

# Karlsruhochschule International University

## DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

### Gutachten

---

---

**Hochschule:**

Karlsruhochschule International University

---

**Master-Studiengang:**

Management (M.A.)

# Allgemeine Informationen zum Studiengang

---

## **Kurzbeschreibung des Studienganges:**

Zielsetzung des Studienganges ist der Erwerb der auf dem Bachelor-Studium aufbauenden Qualifikation zur kompetenten, ethisch reflektierten Übernahme von Verantwortung insbesondere in unvertrauten, nicht eindeutigen komplexen Führungs- und Entscheidungssituationen in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Die Studierenden wählen aus sechs Spezialisierungen – „Cultural Change & Society“, „Creavity & Innovation“, „Brand“, „New Media“, „Human Resources & Diversity“ sowie „Sustainability“ – zwei Schwerpunkte und sind nach erfolgreichem Studium in der Lage, ihr generalistisches Managementwissen und - Können mit den von ihnen gewählten Spezialisierungen zu vernetzen, zu erweitern, zu kommunizieren und in ihrem Aufgabenbereich umzusetzen oder Projekte auf dem neuesten Stand der Forschung mit wissenschaftlichen Methoden durchzuführen.

---

## **Zuordnung des Studienganges:**

konsekutiv

---

## **Profiltyp:**

keinem Profil zugeordnet

---

## **Regelstudienzeit und Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:**

4 Semester, 120 ECTS-Punkte

---

## **Studienform:**

Vollzeit

---

## **Double/Joint Degree vorgesehen:**

nein

---

## **Aufnahmekapazität und Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):**

25, einzügig

---

## **Start zum:**

Sommersemester

---

## **Erstmaliger Start des Studienganges:**

Sommersemester 2013

---

## **Akkreditierungsart:**

Re-Akkreditierung

---

## **letzter Akkreditierungszeitraum:**

Sommersemester 2013 bis Ende Wintersemester 2017/18. Die Akkreditierungsfrist wurde vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg um ein Jahr verlängert.

# Ablauf des Akkreditierungsverfahrens<sup>1</sup>

Voranzuschicken ist, dass die Karlsruhochschule International University das Recht hat, ihre Studiengänge selbst zu akkreditieren. Maßgeblich für dieses Akkreditierungsverfahren sind die Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 und die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen i.d.F. vom 4. Februar 2010. Im März bestellte die Hochschule zur Durchführung des Akkreditierungsverfahrens eine Gutachtergruppe, der angehörten:

**Professor i. R. Dr. Beate Finis Siegler**

Frankfurt University of Applied Sciences  
Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit  
Professorin für Ökonomie und Sozialpolitik

**Professor Dr. Jürgen Gabriel**

Brandenburg Technische Universität Cottbus  
Professor für BWL, Technologieanwendungen

**Dipl. Volkswirt Karl Peter Abt**

IHK Hauptgeschäftsführer a.D.  
Associate Partner Stanton Chase Düsseldorf GmbH

**Maike Jansen**

Maastricht University, Maastricht  
Studiengang: Research Master European Studies

Projektmanager:

Hermann Fischer  
Ministerialdirigent a.D.

Die Begutachtung beruht auf einem dem Gutachterteam übermittelten Akkreditierungsantrag nebst Anlagen und ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, sowie einer Begutachtung vor Ort. Die Begutachtung vor Ort wurde am 03. und 04. Mai in den Räumen der Hochschule in Karlsruhe durchgeführt. Im selben Cluster wurden die Bachelor-Studiengänge „Management“ (B.A.) sowie „International Business“ (B.A.) begutachtet. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 14. Mai 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 15. Mai 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachtens erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.

# Zusammenfassung

Der Master-Studiengang „Management“ (M. A.) der Karlshochschule International University entspricht mit zwei Ausnahmen den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK), den Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse in der zum Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung geltenden Fassung. Er ist modular gegliedert, mit ECTS-Punkten versehen und schließt mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ ab. Der Grad wird von der Hochschule verliehen.

Der Studiengang erfüllt somit mit zwei Ausnahmen die Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge und kann von der Karlshochschule für sieben Jahre bis zum Ende des Wintersemesters 2024/25 re-akkreditiert werden. Mit diesem Akkreditierungszeitraum wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der ursprüngliche Akkreditierungszeitraum mit Ablauf des Wintersemesters 2017/18 endete (*Rechtsquelle: Ziff. 3.3 der Regeln des Akkreditierungsrates*).

Handlungsbedarf sehen die Gutachter im Hinblick auf das Zugangs- und Zulassungsverfahren sowie das Inkrafttreten der Studien- und Prüfungsordnung. Die Gutachter sind der Ansicht, dass die aufgezeigten Mängel innerhalb von neun Monaten behebbar sind, weshalb sie eine Akkreditierung unter folgenden Auflagen empfehlen (vgl. Ziff. 3.1.2 der Regeln des Akkreditierungsrates):

- Auflage 1
  - Die Hochschule setzt die Immatrikulationsordnung in Kraft. In diesem Zusammenhang überprüft sie die Zusammensetzung der Aufnahmekommission sowie die vorgesehen Mehrheiten, mit denen die Aufnahmekommission ihre Entscheidungen trifft. Sie trifft darüber hinaus eine eindeutige Regelung für den Fall, dass von der Durchführung eines Kolloquiums abgesehen wird (*siehe Kapitel 2, Rechtsquelle: Ziff. 2.3, 2.8 der Regeln des Akkreditierungsrates*).
- Auflage 2
  - Die Hochschule setzt die Studien- und Prüfungsordnung in Kraft (*siehe Kapitel 3, Rechtsquelle: Ziff. 2.8 der Regeln des Akkreditierungsrates*).

Die Erfüllung der Auflagen ist bis zum 15. August 2018 nachzuweisen. Die Verkürzung der gemäß Ziff. 3.1.2 der Regeln des Akkreditierungsrates regelmäßig neunmonatigen Auflagenfrist wird damit begründet, dass die umzusetzenden Auflagen bis zum nächsten Studienstart zum Wintersemester 2018/19 nachgewiesen sein soll, um im Sinne der nächsten Studierenden die aufgezeigten Mängel zu diesem Zeitpunkt behoben zu haben.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil am Ende des Gutachtens.

# Informationen

## Informationen zur Institution

Die „Karlsruhochschule International University“ (Hochschule) wurde im Jahr 2004 als private Stiftungshochschule gegründet und im Jahr 2005, nachdem sie vom Wissenschaftsrat institutionell akkreditiert worden war, staatlich anerkannt. Die Re-Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat erfolgte im Jahr 2010. In diesem Verfahren hat der Wissenschaftsrat der Hochschule eine insgesamt sehr gute Entwicklung nach den wissenschaftlichen Maßstäben einer Fachhochschule bescheinigt.

Mit Bescheid vom 21.06.2012 hat das Wissenschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg die staatliche Anerkennung unbefristet ausgesprochen. Im Jahr 2015 wurde die Hochschule von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) im Auftrag des Akkreditierungsrates systemakkreditiert.

Träger der Hochschule sind eine gemeinnützige GmbH sowie die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe.

Die Hochschule hat sich ein Leitbild gegeben, in dem sie u.a. ihre Werteorientierung, ihr bildungs- und kulturwissenschaftliches Selbstverständnis, ihr Bildungsziel, ihr akademisches Profil und ihre Positionierung im Markt und in der Gesellschaft umfassend beschreibt. Es ist geprägt von einem „konstruktivistisch interpretativen Ansatz der Wirtschaftswissenschaften“, der Interdisziplinarität i.S. eines sozial- und kulturwissenschaftlich geleiteten Blicks „von außen auf den Teller der Ökonomie“ und der Zielsetzung, die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden nachhaltig zu fördern – wobei die Hochschule interkulturellen und normativ-ethischen Fragen einen besonderen Stellenwert zumisst. Dabei orientiert sie sich unter anderem an den „Critical Management Studies“ mit der Zielsetzung, den interdisziplinär profilierten „Cultural Turn“ für die Wirtschaftswissenschaften und die Managementlehre fruchtbar zu machen. Daraus ergibt sich das Leitmotiv „Re-Thinking Management & Society“, das sie in ihren Programmen auf der Grundlage von Interdisziplinarität, Internationalität, Persönlichkeitsentwicklung und einem interpretativen Ansatz der Methodik verfolgt. Dem entspricht in der Didaktik eine konstruktivistische Herangehensweise, die Lernen als Prozess der Selbstorganisation des Wissens auf der Basis der Wirklichkeits- und Sinnkonstruktion des Individuums versteht.

Die Hochschule ist in zwei Fakultäten gegliedert, in denen im WS 2017/18 585 Studierende eingeschrieben waren. Außerdem bereitet die Hochschule derzeit 21 Studienkollegiaten auf ein wissenschaftliches Studium vor. Das Studienangebot umfasst gegenwärtig 13 Programme, und zwar die Bachelor-Studiengänge „International Business“, „Interkulturelles Management und Kommunikation“, „Internationales Marketingmanagement“, „Internationales Tourismusmanagement“, „Internationales Eventmanagement“, „Internationales Sustainability Management“, „Internationales Medienmanagement“, „Kunst- und Kulturmanagement“, „International Relations“, „Politics, Philosophy and Economics“, „Citizenship and Civic Engagement“ sowie „Globalization, Governance and Law“. Ein Master-Programm mit den Spezialisierungen „Brand“, „Creativity & Innovation“, „Cultural Change & Society“, „Human Resources & Diversity“, „New Media“ sowie „Sustainability“ tritt hinzu. Die Lehre wird von 11 Professoren (z.T. in Teilzeit), 4 Honorarprofessoren und bis zu 154 externen Lehrkräften bestritten. Lehre, Studium und Forschung werden von 19 Mitarbeitern im Verwaltungsbereich administrativ unterstützt.

Der Struktur- und Entwicklungsplan 2016 – 2020 formuliert – ausgehend von 650 Studierenden im Jahr 2015 – als strategisches Ziel eine Studierendenschaft in der Größenordnung von 750 bis 800 Teilnehmern. Die Studierendenzahlen haben sich indessen rückläufig entwickelt. Dieser Umstand hat zu teilweise unterkritischen Gruppengrößen in den Bachelor-Studiengängen geführt und die Wirtschaftlichkeit der Programme stark beeinträchtigt. Die Hochschule plant daher, ihr Bachelor-Segment neu zu ordnen.

## Weiterentwicklung des Studienganges und Umsetzung von Empfehlungen bei bereits erfolgter Akkreditierung

Auflagen oder Empfehlungen wurden bei der letzten Akkreditierung nicht ausgesprochen. Jedoch gibt es strukturelle und inhaltliche Veränderungen:

### Grundsätzliche Veränderungen und Anpassungen

1. Die Spezialisierungen „Finance“, „Intercultural Competence“ und „Tourism“ werden eingestellt.

*Begründung der Hochschule: zu geringe Nachfrage.*

2. Es wird eine neue Spezialisierung „Sustainability“ eingeführt.

*Begründung der Hochschule: Stärkung des Hochschulprofils im Themenfeld Nachhaltigkeit.*

3. Die Spezialisierungen „Diversity“, „Creativity“ und „Culture“ wurden umbenannt. Die neuen Namen lauten: „Human Resources & Diversity“, „Creativity & Innovation“ sowie „Cultural Change & Society“.

*Begründung der Hochschule: Bessere Wiedergabe der Modulhalte und bessere Vermarktung des Programms.*

4. Für schriftliche Prüfungsleistungen wird eine Super-Deadline pro Semester eingeführt, an denen alle schriftlichen Prüfungsleistungen einzureichen sind.

*Begründung der Hochschule: entspricht Wunsch der Studierenden, die dadurch ihre Zeit für schriftliche Prüfungsleistungen individueller und flexibler einteilen können.*

5. Kick-offs zu Beginn des Semesters; Vorstellung der Lernziele, Lerninhalte und Prüfungen.

*Begründung der Hochschule: Studierende können sich besser auf die Anforderungen vorbereiten.*

6. Neben den gängigen Online-Evaluationen finden zusätzlich in jedem Semester mit jeder Gruppe ein bis zwei intensive Feedbackrunden statt, die zum Abgleich mit der Online-Evaluation dienen und ermöglichen, im Gespräch Probleme und Herausforderungen im laufenden Programm zu besprechen.

*Begründung der Hochschule: ermöglicht eine bessere Nachjustierung des Workload.*

7. Die drei Personal Skills Module werden nicht mehr benotet, sondern nur noch mit Pass/Fail bewertet.

*Begründung der Hochschule: der individuelle/persönliche Charakter der Prüfungsgegenstände ist für eine Benotung problematisch.*

8. Angebot der Möglichkeit, im Wintersemester vor dem Start des Master-Studiums Management-Module im Umfang von 30 CP aus dem Bachelor-Bereich zu belegen (Pre-Master).

*Begründung der Hochschule: insbesondere fachfremde Studienbewerber können sich auf die Anforderungen des Master-Studiums besser vorbereiten; zudem wird dadurch die Interdisziplinarität und Internationalität des Programms gefördert.*

### Veränderungen und Anpassungen im ersten Studienjahr

1. Das Modul „Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns“, das ursprünglich ein Spezialmodul war, wurde in den General Managementbereich übernommen. Dies führte zu einem neuen Modul in der Spezialisierung „Cultural Change & Society“ mit

dem Themenfeld „Culture & Society in Change: History & Trends“. Das ursprüngliche General Management-Modul im ersten Semester „Culture, Markets and Consumption“ wird nun im 2. Semester angeboten und ersetzt dort das Modul „Edubike Tour: Arenas, Actors and Agendas“.

*Begründung der Hochschule: Stärkere Betonung des Hochschulprofils. Das bisherige Modul „Edubike Tour...“: ist wegen Finanzierungsschwierigkeiten bei den Studierenden entfallen, Facetten der Tour wurden in das Modul „Culture, Markets and Consumption“ übernommen.*

2. Im zweiten Semester wird die Anzahl der schriftlichen Prüfungsleistungen reduziert.

*Begründung der Hochschule: Workload zu hoch, vorlesungsfreie Zeit zwischen Winter- und Sommersemester für die Anzahl der schriftlichen Prüfungen zu kurz.*

### Veränderungen und Anpassungen im zweiten Studienjahr

1. Die Anzahl der SWS im Modul „Innovation Project“ im dritten Semester wird von 3 auf 5 erhöht.

*Begründung der Hochschule: Bedarf an intensiverer Betreuung erkannt.*

2. Das Modul „Special Issues“ wird gestrichen. Die ECTS werden der Masterarbeit zugerechnet, so dass die Studierenden anstatt 12 nun 16 Wochen für die Bearbeitung ihrer Masterarbeiten Zeit haben.

*Begründung der Hochschule: Workload im 4. Semester hat sich als zu hoch erwiesen.*

3. Die Anzahl der SWS im Modul „Research Colloquium“ wird von 2 auf 3 erhöht.

*Begründung der Hochschule: intensivere Vorbereitung der Studierenden auf die Master-Thesis, Optimierung des wissenschaftlichen Austausches.*

### Die Hochschule hat eine studentische Statistik vorgelegt:

Master-Studiengang: Management		Karlsruhochschule					
	2013-2016	2014-2018	2015-2017	2016-2018	2017-2018	2018-2020	
# Studienplätze (max. Auslastung)	25	25	25	25	25	25	
# Bewerber	T	32	106	69	114	196	
	w	20	54	37	71	49	
	m	12	52	32	43	82	
Bewerberquote	128,00%	424,00%	276,00%	456,00%	744,00%	480,00%	
Studienanfängerquote	40,63%	28,30%	31,88%	16,67%	11,83%	15,00%	
# Studienanfänger	T	13	30	22	19	22	
	w	8	22	15	13	14	
	m	5	8	7	6	8	
Anteil der weiblichen Studierenden	62%	73%	68%	68%	64%	72%	
# ausländische Studierende	T	3	11	15	7	15	
	w	2	9	10	6	12	
	m	1	2	5	1	3	
Anteil der ausländischen Studierenden	23%	37%	68%	37%	68%	83%	
Auslastungsgrad	52,00%	120,00%	88,00%	76,00%	88,00%	72,00%	
Studierendenzahl unter Berücksichtigung von Wechsler, Quereinsteigern, Beurlaubungen etc.	13	30	21	X			
# Absolventen	T	12	28				16
	w	7	21				10
	m	5	7				6
# Abbrecher	T	1	2				1
	w	0	0				4
Erfolgsquote	92,31%	93,33%	76,19%				
Abbrecherquote	7,69%	6,67%	4,76%				
Durchschnittl. Abschlussnote	1,6	1,6	1,6				

Stand: 13.09.2018

Die Hochschule interpretiert die Daten insgesamt positiv. Dass die Anfängerquote deutlich unter der Bewerberzahl liegt, begründet sie mit häufig unvollständigen Unterlagen insbesondere bei ausländischen Bewerbern und dem geforderten Nachweis, die Studiengebühren

aufbringen zu können sowie einer hohen Ablehnungsquote im Interesse der Qualität der Studienanfänger zur Sicherung des Studienerfolges.

Den Anteil der internationalen Studierenden erachtet sie für hervorragend, den hohen Anteil weiblicher Studierender führt sie auf das kulturgeprägte Profil der Hochschule zurück.

## Bewertung

Sowohl die bereits durchgeführten als auch die beabsichtigten strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklungen des Programms sind nachvollziehbar und angesichts der aus dem Studienbetrieb gewonnenen Erfahrungen auch sinnvoll. Sie berücksichtigen die Situation der Studierenden, schärfen das curriculare Profil und stärken zugleich die besondere Ausrichtung der Hochschule in ihrem sozio-kulturellen Verständnis. Die ergriffenen Maßnahmen belegen zudem die Anpassungsfähigkeit der Hochschule an die Anliegen und Bedarfe der Studierenden.

Die studentische Statistik zeichnet ein durchaus positives Bild. Das Interesse an dem Studiengang ist anhaltend hoch, die Anfängerquote mit einem Auslastungsgrad von durchschnittlich fast neunzig Prozent ist beachtlich. Der Anteil internationaler Studierenden mit durchschnittlich fast 60 Prozent dürfte seinesgleichen suchen. Dass die weiblichen Studierenden mehr als zwei Dritteln den dominierenden Anteil stellen, ist angesichts der kulturwissenschaftlichen Prägung des Programms nicht verwunderlich.

Die Abbrecherquote bewegt sich mit einer Größenordnung von durchschnittlich gut 6 Prozent auf einem vergleichsweise signifikant niedrigen Level. Dieser erfreuliche Umstand dürfte zurückzuführen sein auf die qualitätsorientierte Auswahl der Studierenden und die enge Betreuung, die ihnen zuteilwird. Die Abschlussnote von durchschnittlich 1,6 bewegt sich in einem studiengangüblichen Korridor.



# Darstellung und Bewertung im Einzelnen

## 1 Zielsetzung

Ziel des Studienganges ist der Erwerb der auf dem Bachelor-Abschluss aufbauenden Qualifikation zur kompetenten, ethisch reflektierten Übernahmen von Verantwortung insbesondere in unvertrautem, nicht eindeutigen und komplexen Führungs- und Entscheidungssituationen in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Dies basiert auf der in diesem Studiengang erworbenen Fähigkeit der Teilnehmer, ihr generalistisches Managementwissen und -können mit den Spezifika der gewählten Schwerpunkte zu vernetzen, zu vertiefen, zu erweitern und in Management-Handeln umzusetzen.

Bei der konzeptionellen Umsetzung der Ziele des Programms hat sich die Hochschule von der Erkenntnis leiten lassen, dass die Qualifikation zur Übernahme von Management- und Führungsfunktionen in Wirtschaft und Gesellschaft Kompetenzen auf drei Ebenen voraussetzt:

- den sachgerechten Umgang mit Effizienzproblemen (operatives Management),
- den sachgerechten Umgang mit Steuerungsproblemen (strategisches Management),
- den sachgerechten Umgang mit Legitimationsproblemen (legitimatorisches Management).

Daraus hat die Hochschule folgendes Anforderungsprofil für Führungskräfte abgeleitet:

- ✓ Managementwerkzeuge, Modelle und Methoden sachgerecht nutzen (Struktur),
- ✓ Steuerungsinstrumente adäquat einsetzen und Durchsetzungsfähigkeit ausbilden bzw. entwickeln (Performance),
- ✓ Entscheidungen in komplexen Situationen (vor sich selbst und anderen) legitimieren (Transformation).

Somit gehören nach Auffassung der Hochschule entsprechend ihrem Leitbild zur Führungskompetenz neben Verfügungswissen („tools“) und kognitiv-theoretischem Wissen („rules“) auch Orientierungswissen um ethisch gerechtfertigte Zwecke und Ziele. Das Anforderungsprofil findet nach dem Vortrag der Hochschule seine konsequente Umsetzung in der nachfolgend dargestellten Aufbaustruktur:

4. Semester	Forschung	Anwendung
3. Semester	Komplexität, Unschärfe, Unentscheidbarkeit, Ethik, Ästhetik, Führungskunst, Transformation	
2. Semester	Arena und Agenten, politische Ebene, Interessen, Konflikte, Macht, Strategie, Steuerung, Performanz	
1. Semester	Werkzeuge, Methoden, Verfügungswissen, klare und eindeutige Situationen, Struktur	

Entsprechend den Anforderungen an das (internationale) Management verbindet der Master-Studiengang in seiner Zielsetzung wissenschaftsadäquate fachliche Ziele insbesondere im Bereich des General Managements mit überfachlichen Zielen, Persönlichkeitskompetenzen und einer ausgeprägten Forschungskomponente. Die Auflösung der Grenzen zwischen den (Sub-)Disziplinen mit dem Ziel „echter“ Interdisziplinarität, die Überwindung monolithischer methodologischer Orientierungen zugunsten eines Methodenpluralismus sowie auch das Ziel, die traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Ausrichtungen zu modernisieren und in diesem Zusammenhang ein kontextgebundenes Verständnis des wirtschaftlichen und organisationalen Handelns zu entwickeln, sind nach Überzeugung der Hochschule *conditio sine qua non* für die Weiterentwicklung für die Wirtschaftswissenschaften und die Managementlehre und haben dementsprechend die Entwicklung des Programms grundiert.

Die Studiengangskonzeption ist so angelegt, dass die Studierenden die im General Management-Bereich und die im Bereich der Skills erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in den neigungsgemäß gewählten Spezialisierungen generalisieren und auch auf andere Kontexte anwenden können. Umgekehrt wirken sich die in den Spezialisierungen erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch in den General Management-Modulen bereichernd aus.

Breiten Raum widmet die Hochschule der dritten, der Transformationsebene, in der es um Transformation in neuen und unvertrauten Situationen geht und die daher einen breiten, multidisziplinären Zugang erfordert. Das Angebot von sechs Spezialisierungen – „Cultural Change & Society“, „Creativity & Innovation“, „Brand“, „New Media“, „Human Resource & Diversity“ sowie „Sustainability“ – greift diesen Ansatz auf und ist einerseits charakterisiert durch ein inhärentes Momentum von Transformation, andererseits prägen die behandelten Themen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel.

Die Studiengangskonzeption lässt erkennen, dass die Qualifikations- und Kompetenzziele des europäischen und nationalen Qualifikationsrahmens leitend waren. Die auf Master-Niveau zu erreichenden Learning Outcomes auf den Ebenen Wissensverbreiterung, Wissensvertiefung, instrumentale Kompetenzen, systemische Kompetenzen, kommunikative Kompetenzen und wissenschaftliche Befähigung werden ausweislich der Modulbeschreibungen realisiert und gewährleisten die Berufsbefähigung. In diesem Kontext spielen Persönlichkeitsentwicklung und die gesellschaftliche und politische Reflexion der Fachdisziplin sowie ethisch fundiertes, gesellschaftsförderndes Agieren in der Praxis eine prominente Rolle.

Die Zielerreichung wird nach Maßgabe der „Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung“ kontinuierlich beobachtet und regelmäßig periodisch überprüft. Diese Überprüfung schließt nach Auskunft der Hochschule sowohl den Zielerreichungsgrad als auch die Übereinstimmung der Ziele mit den Anforderungen der relevanten Märkte ein. Das Evaluations-Instrumentarium umfasst Lehrveranstaltungsevaluationen, Dozentenbefragungen, Absolventenbefragungen, die Befassung des Beirates, Arbeitgeberbefragungen und externe Evaluationen (Näheres siehe in Kapitel 5).

Die Hochschule sieht sich den Prinzipien der Gerechtigkeit und Diversity verpflichtet. Gemäß § 14 ihrer Grundordnung wirkt sie bei der Durchführung ihrer Aufgaben und somit auch in Bezug auf den hier gegenständlichen Studiengang auf die tatsächliche Durchsetzung von Chancengleichheit, auf Vermeidung bzw. Beseitigung von Diskriminierungen und Benachteiligungen jedweder Art hin. Nicht zuletzt der Umstand, dass sie die „Charta der Vielfalt“ unterschrieben hat, gibt Zeugnis ihres diesbezüglichen Engagements. Die Gleichstellungsbeauftragte ist mit umfassenden Beteiligungsrechten ausgestattet und berichtet jährlich dem Senat. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderungen ist in der Studien- und Prüfungsordnung, für Bewerber in der Immatrikulationsordnung in der Weise geregelt, dass z.B. die Fristen für Prüfungsleistungen verlängert werden oder andere Prüfungsformen vereinbart werden können. Wie bei der BvO zu erfahren war, ermöglicht die Hochschule finanzschwächeren Studierenden ein Studium mittels Stipendien im Rahmen u.a. des „Deutschland- Stipendiums“ und des „Baden-Württemberg-Stipendiums“, praktiziert zudem das Konzept der „nachlaufenden Studienfinanzierung“.

## Bewertung:

Der besondere Zugang der Hochschule zu den Wirtschaftswissenschaften ist gekennzeichnet durch eine kulturalistische Perspektive sowie eine ganzheitliche Betrachtungsweise des „Management“ als eigenständige, interdisziplinär geprägte Disziplin. Dieses Verständnis von „Management“ ist konzeptionell konsequent umgesetzt und einleuchtend beschrieben. Ebenso findet der im Leitbild der Hochschule verankerte ethische Anspruch bei der Heranbildung junger Menschen, gekennzeichnet durch die Entwicklung der Studierenden zu reflektierten, gegenüber der Gesellschaft verantwortungsbewussten und am Gemeinwohl orientierten selbstbewussten Persönlichkeiten, durchgängig seinen Niederschlag. Die Hochschule hat die Umsetzung der Anforderungen des europäischen und nationalen Qualifikationsrah-

mens unter den Aspekten Wissensverbreiterung, Wissensvertiefung, instrumentale Kompetenz, systemische Kompetenz, kommunikative Kompetenz und wissenschaftliche Befähigung auf dem zu fordernden Niveau dargelegt, begründet und die durchgängigen Realisierungslinien und ihre systematischen Verknüpfungen aufgezeigt. Nach den Vorschriften der QUESO unterliegt das Erreichen der umfassend beschriebenen Qualifikations- und Kompetenzziele einem fortlaufenden, tiefgestaffelten und zugleich ausholenden Evaluierungsprozess, über den in Kapitel 5 noch zu berichten sein wird. Das Konzept mit seinen übergreifenden Zielsetzungen ebenso wie mit seinen einzelnen inhaltlichen Komponenten, inneren Verknüpfungen und seiner strukturellen Logik ist mit Gründlichkeit systematisiert, begründet und dokumentiert. Zusammenfassend kann geurteilt werden, dass die Qualifikationsziele des Studienganges fachliche und überfachliche Aspekte umfassen und die Bereiche wissenschaftliche Befähigung zur Aufnahme einer qualifizierten Erwerbstätigkeit, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung in ausgeprägter Weise präsent sind und das Programm den Erfordernissen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse unter allen dort formulierten Qualitätsgesichtspunkten Rechnung trägt.

Das in ihrem Leitbild beschriebene kulturwissenschaftliche und konstruktivistische Selbstverständnis, die Ausrichtung von Lehre und Forschung an ethisch gerechtfertigten Zwecken und Zielen, ihr an Mensch und Gesellschaft orientiertes Bildungsideal fundieren die von der Hochschule ergriffenen Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und zur Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote. In der Grundordnung sind zusätzlich nicht nur die Zielsetzungen von Chancengleichheit und diskriminierungsfreiem Miteinander niedergelegt, sondern ihre Durchsetzung wird mittels einer in § 14 der Satzung verankerten und mit erheblichen Kompetenzen ausgestatteten Gleichstellungsbeauftragten vorangebracht. Ein Blick auf die Lehrkörperstruktur und die Studierendenschaft zeigt, dass die Bemühungen um ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter nicht ins Leere laufen.

Die Studien- und Prüfungsordnung regelt in § 17 die Gewährung eines Nachteilsausgleichs für Studierende mit Behinderungen pragmatisch und sachgerecht. Studierenden in besonderen Lebenslagen, beispielsweise Erziehenden, werden gemäß § 7 der Studien- und Prüfungsordnung angemessene Konditionen eingeräumt. Ausländische Studierende erhalten gezielte Unterstützung durch das International Office und mentorale Begleitung. Wie bei der BvO zu erfahren war, ermöglicht die Hochschule jährlich mehrere Stipendien, um Studierenden ein Studium zu ermöglichen, denen anderenfalls dieser Bildungsweg verschlossen geblieben wäre. Ergänzend wäre zu wünschen, dass die Hochschule in den Kontext des Ausgleichs von Nachteilen auch noch die Pflege hilfsbedürftiger Angehöriger aufnimmt – auch wenn nicht daran gezweifelt wird, dass sie auch auf solche Tatbestände schon jetzt flexibel reagiert.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1. Zielsetzung		x	

## 2 Zulassung

Die Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen sind in der „Immatrikulationsordnung der Karlsruhochschule International University für den Masterstudiengang Management und den einsemestrigen Vollzeit-Kurs Premaster“ (IMO-Master) geregelt und legen als Zugangsvoraussetzungen fest:

- Nachweis eines überdurchschnittlich abgeschlossenen, fachlich einschlägigen Studiums mit einer Regelstudienzeit von mindestens sechs Semestern und einem Abschluss als Bachelor oder einem gleichwertigen berufsqualifizierenden Abschluss und

- Nachweis von überdurchschnittlich abgeschlossenen Modulen aus dem Bereich des General Managements im Umfang von mindestens 30 ECTS-Punkten oder Nachweis entsprechender, anderweitig erworbener Kompetenzen sowie
- Nachweis der erforderlichen Englischkenntnisse auf dem Sprachniveau C1 gemäß dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen (GER) durch
  - mindestens 6,5 Punkte IELTS,
  - mindestens 100 Punkte im TOEFL Internet-based Test oder
  - einen gleichwertigen Test entsprechend des C1-Niveaus gemäß GER

Mit dem Antrag auf Zulassung zum Studium hat der Bewerber folgende Unterlagen in englischer Sprache einzureichen:

- Motivationsschreiben,
- Lebenslauf,
- Zeugnis über den erfolgreichen Abschluss eines Bachelor-Studiums einschließlich Transcript of Records,
- 1-2 seitige Zusammenfassung der Bachelor-Thesis sowie
- Nachweise, die Auskunft geben über
  - - ehrenamtliches oder zivilgesellschaftliches Engagement,
  - - Führungstätigkeit in Organisationen,
  - - Studienaufenthalte im Ausland in einem studienrelevanten Bereich,
  - - einschlägige Berufserfahrung,
  - - weiteren studiengangsspezifische Leistungen.

Die vorgelegten Unterlagen bilden die Grundlage für die Entscheidung über die Zulassung zum Auswahlverfahren. Das Auswahlverfahren umfasst eine Bewertung der schriftlich eingereichten Unterlagen und in der Regel ein Kolloquium. Die Bewertung der schriftlichen Unterlagen bildet die Gesamtnote BZ I, die wie folgt aus dem arithmetischen Mittel der nachfolgend benannten Kriterien ermittelt wird:

- Bachelor-Abschlussnote
- Note für die Neigung und Eignung zur Übernahme einer verantwortlichen Führungsaufgabe. Bei der Bildung dieser Note werden das
  - Motivationsschreiben,
  - curricular und extracurricular erworbene Persönlichkeitskompetenzen und sonstige Leistungen wie
    - ehrenamtliches oder zivilgesellschaftliches Engagement ,
    - Führungstätigkeit in Organisationen,
    - Studienaufenthalte im Ausland in einem studienrelevanten Bereich,
    - einschlägige Berufserfahrung,
    - weitere studiengangsspezifische Leistungen

berücksichtigt.

Die zweite Stufe des Auswahlverfahrens bildet das Kolloquium in Form eines etwa 30-minütigen strukturierten Interviews. Zum Kolloquium wird nur zugelassen, wer im schriftlichen Teil mindestens die Note 2,0 erzielt hat. Das Kolloquium dient der Feststellung der besonderen

- Eignung
- Neigung und
- Fähigkeiten

des Bewerbers im Hinblick auf den Studiengang. Jedes der vorgenannten Kriterien wird benotet, wobei jeweils mindestens die Note 2 erreicht werden muss. Das arithmetische Mittel dieser Noten bildet die mündliche Gesamtnote BZ II. Das arithmetische Mittel von BZ I und BZ II wiederum bildet die „Auswahlverfahrens-Gesamtnote“, auf der die Entscheidung über die Zulassung gründet. Sie darf den Wert von 2,0 nicht überschreiten. Übersteigt die Zahl der

zulassungsberechtigten Bewerber die Anzahl der Studienplätze, wird eine Rangfolge nach Maßgabe der Auswahlgesamtnote erstellt.

Alle im Rahmen des Auswahlverfahrens zu treffenden Entscheidungen liegen in der Zuständigkeit der Aufnahmekommission. Sie besteht gemäß § 4 Abs. 2 der „IMO-Master“ aus dem für die Lehre zuständigen Dekan und einem qualifizierten Mitarbeiter der Hochschulverwaltung. Die Kommission trifft nach dieser Vorschrift ihre Entscheidungen mehrheitlich. § 6 Abs. 3 der Ordnung bestimmt darüber hinaus, dass mindestens zwei Mitglieder der Aufnahmekommission das Kolloquium durchführen.

Die Zulassungsentscheidung wird dem Bewerber nach dem Kolloquium in einem Feedback persönlich mitgeteilt und geht ihm nachfolgend mit Begründung schriftlich zu. Die Immatrikulationsordnung ist auf der Website der Hochschule veröffentlicht und kann heruntergeladen werden.

Bewerbern mit einer länger andauernden oder ständigen körperlichen Behinderung kann zum Nachteilsausgleich im Rahmen des Auswahlverfahrens gestattet werden, den Nachweis der Eignung in anderer Form zu erbringen, sofern es ihnen nicht möglich oder nicht zumutbar ist, den Nachweis ganz oder teilweise in der vorgesehenen Form zu erbringen.

## Bewertung:

Die Zulassungsbedingungen sind definiert, die nationalen Vorgaben sind berücksichtigt. Sie stellen sicher, dass die Studierenden fremdsprachliche Lehrveranstaltungen absolvieren und die fremdsprachliche Literatur verstehen können. Mit dem Erwerb von 120 ECTS-Punkten in dem hier zu beurteilenden Studiengang wird zudem gewährleistet, dass die Absolventen mit Abschluss des Master-Studiums über 300 ECTS-Punkte verfügen.

Im Rahmen des Auswahlverfahrens findet "in der Regel" ein Kolloquium statt. Unklar bleibt, wie das Auswahlverfahren ausgestaltet wird, wenn die Hochschule von der Regel abweicht, insbesondere, welche Auswahlkomponenten in diesem Fall an die Stelle des Kolloquiums treten. Fraglich erscheint den Gutachtern des Weiteren, ob der Aufnahmekommission tatsächlich „nur“ der für die Lehre zuständige Dekan und ein Verwaltungsmitarbeiter angehören, da § 4 der Ordnung eine Entscheidung der Kommission durch ihre Mehrheit („mehrheitlich“) vorsieht (eine Mehrheit lässt sich logisch doch aber erst ab drei Mitgliedern bilden) und § 6 der Ordnung postuliert, dass das Kolloquium von „mindestens zwei Mitgliedern der Aufnahmekommission“ durchgeführt wird. Wenn hier „mindestens“ zwei Mitglieder benötigt werden, muss die vollständige Kommission mehr als zwei Mitglieder umfassen – mindestens drei, wie im Falle der Aufnahmekommission für die Bachelor-Studiengänge, was den Gutachtern auch als sinnvoll erscheint. Schließlich ist zu konstatieren, dass die Immatrikulationsordnung für diesen Master-Studiengang noch nicht in Kraft gesetzt wurde. Die Gutachter empfehlen daher eine **Auflage** folgenden Inhalts auszusprechen:

Die Hochschule setzt die Immatrikulationsordnung in Kraft. In diesem Zusammenhang überprüft sie die Zusammensetzung der Aufnahmekommission sowie die vorgesehenen Mehrheiten, mit denen die Aufnahmekommission ihre Entscheidungen trifft. Sie trifft darüber hinaus eine eindeutige Regelung für den Fall, dass von der Durchführung eines Kolloquiums abgesehen wird (*Rechtsquelle: Ziff. 2.3, 2.8 der Regeln des Akkreditierungsrates*).

Zulassungs- und Auswahlverfahren sind im Übrigen transparent und gewährleisten die Gewinnung qualifizierter Studierender entsprechend der Zielsetzung des Studienganges. Der Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung ist sichergestellt.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
2.1	Zulassungsbedingungen	x		
2.2	Auswahl- und Zulassungsverfahren		Auflage	

### 3 Inhalte, Struktur und Didaktik

#### 3.1 Inhaltliche Umsetzung

Die Hochschule hat folgende Curriculumsübersicht vorgelegt<sup>1</sup>:

Module-Code	Title	Semester				Total				Assessment types	Weighting within the total grade
		1	2	3	4	H/W	Contact	Self	ECTS		
200.1.1 CUTU	Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
200.1.2 LERE	Controlling: Leading for Results	5				3	42	108	5	Written Assignment	5,0%
200.1.3 BUSA	Business Analysis	5				3	42	108	5	Written Exam 120	5,0%
201.1.1 RHES	Rhetorics and Stylistics	5				3	42	108	5	Simulation	
203.1.1 CSIC	Culture & Society in Change: History & Trends	5				3	42	108	5	Essay	5,0%
204.1.1 CRCO	Creativity in Context	5				3	42	108	5	Essay	5,0%
205.1.1 ABRA	Approaching Brands	5				3	42	108	5	Essay	5,0%
206.1.1 NECU	New Media Culture	5				3	42	108	5	Leamer's Portfolio	5,0%
209.1.1 IDTY	Identity	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
211.1.1 ASUS	Approaching Sustainability	5				3	42	108	5	Essay	5,0%
200.2.1 CMAC	Culture, Markets and Consumption	5				3	42	108	5	Project	5,0%
200.2.2 NORU	Governance: Norms, Rules and Rituals	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
200.2.3 STRT	Strategic Practice	5				3	42	108	5	Essay	5,0%
201.2.1 POCO	Power and Conflict	5				3	42	108	5	Simulation	
203.2.1 PERF	Creative Constructions: Performance and Performativity	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
204.2.1 CRIN	Creative Industries	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
205.2.1 BRAS	Brand Strategies	5				3	42	108	5	Project	5,0%
206.2.1 SONE	Social Networks	5				3	42	108	5	Project	5,0%
209.2.1 DORC	Diversity & Organizational Culture	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
211.2.1 SURD	Sustainable Urban Development: Conflict & Acceptance	5				3	42	108	5	Presentation	5,0%
200.3.1 INNO	Innovation Project		5			5	70	80	5	Project	5,0%
200.3.2 ETHA	Legitimacy: Ethics and Aesthetics		5			3	42	108	5	Simulation	5,0%
200.3.3 BUST	Business Transformation		5			3	42	108	5	Presentation	5,0%
201.3.1 CIPL	Creativity, Improvisation and Play		5			3	42	108	5	Simulation	
203.3.1 BEBE	Cultural Leadership: Betwixt & Between		5			3	42	108	5	Presentation	5,0%
204.3.1 CINN	Creativity & Innovation		5			3	42	108	5	Written Assignment	5,0%
205.3.1 BRST	Brand Stories		5			3	42	108	5	Written Assignment	5,0%
206.3.1 SMEL	Social Media Lab		5			3	42	108	5	Project	5,0%
209.3.1 DILE	Diversity & Leadership		5			3	42	108	5	Seminar Paper	5,0%
211.3.1 SGDT	Sustainable Glocal Development: Transition and Transformation		5			3	42	108	5	Written Assignment	5,0%
201.4.1 PERE	Personal Renewal			5		2	28	122	5	Leamer's Portfolio	
202.4.2 RECO	Research Colloquium			3		3	42	48	3	Seminar Paper	3,0%
202.4.3 MAST	Master Thesis				22				22	Master Thesis and its defense	22,0%

1) dunkel eingefärbte Abschnitte markieren den Wahlpflichtbereich

Wie bereits in Kapitel 1 dargelegt, sollen die Studierenden befähigt werden,

- kompetent und ethisch reflektiert Verantwortung auch in unvertrauten, nicht eindeutigen, konfliktären und komplexen Führungs- und Entscheidungssituationen in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zu übernehmen,
- ihr generalistisches Wissen und Können in den Kultur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zu vernetzen, selbständig zu erweitern und auf die von ihnen gewählten Spezialbereiche zu übertragen,
- eigenständig Ideen zu entwickeln, zu kommunizieren, umzusetzen und für deren Akzeptanz zu sorgen, zusammengefasst: zu gestalten und zu verändern,
- eigenständig Forschungsprojekte auf dem neuesten Stand der Forschung durchzuführen und damit komplexe Führungs- und Entscheidungssituationen mithilfe (insbesondere kultur-)wissenschaftlicher Theorien und Methoden fundiert zu analysieren und zu beurteilen.

An diesen Zielsetzungen orientieren sich die in den Modulbeschreibungen festgelegten Learning Outcomes. Die Reihenfolge und Anordnung der Module sind darauf abgestimmt, dass Wissens- und Kompetenzerwerb aufsteigend und in der richtigen Reihenfolge realisiert werden. So spiegelt sich beispielsweise das übergreifende Qualifikationsziel der Fähigkeit zur Differenzierung und angemessenen Adressierung unterschiedlicher Management- und Führungsaufgaben in den logisch aufeinander aufbauenden Qualifikations- und Kompetenzzielen der Module „Business Analysis“, „Strategic Practice“ und „Business Transformation“ wider. In gleicher Weise ist der vertikale Aufbau für den Qualifikations- und Kompetenzerwerb unterschiedlicher Ebenen der Führung angelegt, für die kulturell sensitive Modellierung von Geschäfts-, Management- und Innovationsprozessen oder für den Erwerb der Kompetenz zur ethisch reflektierten Übernahme von Verantwortung.

Die Kompetenz zur Differenzierung zwischen operativ-struktureller, strategisch-performativer und legitimatorisch-transformativer Führung, zum Systematisieren und Hinterfragen des gewählten Forschungsgegenstandes, zum Reflektieren ethischer und soziostruktureller Fragestellungen von Führung in Transformationsprozessen, zum Umgang mit unvertrauten, komplexen und konfliktären Situationen und Entwicklungen in den gewählten Spezialbereichen sowie zum Transfer generalistischen Wissens und Könnens auf die Spezialbereiche (und umgekehrt) zeigt sich auch in den logisch aufeinander aufbauenden Modulen der Wahlpflichtbereiche, wie anhand der nachfolgenden Grafiken gezeigt werden soll:

*Horizontale Verknüpfungen im allgemeinen Teil:*

Legitimatorisch-transformative Ebene: Komplexität, Unschärfe, Unentscheidbarkeit, Ethik, Ästhetik, Führungskunst	Innovation Project	legitimacy: Ethics and Aesthetics	Business Transformation	Creativity, Improvisation and Play
Strategisch-performative Ebene: Arena und Agenten, Politik, Interessen, Konflikte, Macht, Strategie, Steuerung	Culture, Markets & Consumption	Governance: Norms, Rules and Rituals	Strategic Practice	Power and Conflict
Operativ-strukturelle Ebene: Werkzeuge, Methoden, Verfügungswissen, klare und eindeutige Situationen	Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns	Controlling: Leading for Results	Business Analysis	Rhetorics and Stylistics

## Horizontale Verknüpfung in den Spezialisierungsmodulen und gesamt:

Legitimitorisch-transformative Ebene: Komplexität, Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, Ethik, Ästhetik, Führungskunst	Innovation Project	Legitimacy: Ethics and Aesthetics	Business Transformation	Creativity, Improvisation and Play	Leading Culture: Beliefs and Behaviors	Identity and Reputation	Brand Stories	Social Media Lab	Diversity and Leadership	Sustainable Global Development: Transition & Transformation
Strategisch-performativ Ebene: Arena und Agieren, Politik, Interessen, Konflikte, Macht, Strategie, Steuerung	Culture, Markets & Consumption	Governance: Norms, Rules and Rituals	Strategic Practice	Power and Conflict	Performance and Personality	Digital Industries	Brand Strategies	Social Networks	Diversity and Organizational Culture	Sustainable Urban Development: Conflict & Acceptance
Operativ-strukturelle Ebene: Werkzeuge, Methoden, Verfügbarkeiten, Wert- und einflussreiche Situationen	Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns	Controlling: Leading for Results	Business Analysis	Rhetorics and Stylistics	Cultural Turns	Identity in Context	Approaching Brands	New Media Culture	Identity	Approaching Sustainability

Die Hochschule erläutert, dass die Anordnung der Module strukturell so aufeinander abgestimmt ist, dass der stufenweise Wissens- und Kompetenzerwerb in der taxonomisch richtigen Reihenfolge in aufeinander aufbauenden Modulen erfolgt und die Querbezüge zwischen den Modulen eines Semesters unter einer gemeinsamen Perspektive im Sinne einer Lern-dramaturgie dazu beitragen, dass die Teilnehmer die erstrebte Führungs- und Forschungskompetenz erwerben. Diesem Verständnis folgend spiegelt sich das übergreifende Qualifikationsziel der Fähigkeit zur Differenzierung und angemessenen Adressierung unterschiedlicher Management- und Führungssituationen in den miteinander verknüpften Modulen „Business Analysis“, „Strategic Practice“ sowie Business Transformation“ wider. Das übergreifende Qualifikationsziel der Fähigkeit zur Differenzierung zwischen operativ-struktureller, strategisch-performativer und legitimitorisch-transformativer Führung und zur Identifikation geeigneter Steuerungsinstrumente wird in den Modulen „Controlling: Leading for Results“, „Governance: Norms, Rules and Rituals“ sowie „Legitimacy –Ethics and Aesthetics“ realisiert. Die Kompetenz, auf Basis einer fundierten Analyse der relevanten Kulturen und Märkte Geschäfts- und Managementprozesse zu modellieren, Transformationen zu initiieren und Innovationen zu entwickeln, wird in den Modulen „Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns“, „Culture, Markets and Consumption“ sowie „Innovation Project“ herangebildet. Schließlich vermitteln die Module „Rhetorics and Stylistics“, „Power and Conflict“, „Creativity, Improvisation and Play“ sowie „Personal Renewal“ die Inhalte zum Erwerb der Fähigkeit zur ethisch reflektierten Übernahme von Verantwortung auch in unvertrauten, konfliktären und komplexen Führungs- und Entscheidungssituationen.

Forschungskompetenz und wissenschaftliche Befähigung sind nach den Bekundungen Gegenstand aller drei Säulen des Programms – nämlich im General Management, den Spezialbereichen und den Personal Skills. So wird im Modul „Business Analysis“ gleich zu Beginn des Studiums die auf dem Bachelor-Studium aufbauende Fähigkeit eingeübt, dem Forschungsstand angemessene qualitative und quantitative Methoden zur empirischen Analyse einzusetzen und ggf. zu triangulieren. Parallel hierzu werden in den Modulen „Controlling: Leading for Results“, „Key Concepts for the Study of Management as Culture: Cultural Turns“ sowie „Rhetorics and Stylistics“ die erworbenen Kompetenzen angewandt und sodann in den höheren Semestern vertieft. Entsprechend hierzu werden in den Wahlpflichtbereichen Querbezüge zu diesem interpretativen Forschungsparadigma hergestellt und vertiefend eingeübt. Im vierten Semester erfährt die Heranbildung von Forschungskompetenz eine besondere Ausprägung. Im Modul „Research Colloquium“ wählen die Studierenden ihr individuelles Forschungsthema aus und bearbeiten es unter Supervision eines Professors. Im Ergebnis erstellen sie zur Vorbereitung ihrer Master-Thesis ein Exposé, das sie in einem Kolloquium präsentieren und verteidigen.

Aufgrund seiner kultur- und sozialwissenschaftlichen Ausrichtung und seiner Akzentuierung interpretativ-kritischer Zugänge, seiner qualitativen Methoden und Herangehensweisen, der



strategisch-performativen sowie transformativen Elemente von Führung sowie der Legitimation unternehmerischen Handelns und gesellschaftlichen Verantwortens hält die Hochschule als Abschlussbezeichnung den „Master of Arts (M.A.)“ für zutreffend.

Hinter der Studiengangsbezeichnung „Management“ verbirgt sich ihres Erachtens das Verständnis von Management als Summe aufeinander abgestimmter Tätigkeiten zum ganzheitlichen Führen und Lenken einer Organisation. .

Die Prüfungsleistungen orientieren sich nach den Ausführungen der Hochschule am jeweils geforderten Qualifikationsniveau. Dementsprechend liegt im ersten Semester die Anforderung auf der Ebene „Verstehen“ und kritische „Analyse“. Im zweiten Semester verschiebt sich der Schwerpunkt hin zur Transferleistung („Anwendung“) und zur eigenständigen „Bewertung“ und „Evaluation“. Das dritte Semester ist gekennzeichnet durch ein Anforderungsprofil auf der Ebene „Interdisziplinarität/Transdisziplinarität“, auf der Entwicklung neuer Verfahren und Modelle und der Leitung und Gestaltung komplexer, unvorhersehbarer Arbeits- oder Lernkontexte („Kreation“ und „Synthese“). Die Auswahl der Prüfungsformen und -inhalte erfolgt gezielt unter Berücksichtigung der Learning Outcomes. Das Spektrum der Formen reicht von der Studienarbeit, dem Essay und dem Referat über Simulationen, Präsentationen, Projektarbeiten und Klausur bis hin zum Learner's Portfolio. Ein hohes Niveau der Prüfungsleistungen wird nach Überzeugung der Hochschule durch entsprechende Vorgaben der „Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung“ (z.B. Regelungen zum Prüfungsziel und zur Prüfungsberechtigung), besonders aber durch eine vom Lehrenden zu erstellende Musterlösung (Erwartungshorizont), die auch Kriterien der Bewertung enthält, gewährleistet. Mit der Master-These, die in einer mündlichen Prüfung zu verteidigen ist, hat der Studierende den Nachweis zu führen, dass er über ein breites, detailliertes und kritisches Verständnis auf dem neuesten Stand des Wissens verfügt und in der Lage ist, innerhalb einer vorgegebenen Frist weitgehend selbstgesteuert und autonom eigenständig Forschungsprojekte durchzuführen. Die Hochschule hebt hervor, dass die Anforderungen an die Master-These im Einzelnen ebenso wie der prinzipiell hohe wissenschaftliche Anspruch in den Modulbeschreibungen sowie – als Erwartungshorizont – im Rahmen der „Hinweise zur Ausgabe und Anfertigung der Master-These“ formuliert und hochschulöffentlich bekanntgegeben sind.

## Bewertung:

Das Curriculum überzeugt durch ein konsequent integratives Design, eine durchdachte Vernetzung der Modulinhalte sowie die logische Verknüpfung der vertikalen mit der horizontalen Ebene. Die im curricularen Gesamtgebilde anzutreffende Systematik und Stringenz unter dem Gesichtspunkt einer ganzheitlich orientierten Kompetenzvermittlung zur Erreichung der detailliert und sinnvoll beschriebenen Learning Outcomes verdient Anerkennung. Sowohl die Kernfächer als auch – in besonderem Maße – die Spezialisierungen vertiefen die Inhalte zur Erreichung der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele. Die Inhalte der Wahlpflichtfächer korrespondieren nachvollziehbar mit der „Daseinsphilosophie“ der Hochschule, wie sie in ihrem Leitbild zum Ausdruck gebracht. Die den Studierenden offen stehenden zusätzlichen Lehrangebote (Wahlfächer), insbesondere in den Fremdsprachen, aber auch hinsichtlich aller anderen an der Hochschule beheimateten Disziplinen, ermöglichen zusätzlichen Qualifikations- und Kompetenzerwerb zur Erreichung der angestrebten Berufsziele.

Mit der Studiengangsbezeichnung „Management“ werden die fachlichen Kernelemente und Zielsetzungen dieses Programms bündig zum Ausdruck gebracht. Sie gibt indessen das besondere Profil des Programminhalts nur unzulänglich wider. Der Hochschule wird empfohlen, über eine Ergänzung zu reflektieren, die das „Sur-Plus“ des besonderen Ansatzes der Managementlehre, wie er von der Hochschule vertreten wird, in der Studiengangsbezeichnung zum Ausdruck zu bringen vermag.

Die Abschlussbezeichnung eines Master of Arts entspricht der kulturwissenschaftlichen Ausrichtung des Programms.

Die nach jedem Modul abzulegende, das gesamte Modul umfassende Prüfungsleistung und die Abschlussarbeit sind konzeptionell konsequent an den Learning Outcomes orientiert. Die Hochschule hat diesbezüglich mit beachtlichem Aufwand die jeweils abzuprüfenden Inhalte sowie das zu fordernde Niveau (Erwartungshorizont) definiert und in Prüfungsformen umgesetzt. Die Einsichtnahme in Klausuren, Studien- und Abschlussarbeiten hat bestätigt, dass sie der Feststellung dienen, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden und dass sie von überzeugendem Niveau sind. Jedes Modul schließt mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.1 Inhaltliche Umsetzung			
3.1.1 Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.1.2 Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung	x		
3.1.3 Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		

## 3.2 Strukturelle Umsetzung

Regelstudienzeit	4 Semester
Anzahl der zu erwerbenden CP	120
Studentische Arbeitszeit pro CP	30
Anzahl der Module des Studienganges	32 (ohne Master-Thesis), davon 20 verpflichtend
Module mit einer Größe unter 5 CP inklusive Begründung	Modul „Research Colloquium“, 3 CP. Befassung mit einem Forschungsthema in Vorbereitung der Master-Thesis
Bearbeitungsdauer der Abschlussarbeit und deren Umfang in CP	16 Wochen, 22 ECTS-Punkte

	Wo geregelt in der Master-Prüfungsordnung?
Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen	§ 11
Anrechnung von außerhochschulisch erbrachten Leistungen	§ 11
Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung	§ 14
Studentische Arbeitszeit pro CP	§ 5
Relative Notenvergabe oder Einstufungstabelle nach ECTS	§ 17
Vergabe eines Diploma Supplements	§ 17

Der Studiengang ist in einen Pflichtbereich und einen Wahlpflichtbereich gegliedert, zudem können die Studierenden zusätzliche Veranstaltungen aus dem Gesamtangebot der Hochschule frei hinzuwählen. Der Pflichtbereich umfasst – außer der Abschlussarbeit – 14 Module (68 CP), aus dem Wahlpflichtbereich, der sechs Spezialisierungen umfasst, sind 6 Module im Umfang von 30 CP zu studieren. Der Master-Thesis sind 22 CP zugeordnet. In den ersten Semestern ist der Wahlpflichtbereich so konzipiert, dass jeder Studierende aus zwei Spezialisierungen je drei Module auswählen kann, die er sodann bis zum Ende des Studi-

ums beibehält. Die Hochschule hat die Spezialbereiche unter folgenden Gesichtspunkten ausgewählt:

- Übereinstimmung der Spezialisierungsbereiche mit der strategischen Ausrichtung des Studienganges und dem Profil der Hochschule,
- Anschlussfähigkeit an die Bachelor-Studiengänge der Hochschule,
- Interdisziplinarität und Möglichkeit der Integration von kultur-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichem Wissen,
- Vertiefung des generalistischen Wissens und Könnens und Möglichkeit der Übertragung auf den jeweiligen Spezialbereich,
- Antizipation der Transformationen in Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitsmarkt.

Der Studiengang ist modularisiert, die Module sind so konzipiert, dass im Rahmen der Workload von 150 Stunden 42 Kontaktstunden stattfinden und 108 Stunden auf das Selbststudium entfallen. Die Modulbeschreibungen sind umfangreich und von hoher Komplexität.

In das Master-Studium ist ein Projektstudium im Umfang von fünf CP integriert („Innovation Project“), das in die Lehre eingebettet ist, professoral begleitet wird und mit einer benoteten Projektarbeit abschließt.

Der Studiengang ist in der Studien- und Prüfungsordnung, im Modulhandbuch und zahlreichen Informationsschriften dokumentiert. Die Dokumente stehen der Öffentlichkeit zur Einsichtnahme zur Verfügung.

Es liegt der Entwurf einer Studien- und Prüfungsordnung vor, in der die Ziele des Studiums, der Abschlussgrad, die Dauer des Studiums, die Prüfungen und die Abschlussarbeit beschrieben sowie alle von der KMK vorgegebenen Regelungssachverhalte – u.a. Lissabon-Konvention, Mobilitätsfenster, Konkretisierungen und Einordnung der Praxisanteile – umgesetzt sind. Dies schließt Festlegungen zum Nachteilsausgleich für Studierenden mit Kindern oder Studierende mit Behinderung ein. Er wird gewährt durch die Verlängerung von Fristen oder Einräumung der Möglichkeit, Prüfungsleistungen in alternativen Formen zu erbringen.

Die Hochschule hegt keinen Zweifel an der Studierbarkeit des Programms und begründet dies im Einzelnen mit

- einer intensiven und umfassenden Beratung der Studieninteressierten,
- der Überprüfung der Eingangsqualifikationen durch ein zielorientiertes Zulassungs- und Auswahlverfahren,
- einer sinnvollen, aufeinander aufbauenden Studienplangestaltung,
- einer sorgfältigen Workloadberechnung und permanenten Überprüfung des Workload,
- einer Gleichverteilung des Workload über die sechs Semester,
- nicht mehr als sechs integrierten Modulprüfungen pro Semester,
- der Berücksichtigung der Ergebnisse der Datenerhebungen (Abbrecher-, Wechsler-, Exmatrikulationsquote, Prüfungserfolg, Studiendauer) bei der Weiterentwicklung der Studiengänge,
- einer Studienfortschrittskontrolle,
- der Ausgestaltung der Modulprüfungen in Konkordanz zu den Modul Inhalten,
- der fachlichen und überfachlichen Betreuung durch Tutorien, der intensiven Beratung durch die Lehrenden, der persönlichen Betreuung durch die Verwaltung im Allgemeinen und den Student Service, den Career Service, die Bibliothek und das International Office im Besonderen.

## Bewertung:

Der Studiengang ist durchgängig modularisiert, die Aufbaustruktur ist klar und logisch an den Zielsetzungen des Programms orientiert und fördert den Kompetenzerwerb der Studierenden. Einzelne Module, die vorwiegend der Persönlichkeitsbildung dienen, gehen nicht in

die Benotung ein. Die jeweiligen Anteile von Kontaktzeiten und Selbststudium sind ausgewogen. Der Workload wurde mehrfach aufgrund der aus den Evaluationsverfahren gewonnenen Erkenntnisse nachjustiert und unterliegt weiterhin einer ständigen Evaluation. Die Praxisanteile sind fest im Curriculum verankert, werden durch Lehrveranstaltungen und unmittelbar professoral begleitet, die abschließende Arbeit wird bewertet, sodass ECTS-Punkte vergeben werden können. Die Module umfassen – bis auf das Modul „Research Colloquium“ – fünf CP, die vorgenannte Ausnahme hat die Hochschule nachvollziehbar begründet. Die für die Master-Thesis vorgesehene Bearbeitungszeit stimmt mit ihrem Workload von 660 Stunden überein. Im Studiengang ist zwar kein verpflichtendes Auslandssemester vorgesehen, jedoch könnten die Studierenden ein solches aufgrund der bestehenden zahlreichen Kooperationsverträge ohne Zeitverlust realisieren. Die Modulbeschreibungen enthalten alle erforderlichen Informationen gemäß KMK-Strukturvorgaben und darüber hinaus viele wichtige Hinweise. Insgesamt sind sie von hoher Informationsdichte und Komplexität. Das begünstigt die Abgrenzung der Modulinhalte voneinander und schafft ein hohes Maß an Verbindlichkeit hinsichtlich der zu lehrenden und abzuprüfenden Inhalte – was in Anbetracht des relativ hohen Lehranteils externen Lehrpersonals als vorteilhaft zu werten ist. Andererseits erschwert die extensive Gestaltung der Beschreibungen die Lektüre – nicht nur nach innen (Studierende), sondern insbesondere auch nach außen (Bildungs- und Arbeitsmärkte, potenzielle Arbeitgeber). Die Gutachter empfehlen der Hochschule daher, die Modulinhalte in kompakter und auch für den „nichteingeweihten“ Leser in einer für ihn verständlichen, übersichtlichen, gegebenenfalls zusätzlichen Fassung darzustellen, um damit insbesondere ein griffiges Überzeugungs- und Werbeinstrument in der Hand zu haben.

Dem viersemestrigen Studiengang sind 120 ECTS-Punkte zugeordnet, sodass die Studienstzeit für das Bachelor- und konsekutive Masterstudium zusammengekommen 10 Semester nicht überschreitet und 300 ECTS-Punkte insgesamt erworben werden.

Studiengang, Studienverlauf und Prüfungsanforderungen sind dokumentiert und veröffentlicht.

In der Studien- und Prüfungsordnung finden sich nicht nur die landesrechtlichen Vorgaben umgesetzt, sie informieren darüber hinaus über wichtige Prozesse im Studienverlauf, Funktionen und Dienstleistungen. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen ist sichergestellt. Die Abschlussnote wird auch mit einer relativen Note nach ECTS angegeben. Allerdings ist die Studien- und Prüfungsordnung noch nicht in Kraft getreten. Die Gutachter empfehlen daher eine **Auflage** auszusprechen, derzufolge diese Satzung in Kraft gesetzt wird (*Rechtsquelle: Ziff. 2.8 der Regeln des Akkreditierungsrates*).

In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass gemäß § 11 Abs. 5 lit. c) der Ordnung ausserhochschulisch erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten mittels einer Einstufungsprüfung überprüft und gewertet werden. Die Kriterien und das Verfahren hierfür sind allerdings nur stichwortartig benannt, eine Satzung oder einen Leitfaden gibt es nicht. Der Hochschule wird nachdrücklich empfohlen, das Verfahren und die Kriterien (z.B. vorzulegende Unterlagen, Verfahrensablauf, Prüfungsformen, Module, die einer Äquivalenzprüfung ggf. grundsätzlich unzugänglich sind) näher auszudifferenzieren, wie es die Hochschule selbst in ihrer Stellungnahme zum Entwurf dieses Berichtes in Aussicht gestellt hat (*siehe hierzu Beschluss der KMK vom 28.06.2002 i.d.F. vom 18.09.2008 i.V.m. Ziff. 2.8 der Regeln des Akkreditierungsrates*).

Im Hinblick auf die Studierbarkeit ist zu konstatieren, dass der ermittelte Workload zu einer – gleichverteilten – Arbeitsbelastung von 900 Arbeitsstunden pro Semester führt und sich damit in einem unkritischen Korridor bewegt. Er wird in einem studienbegleitenden Prozess fortlaufend überprüft. Das sorgfältig konzipierte Auswahlverfahren im Zusammenspiel mit einer intensiven und umfassenden Beratung der Studieninteressierten durch die Lehrenden und die Verwaltungsmitarbeiter gewährleistet eine qualifizierte und motivierte Studierendenschaft. Die Prüfungsdichte ist so gestaltet, dass sechs Prüfungen pro Semester nicht über-

schritten werden. Die Prüfungsformen, die auf die curricularen Inhalte des Moduls abgestimmt sind, überzeugen durch Vielfalt und Abwechslungsreichtum (siehe hierzu Kapitel 3.1). Vor Beginn jedes Semesters werden die Teilnehmer über Prüfungsmodalitäten, -anforderungen und -termine informiert.

Nachteilsausgleiche für Studierende mit Behinderung werden nach Maßgabe der SPO in sachgerechter Weise gewährt. Die Betreuung der Studierenden sowohl in fachlichen als auch in überfachlichen Angelegenheiten ist intensiv und erfolgt, wovon sich die Gutachter bei der BvO haben überzeugen können, in familiärer Atmosphäre „auf Augenhöhe“. Die angehörten Studierenden und Absolventen haben die Qualität der Beratung und Betreuung durch die Lehrenden und das Verwaltungspersonal ausdrücklich hervorgehoben.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.2	Strukturelle Umsetzung			
3.2.1	Struktureller Aufbau und Modularisierung	x		
3.2.2	Studien- und Prüfungsordnung			Auflage
3.2.3	Studierbarkeit	x		

### 3.3 Didaktisches Konzept

Der Zielsetzung und Ausrichtung der Studiengangskonzeption im Sinne einer kulturwissenschaftlich geprägten (interpretativen und kritischen) Wirtschaftswissenschaft entspricht nach dem Verständnis der Hochschule ein kulturell-konstruktivistisches didaktisches Konzept als „andere Seite der Medaille“. Der Kulturbegriff wird dabei als ein Begriff verstanden, der nicht ein Phänomen beschreibt, sondern eine Beobachterperspektive, aus der heraus sich die Frage nach dem „warum“ entwickelt, bei der das „Eigene“ nicht mehr selbstverständlich ist und das Staunen über das „Selbstverständliche“ Platz greift – und zwar mit Fortschreiten des Studiums in zunehmenden Maße. Das didaktische Konzept der Hochschule ist in diesem Sinne geprägt durch eine Logik, die den Qualifikations- und Kompetenzerwerb sukzessiv, aufeinander aufbauend gestaltet:

1. Semester:

Schaffung einer fundierten Wissensgrundlage, Erwerb der Fähigkeit zur Analyse.

2. Semester:

Verschiebung des Schwerpunktes zur Transferleistung und zur eigenständigen „Bewertung“ und „Evaluation“. Betonung von selbstgesteuertem, entdeckendem und spielerischem Lernen.

3. und 4. Semester:

Befähigung zur eigenständigen Kreation und Synthese. Integration von Wissen aus unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen, Entwicklung neuer Verfahren und Modelle.

Im "Innovation Project", das die Hochschule im dritten Semester angeordnet hat, sieht sie ein idealtypisches Beispiel für anwendungsorientiertes, selbstgesteuertes Lernen im Rahmen eigenständiger Konstruktion.

Das didaktische Grundverständnis, das Lernen als eigene Wirklichkeitskonstruktion des Lernenden in Anknüpfung an vorhandenes Wissen begreift, erachtet die Hochschule im Einklang mit den Zielen des Bologna-Prozesses, insbesondere dem Zurücktreten der Input-Orientierung hinter die Learning Outcomes. Die konzeptionell angelegte Betonung der Heranbildung von sozialer und kommunikativer Kompetenz, von Analyse-, Entscheidungs- und Problemlösungskompetenz und der Fähigkeit zum Umgang mit unvertrauten Situationen fokussiert auf die Bedarfe einer zunehmend komplexeren Arbeitswelt. Das neu eingerichtete "Portal campus.karlshochschule.de" und die zeitgleich eingeführte Dokumentenmanagement- und Kollaborations-Plattform "Microsoft Sharepoint Server" schaffen die Vorausset-

zung für den verstärkten Einsatz digitaler Contents und Lehreinheiten, sie fördern den Prozess hin zur Individualisierung des Lernens, des Mass Customization und Flip Teaching.

Veranstaltungsbegleitende Lehrmaterialien werden nach Auskunft der Hochschule von den Dozenten vor Beginn eines Semesters erstellt, sodann im Unterricht ausgegeben oder auf der IP-basierten Kommunikationsplattform zum Download bereitgestellt. Außerdem wird nach Auskunft der Hochschule vor Beginn des Semesters ein Reader mit einer Übersicht über die Qualifikations- und Kompetenzziele des Modules, den inhaltlichen Aufbau und der einzelnen Lehrveranstaltung, grafischen Übersichten zu den wichtigsten Learning Outcomes, relevanten Literaturauszügen und Literaturhinweisen erstellt und den Teilnehmern ausgehändigt.

Gastreferenten werden nach den Bekundungen der Hochschule regelmäßig eingesetzt. Um einen frühzeitigen Kontakt der Teilnehmer mit der Praxis herzustellen, zielt die Didaktik auf einen schwerpunktmäßigen Einsatz von Gastreferenten in den ersten beiden Semestern. Aber auch in höheren Semestern und auch außercurricular referieren Gastdozenten z.B. zu Fragen insbesondere politischer, gesellschaftlicher, sozialer, ethischer, kultureller und internationaler Natur.

Nach Auskunft der Hochschule unterstützen Tutoren die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden. Internationale Studierende werden von Tutoren begleitet, die vom International Office besonders geschult wurden.

### Bewertung:

Das didaktische Konzept folgt nachvollziehbar dem von der Hochschule verfolgten kulturell-konstruktivistischen Ansatz und systematisiert den Erkenntniszuwachs im Rahmen des Studiums durch ein logisch aufeinander aufbauendes didaktisches Anforderungsprofil. Die methodische Umsetzung folgt dieser Struktur; die in Kapitel 3.1 beschriebenen Lehr- und Prüfungsformen sind mit Bedacht auf die curricularen Inhalte abgestimmt. Der frühzeitige Einsatz von Gastdozenten zur Herstellung von Praxisbezügen wird begrüßt –entsprechendes gilt für die Begleitung des Lernprozesses durch Tutorien.

Die Einsichtnahme in studienbegleitende Lehrmaterialien bestätigt ihre Aktualität und das inhaltliche Niveau. Wie die bei der BvO angehörten Studierenden und Absolventen bestätigt haben, stehen sie rechtzeitig zu Beginn des Semesters als Paper und auch zum Download zur Verfügung.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.3	Didaktisches Konzept	x		

## 4 Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen

### 4.1 Personal

In den hier gegenständlichen Studiengängen lehren nach Auskunft der Hochschule sieben hauptamtliche Professoren, davon vier in den generellen Managementmodulen und drei in den Spezialisierungen. Neun externe Lehrkräfte komplettieren das Lehrangebot. Lt. Lehrverflechtungsmatrix halten sich an der Hochschule haupt- und nebenberufliche Lehre etwa die Waage. Die Hochschule macht geltend, dass der Einsatz von Lehrbeauftragten aus didakti-

schen Gesichtspunkten gewollt ist, um unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen zu integrieren.

Das Lehrpersonal erfüllt nicht nur die Anforderungen des Landeshochschulgesetzes, sondern hat darüber hinaus die besonderen Qualifikationsanforderungen der Berufsordnung nachgewiesen. Die Berufsordnung fordert ein hohes Maß an pädagogischer Erfahrung, an internationaler akademischer Tätigkeit, an sozialen Engagements sowie die Präsenz in der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Berufspraktische Erfahrungen, Unternehmenskontakte, Netzwerke und Verbindungen zu Wirtschaftsverbänden sind ebenso Aspekte im Auswahlverfahren wie etwa die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Der Affinität des Bewerbers zu den im Leitbild verankerten Werten und Normen gilt das besondere Augenmerk. So wird schon im Berufsungsverfahren sichergestellt, dass nur solche Bewerber zum Zuge kommen, die im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit dem Profil der Hochschule und ihrem Selbstverständnis in hohem Maße geeignet sind.

Diese Grundsätze gelten nach Maßgabe der Berufsordnung für die Beschäftigung von Lehrbeauftragten entsprechend.

Die Hochschule verweist auf ein umfangreiches Programm zur Personalentwicklung und -qualifizierung. Neu berufene Professoren und Lehrbeauftragte werden vor Aufnahme ihrer Tätigkeit in hochschuldidaktischen Schulungen nach Maßgabe der QUESO vorbereitet. Zudem findet zweimal im Semester für alle Dozenten eine ganztägige hochschuldidaktische Weiterbildung statt, deren Besuch verpflichtend ist. Bei Bedarf werden zusätzlich individuelle didaktische Schulungen angeboten. Schließlich verweist die Hochschule auf regelmäßig stattfindende „pädagogische Tage“ zur Erstellung von Fallstudien, Lehrmaterialien, Readern, Podcasts, Planspielen, zur Integration von Forschungsergebnissen in die Lehre, zur Abstimmung von Projekten und Praktika. Über diese Qualifizierungsmaßnahmen hinaus wird für alle Mitarbeiter – einschließlich der hauptamtlich Lehrenden – der individuelle Qualifizierungsbedarf in Zielvereinbarungsgesprächen ermittelt. Dabei werden u.a. die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen als Grundlage der Personalentwicklungsmaßnahmen herangezogen und die erforderlichen Maßnahmen in Zielvereinbarungen festgelegt. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird nach Auskunft der Hochschule periodisch überprüft

Basis einer effizienten Organisation des akademischen Betriebes ist die intensive Zusammenarbeit aller Lehrenden, die sich in den unterschiedlichsten Kommunikations- und Veranstaltungsformaten manifestiert. Stichwortartig seien hier nur das monatliche Treffen der Studiengangsleiter, die institutionalisierten Klausurtagungen zur Studiengangsentwicklung und zu Forschungsschwerpunkten genannt, des Weiteren die Abstimmungsrunden der Studiengangsleitung mit den Modulverantwortlichen, mit den Lektoren und Lehrbeauftragten. Darüber hinaus sind die regelmäßig stattfindenden Professorien hervorzuheben, die „Tage der Lehre“, die Strategieklausuren, die „Interkulturellen Tage“ und die gemeinsam durchgeführten Konferenzen und „Academies“. Auf dem Fundament einer lebendigen internen Kooperation gründen das Studiengangsmanagement und die Ablauforganisation. Sie sind im Handbuch der Studiengänge und in der QUESO umfassend beschrieben und weisen der Studiengangsleitung folgende Aufgaben zu:

- inhaltliche und didaktisch/methodische Konzeptionierung der Programms,
- kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung im Hinblick auf die Märkte und die Übereinstimmung mit dem Leitbild der Hochschule,
- Überprüfung der strategischen Zielsetzungen und die Zielerreichung,
- Koordinierung des Einsatzes der Modulverantwortlichen und Lehrenden,
- Durchführung regelmäßiger Abstimmungsrunden mit allen im Programm Lehrenden,
- Sicherung eines reibungslosen Ablaufs des Studienbetriebes,
- Unterrichtung von Fakultät und Dekan,
- Unterrichtung des Beirats zusammen mit dem Dekan,
- Mitwirkung in der Aufnahmekommission.

Die gesamte Ablauforganisation ist in Prozessbeschreibungen abgebildet, ebenso wie die Verwaltungsunterstützung für Studierende und Lehrpersonal, die durch ein Netz von Service-Einrichtungen gewährleistet wird:

Der Servicebereich **Marketing & Kommunikation** führt u.a. Beratungsgespräche von Studieninteressierten durch, betreut die Serviceangebote der Homepage und den Social Media-Bereich, prüft Bewerbungsunterlagen, verwaltet die Studierendendaten, erstellt Statistiken und Dokumentationen. Er bietet Unterstützung bei der Akquise auf Messen, Konferenzen und Veranstaltungen aller Art und organisiert den vielschichtigen und facettenreichen Austausch mit dem von ihm betreuten Alumni-Verein.

Die Organisationseinheit **Academic Affairs** verantwortet die umfangreiche Betreuung der Studierenden und umfasst die Bereiche

- **Service Desk**  
Erste Anlaufstelle für alle studentischen Belange werktäglich von 08:00 bis 17:00 Uhr; Schnittstelle zu allen anderen Ebenen und Organisationseinheiten der Hochschule
- **Corporate and Career Service**  
Schnittstelle zwischen Hochschule und Berufswelt. U.a. Organisation von Praktikumsplätzen und Praktika, Unterstützungsleistungen im Bewerbungsprozess, Durchführung von Workshops und Trainings. Der Service hält engen Kontakt zu Unternehmen, führt die Unternehmensdatenbank und ist Ansprechpartner für Unternehmen und Arbeitgeber.
- **Prüfungsamt**  
Unterstützung der Studierenden in allen Prüfungsangelegenheiten, Terminorganisation, Führung der Prüfungsakten, Vorbereitung der Prüfungsunterlagen, Archivierung, Erstellung von Zeugnissen und Urkunden.
- **Koordination Lehre**  
Vorlesungsplanung, Dozentenbetreuung, Dozentenhandbuch.

Das **International Office** organisiert Dozenten- und Studienaufenthalte im Ausland, baut das Netzwerk mit Partnerhochschulen aus und pflegt die Kontakte, ist Anlauf- und Betreuungsstelle für Austauschstudierende und internationale Gastdozenten. Das Office führt Informationsveranstaltungen durch, organisiert interkulturelle Tage und unterstützt umfassend die Mobilität von Lernenden, Lehrenden und Mitarbeitern.

Der Bereich **IT & Campus Services** ist zuständig für Netzdienste, Serverdienste, Hard- und Software-Bereitstellung sowie die Telekommunikation. Ihm obliegen die Gewährleistung eines störungsfreien haustechnischen Betriebs und die Bereitstellung der Materialien.

Auch mit dem administrativen Personal werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt und in Zielvereinbarungen Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt. Sie werden umgesetzt u.a. im Rahmen der Teilnahme an Sprachkursen, fachbezogenen Workshops, Schulungsveranstaltungen und Konferenzen. Zudem nehmen die Mitarbeiter regelmäßig an internen Team-Klausuren teil. Gegenstand dieser Klausuren waren in den letzten Jahren die Serviceorientierung, die Standardisierung der Prozesse und deren Effizienzsteigerung, die Qualitätssicherung sowie die strategische Ausrichtung im Hinblick auf die Ziele der Hochschule, die Weiterentwicklung des Struktur- und Entwicklungsplans.

## Bewertung:

Die Zusammensetzung des Lehrkörpers korrespondiert mit den Inhalten sowie den Qualifikations- und Kompetenzzielen des Programms. Der Anteil professoraler Lehre erscheint unter dem Gesichtspunkt einer akademischen Grundlegung noch ausreichend, die Einbeziehung von Gastdozenten und externen Lehrkräften zur perspektivischen Bereicherung der zu vermittelnden Inhalte ist grundsätzlich zu begrüßen. Allerdings soll an dieser Stelle nicht uner-



wähnt bleiben, dass sich nach den Maßstäben des Wissenschaftsrates der Anteil hauptamtlicher Professoren insbesondere für die Durchführung eines Master-Programms an einer unteren Grenze bewegt. Der Hochschule wird empfohlen, bei Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Ergänzung des professoralen Stammpersonals ihr besonderes Augenmerk zu schenken. Bei der Re-Akkreditierung wird zu prüfen sein, inwieweit dieses Petikum Berücksichtigung gefunden hat.

Die Qualifikation der Professoren und Lehrbeauftragten zur Durchführung dieses Programms steht außer Frage. Sie wird unter anderem sichergestellt durch ein sorgfältiges Berufungs- und Einstellungsverfahren, das sich nicht nur an den Vorschriften des Landeshochschulgesetzes orientiert, sondern dem die Hochschule in ihrer Berufsordnung eigene Maßstäbe hinzugefügt hat. Die von den Gutachtern eingesehene Lehrverflechtungsmatrix belegt die Verfügbarkeit der benötigten Lehrkapazität.

Der Hochschule ist die Personalentwicklung und -weiterqualifizierung ihres wissenschaftlichen Personals ein wichtiges Anliegen. Qualifizierungsbedarfe werden in den Zielvereinbarungsgesprächen systematisch erfasst und dokumentiert, ihre Umsetzung im Rahmen konkreter Veranstaltungen und Schulungen wird überprüft und evaluiert.

Die Studiengangsleitung organisiert und koordiniert die Beiträge aller in den Studiengängen Mitwirkenden und trägt Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes. Ihre Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sind klar und transparent geregelt, die Prozesse nachvollziehbar beschrieben. Die Studiengangsorganisation ist effektiv strukturiert, der Workflow wohl durchdacht. Die Umsetzung der Studiengangskonzepte wird gewährleistet.

Die Verwaltung ist klar und funktional sinnvoll gegliedert, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Studiengang sind transparent und jedermann zugänglich festgelegt, die Organisation und Präsenz (vgl. z.B. die Servicetheke als erste Anlaufstelle für Studierende, Lehrende und Interessenten) sind bedarfsgerecht und kundenfreundlich strukturiert.

Der Servicegedanke ist, wovon sich die Gutachter bei der BvO haben überzeugen können, stark ausgeprägt. Er wird in Schulungen, Klausuren und regelmäßigen Feedback-Gesprächen mit Studierenden, Lehrenden und der Hochschulleitung gepflegt und fortentwickelt. Fort- und Weiterbildungsbedarfe werden in regelmäßigen Gesprächen mit den jeweiligen Vorgesetzten sondiert und in Zielvereinbarungen fixiert; ihrer Umsetzung wird in Zielüberprüfungsgesprächen nachgegangen. Die Evaluation der Verwaltungstätigkeit sowohl durch Studierende als auch Lehrende einmal im Studienjahr liefert Erkenntnisse über Stärken und Schwachstellen, die in einem geregelten Prozess nach Maßgabe der QUESO aufgearbeitet werden.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.1	Personal			
4.1.1	Lehrpersonal	x		
4.1.2	Studiengangsleitung und Studienorganisation	x		
4.1.3	Verwaltungspersonal	x		

## 4.2 Kooperationen und Partnerschaften

Die Hochschule ist Mitglied im International Student Exchange Program (ISEP), dem mehr als 300 Colleges und Universitäten angehören und unter denen insbesondere

- Studierendenaustausch,
- Dozentenaustausch,
- Austausch von Verwaltungspersonal

praktiziert als auch

- Co-Teachings im Rahmen von Schools, Academies und Sessions,
- Drittmittelprojekte,
- kooperative Promotionen sowie
- Besuche von Unternehmen, kulturellen Einrichtungen oder Konferenzen im In- und Ausland

organisiert, eingeworben und durchgeführt werden. Darüber hinaus bestehen über 100 bilaterale Partnerschaften, von denen ca. 60 aktiv betrieben werden. Die „Passförmigkeit“ der Partner im Hinblick auf die Positionierung der Hochschule zum „Re-Thinking Management & Society“ ist ihr dabei ein wichtiges Anliegen.

Die Hochschule arbeitet auch mit zahlreichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen regional, national und international zusammen. In diesem Zusammenhang benennt die Hochschule konkret eine Reihe namhafter Unternehmen sowie Kooperationen mit Dachverbänden, Foren und Organisationen. Zwar überträgt die Hochschule diesen Einrichtungen nicht die Durchführung von Teilen des Studiums, gleichwohl sind sie gewichtige Partner im Kontext der Anfertigung von Master-Arbeiten, Praxisprojekten, Gastvorträgen, Vortragsreihen und sonstigen institutionalisierten Begegnungen.

## Bewertung:

Die Hochschule betreibt ein vielfältiges Netzwerk sowohl mit Partnerhochschulen als auch Unternehmen, Organisationen und Verbänden. Die Partnerschaften kommen dem Studium, der Lehre und der Forschung zugute. Jedoch ist keine dieser Institutionen und Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studienganges beauftragt, sodass unter diesem Aspekt dem Kriterium keine Relevanz zukommt.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant erfüllt
4.2 Kooperationen und Partnerschaften (falls relevant)			x

## 4.3 Sachausstattung

Der Hochschule steht eine Fläche von knapp 3.000m<sup>2</sup> zur Verfügung. Darauf befinden sich 17 Hörsäle/Seminarräume sowie ein multifunktionaler Raum für 400 Personen. Die Räume können 12 Stunden täglich genutzt werden. Die Räume sind ergonomisch eingerichtet, behindertengerecht ausgestattet, barrierefrei erreichbar und mit Wireless LAN, Decken-Beamer, Tafel, Projektionswand, Overheadprojektor, Flipchart, Metaplanwand sowie einer fahrbaren Moderationsbox ausgestattet. Die Studierenden können in der gesamten Hochschule kostenlos Internetzugänge über Wireless LAN nutzen. Software für die Laptops der Studierenden werde ebenfalls unentgeltlich zur Verfügung gestellt – wie auch die von der Hochschule erworbenen Lizenzen. Studierende und Lehrende werden von zwei Mitarbeitern des IT-Supports hinsichtlich aller im IT-Bereich auftretender Probleme beraten, betreut und geschult. Zudem hat die Hochschule Einzelarbeitsplätze mit fest installierten Computern mit Druck-, Kopier- und Scanmöglichkeiten eingerichtet und stelle den Studierenden ein Freikontingent für Kopien zu Verfügung.

Die Hochschule beschreibt als eine ihrer Zielsetzungen, ihre Studierenden an eine Kultur des wissenschaftlichen Umgangs mit Literatur heranzuführen. Hierzu sollen die Öffnungszeiten der Bibliothek

- Montag bis Sonntag von 07:00 – 22:00 Uhr

beitragen. Eine Diplombibliothekarin und studentische Hilfskräfte stehen mehrere Stunden täglich zur Einweisung und Schulung zur Verfügung.

Die Ausstattung der Bibliothek umfasst mittlerweile mehr als 12.500 Medien (zum Vergleich: 2015 ca.10.000 Medien), hinzukommen Zeitschriften in gedruckter und elektronischer Form. Ein Standardprozess stellt sicher, dass die regelmäßig einmal im Semester stattfindende Überprüfung der Module im gegebenen Fall unmittelbar Neubeschaffungen auslöst.

Die Hochschule verfügt über Campuslizenzen für studiengangsrelevante Datenbanken von EBESCO, JSTOR und das Statistikportal „STSTISTA“. Die von der DFG finanzierten Nationallizenzen bieten zusätzlich Zugang zu einer Vielzahl wissenschaftlicher Zeitschriften. Der Zugriff auf die elektronischen Medien und Datenbanken erfolgt über die Bibliothekshomepage. Bei den in regelmäßigen Abständen durchgeführten Schulungen und individuellen Unterweisungen werden die Angehörigen der Hochschule mit den benötigten Techniken vertraut gemacht. Dies schließt den Zugriff auf alle Bestände über den VPN-Zugang ein.

## Bewertung:

Die bei der BvO in Augenschein genommenen Veranstaltungs- und Aufenthaltsräume sind in der erforderlichen Anzahl und mit jeweils zweckentsprechendem Zuschnitt vorhanden. Die räumlichen Kapazitäten für die Durchführung des hier zu erörternden Programms sind gegeben. Ihre technische Ausstattung entspricht den Anforderungen an eine moderne Unterrichtsgestaltung. Die Zugänge zum Internet und zur elektronischen Plattform der Hochschule sind campusweit und darüber hinaus vom externen Arbeitsplatz aus gewährleistet. Die Räumlichkeiten sind barrierefrei erreichbar und behindertengerecht konfiguriert, die oberen Geschosse mittels eines Fahrstuhls erreichbar.

Die adäquate Durchführung der Studiengänge ist hinsichtlich der Literatursausstattung und des Zugang es zu digitalen Medien und relevanten Datenbanken gesichert. Die Öffnungszeiten der Bibliothek sind in hohem Maße nutzerfreundlich. Der Bestand an Literatur und Fachzeitschriften ist seit 2015 signifikant angewachsen, was sehr zu begrüßen, aber immer noch gut überschaubar ist. Der Ausbau der Bestände sollte im Rahmen der verfügbaren Mittel forciert fortgeführt werden. Die zur Recherche bereitgestellten Datenbanken überzeugen. Der jederzeit mögliche Zugang zu den einschlägigen elektronischen Medien und Katalogen über VPN ist als außerordentlich positiver Servicebeitrag zu werten. Die Betreuung der Nutzer durch fachlich einschlägig ausgewiesenes Bibliothekspersonal ist als zufriedenstellend zu beurteilen.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.3	Sachausstattung	x		
4.3.1	Unterrichtsräume	x		
4.3.2	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur	x		

## 4.4 Finanzausstattung

Die Hochschule finanziert sich nahezu ausnahmslos über Studiengebühren. Der Rückgang der Studierendenzahlen hat eine kritische Finanzlage zur Folge. Mit den von ihr ergriffenen Strukturmaßnahmen trachtet sie, die prekäre Lage zu überwinden.

## Bewertung:

Die Hochschule hat Vorkehrungen getroffen um sicherzustellen, dass alle eingeschriebenen Studierenden ihr Studium im Falle weiterer finanzieller Verluste ordnungsgemäß abschließen

können. Dazu gehört ein Ampelsystem, mit dem das Unterschreiten einer kritischen Grenze ständiger Beobachtung unterworfen ist. Dazu gehört des Weiteren die Verfügbarkeit einer adäquaten Rücklage sowie eine beim Land hinterlegte Bürgschaft der EnBW. Schließlich teilen die Gutachter die Meinung des Hochschulrates und der Beiräte, dass die neue Studiengangsstruktur eine reelle Chance bietet, den Trend rückläufiger Studierendenzahlen umzukehren. In jedem Falle ist sichergestellt, dass die Studierenden ihr Studium abschließen können.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.4 Finanzausstattung	x		

## 5 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

Die Hochschule referiert ihr Qualitätssicherungskonzept, niedergelegt in der „Ordnung der Karlsruhochschule – International University Karlsruhe – zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO)“. Auf der Ebene der Hochschule insgesamt und des Zusammenwirkens zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten trifft die QUESO u.a. Regelungen hinsichtlich der Qualitätsziele bei der Entwicklung (und Weiterentwicklung) von Studiengängen, bei der Anfertigung von Modulbeschreibungen, bei der Ermittlung des Workload, bei den Evaluierungsprozessen, bei den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, bei der Einbeziehung von Lehrenden, Studierenden, externen Experten sowie potenziellen Arbeitgebern. Im Rahmen der nach Maßgabe der QUESO mit allen an der Hochschule Beschäftigten abzuschließenden Zielvereinbarungen werden die jeweiligen Ziele mit den höherrangigen Zielen der Hochschule – Leitbild, Strategie, Struktur- und Entwicklungsplanung – abgestimmt. Im Vollzug des Qualitätsmanagement-Kreislaufes – Definition der Ziele – Verfahren – Indikatoren der Zielerreichung – Evaluation – Maßnahmen – wird die Umsetzung des Gesamtkonzeptes einschließlich der im Leitbild entwickelten Hochschulphilosophie systematisch und fortlaufend reflektiert und überprüft. Der Frage, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden, geht die Hochschule auf allen Ebenen mittels eines durchgängigen Evaluationssystems nach. Im Bereich Studium und Lehre kommen folgende Instrumente zum Einsatz:

- studentische Lehrveranstaltungsevaluation (einmal pro Semester),
- Erstsemesterbefragung (einmal jährlich),
- Befragung der Studierenden zu den Rahmenbedingungen (einmal jährlich),
- Befragung der Absolventen (einmal jährlich),
- Befragung der Lehrenden (einmal jährlich),
- Befragung der Mitarbeiter (einmal jährlich),
- Befragung der Partnerunternehmen (einmal jährlich),
- Peer-Review nach der Hälfte eines Akkreditierungszeitraumes,
- Studiengangsentwicklungsevaluation durch den Studiengangsleiter (einmal jährlich),
- regelmäßige Feedbackrunden zwischen Studiengangsleitung und Studierenden zu Semesterbeginn und -ende.

Die vom Qualitätsmanagement ausgewerteten Evaluationsergebnisse werden in einem abgestuften Verfahren mit den Dozenten, den Modulverantwortlichen, den Studiengangsleitern, dem Dekan für Lehre, den Studierenden und dem Präsidium erörtert. Gegebenenfalls erforderliche Maßnahmen, auch im personellen Bereich, werden im Präsidium beschlossen und im Rahmen eines Maßnahmenplans priorisiert. Einmal im Jahr wird ein zusammenfassender Qualitätsbericht vom Qualitätsmanagement erstellt und vom Senat verabschiedet, in welchem auch die aus den Ergebnissen abgeleiteten Folgerungen und Maßnahmen dargestellt werden. Der Qualitätsbericht wird auf der Website der Hochschule veröffentlicht.

Als Institut der Qualitätssicherung und -entwicklung fungiert auch der Studiengangsbeirat, dem Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Studierendenschaft angehören und der ge-

mäß der Beiratsordnung einmal im Jahr zusammentritt. Er ist dazu berufen, den Dekan bei der Definition der Qualifikations- und Kompetenzziele, der inhaltlichen Konzeption und didaktischen Weiterentwicklung des Studienganges zu beraten und zu unterstützen. Außerdem soll er Hilfestellung geben bei der Vernetzung in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft.

## Bewertung:

Mit der „Ordnung der Karlshochschule – International University Karlsruhe – zur Qualitätsentwicklung und -sicherung“ (QUESO) hat sich die Hochschule ein umfassendes Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystem geschaffen. Die QUESO ist hinsichtlich der dort formulierten Grundsätze und Zielsetzungen, der Erfassung der Funktions- und Evaluationsbereiche, der Evaluationsinstrumentarien, der Auswertung und des Umgangs mit Evaluationsergebnissen, schließlich auch des Schutzes von persönlichen Daten und Persönlichkeitsrechten, präzise und detailliert verfasst.

Der Rhythmus der Evaluationen, Befragungen und Erhebungen ist eng getaktet, die interne Kommunikation transparent und sachgerecht geregelt. Der Qualitätssicherung und -entwicklung schon in der Planungsphase eines Studienganges ist in der QUESO besonders breiter Raum gewidmet. Die Schrittfolge der einzelnen Entwicklungs- und Umsetzungsphasen ist detailliert festgelegt, die Einbeziehung von Studierenden, Absolventen, potenziellen Arbeitgebern und externen Experten ist ausdrücklich vorgesehen.

Auch die Kommunikation der Ergebnisse und der Umgang mit den aus ihnen gezogenen Schlussfolgerungen sind in der QUESO geregelt. Der insofern vom Senat der Hochschule zu beschließende Qualitätsbericht bildet die Grundlage für konkret von der Hochschulleitung zu veranlassende Maßnahmen, deren Umsetzung dem Qualitätsausschuss unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten obliegen. In alle diese Vorgänge sind Studierende, Alumni und Externe (Fakultätsbeirat, Studiengangsbeirat, Hochschulrat) involviert. Die Überführung des Umsetzungsprozesses in ein formalisierten Maßnahmenkatalog und Umsetzungs-Controlling sollte erwogen werden.

Allerdings war bei der BvO zur Kenntnis zu nehmen, dass aufgrund von Personalabbau auch im administrativen Bereich das Instrumentarium der QUESO nicht vollumfänglich zum Einsatz kommen konnte und auch die qualitative Auswertung erhobener Daten und die Erstellung von Dokumenten nicht den Regularien der QUESO gerecht zu werden vermochte. Unbeschadet dieser Tatsache soll zu guter Letzt nicht unerwähnt bleiben, dass die Gutachter der Systemakkreditierung im Jahr 2015 folgende Feststellung getroffen haben:

„Die Karlshochschule hat nach Meinung der Gutachter ein funktionierendes internes Qualitätssicherungssystem installiert. Die Orientierung am PDCA-Zyklus erscheint sinnvoll und mittels definierter Prozesse und Instrumentarien, die in der QUESO festgelegt und definiert sind, kann so nach Ansicht der Gutachter das Steuerungssystem der Hochschule sinnvoll auf seine Wirksamkeit überprüft werden. Das System entspricht zudem den Anforderungen an die ‚European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area‘ (ESG).“

Die Gutachter erwarten, dass die Hochschule ihr verdienstvolles Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept zum frühestmöglichen Zeitpunkt wieder umfänglich zur Anwendung bringt. Sie empfehlen, dem Konzept in diesem Zusammenhang noch die Qualität von Prozessbeschreibungen (Gegenstand – Verfahren – Kontrolle – Auswertung) hinzuzufügen.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
5.	Qualitätssicherung und Weiterentwicklung	x		

# Qualitätsprofil

**Hochschule:** Karlshochschule International University

**Master-Studiengang:** Management (M.A.)

Beurteilungskriterien

Bewertungsstufen

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>1.</b>	<b>Zielsetzung</b>			
<b>2.</b>	<b>Zulassung</b>			
2.1	Zulassungsbedingungen	x		
2.2	Auswahl- und Zulassungsverfahren		Auflage	
<b>3.</b>	<b>Inhalte, Struktur und Didaktik</b>			
3.1	Inhaltliche Umsetzung			
3.1.1	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.1.2	Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung	x		
3.1.3	Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		
3.2	Strukturelle Umsetzung			
3.2.1	Struktureller Aufbau und Modularisierung	x		
3.2.2	Studien- und Prüfungsordnung		Auflage	
3.2.3	Studierbarkeit	x		
3.3	Didaktisches Konzept	x		
<b>4.</b>	<b>Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>			
4.1	Personal			
4.1.1	Lehrpersonal	x		
4.1.2	Studiengangsleitung und Studienorganisation	x		
4.1.3	Verwaltungspersonal	x		
4.2	Kooperationen und Partnerschaften (falls relevant)	x		
4.3	Sachausstattung			
4.3.1	Unterrichtsräume	x		
4.3.2	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur	x		
4.4	Finanzausstattung (relevant für nicht-staatliche Hochschulen)	x		
<b>5.</b>	<b>Qualitätssicherung und Weiterentwicklung</b>	x		