die Studiengangsleiter müssen zur Prüfung alle studiengangsrelevanten Dokumente einreichen (Studiengangsbeschreibung, Modulhandbuch, Prüfungsordnung, ggfs. Prüfungsverfahrensordnung, Gutachten über Rechtsprüfung, ggfs. Kompatibilitätstabelle). Um die Aktualität der Gate-3-Checkliste zu gewährleisten, wurde diese im Berichtszeitraum regelmäßig aktualisiert (ausgewählte Beispiele):

- Im Januar 2012 wurde eine Checkliste mit Angaben eingefügt, die explizit festlegt, welche Studiengangsdokumente für die Gate-Prüfung bei der QM-Beauftragten eingereicht werden sollten. Darüber herrschte bis dato teils Unklarheit bei den Studiengangsleitern.
- Im April 2014 erfolgte eine grundlegende Überarbeitung der Gate-4-Checkliste, die zum einen die Transparenz und Benutzerfreundlichkeit erhöhen sollte und zum anderen notwendige Compliance-Vorgaben einbaute. Die grundlegenden Punkte der Überarbeitung waren die Abstimmung der Gliederung auf die Studiengangsbeschreibung und die Angabe von Quellen der relevanten Compliance-Vorgaben.
- Aus der Überarbeitung des Leistungsprozesses „Studiengangsmanagement“ folgten im November 2014 auch Änderungen für die Gate-4-Checkliste: Umbenennung der Gate-4-Checkliste in Gate-3-Checkliste, da die Gate-Entscheidungen auf drei reduziert wurden, und die Kennzeichnung von Kriterien in der Checkliste, die im Rahmen eines Peer-Reviews überprüft werden sollen.
- Seit September 2016 wurde die Gate-3-Checkliste grundlegend überarbeitet. Der Aufbau der Checkliste wurde an die aktuelle Version des Fragen- und Bewertungskataloges der FIBAA zur Akkreditierung von Studiengängen gemäß den Anforderungen des Akkreditierungsrates angepasst, um eine einheitliche und konsequente Herangehensweise an die interne Akkreditierung von Studiengängen zu gewährleisten. Zudem wurde das Verzeichnis der Vorgaben vollständig auf Aktualität und Relevanz überprüft und zum Beispiel das neu erlassene Hochschulgesetz des Landes Schleswig-Holstein eingepflegt. Außerdem wurde jede einzelne Anforderung in der Checkliste daraufhin geprüft, ob sie unter der richtigen Überschrift eingeordnet ist und ob ihre angegebene Quelle insgesamt richtig ist.

Auszug aus der Gate-3-Checkliste zum Thema Prüfungen:

Nr.	Anforderung	Quelle	Hinweise zur Überprüfung	Weiterbildung	Bewertung durch QMB	
					Erfüllt	Kommentar
1	Die Prüfungsleistungen und die Abschlussarbeit sind wissens- und kompetenzorientiert und dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden.	AR Drs. 20/2013: Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013, Kapitel I, 2.5.	Peer Review			
2	Jedes Modul schließt in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab.	AR Drs. 20/2013: Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013, Kapitel I, 2.5. Handreichung des Akkreditierungsrats an die Agenturen auf Grundlage des „Abschlussberichts der AG ‚ECTS' an den Akkreditierungsrat" § 76 Abs. 2 Nr. 4 i.V.m. § 49 Abs. 3 HSG				
3	Alle Hochschulprüfungen sind in der Prüfungsordnung beschrieben und werden aufgrund von Prüfungsordnungen abgelegt.	§ 76 Abs. 6 i.V.m. § 52 Abs. 1 HSG				

Auszug aus der Gate-3-Checkliste zum Thema Struktur und Modularisierung:

Nr.	Anforderung	Quelle	Hinweise zur Überprüfung	Bewertung durch QMB	
				Erfüllt	Kommentar
1	Die Struktur dient der Umsetzung des Curriculums und fördert den Kompetenzerwerb der Studierenden.	AR Drs. 20/2013: Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung, 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013, Kapitel I, 2.3.	Peer Review		
2	Der Studiengang ist modularisiert; dabei sind die Workload-Angaben klar und nachvollziehbar hergeleitet.	Ländergemeinsame Strukturvorgabe für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der KMK vom 10.10.2003 i.d.F vom 04.02.2010), A.7. und Anlage: Rahmen-vorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen, 1.1.			
3	Module umfassen in der Regel mindestens 5 CP, Ausnahmen sind plausibel begründet.	Ländergemeinsame Strukturvorgabe für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der KMK vom 10.10.2003 i.d.F vom 04.02.2010), Anlage: Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und			

Jährlich stattfindende Überprüfung:
Zur regelmäßigen Überprüfung und Verbesserung der Studiengänge hat die NORDAKADEMIE den Prozess „Weiterentwicklung von Studiengängen" etabliert, der jährlich für alle Studiengänge durchlaufen wird. Ziel des Prozesses ist es sicherzustellen, dass der Studiengang studierbar ist und die Studiengangsziele erreicht werden, indem Schwächen erkannt, geänderte fachliche Standards und externe Vorgaben eingearbeitet, veränderte Ressourcenlagen berücksichtigt sowie Anregungen und Verbesserungsvorschläge von verschiedenen Stakeholdern erfragt und umgesetzt werden. Dieser jährliche Prozess hat sich etabliert und wird von allen Studiengängen gelebt. Alle Beteiligten haben den Vorteil der jährlichen Reflexion der Studiengänge erkannt und die NORDAKADEMIE ist somit in der Lage, jederzeit auf alle akkreditierungsrelevanten Unterlagen zugreifen zu können.

Evaluationen und Befragungen:
In den Prozess fließen die Ergebnisse der Befragungen von Studierenden mit ein (Lehrveranstaltungsfeedbacks, von Lehrveranstaltungen unabhängiges Feedback, Gespräche der QM-Beauftragten mit den Master-Jahrgangssprechern/AStA, Gespräche mit dem AStA und der Hochschulleitung, Workloaderhebung, Zenturioprotokolle, Evaluationsbericht, Anregungen aus der Fachschaft, Verbesserungsvorschläge) sowie der Lehrenden (Dozentenbefragung), des Verwaltungspersonals (Verbesserungsvorschläge, Evaluationen), der Studierenden (Erstsemesterbefragungen), der Absolventen (Absolventenbefragungen), der Vertreter der Berufspraxis (Befragung Kooperationsbetriebe, Beiratssitzungen, Ausbildungskonferenz) und der externen unabhängigen Experten (Peer-Review-Verfahren). Darüber hinaus werden die QM-Kennzahlen, die Wettbewerbsanalyse, der Hochschulentwicklungsplan und externe Vorgaben, sowie Compliance-Vorgaben bei Relevanz betrachtet. Die genannten Instrumente stellen sicher, dass alle relevanten Gruppen mit einbezogen werden.

Peer-Review:
Alle fünf Jahre findet eine Überprüfung der Studiengänge durch externe und unabhängige Experten statt. (Details zum Peer-Review werden unter III.4 „Act“ erläutert). Die Ergebnisse fließen in die darauf folgende jährliche Überprüfung der Studiengänge ein.

2016 fand bspw. im Studiengang Angewandte Informatik (B.Sc.) eine Überprüfung statt, bei der der Studiengang – gemeinsam mit den anderen Informatikstudiengängen der NORDAKADEMIE – durch ein externes Expertenteam, bestehend aus unabhängigen Professoren anderer Hochschulen, einem Praxisvertreter der Kooperationsunternehmen und einem Studierendenvertreter untersucht wurde. Für das Review wurden dem Expertengremium im Vorfeld umfangreiche Unterlagen zum Studiengang zur Verfügung gestellt. Bei einem Vor-Ort-Termin kam die Peer-Gruppe an der NORDAKADEMIE zusammen. Nach einem Gespräch mit dem Studiengangsleiter und der Hochschulleitung konnten sich die Gutachter vor Ort umsehen und führten weitere Gespräche mit Studierenden und Lehrenden. Noch am selben Tag wurden der Hochschule erste Ergebnisse mitgeteilt. In einem ausführlichen Abschlussbericht wurden die Ergebnisse dokumentiert. Für die Angewandte Informatik wurden die „sehr guten Studienmöglichkeiten für Studierende“ gelobt. Maßnahmen wurden u.a. für die Erhöhung der Qualitätssicherungsmaßnahmen der Praxisberichte, eine konkretere Benennung des Studiengangs, einen kontinuierlichen Ausbau der Forschungsaktivitäten und eine weitere Öffnung der Prüfungsordnung für besondere Situationen (z.B. Erziehungsberechtige von Kindern) empfohlen. Die Empfehlungen flossen in den nächsten (jährlichen) Verbesserungsprozess ein.

Weiteres Feedback:
Über die beschriebenen formalisierten Prozesse und Treffen hinaus gibt es eine Vielzahl von weiteren Gesprächen zu den Studieninhalten, u.a. mit Absolventen (im Rahmen des Alumni-Vereins Nordakademiker), Praktikern aus den Unternehmen und Kollegen von anderen Hochschulen (z.B.im Rahmen des Fachbereichstags Informatik). Für die Angewandte Informatik gibt es neben den „Zenturiostunden“, in denen die Studierenden jede Woche ihre Studiensituation besprechen und Empfehlungen an den Studiengangsleiter weitergeben, jährliche Gespräche mit Studierenden, bei denen der Studiengangsleiter mit fast allen Studierenden des dritten bzw. vierten Semesters Einzelgespräche zum Studium, zu Problemen mit einzelnen Modulen und zur persönlichen Studiensituation führt.

Jour fixe:
Im Jour fixe, dem Treffen aller SGL, der FBS, des Präsidenten, des Kanzlers (Verwaltung), der QM-Beauftragten und der Compliance Beauftragten, werden bei Bedarf qualitätsrelevante Themen auch aus der Verwaltung angesprochen. Neben den formalisierten Verfahren der Überprüfung, die eine systematische Sicherung und Verbesserung der Qualität gewährleisten, zeichnet sich die NORDAKADEMIE durch flache Hierarchien und eine offene Ge-

sprächskultur aus. Dadurch hat jeder Mitarbeiter aus Lehre oder Verwaltung sowie jeder Studierender die Möglichkeit, sich an die Verantwortlichen des Qualitätsmanagements, des Präsidiums oder die Studiengangsleiter zu wenden. Die NORDAKADEMIE als vergleichsweise kleine Hochschule lebt diese Kultur sehr bewusst und sieht diese informelle Struktur als großen Vorteil an, der die systematischen Maßnahmen des Qualitätsmanagements ergänzt und unterstützt.

Stärken-Schwächen-Analyse:
Der Studiengangsleiter nimmt jährlich Anforderungen aus den im letzten Abschnitt beschriebenen Quellen auf und verarbeitet diese in einer Stärken-Schwächen-Analyse. Im Fachbereich und in der Studiengangsversammlung wird auf dieser Basis ein Maßnahmenkatalog entwickelt. In der Versammlung werden Anregungen und Empfehlungen diskutiert und die Studiengangsleitung über identifizierte Stärken, Schwächen und geplante Maßnahmen informiert.

In dem dabei erzeugten Dokument werden zu jedem Punkt die Quelle, die sich daraus ergebenden Anforderungen, die zur Behebung der Schwäche vorgeschlagenen und abgestimmten Maßnahmen, sowie der Status dokumentiert. Der Status kann z.B. anzeigen, dass keine Veränderung notwendig ist, dass der Punkt weiter beobachtet werden muss, dass die Maßnahmen umgesetzt werden sollten, oder dass sie bereits umgesetzt sind. Der Maßnahmenkatalog wird vom Präsidium unter Mitwirkung der QM-Beauftragten geprüft und bei positiver Evaluation zur Umsetzung freigegeben (Gate-1-Entscheidung).

Studiengangsversammlung:
Die Studiengangsversammlung berät über die Weiterentwicklung des jeweiligen Studienganges. Beraten werden u.a.

- Vorschläge zur Neugestaltung einzelner Module,
- Studienplan und
- daraus resultierende Änderungen der Prüfungsordnung.

An Studiengangsversammlungen nehmen teil:

- der Studiengangsleiter (Einladung, Moderation und Protokoll),
- der Fachbereichsleiter des verantwortlichen Fachbereichs,
- die Modulverantwortlichen bzw. die mit Lehraufgaben betrauten Dozenten der beteiligten Fachbereiche,
- Vertreter der im Studiengang tätigen Lehrbeauftragten sowie
- Vertreter der Studierendenschaft (vom ASTA oder den Fachschaften entsandt).

Der Studiengangsleiter beruft Studiengangsversammlungen bei konkretem Beratungsbedarf oder auf Vorschlag aus dem Kreis der Mitglieder ein.

Bsp.: Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.):
Die Überprüfungsprozesse sollen an Beispielen aus dem Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.) veranschaulicht werden:

Verbesserungen werden gemäß den o.g. Quellen abgeleitet. Die schnellsten Verbesserungen erzielt der Studiengang durch die direkte Kommunikation mit den Studierenden. Im Rahmen der ersten Wahl für Wahlpflichtprojekte 2014/2015 wurde z.B. von einer Zenturie der Wunsch nach einem Wahlpflichtmodul „Supply Chain Management“ durch den Zenturiensprecher an die Studiengangsleitung herangetragen. In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Ingenieurwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften konnte diesem Wunsch kurzfristig entsprochen werden und das Wahlpflichtmodul wurde sofort angeboten.

Regelmäßige Verbesserungen entstehen aus dem Prozess „Weiterentwicklung von Studiengängen“. Quellen sind hier u.a. die Evaluationen, die Stärken-Schwächen-Analysen und externe Evaluationen. Die Lehrevaluationen führten z.B. dazu, dass Modulinhalte noch schärfer

von den Bachelor-Studiengängen abgegrenzt wurden und die Prüfungsformen von Klausur auf Hausarbeit geändert wurden. Aus den Stärken-Schwächen-Analysen ging im laufenden Prozess „Weiterentwicklung von Studiengängen“ 2017 eine Weiterentwicklung des Curriculums hervor (Umbenennung zweier Module, Aufnahme des Moduls „Systems Engineering“ in die Pflichtmodule).

Das Peer-Review aus 2016 hat die Ausrichtung des Master-Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen im Wesentlichen bestätigt. Insbesondere der Akzent der Digitalisierung wird im Abschlussgutachten positiv hervorgehoben. Verbesserungen in der Darstellung, der Kommunikation und der Anpassung der Basismodule an die besonderen Anforderungen des Wirtschaftsingenieurwesens werden im Rahmen des Prozesses „Weiterentwicklung von Studiengängen“ diskutiert und bewertet.

BEWERTUNG „Überprüfung“ (CHECK):

Bei der jährlichen Überprüfung der Studiengänge an der NORDAKADEMIE werden zahlreiche Stakeholder involviert, die sowohl formale als auch fachlich-inhaltliche Aspekte der Studiengänge überprüfen. Dass der Prozess jährlich wiederholt wird, belegt nach Meinung des Gutachterteams, dass die Hochschule hohen Aufwand betreibt, um ihren Qualitätsansprüchen im Bereich Studium und Lehre gerecht zu werden. Die kurzen Abstände der Überprüfungen sorgen für einen konstanten Informationsfluss für die Studiengangsverantwortlichen, die Hochschulleitung und die QM-Beauftragte. Positive Folge ist, dass etwaige Mängel frühzeitig erkannt werden und zeitnah Änderungen bzw. Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Die Studierenden werden durch Evaluationen (vgl. Kapitel III.1 „PLAN“) und durch Feedbackrunden (Bsp. Zenturiorunden) regelmäßig befragt und haben die Möglichkeit, Verbesserungshinweise bzw. -wünsche mitzuteilen. Auch Lehrende und Externe (u.a. Kooperationsunternehmen, Beirat) werden um Feedback und Anregungen gebeten. Beide Statusgruppen sind auch in den anlassbezogen einberufenen Studiengangsversammlungen an der Diskussion beteiligt. Die Studiengangsleiter sind einerseits in regelmäßig stattfindenden Meetings mit Hochschulleitung und QM-Beauftragter im Dialog und andererseits für die Stärken-Schwächen-Analysen ihrer Studiengänge verantwortlich.

Formale Aspekte werden in erster Linie anhand der Gate-3-Checkliste durch die QM-Beauftragte überprüft. An den Schnittstellen von formalen und inhaltlichen Anforderungen (bspw. bei Begründungen von Abweichungen von formalen Vorgaben) werden zudem externe Peers involviert. Das Peer-Review-Verfahren, welches alle fünf Jahre stattfindet (und dessen Ergebnisse dann in die jeweils nächste jährliche Weiterentwicklung einfließen) ermöglicht der NORDAKADEMIE ausführliches Feedback von externen Wissenschaftlern anderer Hochschulen sowie von Vertretern der Berufspraxis. Der verwendete Fragenbogen für die Peers (als Ergebnis einer hochschulinternen Qualitätsüberprüfung mit anschließender Maßnahmenergreifung) ist so ausgestaltet, dass die Peers transparent erkennen können, welche Prüfbereiche explizit ihnen zugeordnet sind und welche Bereiche bereits von der QM-Beauftragten geprüft wurden.

Die Gate-3-Checkliste und der Fragebogen für die Peers werden regelmäßig aktualisiert. Zum Zeitpunkt der Systemreakkreditierung enthielten sie alle relevanten Prüfungspunkte und entsprechen der für das Verfahren gültigen Rechtslage.

Stichprobe 2 – Studiengangsweiterentwicklung:
Aufgrund seiner Bedeutung im Rahmen eines akkreditierten Qualitätsmanagementsystems für Studium und Lehre, hat das Gutachterteam den Prozess der Weiterentwicklung von Studiengängen zur zweiten Stichprobe im Verfahren gemacht. Die Weiterentwicklung war für den Studiengang Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.) im Detail darzustellen. Die diesbezüglich

von der NORDAKADEMIE vor der zweiten Begutachtung vorgelegten Unterlagen, zeigen nach Ansicht des Gutachterteams einen sehr effektiven Prozess, der plausible Ergebnisse produziert.

Folgende Aspekte/Weiterentwicklungspotentiale wurden durch die verschiedenen o.g. Feedbacks und Prüfschritte ermittelt:

- Stärkung der Fremdsprachenkompetenz durch die Einführung eines englischsprachigen Fokus (Empfehlung des Präsidiums);
- Schaffung eines separaten Statistik-Moduls und eines zweiten VWL-Moduls u.a. als Vorbereitung auf Master-Programme und zur Stärkung des wissenschaftlichen Profils (Fachschaft BWL/Absolventenrückmeldung);
- Teilung von zweisemestrigen Modulen in zwei einsemestrige Module zur Verbesserung der Studierbarkeit (Fachschaft BWL/Studierendenbefragungen);
- Reduzierung der Credit Points (wegen Abgleich veranschlagter/tatsächlicher Workload) und Anpassung der Prüfungsleistung in den Sprachmodulen zur besseren Kompetenzüberprüfung (Empfehlung aus dem Prozess der Studiengangsweiterentwicklung in einem anderen Bachelor-Studiengang, die alle Bachelor-Programme gleichermaßen betrifft);
- Reduzierung des Umfangs im Modul „Wirtschaftsrecht“ zur Angleichung von notwendigem Workload zur Erreichung der Learning Outcomes (Modulverantwortlicher);
- Stärkung des wissenschaftlichen Arbeitens durch Erhöhung der Anzahl von Hausarbeiten in verschiedenen Modulen (Rückmeldung Dozenten und Studenten);
- Überarbeitung des Moduls „Einführung in die Datenverarbeitung“ hinsichtlich einer kompetenzorientierteren Prüfungsform (Modulverantwortlicher).

Das durch die Peers angefertigte Gutachten kommt zu folgenden Weiterentwicklungsvorschlägen:

- Digitalisierung noch stärker sichtbar machen;
- Stärkung der Förderung der Soft-Skills der Studierenden;
- Überprüfung des Arbeitsaufwands der Module um die Studierbarkeit zu fördern;
- Verflechtung von Theorie (in der Hochschule) und Praxis (im Kooperationsunternehmen) sollte gestärkt werden (Stichwort: Transferprojekte; vgl. dazu auch Kapitel III.4 „ACT“);
- Prüfungsformen sollten teilweise überdacht werden.

Neben diesem Feedback zu Verbesserungsmöglichkeiten kommen die Peers zu dem Ergebnis, dass der Studiengang hervorragend organisiert sei und ein modernes und ansprechendes Lernumfeld biete. Er biete insgesamt eine sehr gute fachliche Ausbildung. Zudem, sei das studiengangsbezogene Qualitätsmanagement hervorragend.

Das Peer-Review-Verfahren der NORDAKADEMIE ist professionell gestaltet und nach Aussage der Externen Peers bei der Begutachtung vor Ort sehr gut organisiert. Es wird durch die Involvierung externer, unabhängiger Wissenschaftler und Praxisvertreter den Anforderungen an den für eine Systemakkreditierung verlangten externen Blick vollends gerecht.

Bzgl. ihrer dualen Studiengänge wird die NORDAKADEMIE ihrer Verpflichtung der Qualitätssicherung für den von Kooperationsunternehmen durchgeführten Teil (Praxisphasen) u.a. durch Befragungen der Studierenden, Feedback der Kooperationspartner und die Prüfung der Peers sowie der QM-Beauftragten gerecht. Auf das von den externen Peers angesprochene Thema des Praxistransfers wird in Kapitel III.4 „ACT“ genauer eingegangen.

Insgesamt zeigen sämtliche vorgenannten Beispiele nach Ansicht des Gutachterteams, dass die Prozesse und Mechanismen im Bereich zur Überprüfung der Studiengänge der NORD-

AKADEMIE zu vielfältigen und plausiblen Ergebnissen führen, aufgrund derer die Hochschule konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann.

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		

III.4. Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)

Nachdem die Ergebnisse der Qualitätssicherung aus internen und externen Quellen gesammelt worden sind, werden diese innerhalb des bereits erwähnten jährlich stattfindenden Prozess „Weiterentwicklung von Studiengängen“ in jedem Studiengang umgesetzt. Im Folgenden werden beispielhaft Punkte angeführt, die zu Veränderungen in Studienablauf oder -organisation geführt haben:

- Wettbewerbsanalyse (durchgeführt durch den Studiengangsleiter);
- Hochschulentwicklungsplan;
- Peer-Review (alle fünf Jahre);
- externe Vorgaben (neue Compliance-Vorgaben, die Berücksichtigung finden müssen, Anregungen durch die Kooperationsunternehmen);
- Ergebnisse der verschiedenen Evaluationen (bei Studierenden, Lehrenden, Absolventen oder Praxisvertretern);
- Anregungen der Lehrenden;
- Anregungen der Fachschaften bzw. der Jahrgangssprecher;
- Stärken und Schwächen des Studienganges (durchgeführt durch den Studiengangsleiter). Das Präsidium entscheidet über diese Stärken-Schwächen Analyse in der Gate-1-Entscheidung.

Die verschiedenen Feedbacks werden in Verantwortung des jeweiligen Studiengangsleiters in Maßnahmen transformiert. Der vom Studiengangsleiter entwickelte Maßnahmenplan wird der Studiengangsversammlung vorgelegt. Dort haben die direkten Stakeholder des Studiengangs (interne und externe Lehrende, Studierende) die Möglichkeit, zu den vorgeschlagenen Maßnahmen Stellung zu beziehen. Die Studiengangsleiter berücksichtigen die Ansichten der einzelnen Stakeholder in dem Maßnahmenplan, der dem Präsidium für die Gate-1-Entscheidung vorgelegt wird. In der Gate-2-Entscheidung werden die geplanten Maßnahmen vom Präsidium danach klassifiziert, ob es sich um eine wesentliche oder eine unwesentliche Änderung handelt. Wesentliche Änderungen ändern den Charakter des Studiengangs und erfordern daher die Einbeziehung von externen Experten (Peers). Unwesentliche Änderungen verändern einzelne Bestandteile des Studienganges. Sie können die Einbeziehung des Senats notwendig machen (wenn Satzungen oder Ordnungen betroffen sind). Die QM-Beauftragte nimmt Stellung zu den geplanten Änderungen. Der Senat beschließt erforderliche Änderungen der Ordnungen. Am Ende des Prozesses steht die Gate-3-Entscheidung des Präsidiums, mit der die Änderungen entweder final angenommen oder abgelehnt sind. Das Präsidium kann dabei Änderungen an den vorgeschlagenen Maßnahmen vornehmen.

Zudem wird gemäß der Evaluationsordnung der NORDAKADEMIE alle fünf Jahre ein Peer-Review durchgeführt, welches für alle Studiengänge, die bereits Absolventen hervorgebracht hatten, in den Jahren 2016 und 2017 durchgeführt worden ist. Die Peer-Gruppen bestehen aus externen Experten (mindestens einem Professor, einem Praxisvertreter und einem Studierenden). Die Gutachter haben die Studiengänge in einer umfassenden Dokumentenprüfung mit anschließender eintägiger Begehung vor Ort begutachtet und sowohl mit Lehrenden, Studierenden und Absolventen der jeweiligen Studiengänge gesprochen. Ihre Befunde und Anregungen wurden vom Leiter der Peer-Gruppe dem Präsidium sowohl persönlich als auch schriftlich vorgestellt (Gutachten der Peers). Die Auffälligkeiten und Anregungen wurden von der QM-Beauftragten gesammelt und an die jeweils zuständigen Stellen verteilt, insbesondere an die Studiengangsleiter für studiengangsspezifische und an das Präsidium für übergreifende Fragestellungen. Nachgehalten wurde, dass zu jedem Punkt entweder

- eine Handlung initiiert wurde oder
- eine Stellungnahme mit einer Begründung abgegeben wurde, warum eine Handlung nicht notwendig ist.

Insgesamt war das Ergebnis der Peers über die Studiengänge der NORDAKADEMIE sehr positiv. Es wurde die Akkreditierungsfähigkeit aller begutachteten Studiengänge bescheinigt. Die Anmerkungen und Empfehlungen bezogen sich jeweils nur auf wenige Punkte.

Bzgl. des Verfahrens selber, wurde von mehreren Peer-Gruppen angeregt, dass ein Glossar zum besseren Verständnis der umfangreichen Dokumente notwendig wäre. Als Reaktion auf die Anforderung wurde in den Master-Studiengängen ein Projekt aufgesetzt, das in einem Glossar die wichtigsten hochschulinternen Begrifflichkeiten zusammenfasst. Für das bessere Verständnis der Stundenpläne wurden zusätzlich Erklärungen verfasst.

Ein weiterer Vorschlag der Peer-Gutachter war, dass eine systematische Kontrolle der von Dozenten verwendeten Lehrmaterialien stattfinden soll. Hier hat das Präsidium keinen Handlungsbedarf gesehen. Zum einen gilt die grundgesetzlich garantierte Freiheit der Lehre, die die Möglichkeiten dieser Art von Kontrollen einschränkt. Zum anderen sind Abweichungen von Modulbeschreibungen durch die Lehrevaluationen erkennbar. Entgegengewirkt wird einem Auseinanderlaufen verschiedener Lehrinhalte zudem durch die ständige Interaktion zwischen Dozenten, Modulverantwortlichen und Studiengangsleitern, die auch in Gesprächen die Prüfungsanforderungen koordinieren.

Die besondere Rolle der Qualitätssicherung wird auch dadurch gesichert, dass Qualitätsgrößen in den Jahresgesprächen der hauptamtlichen Mitarbeiter mit dem Präsidium bzw. der Leitung der Trägergesellschaft eine wichtige Rolle spielen. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass qualitätsrelevante Faktoren auch in die Bemessung der variablen Vergütung Eingang finden.

Die tatsächliche Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen wird im Folgejahr innerhalb des nächsten Prozesses „Weiterentwicklung von Studiengängen“ geprüft und evaluiert. Die in die Praxis implementierten Maßnahmen werden in der Studiengangsbeschreibung dokumentiert. Außerdem werden sie in der Studiengangsversammlung des nächsten Verbesserungsprozesses besprochen. Damit wird systematisch sichergestellt, dass die verabschiedeten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt werden. Genau wie alle anderen Bestandteile des Studienganges werden damit auch die vorgenommenen Änderungen der Evaluation durch das Präsidium und die Studiengangsversammlung unterzogen.

Der jährliche Turnus und die Systematik des Prozesses „Weiterentwicklung von Studiengängen“ stellen damit sicher, dass alle Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden. In den Folgeperioden wird dann die Beurteilung der umgesetzten Maßnahmen innerhalb des normalen Prozesses durchgeführt.

Maßnahmen, die außerhalb eines Studiengangs anfallen, werden seit dem zweiten Halbjahr 2017 in der neuen Maßnahmendatenbank Jira festgehalten und verfolgt. Dieses könnten zum Beispiel Themen, die die Supportprozesse betreffen, sein. In der Vergangenheit haben Studierende z.B. das Campus-Informationssystem sowie das Layout der Homepage nachhaltig kritisiert. Durch die unterschiedlichen Befragungen sowie durch Arbeitsgruppen mit den Studierenden wurde ein Relaunch beider Seiten durchgeführt. Der Erfolg des Relaunches wird durch die kommenden Befragungen erneut abgefragt.

Praxistransfer-Arbeiten:
Als Beispiel für den Umgang der NORDAKADEMIE mit vorgefundenen Mängeln werden im Folgenden die Aktivitäten zur Qualätsverbesserung von Praxistransfer-Arbeiten in den dualen Bachelor-Studiengängen erläutert.

Auf der Grundlage der Gespräche mit Studierenden und den Betrieben im Rahmen des Betrieblichen Beirats sowie der studentischen Feedbacks (Gespräche des Präsidiums mit dem

Asta) und der Rückmeldungen aus den Peer Review Verfahren kam das Präsidium zu der Überzeugung, dass der Bereich Transferleistungen einer stärkeren hochschulseitigen Kontrolle zu unterziehen sei. Studierende und Alumni hatten in Einzelgesprächen darauf hingewiesen, dass die Anforderungen in den Betrieben stark unterschiedlich gehandhabt würden. Betriebe hatten darüber geklagt, dass die Anforderungen der Hochschule zwar in Dokumenten klar formuliert würden, man aber mehr Unterstützung der betrieblichen Betreuer im Einzelfall erwarten würde. Die Situation verdichtete sich so weit, dass das Präsidium eine Stelle zur Koordination der Transferleistungen schuf. Die Einstellung der Referentin Transferleistungen wurde zum Ende 2016 vollzogen. Als Ergebnis der daraus resultierenden Diskussionen des Präsidiums mit den betroffenen Stakeholdern wurde der Beschluss gefasst, die Bewertung der Praxistransfer-Arbeiten, die bis dato von Angestellten der Kooperationsunternehmen durchgeführt wurden, durch ein „Insourcing“ in den ausschließlichen Verantwortungsbereich der Hochschule hineinzuholen. Aufgrund des Beschlusses wurden von der NORDAKADEMIE zahlreiche freiberufliche Stellen als Prüfer ausgeschrieben. Zum Zeitpunkt der zweiten Begutachtung vor Ort waren bereits 29 Personen mit der Bewertung von Praxistransfer-Berichten befasst. Die Zahl soll bzw. muss in Anbetracht der Anzahl der Praxistransfer-Arbeiten aller dualen Studiengänge noch weiter erhöht werden. Der Onboarding-Prozess mit einer Einführung in die Thematik zur Gewährleistung des gewünschten Qualitätsstandards findet derzeit statt. Die Umstellung des Bewertungssystems wird nach Aussage der Hochschule bis dato sowohl von den dual Studierenden als auch den Kooperationsunternehmen als positiv wahrgenommen.

Interne Programmakkreditierung:
Die offizielle interne Akkreditierung eines Studienganges erfolgt im Rahmen einer positven Gate-3-Entscheidung. Ist das Ergebnis der Prüfung positiv, wird der Studiengang für fünf jahre (re-)akkreditiert. Werden Mängel vorgefunden, die innerhalb von neun Monaten zu beheben sind, werden Auflagen ausgesprochen. Dies ist dann notwendig, wenn ein Prüfkriterium des Akkreditierungsrates, der KMK, etc. nicht erfüllt ist. In beiden Fällen wird von der NORDAKADEMIE das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme vergeben. Sollten Mängel vorliegen, die nicht innerhalb von neun Monaten behoben werden können, wird die Akkreditierung versagt.

Die laufende Akkreditierung hat solane Bestand, bis:

- einer der jährlich stattfindenden Prozesse der Weiterentwicklung eine wesentliche Änderung im Studiengang feststellt (im Rahmen der Gate-1-Entscheidung) oder
- die fünfjährige Akkreditierzungsfrist ausläuft.

Im ersteren Fall, in dem eine wesentliche Änderung notwendig ist, durchläuft der Studiengang den erweitereten Prüfprozess mit der Gate-2 und der finalen Gate-3-Entscheidung. Im Fallle einer positiven Gate-3-Entscheidung wird erneut die Akkreditierung für fünf Jahre ausgesprochen.

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft die Überprüfungschronologie einiger Studiengänge inklusuive der laufenden Akkreditierungsfristen:

2017						
Studiengangsweiterentwicklung						
	Gate-1-Entscheidung gefallen am	Gate-2-Entscheidung gefallen am	Gate 2 Variante	Gate-3-Entscheidung (Re-Akkreditierung) gefallen am	Kommentar	Akkrediert bis/Siegel Akkreditierungsrat für Programme verliehen bis
B.Sc. Angewandte Informatik	26.06.2017	26.06.2017	unwesentlich m. Senat	04.09.2017		04.09.2022
B.Sc. BWL	26.06.2017	26.06.2017	unwesentlich m. Senat	04.09.2017		04.09.2022
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	26.06.2017	26.06.2017	unwesentlich m. Senat	04.09.2017		04.09.2022
B.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen	02.03.2017	29.05.2017/ final 26.6.17	unwesentlich m. Senat	04.09.2017	Auflage Gate1: Änderung bei den Sprachen studiengangsübergreifend	04.09.2022
MBA	26.06.2017	Prozess beendet - keine Änderungen				12.01.2021
M.A. Marketing and Salesmgt.	13.02.2017	Prozess beendet - keine Änderungen				24.08.2020

Bewertung „Weiterentwicklung“ (ACT):

Die beschriebenen Verfahren zur Ableitung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen aufgrund der Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung belegen nach Ansicht des Gutachterteams, dass die Qualitätsregelkreise vollständig durchgeführt werden. Die jährlichen Prüfungen der Studiengänge im Rahmen des Weiterentwicklungs-Prozesses zeugen davon, dass die NORDAKADEMIE einen hohen Aufwand betreibt, um den definierten Qualitätsstandards gerecht zu werden. Zudem sorgen die jährlich stattfindenden Prozesse dafür, dass eine Überprüfung der Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen aus dem Vorjahr stattfindet.

Das System umfasst Mechanismen, die dafür sorgen, dass

- erstens, studiengangsspezifische Verbesserungen stattfinden,
- zweitens, festgestellter Verbesserungsbedarf eines Studienganges bei Relevanz auch für andere Studiengänge zu studiengangsübergreifenden Maßnahmen führt (Bsp.: Änderungen an Sprachmodulen in den Bachelor-Studiengängen),
- drittens, Verbesserungen auf Ebene der gesamten Hochschule stattfinden (Bsp.: Layout der Homepage).

Das Peer-Review-Verfahren wurde bereits in Kapitel III.3 „Check“ erwähnt. Das Feedback der externen Gutachtergruppen, die alle Statusgruppen (Wissenschaftler, Praxisvertreter, Studierende) repräsentieren, wird im Bereich der Ableitung von qualitätssichernden und qualitätsverbessernden Maßnahmen aktiv genutzt.

Bereits im Rahmen der ersten Begutachtung vor Ort wurde vom Gutachterteam mit Vertretern der NORDAKADEMIE das in der Hochschule derzeit sehr relevante Thema Praxistransfer-Arbeiten diskutiert. Einige Monate später konnte das Gutachterteam im Rahmen der zweiten Begutachtung erneut mit Vertretern der Hochschule – u.a. der Referentin Transferleistungen – die Entwicklungen diskutieren. Nach Ansicht des Gutachterteams zeigt der Umgang mit dem vorgefundenen Mangel der Abweichungen in der Bewertung der Praxistransfer-Arbeiten sehr gut, mit welchem Aufwand die NORDAKADEMIE die Weiterentwicklung ihrer Qualität in Studium und Lehre verfolgt. Die Schaffung der Stelle Referentin Transferleistungen zur Analyse und anschließenden Maßnahmenergreifung zur Behebung des Mangels, die umfangreichen Diskussion mit Stakeholdern (inkl. Studierende und Kooperationsunternehmen), die Schaffung zahlreicher Freelancer-Stellen zur zukünftigen Bewertung der Arbeiten und deren Auswahl und Onboarding bedeuten für die NORDAKADEMIE einen hohen Aufwand und entsprechende Kosten. Nach Meinung des Gutachterteams wird hier sehr deutlich, welche Bedeutung die konsequente Verbesserung ihrer Qualität – der Lehre, die innerhalb der Hochschule stattfinden ebenso wie der Studienbestandteile, die außerhalb in Kooperationsunternehmen stattfinden – für die NORDAKADEMIE hat. Der Umgang mit der Thematik hat das Gutachterteam alles in allem sehr beeindruckt und sie in ihrem positiven Gesamtbild vom Qualitätsmanagement und Qualitätsbewusstsein der NORDAKADEMIE noch bestärkt.

Die interne Programmakkreditierung als Konsequenz einer positiven Gate-3-Entscheidungen erscheint sachgerecht. Die festgelegten Regeln bezüglich der Behebung von vorgefundenen Mängeln im Rahmen der Auflagenerfüllung orientieren sich an den Anforderungen des Akkreditierungsrates. Die Beteiligung aller Stakeholder (inkl. Externer Wissenschaftler und Praxisvertreter) in den vorgelagerten Weiterentwicklungsprozess der Studiengänge ist gewährleistet. Nach Einschätzung des Gutachterteams kommt die NORDAKADEMIE zu schlüssigen und gut dokumentierten Akkreditierungsentscheidungen. Sie nimmt ihr Recht, das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme zu vergeben, adäquat wahr.

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. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung

Berichtswesen:
Berichte zu Studium und Lehre werden regelmäßig für unterschiedliche Zwecke erstellt und veröffentlicht. Beispielhaft seien hier folgende Berichte genannt (in Klammern Adressaten):

- Prüfungsergebnisse und Studienverläufe (Prüfungsausschuss, Betrieblicher Beirat),
- Ergebnisse aus dem Lehrveranstaltungsfeedback (Präsidium, Betrieblicher Beirat, Studiengangsleiter),
- Workloadbericht (Präsidium, SGL),
- Ergebnisse Peer-Review (Präsidium, SGL, Kooperationsbetriebe, Studierendenschaft),
- Stakeholder- und Bologna-Kennzahlen (Präsidium),
- Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement z.B. Evaluationsbericht (Hochschulöffentlichkeit sowie in komprimierter Form Öffentlichkeit) oder auch
- Informationen über Änderungen in den Studienangeboten (Betrieblicher Beirat, Kooperationsunternehmen).

In unterschiedlicher Tiefe werden die Berichte über verschiedene Kanäle kommuniziert. So berichten Präsident und Kanzler regelmäßig in den jeweiligen Gremiensitzungen an den Betrieblichen Beirat und die Kooperationsbetriebe, die QM-Beauftragte verfasst Auswertungen zu den Feedbacks aller Lehrveranstaltungen, die den Studiengangsleitern und dem Präsidium zur Verfügung gestellt werden. Außerdem erstellt sie jährlich den Qualitätsbericht der Hochschule, der in komprimierter Form für die Öffentlichkeit auch auf der Homepage und in der Hochschulzeitschrift „Campus-Forum“ bekannt gemacht wird.

Als Informationsquellen für die jeweiligen Berichte dienen im Wesentlichen das Hochschulmanagementsystem SANNA und die bei der QM-Beauftragten aggregierten Datensammlun-

gen. SANNA enthält sämtliche relevanten Daten aller Studierenden und Lehrenden und ermöglicht jegliche Form der Auswertung, wobei die regelmäßig benötigten Informationen automatisiert zur Verfügung stehen. In diesem System werden auch die Prüfungsergebnisse erfasst. Hauptberuflich an der NORDAKADEMIE Lehrende geben dabei ihre Bewertungen selbständig ein, Lehrbeauftragte liefern ihre Noten an das Prüfungsamt, das die Daten dann in das System übernimmt.
Aus dem System heraus werden auch zehn Tage vor Ablauf der satzungsgemäßen Bewertungsfrist automatisiert Mails an die Prüfer versendet, zu deren Prüfungen noch keine Ergebnisse vorliegen.

Wiki / Dokumente und Vorlagen:
Im Wiki der NORDAKADEMIE wird auch die Studiengangsentwicklung, -weiterentwicklung und -durchführung dokumentiert, indem Zieldefinitionen, Studiengangsbeschreibungen, Studienpläne, Modulbeschreibungen und weitere Dokumente verfügbar gemacht werden. Die Studiengangsbeschreibungen wurden sukzessive von Word ins Wiki überführt, so dass dort alle relevanten Studiengangsdokumente zentral zur Verfügung stehen. Ein Ausdruck der Dokumente und Prozesse ist jederzeit auf Knopfdruck möglich. Wenn z.B. im Rahmen der Qualitätssicherung überprüft werden soll, welche Qualifikationsziele durch welche Module unterstützt werden, ist eine automatische Generierung einer Zielverflechtungsmatrix möglich, denn sowohl die Ziele als auch die Modulbeschreibungen sind vorhanden, so dass eine Matrix aus den hinterlegten Informationen hergeleitet werden kann.

Diese zentrale Datenhaltung, in der alle Änderungen nachvollziehbar sind und einheitliche Begriffe und Strukturen verwendet werden, bringt große Vorteile bei der gestiegenen Anzahl von Studiengängen mit sich. Ebenso ist die Versionierung und Nachvollziehbarkeit von Änderungen gewährleistet.

Sowohl bei Prozessbeschreibungen als auch bei der Studiengangsdokumentation kommt es sehr häufig vor, dass dieselben Informationen in unterschiedlichen Dokumenten aufbereitet werden müssen. In dem Wiki werden Änderungen an einer zentralen Stelle gepflegt und wirken sich auf alle verlinkten Dokumente aus. Damit wird einerseits der Pflegeaufwand reduziert und die Konsistenz und Verlässlichkeit der Dokumente sichergestellt.

Darüber hinaus gibt es ein separates Laufwerk, auf das alle Studiengangsleiter, Präsidium, Compliance-Beauftragte und QM-Beauftragte Zugriff haben, in dem die kompletten Unterlagen zur Studiengangsentwicklung abgelegt werden (Protokolle, Stärken-Schwächen- Analyse, Maßnahmenplan, Gate-Entscheidungen, Gutachten, Studiengangsbeschreibungen, Modulhandbücher, Stellungnahmen externer Experten, Berichte, etc.).

Beschreibung der Strukturen und Prozesse:
Die Beschreibung der Strukturen, Prozesse, Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung werden ebenfalls in dem Wiki dokumentiert und sind für alle Mitarbeiter ersichtlich. Die Strukturen des Qualitätsmanagements werden in aufbau- und ablauforientierter Form ebenfalls im QM-Handbuch dokumentiert und ausführlich dargestellt. Die konkreten Maßnahmen des Qualitätsmanagements werden im Prozess „Weiterentwicklung von Studiengängen“ dokumentiert sowie von der QM-Beauftragten in speziell dafür angelegten und sicheren Laufwerken abgelegt. Die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung werden kontinuierlich überwacht. Es steht fest, welchen Bereich die Maßnahme betrifft, wer verantwortlich für die Maßnahmendurchführung ist und wie sich der Stand der Bearbeitung gestaltet. Anhand des Feedbacks der Verantwortlichen kann man verfolgen, welche Maßnahmen abgeschlossen, in Bearbeitung oder ruhend bzw. noch nicht bearbeitet sind. Im Rahmen der Verbesserungen im Qualitätsmanagement wurde eine neue Software (Jira) eingeführt, die sich aktuell in der Probephase befindet, um die Maßnahmen noch transparenter zu gestalten.

Aus der Datenbank lässt sich dann ein Bericht generieren, der darlegt, in welcher Umsetzungsphase sich einzelne Maßnahmen befinden. Dieses bietet den Vorteil, während des gesamten Qualitätssicherungsprozesses Maßnahmen kontinuierlich überwachen und steuern zu können. Dieser Bericht dient auch als Instrument des Qualitätscontrollings, da Maßnahmen zur Qualitätssicherung/-entwicklung und deren Erfolg dargelegt werden. Verantwortlich für die Pflege der Datenbank ist die QM-Beauftragte.

Das Arbeiten mit den QM-Kennzahlen, die die unterschiedlichen Perspektiven betrachten (Stakeholder und Bologna) hat sich nach Aussage der NORDAKADEMIE etabliert. Sollten Kennzahlen nicht dem Soll-Wert entsprechen, werden Maßnahmen ausgelöst/eingeleitet, um den Soll-Wert zu erreichen. Wenn sich die untersuchte Kennzahl dann verändert, wird die Wirkung von Qualitätsmaßnahmen sichtbar. Dieses Sichtbarwerden der Wirkung gilt analog auch für die anderen Maßnahmen, wie z.B. Messen des Erfolges durch die nächste Befragung.

Die Erstellung eines Quartalsberichtes sowie eines ausführlichen Jahresberichtes, der Aktivitäten des vergangenen Quartals/Jahres inkl. Kennzahlen zum Studienbetrieb umfasste, hat sich als nicht zielführend herausgestellt. Durch die enge Zusammenarbeit des Präsidiums mit der QM-Beauftragten sowie mit den Studiengangsleitern und der Verwaltung findet ein regelmäßiger Austausch statt.

Evaluationsergebnisse:
Die Ergebnisse von Evaluationen werden in einem jährlichen Report zusammengefasst und veröffentlicht, inklusive einer Analyse des Ist-Zustandes (Selbstevaluation) der Hochschule. Der Evaluationsbericht dient der internen sowie externen Dokumentation. Die Ergebnisse der Evaluationen werden, unter Gewährleistung des Datenschutzes, zunächst im Rahmen des Peer-Review-Verfahrens an die externen Gutachter übermittelt und in einem zweiten Schritt unter Berücksichtigung der Gutachtererkenntnisse in komprimierter Form auch den Gremien vorgestellt.

Es gibt drei Ebenen, auf denen die Informationen zu Verantwortlichkeiten im Steuerungs- und Qualitätssicherungssystem dokumentiert und hochschulweit veröffentlicht sind. Diese Ebenen kann man als hierarchisch gestuft ansehen:

- Gesetze, Satzungen und Geschäftsordnungen,
- Prozessmanagement-Wiki,
- Hochschulmanagementsystem SANNA.

Das Prozessmanagement-Wiki enthält in den Prozessbeschreibungen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von Instanzen und Gremien bei den einzelnen Prozessschritten. Über den Menüpunkt „Druckerei“ kann u.a. eine Liste der Verantwortlichkeiten für alle Prozesse erzeugt werden.

Im Hochschulmanagementsystem SANNA schließlich sind für alle Mitarbeiter Funktionen, Ämter und ggfs. Zuständigkeiten für Zusatzaufgaben dokumentiert. Aus dem System heraus kann jederzeit ein tagesaktuelles Organisationshandbuch automatisch erzeugt werden. Damit sind dann die im Prozesswiki noch funktionsbezogen dargestellten Zuständigkeiten auch konkreten Personen zuzuordnen.

Qualitätsmanagement, Evaluationsergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen sind regelmäßiger Tagesordnungspunkt in allen Gremien der Hochschule. So werden in den Organen der Hochschule und Trägergesellschaft regelmäßig Diskussionen über das Qualitätsmanagement geführt. Folgende institutionelle Informationsangebote zu den Qualitätssicherungsmaßnahmen (Verfahren und Ergebnisse) gibt es im Wesentlichen:

- Regelmäßige Gespräche zwischen Qualitätsmanagementbeauftragter und Jahrgangssprechern bzw. AStA.

- Adressat der verschiedenen durchgeführten Evaluationen ist das Präsidium, das die einzelnen Evaluationen in ihren Sitzungen bespricht und eventuell Maßnahmen aus ihnen ableitet.
- Regelmäßig werden Qualitätsthemen in den Jour fixes der Studiengangsleiter, Fachbereichssprecher und des Präsidiums besprochen.
- Auf der jährlichen Klausurtagung der Hochschule (Teilnehmer sind alle Professoren sowie die wissenschaftlichen Mitarbeiter der Hochschule) wird ebenfalls regelmäßig über Qualitätsmanagement beraten. Die Qualitätsmanagementbeauftragte informiert dort auch über den jährlichen Evaluationsbericht, der allen Hochschulmitarbeitern schriftlich zur Kenntnis gegeben wird.
- Der jährlich erstellte Workloadbericht richtet sich an das Präsidium und die Studiengangsleiter. Bei Auffälligkeiten wird dieser im Rahmen des Prozesses „Weiterentwicklung von Studiengängen“ betrachtet.
- Bei Bedarf wird auch im Betrieblichen Beirat und in der Ausbildungskonferenz über das Qualitätssicherungssystem gesprochen.
- Zudem findet durch die institutionalisierte Besprechung der Ergebnisse der einzelnen Lehrevaluationen am Ende eines jeden Semesters ein intensiver Dialog zwischen Studierenden und Lehrenden zur Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen statt.
- In den Senatssitzungen ist speziell im Rahmen der Studiengangsentwicklung und -weiterentwicklung das QM-Gutachten eine wichtige Beratungsgrundlage.
- In der Lehrbeauftragtenkonferenz werden bei Bedarf Themen aus dem QM angesprochen.
- Im Rahmen des Jahresberichts der NORDAKADEMIE wird die Öffentlichkeit regelmäßig über Themen aus dem Qualitätsmanagement informiert.
- Bei Bedarf wird auch in der Hochschulzeitschrift „Campus-Forum“ über den Bereich Qualitätssicherung berichtet.

Datenbank des Akkreditierungsrates / Hochschulkompass:
Die NORDAKADEMIE überprüft halbjährlich in der Datenbank des Hochschulkompasses der HRK die Informationen zu ihren Studienmöglichkeiten und verändert bzw. ergänzt diese gegebenenfalls.
In der vom Akkreditierungsrat betriebenen, mit dem Hochschulkompass verknüpften „Datenbank akkreditierter Studiengänge“ sind ebenfalls alle akkreditierten Studiengänge aufgeführt. Dort ist auch die Kurzfassung des Gutachtens zur Systemakkreditierung der NORDAKADEMIE verlinkt.

Verantwortlich für die Eintragungen in die Datenbank akkreditierter Studiengänge ist bei der NORDAKADEMIE die Compliance-Beauftragte. Neue Studiengänge werden nach der internen Akkreditierung im Hochschulkompass ergänzt.

Bewertung „Berichtssystem“:

Die zahlreichen Aktivitäten der NORDAKADEMIE führen zu einem ebenso vielfältigen Berichtswesen. Das Hochschulmanagementsystem ist nach Ansicht des Gutachterteams sehr effektiv. Die Möglichkeit, Berichte quasi auf Knopfdruck zu generieren, stellt einen besonderen Vorteil dar. Die Ergebnisse der Prüfungen des Qualitätsmanagements werden dokumentiert und die Nachverfolgung der Wirksamkeit getroffener Maßnahmen (bspw. Auflagenerfüllung) ist durch das System leicht nachzuverfolgen.

Die Hochschulangehörigen (bspw. die Studiengangsleiter bei der jährlichen Überprüfung ihrer Studiengänge) profitieren stark von dem umfänglichen Dokumentationssystem, dem Wiki und dem QM-Handbuch. Insgesamt kann auf Vorlagen, Beispiele, Ergebnisse und Dokumente aus den letzten Jahren, etc. leicht zugegriffen werden. Von der Qualität der Doku-

mente konnte sich das Gutachterteam mittels der Selbstdokumentation der Hochschule und während der Begutachtungen vor Ort ein ausführliches Bild machen.

Dokumentenlenkung und Aktualisierungen sind fester Bestandteil des Systems. Dies erleichtert die Prozessschritte und ermöglicht die regelmäßigen Prüfungen, welche nach Ansicht des Gutachterteams ohne ein so komplexes Unterstützungssystem nur schwer möglich wäre oder jedenfalls nicht in der bei der NORDAKADEMIE vorgefundenen Qualität erreicht werden könnte.

Die Zugriffsrechte und vorgesehenen Informationswege werden den Bedarfen der Beteiligten gerecht. Nach Meinung des Gutachterteams wird jeder Hochschulangehörige mit den für ihn relevanten Informationen versorgt und hat die Möglichkeit bei Interesse zusätzliche Informationen zu erhalten. Bei den Gesprächen während der Begutachtungen vor Ort zeigten sich die Vertreter der verschiedenen Statusgruppen sehr zufrieden mit den Möglichkeiten des Informationssystems und der Unterstützung durch die QM-Beauftragte.

Die Website der Hochschule ist zentrales Element bei der Information der Öffentlichkeit. Informationen zu Studiengängen, Ordnungen/Satzungen, Gremien, QM-Aktivitäten, etc. werden dort präsentiert. Sowohl das Leitbild der Hochschule als auch das Ausbildungsprofil sind auf der Website der NORDAKADEMIE veröffentlicht. Bezüglich der internen Programmakkreditierungen wird die NORDAKADEMIE den Anforderungen an die Eintragungen in der Datenbank des Akkreditierungsrates bzw. im Hochschulkompass vollumfänglich gerecht. Mit dem Land Schleswig-Holstein ist die Hochschule in regelmäßigem Kontakt (bspw. bezüglich der finalen Genehmigung von Prüfungsordnungen) und kommt insgesamt ihrer Berichtspflicht nach.

Nach Einschätzung des Gutachterteams sind die IT-Unterstützung des Qualitätsmanagements und das generelle Informationsmanagement der NORDAKADEMIE hervorragend und ausgesprochen benutzerfreundlich.

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

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn und Hamburg

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.	X	
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 <u>Entwicklung</u> 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			
<u>personellen</u> Ressourcen,	X		
<u>räumlichen</u> Ressourcen,	X		
<u>sächlichen</u> 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	X	
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	