

**Akkreditierungsbericht zum Antrag der  
Hochschule Ravensburg-Weingarten  
auf Systemakkreditierung  
(100 703)**



**78. Sitzung der Ständigen Akkreditierungskommission am 22.11.2016**

**TOP 4.01**

Vertragsschluss am: 24.07.2014

Zulassung zum Verfahren am: 31.07.2015

Datum der ersten Vor-Ort-Gespräche: 23.11.2015

Datum der zweiten Vor-Ort-Gespräche: 14./15. April 2016

Ansprechpartnerin der Hochschule:

Prof. Dr. Theresa Simon, Prorektorin für Studium, Lehre und Qualitätsentwicklung, Hochschule Ravensburg-Weingarten, Doggenriedstraße, 88250 Weingarten; 0751-501-9542, [theresia.simon@hs-weingarten.de](mailto:theresia.simon@hs-weingarten.de), <http://portal.hs-weingarten.de/web/simont>

Betreuender Referent der ZEVA: Dr. Jürgen Petersen

Gutachter/-innen:

- Prof. Dr. Olaf Harder, Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung; ehem. Professor für Baubetrieb, Dekan Bauingenieurwesen, ehem. Rektor (Hochschulvertreter)
- Prof. Dr. Cornelia Helfferich, Evangelische Hochschule Freiburg, Fachbereich I – Soziale Arbeit, Professorin für Soziologie, Studiengangsleitung M.A. Soziale Arbeit, ehem. Prorektorin (Hochschulvertreterin)
- Dr. Kurt Sohm, Fachhochschule Technikum Wien, Leiter der Servicestelle Qualitäts- und Studiengangsentwicklung (Hochschulvertreter)
- Dipl.-Wirtsch.-Ing. Gerald Pörschmann, Zukunftsallianz Maschinenbau e.V., Geschäftsführender Vorstand, Hannover (Vertreter der Berufspraxis)
- Christopher Bohlens, HAW Hamburg, Leuphana Universität Lüneburg (Vertreter der Studierenden)

**Hannover, den 25.07.2016 (ergänzt am 05.12.2016)**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I-2
I. Beschlussempfehlung der KSA und Beschluss der SAK.....	I-4
1. Beschluss der SAK vom 22.11.2016 .....	I-4
2. Beschlussempfehlung der KSA vom 16.09.2016 .....	I-4
II. Bewertungsbericht der Gutachter/-innen .....	II-1
1. Abschließendes Votum der Gutachter/-innen .....	II-1
1.1 Empfehlungen.....	II-1
1.2 Empfehlung an die Kommission Systemakkreditierung (KSA) .....	II-1
2. Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens .....	II-3
3. Kurzbeschreibung der Institution .....	II-5
3.1 Profil und Auftrag der Hochschule .....	II-5
3.2 Interne Organisationsstruktur .....	II-5
3.3 Studienangebot.....	II-6
3.4 Netzwerke und Kooperationen .....	II-8
4. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems .....	II-9
4.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsziele der Hochschule .....	II-9
4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungssystems.....	II-11
4.3 Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre .....	II-17
4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems .....	II-31
4.5 Berichtssystem, Datenerhebung und Dokumentation .....	II-33
5. Ergebnisse der Merkmalsstichproben .....	II-35
5.1 Merkmal Qualitätssicherung und Weiterentwicklung.....	II-35
5.2 Merkmal Sicherung der Studierbarkeit .....	II-36
6. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates .....	II-38
6.1 Qualifikationsziele (Kriterium 6.1).....	II-38
6.2 Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre (Kriterium 6.2).....	II-38
6.3 Hochschulinterne Qualitätssicherung (Kriterium 2.3).....	II-39
6.4 Berichtssystem und Datenerhebung (Kriterium 6.4) .....	II-40
6.5 Zuständigkeiten (Kriterium 6.5) .....	II-40
6.6 Dokumentation (Kriterium 6.6).....	II-40
6.7 Kooperationen (Kriterium 6.7) .....	II-41

Inhaltsverzeichnis

III. Appendix.....	III-1
1. Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016	III-1

## **I. Beschlussempfehlung der KSA und Beschluss der SAK**

### **1. Beschluss der SAK vom 22.11.2016**

*Die SAK schließt sich der Beschlussempfehlung der KSA vom 16.09.2016 vollumfänglich an.*

*Die SAK beschließt die Systemakkreditierung der Hochschule Ravensburg-Weingarten mit der folgenden Auflage für die Dauer von sechs Jahren.*

- 1. Es muss nachgewiesen werden, wie Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse der Qualitätssicherung auf Studiengangebene dokumentiert und kommuniziert bzw. (hochschulintern/-extern) veröffentlicht werden. Dabei muss auch aufgezeigt werden, wie die wesentlichen Begründungen und das Ergebnis des Prozesses ‚Interne Akkreditierung‘ eines Studiengangs sowohl hochschulöffentlich als auch allgemein öffentlich zugänglich gemacht werden. (Kriterien 6.4, 6.6, Drs. AR 20/2013)*

*Die Auflage ist innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Auflagenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

### **2. Beschlussempfehlung der KSA vom 16.09.2016**

*Die KSA nimmt den Bewertungsbericht der Gutachtergruppe und die Stellungnahme der Hochschule Ravensburg-Weingarten zur Kenntnis.*

*Die KSA schließt sich den Empfehlungen der Gutachter/-in an. Sie legt der Hochschule zudem nahe, Aspekten der Geschlechtergerechtigkeit in ihren Steuerungs- und Qualitätsmanagementprozessen mehr Gewicht und Sichtbarkeit zu geben. Diese Konzepte sollten in der Re-Akkreditierung explizit überprüft werden. Weiterhin wird empfohlen, das in der Stellungnahme angekündigte System der semesterbezogenen Studierbarkeitsmessung (Workload) zeitnah zu etablieren.*

*Die SAK beschließt die Systemakkreditierung der Hochschule Ravensburg-Weingarten mit der folgenden Auflage für die Dauer von sechs Jahren.*

- 1. Es muss nachgewiesen werden, wie Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse der Qualitätssicherung auf Studiengangebene dokumentiert und kommuniziert bzw. (hochschulintern/-extern) veröffentlicht werden. Dabei muss auch aufgezeigt werden, wie die wesentlichen Begründungen und das Ergebnis des Prozesses ‚Interne Akkreditierung‘ eines Studiengangs sowohl hochschulöffentlich als auch allgemein öffentlich zugänglich gemacht werden. (Kriterien 6.6, 6.6, Drs. AR 20/2013)*

**- Bewertungsbericht zur Systemakkreditierung der Hochschule Ravensburg-Weingarten  
100 703 -**

1 Beschlussempfehlung der KSA und Beschluss der SAK

2 Beschlussempfehlung der KSA vom 16.09.2016

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

*II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen*

*1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen*

## **II. Bewertungsbericht der Gutachter/-innen**

### **1. Abschließendes Votum der Gutachter/-innen**

#### **1.1 Empfehlungen**

- Die Gutachtergruppe empfiehlt, das QM-Team mittelfristig zu einer Stabsstelle mit eigener Leitung auszubauen, um auch im Falle von Stellenwechseln, Erkrankungen etc. eine hochwertige Kontinuität der zentralen Qualitätsunterstützung zu gewährleisten.
- Zur kontinuierlichen Repräsentation der QM-Perspektive im Senat sollte eine Einbindung von Mitarbeitern/-innen des QM-Teams in diesem Organ formal verankert werden, beispielsweise durch eine Mitgliedschaft mit beratender Stimme.
- Die Einbindung externer Kompetenz sollte über den Prozess des internen Peer-Reviews hinausgehend auch im Rahmen anderer Formate und Prozesse gestärkt werden.
- In der Weiterentwicklung des Monitorings sollte ein besonderes Augenmerk auf die Belastbarkeit der Daten gelegt werden. Signifikante Abweichungen von regelmäßig zu erwartenden Ergebnissen sollten einer Plausibilitätsprüfung unterzogen und Qualität und Aussagekraft der Daten sollten mit den formulierten Qualitätsansprüchen und -zielen der Hochschule abgeglichen werden.
- Die Gutachtergruppe nennt im Bericht Empfehlungen zur weiteren Erhöhung der Transparenz des internen Akkreditierungsprozesses. Hierzu gehören die Formulierung von Auswahlprofilen für Peers und eine Dokumentation der Daten und Dokumente, welche diesen zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin wird empfohlen, die Regelungen, wonach (a) ab einer Änderung von 30 Prozent des Curriculums automatisch ein Internes Akkreditierungsverfahren eingeleitet wird, und (b) ein fünfjähriger Turnus für die Interne Akkreditierung vorgesehen ist, zu überdenken und ggf. flexibler zu gestalten.
- Die Kritik der Studierenden bezüglich eines offenbar noch lückenhaften Feedbacks der Lehrevaluationen durch die Lehrenden sollte aufgenommen werden. Hier wären für alle tragbare Lösungen wünschenswert; die bisher ergriffenen Maßnahmen werden begrüßt.

#### **1.2 Empfehlung an die Kommission Systemakkreditierung (KSA)**

Die Gutachter/-innen empfehlen die Systemakkreditierung der Hochschule Ravensburg-Weingarten mit der folgenden Auflage für die Dauer von sechs Jahren.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*1 Abschließendes Votum der Gutachter/-innen*

- Es muss nachgewiesen werden, wie Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse der Qualitätssicherung auf Studiengangebene dokumentiert und kommuniziert bzw. (hochschulintern/-extern) veröffentlicht werden. Dabei muss auch aufgezeigt werden, wie die Ergebnisse der Internen Akkreditierung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. (Kriterien 6.6, 6.6, Drs. AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 7.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

2 Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens

## 2. Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens

Gegenstand des Systemakkreditierungsverfahrens ist das interne Qualitätssicherungssystem einer Hochschule im Bereich von Studium und Lehre. Die in diesem Bereich relevanten Strukturen und Prozesse werden daraufhin überprüft, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele und eine hohe Qualität der Studiengänge gewährleisten. Eine positive Systemakkreditierung bescheinigt der Hochschule, dass diese Ziele – unter Anwendung der ‚European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area‘ (ESG), der Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) sowie des Akkreditierungsrates – erreicht werden. Entsprechend gelten Studiengänge, die auf Basis des internen Qualitätssicherungssystems eingerichtet, qualitätsgesichert und weiterentwickelt werden, als akkreditiert. Sie erhalten das Siegel des Akkreditierungsrates.

Die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) ist vom Akkreditierungsrat seit 31.10.2008 für die Durchführung von Programm- und Systemakkreditierungsverfahren zugelassen. Grundlage des Verfahrens ist der Beschluss „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates vom 20.02.2013 (Drs. AR 20/2013).<sup>1</sup>

Die „Hochschule Ravensburg-Weingarten – Technik, Wirtschaft, Sozialwesen“ hat am 29.05.2015 den Antrag auf Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung bei der ZEvA gestellt. Die Prüfung des Antrags durch die Kommission Systemakkreditierung der ZEvA ergab, dass Aussicht auf eine erfolgreiche Systemakkreditierung besteht; somit wurde die Hochschule mit Bescheid vom 31.07.2015 zum Verfahren zugelassen.

Grundlagen des vorliegenden Bewertungsberichtes der Gutachtergruppe sind die Lektüre der Selbstdokumentation der Hochschule, die Gespräche während der ersten Begehung in Weingarten am 23.11.2015 mit der Hochschulleitung, den Dekanaten und Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement sowie mit Vertretern/-innen der Studierenden. Diese Gespräche dienten hauptsächlich der grundlegenden Information über die Hochschule und das QM-System. Weiterhin wurden in der ersten Begehung eine Stichprobe (Merkmale/Studiengänge) festgelegt und ergänzende Dokumente angefordert. Unter Einbeziehung dieser Dokumentation erfolgte am 14./15. April 2016 eine zweite Begehung. In diesem Rahmen führten die Gutachterin und Gutachter getrennte Gespräche mit der Hochschulleitung, den Verantwortlichen für das Qualitätsmanagement auf zentraler und dezentraler Ebene, der Gleichstellungsbeauftragten sowie mit Studierenden und Lehrenden. Weiterhin wurden die Stichproben begutachtet (*siehe auch Abschnitt 3 dieses Berichts*).

Die Gutachtergruppe dankt der Hochschule für die umfassende und transparente Dokumentation des internen Qualitätsmanagementsystems und seiner Funktionsweise sowie die offene und reflexive Atmosphäre in den Gesprächen vor Ort.

<sup>1</sup> Diese und weitere ggfs. für das Verfahren relevanten Beschlüsse finden sich in der jeweils aktuellen Fassung auf den Internetseiten des Akkreditierungsrates, <http://www.akkreditierungsrat.de/>

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*2 Ziele, Ablauf und Grundlagen des Verfahrens*

Die Begehungen im vorliegenden Verfahren wurden von Frau Agnes Leinweber aus der Geschäftsstelle des Akkreditierungsrats begleitet.

### **3. Kurzbeschreibung der Institution**

#### **3.1 Profil und Auftrag der Hochschule**

Die staatliche Hochschule Ravensburg-Weingarten (HRW) wurde 1965 in Ravensburg gegründet. Seit 1982 befindet sie sich am jetzigen Standort in der Nachbarstadt Weingarten. Die „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ (so der Terminus im Landeshochschulrecht) versteht sich selbst als eine Campushochschule in der wirtschaftsstarke Region Oberschwaben, die sowohl regional verbunden wie auch international orientiert ist: „In der Region verankert, offen für die Welt“ lautet das hochschuleigene Motto. Im Leitbild der Hochschule werden „innovative Konzepte, kurze Wege, offene Kommunikation und persönliche Betreuung“ als wesentliche Teile des gemeinsamen Selbstverständnisses aller Hochschulangehörigen betont. Neben dem allgemeinen Leitbild hat die Hochschule ein weiteres, ergänzendes Leitbild „Lehren und Lernen“ geschaffen, in dem ein starker Anwendungsbezug der Studienangebote betont wird.

#### **3.2 Interne Organisationsstruktur**

Auf dem Campus der HRW sind die vier Fakultäten „Elektrotechnik und Informatik“ (kurz: Fakultät E), „Maschinenbau“ (Fakultät M), „Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege“ (Fakultät S) und „Technologie und Management“ (Fakultät T) vereint, die zum Zeitpunkt der Begutachtung insgesamt 20 Bachelor- und 12 Masterstudiengänge anbieten. Aktuell sind ca. 3.700 Studierende eingeschrieben, davon ca. 34 Prozent weibliche Studierende und 508 Bildungsausländer. Rückblickend hat sich die Zahl der Studienanfänger/-innen seit Mitte der 2000er Jahre fast verdoppelt.

Die Lehre an der Hochschule Ravensburg-Weingarten wird von ca. 100 Professoren/-innen getragen und weiter durch eine fast gleich große Zahl an Wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen sowie ca. 200 Lehrbeauftragte unterstützt. Noch einmal fast 100 Personen sind im administrativen und technischen Bereich tätig.

Als zentrale Organe sind der Senat, das Rektorat sowie der Hochschulrat in der Grundordnung verankert (§ 7, GO). Letzterer wählt zusammen mit dem Senat in einer gemeinsamen Sitzung unter Leitung des Vorsitzenden des Hochschulrates den/die Rektor/-in sowie den/die Kanzlerin (§ 18 Abs. 2 LHG), beschließt Struktur- und Entwicklungspläne und nimmt in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Senat den Jahresbericht des/der Rektor/-in entgegen (§ 20 LHG). Dem Rat gehören vier interne (drei Professoren/-innen, eine Verwaltungsmitarbeiterin) und fünf externe Mitglieder aus Wirtschaft, Schule und Stiftungen an.

Dem Senat kommen entsprechend des baden-württembergischen Hochschulgesetzes zentrale akademische Funktionen wie die Wahl des/der Rektor/-in und Kanzlers/-in (zusammen mit dem Hochschulrat), die Wahl der Prorektoren sowie das Fällen von Beschlüssen zu Grundordnung und Zulassungszahlen oder zu Studien- und Prüfungsordnungen zu (§ 19

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*3 Kurzbeschreibung der Institution*

LHG).

Das Rektorat ist u.a. für die Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich Personalentwicklung, die Haushaltsplanung sowie die Umsetzung der Senatsbeschlüsse verantwortlich. Aktuell umfasst das Gremium neben dem jetzigen Rektor eine Prorektorin für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement (die auch federführend das Verfahren der Systemakkreditierung betreut), einen Prorektor für Didaktik, Weiterbildung und Studentisches Leben, einen Prorektor für Forschung, Internationales und Transfer, sowie den Kanzler.

Eine gewisse Besonderheit stellt die im Rektorat vorgenommene Aufgliederung des Bereichs ‚Studium und Lehre‘ auf zwei Prorektoren/-innen dar. Während das Prorektorat für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement (Prorektorat S) u.a. auf die Einführung und Weiterentwicklung des Systems der Steuerung und Qualitätsentwicklung im Bereich Studium und Lehre fokussiert, ist das andere Prorektorat (D) u.a. für die didaktische Weiterbildung der Lehrenden, die Beratung von Studierenden, die Vereinbarkeit von Studium und Familie sowie die Beteiligung an Berufungsverfahren zuständig.

Die Verfasste Studierendenschaft als Gesamtheit der Studierenden der Hochschule (§ 65 LHG) wählt Vertreter/-innen in den Senat der Hochschule; diese bilden zusammen mit ebenfalls gewählten Vertretern/-innen der Fachschaften und drei weiteren direkt gewählten Studierenden das Studierendenparlament, dem wiederum die Vorsitzenden des Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) vorstehen (§ 65a LHG; Organisationssatzung der Studierendenschaft der Hochschule Ravensburg-Weingarten vom 25.04.2013). Von der Studierendenschaft lag zum Antrag der Hochschule zur Systemakkreditierung eine Stellungnahme vor.

In Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten, deren Campus in direkter räumlicher Nähe zur HRW liegt, wird eine Hochschulbibliothek unterhalten, die neben ca. 250.000 Medieneinheiten auch zunehmend elektronische Dienste anbietet (E-Books/E-Journals, 24-Stunden Online-Zugriff, Datenbanken etc.). Seit dem Wintersemester 2015/16 verfügt die HWR über ein zusätzliches Gebäude mit ca. 900 qm Nutzfläche.

### 3.3 Studienangebot

Das Studienangebot der HRW umfasst Bachelor- und Masterstudiengänge sowie – organisiert in der Akademie für Wissenschaftliche Weiterbildung Oberschwaben - zwei Kontaktstudiengänge, die mit einem Zertifikat abschließen. Die Studienangebote verteilen sich wie folgt auf die vier Fakultäten.

Fak:	Studiengang	Abschluss	Studierende (Stand 26.10.15)
<b>E</b>	Angewandte Informatik	B.Sc.	252
	Elektromobilität und regenerative Energien	B.Eng.	53

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

	Elektrotechnik und Informationstechnik	B.Eng.	259
	Elektrotechnik/Physik Plus	B.Eng.	49
	Mediendesign und digitale Gestaltung	B.Sc.	29
	Wirtschaftsinformatik und E-Business (ab WiSe 2016/17 neue Bezeichnung: Wirtschaftsinformatik)	B.Sc.	264
	Wirtschaftsinformatik Plus	B.Sc.	94
	<i>Höheres Lehramt an beruflichen Schulen Elektrotechnik/Physik; Studienorganisation durch PH-Weingarten</i>	M.Sc.	10
	<i>Höheres Lehramt an beruflichen Schulen (Wirtschafts)Informatik und BWL/VWL; Studienorganisation durch PH-Weingarten</i>	M.Sc.	15
	Electrical Engineering (ab WiSe 2016/17 neue Bezeichnung: Electrical Engineering and Embedded Systems)	M.Eng.	46
	Informatik: Robotik und Spiele	M.Sc.	45
	Mechatronics	M.Sc.	70
	Wirtschaftsinformatik	M.Sc.	61
	<i>Internet und Online-Marketing (ab WiSe 2016/17)</i>	B.Sc.	30
<b>M</b>	Fahrzeugtechnik	B.Eng.	246
	Fahrzeugtechnik Plus	B.Eng.	101
	Maschinenbau	B.Eng.	279
	<i>Höheres Lehramt an beruflichen Schulen Fahrzeug- und Fertigungstechnik; Studienorganisation durch PH-Weingarten</i>	M.Sc.	14
	Produktentwicklung im Maschinenbau	M.Sc.	29
<b>S</b>	Gesundheitsökonomie	B.A.	120
	Pflege	B.A.	141
	Pflegepädagogik (auslaufend)	B.A.	93
	Soziale Arbeit	B.A.	421
	Gesundheitsförderung (ab WiSe 2016/17 neue Bezeichnung: Angewandte Gesundheitswissenschaft)	M.A.	47
	Management im Sozial- und Gesundheitswesen	MBA	47
	<i>Angewandte Psychologie (ab WiSe 2016/17)</i>	B.Sc.	34
<b>T</b>	Betriebswirtschaft/Management	B.A.	215
	Energie- und Umwelttechnik	B.Eng.	56
	Physikalische Technik (auslaufend)	B.Sc.	27
	Technik-Entwicklung	B.Sc.	52
	Technik-Management (ab WiSe 2016/17 neue Bezeichnung: Wirtschaftsingenieurwesen [Technik-Management])	B.Eng.	343
	Betriebswirtschaft, Produktion und Märkte (auslaufend)	M.A.	47
	International Business Management	MBA	66
	Optische Systemtechnik (auslaufend)	M.Sc.	7
	Technik-Management & Optimierung	M.Eng.	57
	Umwelt- und Verfahrenstechnik	M.Eng.	22

Bis auf wenige, neu eingerichtet Studiengänge sind alle Programme extern akkreditiert.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

3 Kurzbeschreibung der Institution

### 3.4 Netzwerke und Kooperationen

Die HRW ist Mitglied in der Hochschulföderation Südwest, in der sieben baden-württembergische (Fach-)Hochschulen in verschiedenen Bereichen wie Forschung, Lehre und Internationalisierung sowie Qualitätsentwicklung vernetzt zusammenarbeiten. Die Entwicklung des QM-Systems wurde zudem seit 2013/14 durch die baden-württembergische Akkreditierungsagentur evalag begleitet, u.a. mit mehreren Workshops.

Die drei ‚Plus-Studiengänge‘ im Bachelorbereich – Elektrotechnik/Physik (B.Eng.), Fahrzeugtechnik (B.Eng.) und Wirtschaftsinformatik (B.Sc.) – sind polyvalent angelegt und ermöglichen es in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten bei entsprechender Wahl einen lehramtsbezogenen Masterabschluss zu erreichen. Die pädagogisch-didaktischen Studienanteile sind dabei überwiegend in den jeweiligen Masterstudiengängen verortet (*siehe Abschnitt 4.7 dieses Berichts*).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Aus diesem Grund wurden die polyvalenten Bachelorstudiengänge sowie die lehramtsbezogenen Masterstudiengänge nicht als geregelte Studiengänge im Verfahren besonders betrachtet.

## **4. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems**

### **4.1 Qualitätsverständnis und Qualitätsziele der Hochschule**

Das Qualitätsverständnis der Hochschule Ravensburg-Weingarten (HRW) ist in verschiedenen Dokumenten formuliert. So umfasst das hochschulweite Leitbild neben dem oben zitierten allgemeinen Leitsatz der Kombination einer regionalen Verankerung mit einer internationalen Orientierung auch ‚Mission statements‘ für die Bereiche Studium und Studierende, Forschung, wissenschaftliche Weiterbildung sowie Wissens- und Technologietransfer. Der erste Bereich wird in dem ergänzenden hochschulweiten Leitbild „Gutes Lehren und Lernen“ (2014) weiter differenziert. Als Ziele werden hier u.a. explizit der fachliche Kompetenzgewinn für eine attraktive Platzierung auf dem Arbeitsmarkt, die Befähigung zum lebenslangen Lernen, die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden sowie die individuelle Studiengestaltung genannt.

In den weiterhin vorliegenden fakultätseigenen Leitbildern (zumeist 2014/15 erarbeitet) werden diese Punkte aufgegriffen und entsprechend den Disziplinen variiert. So stellt beispielsweise das Leitbild der Fakultät Maschinenbau „die Kommunikationsfähigkeit mit den Nachbardisziplinen und den Naturwissenschaften“ heraus, die Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege (kurz Fakultät Soziale Arbeit) die kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Gegebenheiten durch interdisziplinäres Lehren, Lernen und Forschen.

Auch von Seite der Verwaltung wurde ein eigenes Leitbild entwickelt, das die Stellung „als Bindeglied zwischen Lehrenden und Studierenden“ betont und die Ausrichtung der Hochschule (regional und international) unterstützt.

In der Evaluations- und Qualitätssicherungssatzung wird in § 3, mit Verweis auf die zentralen und dezentralen Leitbilder, ein Qualitätsverständnis definiert, dass sich neben diesen inhaltlichen Qualitätszielen auch auf die ESG sowie die Kriterien und Vorgaben des Akkreditierungsrates und der KMK (ländergemeinsame und länderspezifische Strukturvorgaben etc.) beruft.

In den Gesprächen mit der Hochschulleitung und den Dekanaten im Rahmen der beiden Begehungen wurde weiterhin betont, dass es seit 2012 einen bewussten und vom Rektorat vorangetriebenen Veränderungsprozess gibt, der auch durch den relativ starken Anstieg der Studierendenzahlen und das baden-württembergische „Ausbauprogramm Hochschule 2012“ in den vergangenen Jahren notwendig geworden sei. Eines der primären Ziele sei es, die vier Fakultäten, die bisher gewisse ‚Inselneigungen‘ gehabt hätten, durch neue Kommunikationsstrukturen, ein gemeinsames Qualitätsverständnis und ein stärkeres ‚Miteinander‘ stärker zusammenzuführen. Auch und gerade in den Gesprächen mit den ‚Studiendekanen‘<sup>3</sup> wurde deutlich, dass die Entscheidung für die Systemakkreditierung parallel mit einem generellen Diskussions- und Veränderungsprozess im Bereich Studium und Lehre einherging, der

<sup>3</sup> In der Nomenklatur der Hochschule wird zwischen „Studiendekan/-in im Dekanat“ als fakultätsweite Position und „Studiendekan/-in“ im Sinne einer Studiengangsleitung unterschieden.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

„diskussionsfreudig und prozessorientiert“ sei und eine erhebliche, durchaus arbeitsintensive Hinterfragung und Umgestaltung von Studiengängen beinhaltete. So sei mancher interne Diskussions- und Veränderungsprozess – gerade auch auf Studiengangsebene – ‚mühselig‘ und komplex gewesen, aber im Ergebnis sei die Hochschule nun diskussions- und prozessorientierter, und letztlich bestünden nun deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten, die vorher nicht ansatzweise vorhanden (oder bewusst) gewesen seien.

In ihrer Stellungnahme sowie den Gesprächen vor Ort berichteten auch die Studierenden von einer ausgeprägten Einbindung in den Prozesse der Leitbildentwicklung und Ausarbeitung eines in vielen Aspekten neuen Qualitätsmanagementsystems. Wichtige Gremien seien hier der zentrale QM-Arbeitskreis (mit studentischer Beteiligung) gewesen, aber auch die offenen QM-Werkstätten.

Die Gutachtergruppe hat durch die Dokumentation sowie die Gespräche in den beiden Begehungen (November 2015, April 2016) den Eindruck gewonnen, dass die Hochschule erfolgreich einen Prozess initiiert, implementiert und weiterentwickelt hat, der ein gemeinsames Qualitätsverständnis und geteilte Qualitätsziele entwickelt und erfolgreich in weiten Bereichen etabliert hat. Die Qualitätsziele sind nicht nur umfassend und auch differenziert für den Bereich Studium und Lehre definiert und dokumentiert, sondern erlauben es auch, zwischen den Ansprüchen und Bedürfnissen der vier Fakultäten zu differenzieren. Das dabei selbst gesetzte Ziel einer gestärkten fakultätsübergreifenden Zusammenarbeit wird offensichtlich zunehmend erreicht. Gerade in den Gesprächen wurde deutlich, dass auch auf der dezentralen Ebene der Fakultäten und Studiengänge die Akteure zunehmend überzeugt und eingebunden wurden.

In der Konsequenz lässt sich feststellen, dass die Qualitätsziele und die damit verknüpften Strukturen und Prozesse nicht nur formal dokumentiert sind, sondern mittlerweile auch auf allen Ebenen und von allen Statusgruppen in der Mehrzahl mitgetragen werden. Dabei spricht es für die Verantwortlichen, dass offen dargelegt wurde, dass es auch Lehrende (und Studierende) gibt, die diesen Neuerungen ambivalent gegenüberstünden oder noch besser informiert werden könnten.

Weiterhin ist es überaus positiv zu werten, dass die Systemakkreditierung nicht ein primärer und isolierter Selbstzweck ist, sondern offenbar Teil und Antrieb eines umfassenderen, reflexiven Prozesses der gewollten Veränderung der ‚Governance‘ an der Hochschule. Dieser führt nach Ansicht der Gutachtergruppe zu dem oben beschriebenen, kohärenten Gesamtbild einer qualitätsgeleiteten, dynamischen Hochschulkultur. Hierzu hat auch die frühe und enge Einbindung der Studierenden durch unterschiedliche Gremien und offene Formate beigetragen. Sowohl aus der Stellungnahme der Studierenden wie aus den entsprechenden Gesprächen bei beiden Begehungen wurde für die Gutachtergruppe deutlich, dass die Hochschulleitung offenbar ein großes Interesse hatte, die Studierenden der Hochschule so weit wie möglich bei der Entwicklung des QM-Systems und des Qualitätsverständnisses mitzunehmen: „Das Leitbild für ‚Gutes Lehren und Lernen‘ wurde im QM-Arbeitskreis in enger

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Zusammenarbeit von Studierenden und Professoren entwickelt und anschließend im QM Portal zur Kommentierung eingestellt. Dabei gab es einige Einwände der Studierenden, die [...] in das Leitbild eingebunden wurden“ (Stellungnahme der Studierenden zum Antrag).

Auch von Seite der Hochschulleitung wurde betont, dass die Entwicklung des QM-Systems dazu beigetragen habe, die vormals stärker innerfakultär begrenzte und informellere Kommunikation nun sowohl zwischen den Fakultäten als auch zwischen den Fakultäten und der Hochschulleitung sowie Verwaltung transparenter und verlässlicher zu gestalten.

Gleichzeitig ist der Gutachtergruppe auch deutlich geworden, dass die Leitbilder und das Qualitätsverständnis sich in diesem Prozesse zunehmend bis auf die Ebene der Studienprogramme und Module niederschlagen. So wurden seit 2014 bis April 2016 die Studien- und Prüfungsordnungen von 14 Studiengängen wesentlich überarbeitet, wie auch in den Stichproben dokumentiert werden konnte. Diese Überarbeitungen resultieren beispielsweise beim Bachelorstudiengang Maschinenbau, der vorher ‚traditionell‘ angelegt war, nun in einer weitgehend neuen Struktur und Konzeption. In ihr werden Aspekte wie Outcome-Orientierung, konsequente Modularisierung oder das Projekt eines modulübergreifendem ‚roten Fadens‘ zur Motivation und Orientierung von Studierenden mittels eines durchgängigen Anwendungsbezugs von Studienbeginn überzeugend umgesetzt.

Positiv ist ebenfalls der direkte Bezug auf die europäischen und deutschen Vorgaben zur Qualitätssicherung in der Evaluations- und Qualitätssicherungssatzung zu werten – auch wenn die eigentlichen Qualitätsimpulse sicherlich eher aus den ebenfalls dort zitierten „selbstgesetzten Qualitätszielen der Hochschule“ kommen und Qualität vor allem dort entsteht, wo konzipiert, verändert, gelehrt und gelernt wird.

## **4.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungssystems**

Die hochschulinterne Steuerung des Bereichs Studium und Lehre an der HRW ist sowohl in den oben genannten Organen (Hochschulrat, Senat, Rektorat, Verfasste Studierendenschaft bzw. deren gewählte Organe) als auch in weiteren, im Prozess der Entwicklung des Qualitätsmanagements und der internen Wandlungsprozesse gebildeten institutionellen Einheiten verankert.

### **4.2.1 Hochschulinterne Akteure auf zentraler und dezentraler Ebene**

Auf **zentraler Ebene** nimmt das **Prorektorat Studium, Lehre und Qualitätsmanagement (Prorektorat S)** eine zentrale, koordinierende Stellung ein. Es trägt laut Selbstbericht der Hochschule „die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Fortschreibung des Systems der Steuerung und Qualitätssicherung als solches“. Das Prorektorat erfüllt dabei im Rahmen des Qualitätsmanagements steuernde, informierende und kontrollierende Funktionen. So informiert es die QM-Gremien über Stand und Entwicklung (externer) Vorgaben der Akkreditierung und des Hochschulrechts und überwacht die Einhaltung (interner) QM-Prozesse,

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

inklusive der Freigabe von Peers für die interne Akkreditierung von Studiengängen. Zusammen mit einem dem Prorektorat zugeordneten **QM-Team** – ausgestattet mit zweieinhalb Dauerstellen – steuert das Prorektorat S die internen Akkreditierungsverfahren, dokumentiert die Ergebnisse und unterstützt die Entwicklung des hochschuleigenen Kennzahlensystems. Zu seinen weiteren Aufgaben gehört die Leistungsbeurteilung von Professoren/-innen der W-Besoldung sowie letztlich auch die Beratung und Unterstützung der Studierendenverwaltung. Das Prorektorat S und die Mitarbeiter/-innen des QM-Teams wurden von den verschiedenen Statusgruppen im Gespräch oftmals auch als unterstützende Dienstleister dargestellt, insbesondere im Bereich des Kennzahlen-Monitorings und der Verfahrensorganisation.

Das **Prorektorat Didaktik, Weiterbildung und Studentisches Leben (Prorektorat D)** ist weniger steuernd als stärker unterstützend in Qualitätsentwicklungsprozesse der Hochschule eingebunden. Durch die Vertretung des Rektorats in Berufungsverfahren, die Beratung von Studierenden sowie die Konzeption und Koordination der didaktischen Weiterbildung für die Lehrenden nimmt das Prorektorat aber ebenfalls direkten Einfluss auf die Qualität der Lehr- und Lernprozesse.

Ein stärker informelles Gremium ist der sogenannte **Strategierat**, der sich aktuell im Kern aus dem Rektor, dem Kanzler und den vier Dekanen/-innen konstituiert. Er tagt nicht-öffentlich, kann um weitere Personen (Gleichstellungsbeauftragte, Prorektoren etc.) erweitert werden und hat keine formalen Entscheidungskompetenzen. Die zentralen Ergebnisse werden (mittlerweile) protokolliert. Der Strategierat ist laut Hochschulleitung im Rahmen des hochschulweiten Veränderungsprozesses etabliert worden, um in einem kleinen Rahmen fakultätsübergreifend relevante, ggf. konfliktbeladene Themen erörtern und klären zu können. Er spricht bei den Prozessen zur Einrichtung und Schließung von Studiengängen jeweils Empfehlungen aus. Die endgültige Entscheidung in diesem Fall übernimmt der Senat.

Als beratender Ausschuss des Senats wurde Anfang 2012 der **Zentrale Qualitätsmanagement-Arbeitskreis** (kurz: QM-Arbeitskreis) eingerichtet und in der Evaluations- und Qualitätssicherungssatzung (kurz: QM-Satzung, § 10) verankert. Zu den postulierten Aufgaben des monatlich tagenden Gremiums gehören die Entwicklung von Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements sowie deren fortlaufende Verbesserung und Weiterentwicklung. Dem Arbeitskreis gehören neben den beiden oben genannten Prorektoren/-innen und dem/der Kanzler/-in die Dekane der vier Fakultäten, die Leiter/-innen der dezentralen QM-Arbeitskreise, die Gleichstellungsbeauftragte, ein/-e Vertreter/-in des Personalrats, die Leitung der Studentischen Abteilung (zentrales Prüfungsamt) und die technische Leitung des Rechenzentrums sowie weiterhin je ein/-e Vertreter/-in der Studierendenschaft, der Lehrenden sowie der Mitarbeiter/-innen an. In den Gesprächen mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule wurde diesem QM-Arbeitskreis die Rolle des zentralen Gremiums der Entwicklung und Abstimmung innerhalb der gesamten Hochschule zugeordnet – während die eigentliche ‚Qualitätsentwicklung‘ der Studiengänge primär in den Fakultäten stattfindet.

Im Rahmen der Überarbeitung der QM-Satzung wurde neben dem schon bestehenden **Zentralen Prüfungsausschuss** der **Zentrale Studienausschuss** eingerichtet. Ersterer trifft

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

nunmehr vor allem Entscheidungen in Prüfungsangelegenheiten, inklusive der Anrechnung und Anerkennung von hochschulischen und außerhochschulischen Leistungen oder bezüglich allgemeinen prüfungsrechtlichen Fragen internationaler Mobilität, schlägt notwendige Korrekturen der Studien- und Prüfungsordnung vor und regt Weiterentwicklungen im Bereich des Prüfungswesens an. Hingegen koordiniert der Zentrale Studienausschuss die einheitliche Anwendung der Studien- und Prüfungsordnung und bereitet die Beschlussfassung über neue Studien- und Prüfungsordnungen durch den Senat vor, soweit dies fakultätsübergreifende Sachverhalte betrifft. In ersterem sind neben beiden oben genannten Prorektoren/-innen, die Leitung der Studentischen Abteilung sowie die vier Dekane (Prüfungsausschuss) bzw. Studiendekane (Studienausschuss) der Fakultäten.

Als weiteres, zentrales QM-Gremium kommt der **Evaluationskommission** eine spezifische Rolle zu: „Die Evaluationskommission schlägt vor, mit welchen Instrumenten und in welcher Vorgehensweise evaluiert werden soll. Die Evaluationskommission installiert ein hochschuleinheitliches Verfahren“ (QM-Satzung, § 13 Abs. 1). Hier ist neben den beiden Prorektoren/-innen, den Studiendekanen der Fakultäten und der/dem Datenschutzbeauftragten auch ein Vertreter der Studierendenschaft beteiligt.

Auf **dezentraler Ebene** der Fakultäten sind neben den **Dekanaten** die **Fakultätsräte** zentrale Gremien der Steuerung und Qualitätssicherung von Studium und Lehre. Neben den durch Landeshochschulgesetz und Grundordnung festgelegten Aufgaben und Mitgliedschaften der Fakultätsräte (je nach Größe der Fakultät alle Hochschullehrer/-innen oder eine begrenzte Anzahl, drei Mitarbeiter/-innen, fünf bis sechs Studierende) wurde in den Gesprächen mit den Lehrenden und (Studien-)Dekanen vor Ort deutlich, dass gerade in den Fakultätsräten die Überarbeitungen der Studiengänge in unterschiedlichen Formaten diskutiert und beschlossen wurden.

Der Fakultätsrat etabliert jeweils einen **Qualitätsmanagement-Arbeitskreis** und bestimmt eine/-n **QM-Beauftragte/-n**. Diesen **dezentralen QM-Arbeitskreisen** kommt eine ähnliche koordinierende und kommunizierende Rolle wie dem Zentralen QM-Arbeitskreis auf der höheren Ebene zu, gerade wenn es um die (Weiter-)Entwicklung und Implementation von QM-Prozessen und –Instrumenten auf Fakultäts- und Studiengangsebene geht. Zudem wurde für jeden Studiengang eine **Studienkommission** eingerichtet, der jeweils der Studiendekan/-in (im Sinne der Studiengangsleitung) vorsteht, und in der vier Studierende sowie bis zu fünf weitere Mitglieder/Lehrende die studiengangsbezogenen Qualitätssicherungsmaßnahmen koordinieren und reflektieren.

Der oder dem nebenamtlichen **QM-Beauftragten** der Fakultät kommt in diesem Institutionengeflecht eine zentrale Rolle zu. Dieses Amt wird von einem/-r Professoren/-in wahrgenommen und soll für die Information, Kommunikation und Koordination der QM-Aktivitäten sorgen. Wie insbesondere in den Gesprächen deutlich wurde, ist diese Position von erheblicher Bedeutung: es seien diejenigen, welche „den Finger in die Wunde legen“ und sowohl „Querdenker“ und Antreiber von QM-Prozessen sind, als auch per Mitgliedschaft im Zentralen QM-Arbeitskreis den Informationsfluss zwischen Studiengängen, Fakultäten und Hoch-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

schule wesentlich mittragen.

Die **Studierenden** sind in ausgewählte Gremien formal eingebunden: vier Studierende als gewählte Senatsmitglieder, fünf oder sechs Mitglieder in den Fakultätsräten, ein/-e Vertreter/-in im Zentralen QM-Arbeitskreis, vier Studierende je Studienkommission (vgl. Grundordnung, QM-Ordnung). In den Gesprächen mit Studierenden bei beiden Begehungen wurden von deren Seite weitere Beteiligungs- und Kommunikationsmöglichkeiten genannt, insbesondere die offenen QM-Werkstätten, die 2012, 2013, 2015 als „Open Space-Veranstaltungen“ in der Hochschule stattfanden. Zudem wurde häufig von Gesprächsangeboten und -möglichkeiten berichtet, die weitere Anknüpfungspunkte bieten („offene Türen“). Eine entsprechende Aussage war: „Die Hochschule hat einen guten Weg gefunden, breit zu informieren, aber auch die Aufgaben in Gremien zu verteilen.“ In der Eigenperspektive wurde auch das Vorhaben einer stärkeren Zusammenarbeit der fakultären Fachschaften genannt – auch um eine Vorbildfunktion für die Zusammenarbeit der Fakultäten im Hochschulkontext zu sein. Desiderate wurden eher im Bereich einzelner Prozesse (Lehrevaluationsfeedback etc., vgl. *Abschnitt 2.3*) genannt.

Die **Gleichstellungsbeauftragte** und ihre Vertreterin werden durch Wahlen auf vier Jahre bestimmt (§ 19, Grundordnung). Die Beauftragte ist sowohl in Wahl- und Auswahlgremien vertreten (Findungskommission für hauptamtliche Rektoratsmitglieder, Berufungsverfahren etc., zumeist auf Basis des Landeshochschulgesetzes) als auch in die Steuerung von Studium und Lehre eingebunden: Dies erfolgt durch Beteiligung qua Amt im Hochschulsenat und der Gleichstellungskommission des Senats, in den Fakultätsräten etc., aber auch durch Mitgliedschaft im Zentralen QM-Arbeitskreis.

Die Gutachtergruppe ist auf Basis der Dokumentation und insbesondere durch die Gespräche vor Ort mit verschiedenen Statusgruppen und Akteuren zur Überzeugung gelangt, dass die Hochschule ein System aus zentralen und dezentralen Organen und Positionen etabliert hat, dass nicht nur aktuell, sondern auch zukünftig die Steuerung und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre tragen kann. Die hochschulinternen Verantwortlichkeiten auf zentraler und dezentraler Ebene sind durch die Grundordnung und die QM-Ordnung definiert und durch formalisierte Entscheidungsprozesse, mehrfache personelle Mitgliedschaften sowie zum Teil neu geschaffene Kommunikationswege miteinander verknüpft.

Auffälliges Merkmal dieses personell-institutionellen Systems ist dabei eine relativ große Zahl an Gremien, die im Rahmen der Etablierung des QM-Systems neu geschaffen oder funktionell verändert wurden, die relativ häufig aktiv werden und einige Personen (Studiendekane/-innen der Fakultäten, Prorektorate S und D usw.) mehrfach einbinden. Auch wenn dies in der Antragsdokumentation explizit als „Modell überlappender Gruppen“ begründet wurde, so waren die Gutachterin und Gutachter anfangs durchaus skeptisch, ob die Komplexität dieses Systems, die Mehrfachbelastung einzelner Personen und generell der hohe zeitliche Aufwand sich nicht auch als problematisch erweisen könnte. In den Begehungen wurde jedoch deutlich, dass die Hochschule und die Fakultäten in dem aktuell sehr umfassenden

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

und zeitintensiven Prozess der Prüfung, Veränderung und Weiterentwicklung von Studiengängen – inklusive deren Schließung und Neueröffnung – adäquate Strukturen geschaffen haben. Wenn es so etwas wie einen Grundton in den Gesprächen gab, dann dass der komplexe, arbeitsaufwändige und immer wieder auch konfliktbeladene Wandlungsprozess nur auf Basis einer (neuen) intensiven Kommunikation in den Studiengängen, den Fakultäten und der Hochschule so ergebnisorientiert möglich war. Das konkrete Zusammenspiel von formellen und informellen Gremien und Formaten, zu denen auch Klausurtage, angeleitete Workshops oder Moderatoren gehörten, ist dabei offenbar an jeder Fakultät in Grenzen unterschiedlich – aber letztlich erfolgreich – verlaufen. Auch das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen hat offensichtlich funktioniert und wurde durch die (personelle) Verkoppelung der Fakultäten und der zentralen QM-Akteure und -Gremien befördert. Weitere, eher indirekt mit der Steuerung in Studium und Lehre befasste Gremien wie der Hochschulrat oder der Strategierat flankieren diese Strukturen. Im Ergebnis konnten so über die unterschiedlichen Formate viele Personen und Gruppen in dem Gesamtprozess mitgenommen werden, was aus Sicht der Gutachtergruppe außerordentlich positiv zu bewerten ist.

Besonders zu würdigen ist hierbei auch die Rolle der Hochschulleitung und insbesondere der offenbar klug steuernd, motivierend und moderierend agierenden Prorektorin für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement. Gleichzeitig ist die Gutachtergruppe überzeugt, dass diese zentrale Rolle nicht nur aktuell passend ausgefüllt wird, sondern auch strukturell längerfristig verankert ist. Die personelle Ausstattung des zentralen QM-Teams im Prorektorat mit zweieinhalb festen Stellen und auf Fakultätsebene mit nebenamtlichen, professoralen QM-Beauftragten ist der Größe der Hochschule angemessen. Dennoch empfehlen die Gutachterin und Gutachter, mittelfristig das QM-Team zu einer Stabsstelle mit eigener Leitung auszubauen, um auch im Falle von Stellenwechseln, Erkrankungen etc. eine hochwertige Kontinuität der zentralen Qualitätsunterstützung zu gewährleisten.

Weiterhin wird empfohlen, die bislang eher zufällige Einbindung von zwei Mitarbeiter/-innen des QM-Teams in den Senat per Wahl (Mitarbeitergruppe) zumindest in Teilen formal zu verankern, beispielsweise durch Mitgliedschaft mit beratender Stimme. So könnte durch eine die QM-Perspektive in diesem Organ kontinuierlich repräsentiert werden.

Darüber hinaus möchte die Gutachtergruppe die Hochschule darin ermuntern, ihr Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem, das in der aktuellen Wandlungsphase von Umfang und Komplexität durchaus angemessen ist, immer wieder zu reflektieren. Eine Reduktion von Gremien, personellen Mehrfachfunktionen und (Sitzungs-)Zyklen könnte dann angemessen sein, wenn von einer Reform- in eine „Konsolidierungsphase“ (so ein Studiendekan im Gespräch) übergegangen wird.

Dabei sollte auch weiterhin die Beteiligung der Studierenden über formale Gremien und informellere Informationsprozesse gefördert werden. Insgesamt sieht die Gutachtergruppe aber eine positive, offene Kommunikationskultur zwischen Studierenden und Lehrenden, die in der bisherigen Etablierung des QM-Systems gewollt und offenbar auch erfolgreich eingebunden worden sind.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Die Gleichstellungsbeauftragte ist über die landes- und hochschulweiten Vorgaben in zentrale, qualitätsrelevante Organe eingebunden.

#### 4.2.2 Hochschulexterne Akteure und Perspektiven

Die Integration externer Perspektiven und Akteure erfolgt an der Hochschule Ravensburg-Weingarten über verschiedene Gremien, Prozesse und Instrumente auf unterschiedlichen Ebenen.

Auf hochschulweiter Ebene geschieht die Vernetzung vor allem über die externen Mitglieder des Hochschulrats und den Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen im Rahmen der Hochschulförderung Südwest. Im neunköpfigen **Hochschulrat** sind aktuell fünf externe Mitglieder aus regionalen Unternehmen, einer Stiftung und einer beruflichen Schule tätig. Über die Verabschiedung von Struktur- und Entwicklungsplänen, die Entscheidung über Profile von Professuren und die Wahl von Kanzler/-in und Rektor/-in nimmt der Hochschulrat wesentlichen strategischen Einfluss auf die Formulierung und Implementierung von Qualitätszielen in Studium und Lehre. Er wird mindestens jährlich durch den Jahresbericht informiert.

In ‚bottom-up‘-Perspektive erfolgt die Einbindung externer Perspektiven zum einen durch die jährlichen **Studiengangberichte** im Rahmen der konzeptionellen Beschreibung des Studiengangs und seiner Qualifikationsziele. Weiterhin werden im Bericht unter den Kategorien „externe Bedingungsfaktoren“ und „Diskurs mit Anspruchsgruppen“ entsprechende Analysen und Anregungen eingebunden. In den vorliegenden Stichproben waren dies beispielsweise Einschätzungen zur Beschäftigungssituation von Absolventen/-innen, konkurrierende Studienangebote anderer Hochschulen oder die Beteiligung Externer an Berufungskommissionen, Vernetzung mit Forschungsinstitutionen. Für mindestens einen Studiengang (Technik-Management und Optimierung, M.Eng.) besteht ein „Industriebeirat“. Auch wird offenbar im Rahmen der Neueinführung eines Studiengangs für die Ausformulierung des Studiengangskonzepts eine Marktanalyse etc. vorausgesetzt.

Weiterhin werden **externe Peers** im Rahmen des **Internen Akkreditierungsverfahrens** und bei der Einführung eines neuen Studiengangs beteiligt. Nach den vorliegenden (und unter *Abschnitt 2.3.3* beschriebenen) Regeln (QM-Satzung, QM-Handbuch) sind dies ein/-e externer Wissenschaftsvertreter/-in, ein/-e Vertreter/-in der Berufspraxis sowie „eine weitere Vertreterin oder ein weiterer Vertreter der externen Stakeholder des Studiengangs“ (§ 8 Abs. 1, QM-Satzung). Die Position des dritten Peers wurde laut Hochschulleitung 2015 hinzugenommen, um die Einbindung externer Perspektive zu stärken, gleichzeitig aber Flexibilität bezüglich dessen Profils zu ermöglichen. Die Positionen der drei externen Beteiligten werden – bei ggf. abweichenden Bewertungen – in den Abschlussberichten kenntlich gemacht, so dass diese bis zur abschließenden Entscheidung im Senat gesondert berücksichtigt werden können.

Die Einbindung der **Absolventenperspektive** erfolgt bisher quantitativ über die Beteiligung an der Absolventenbefragung des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg sowie

*II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen*

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

des Studienqualitätsmonitors des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Nach eigenen Angaben der Hochschulleitung waren die erhobenen Daten aufgrund einer nicht zufriedenstellenden Rücklaufquote und kleiner Kohorten in den einzelnen Studiengängen für die Weiterentwicklung der Studiengänge jedoch nur wenig aussagekräftig. Hier solle zukünftig eine eigengesteuerte Absolventenbefragung etabliert werden.

Die Gutachtergruppe bewertet die Einbindung externer Perspektiven und Stakeholder (Absolventen/-innen, Experten/-innen, Vertreter/-innen der Berufspraxis etc.) als adäquat. Im Rahmen des internen Peer-Reviews bei Neueinrichtungen, Änderungen und turnusmäßigen Überprüfungen ist die Einbindung von drei externen Peers ausreichend und im Rahmen der Prozesse genügend. Jedoch empfehlen die Gutachterin und Gutachter, die Einbindung externer Kompetenz im Rahmen auch anderer Formate und Prozesse zu stärken. Als anwendungsorientierte, explizit auch regional verankerte Hochschule ist zur Entwicklung und Überprüfung der beruflichen Qualifikation der Absolventen/-innen gerade die externe Perspektive relevant. Gerade bei der Einrichtung von neuen Studiengängen kann eine entsprechende Marktanalyse hier unterstützend wirken. Auch könnte die externe Perspektive hilfreich sein, das QM-System selbst in seiner Zweckmäßigkeit (Daten, Einbeziehung von Marktanalysen etc.) weiter zu entwickeln. So wären die offenbar erst teilweise etablierten Beiräte auf Studiengangebene eine geeignete Maßnahme, um die Interessen und Anforderungen von Unternehmen, Verbänden, Institutionen etc. in die Neu- und Weiterentwicklung von einzelnen Studiengängen und ganzen Studiengangportfolios reflektiert einzubinden.

Unterstützt werden von der Gutachtergruppe weiterhin die Bestrebungen, aussagekräftigere Daten über den Verbleib der Absolventen/-innen zu erheben.

### **4.3 Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre**

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten hat zentrale und unterstützende Prozesse zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studiengängen etabliert. Sie sind im QM-Handbuch und im zentralen „Qualitätsmanagement-Portal“ dokumentiert und in letzterem mit den entsprechenden Dokumenten hinterlegt. Das Portal bietet auch die Möglichkeit zur Kontaktierung relevanter Personen auf zentraler und dezentraler Ebene sowie zur Kommentierung von QM-relevanten Aspekten. Die zentralen qualitätsrelevanten Prozesse sind in Form von Flowcharts visualisiert und in der Evaluations- und Qualitätssicherungssatzung (QM-Satzung) verankert.

#### **4.3.1 Monitoring und Kennzahlensystem**

Zentrales Element der Steuerung und Qualitätssicherung ist ein neu aufgebautes Kennzahlen-Monitoring (BIC-Monitor), mit dem die Entwicklung von Studiengängen insgesamt und die des Studienerfolgs auch kohortenspezifisch und individuell abgebildet werden. Die Kenn-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

zahlensystematik wurde im Antrag dokumentiert und das Monitoring-Instrument vor Ort präsentiert. Es erfasst neben grundlegenden Daten von Hochschule und Studiengängen (Bewerberzahlen, Erstsemester/-innen, Absolventen/-innen etc.) auch Kategorien wie Attraktivität von Studiengängen (Bewerberentwicklung, Kapazitätsauslastung etc.), Internationalität (in- und ausländische Studierende, Incomings/Outgoings etc.), Gleichstellung (Geschlechterverteilung Hochschule und Fakultäten, Bewerberinnen pro Studiengang etc.) und „Studienerfolg – Studierbarkeit“ (siehe auch Abschnitt 3.2). Die Entwicklung des Monitoring-Systems ist in die Kooperation der Hochschulförderung Südwest eingebunden, um eine hochschulübergreifende Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit von Kategorien und Daten zu ermöglichen. Das Monitoring-System wird hierbei aktuell noch weiterentwickelt – so wurde beispielsweise zwischen erster und zweiter Begehung die Kategorie „Dropoutberechnung“ ergänzt.

In den Gesprächen vor Ort waren zwei der hier genannten Datenkategorien besonders relevant. Erstens wird der Studienerfolg im sogenannten „Tempo 30“-Modell erfasst: Im Rahmen eines Ampelsystems und ausgehend von 30 ECTS-Punkten pro Semester in einem Regelstudienverlauf können hier Studierende wie Studiendekane (Studiengangleitungen) den Studienfortschritt individuell nachvollziehen. Von Seite der Lehrenden wurde im Gespräch betont, dass durch dieses Instrument frühzeitig und proaktiv auf Studierende zugegangen werden kann, um beratend und unterstützend tätig zu werden.

Eine zweite Monitoring-Kategorie, die insbesondere in der zweiten Begehung thematisiert wurde, sind die Daten bezüglich der ‚Attraktivität‘ von Studiengängen, insbesondere zur Auslastung. Diese und weitere Kennzahlen sind Grundlage der jährlichen Studiengangberichte (s.u.) und werden über ein Ampelsystem visualisiert. So sei die Schließung eines Studiengangs in der Fakultät Soziales auch auf Basis von Kennzahlen eingeleitet – oder zumindest mit so verdeutlichten Auslastungsproblemen (mit) begründet. Gerade von Lehrenden und Studiengangverantwortlichen dieser Fakultät wurde im Gespräch die Gefahr einer zu großen Relevanz und zu schnellen Konsequenzen von Kennzahlen erwähnt. Eine „Kennzahlen-Gläubigkeit“ müsse verhindert werden, um hochschulinternen Abwägungsprozessen, inklusive einer Vermittlung zwischen Dezentrale und Zentrale, genügend Raum zu geben. Es müsse gelernt werden, Kennzahlen – aber auch beispielsweise Ergebnissen von Lehrevaluationen – zu interpretieren. Gleichzeitig wurde aber allgemein in den Gesprächen eine grundsätzliche Akzeptanz des Monitorings deutlich, durch welches die Qualitätsprozesse valide unterfüttert würden und der Informationsgewinn hoch sei.

Umfang, Funktionalität und Nutzung des internen Datenmonitoring wird von der Gutachtergruppe positiv bewertet. Während die technische Infrastruktur offenbar erfolgreich etabliert (und mit entsprechenden parallelen Dateneinheiten wie z.B. vom Prüfungsamt verknüpft) werden konnte, ist die Bildung und Differenzierung von Kategorien noch nicht abgeschlossen. Dies ist durchaus positiv zu werten, da somit eine Reflexion von Nutzbarkeit und Differenzierungsgrad von zentral für die Fakultäten und Studiengänge zur Verfügung gestellten Daten erfolgt.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass in der Weiterentwicklung des Monitorings ein besonderes Augenmerk auf die Belastbarkeit der Daten gelegt wird. Signifikante Abweichungen von regelmäßig zu erwartenden Ergebnissen sollten einer Plausibilitätsprüfung unterzogen werden. Insbesondere sollte auch geprüft werden, ob die Daten nicht nur bezüglich Qualität, sondern auch bezüglich der Aussagekraft zu den formulierten Qualitätsansprüchen und -zielen der Hochschule passen. Ziel sollte eine hohe Nutzbarkeit eines begrenzten Sets an Daten für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge sein.

#### **4.3.2 Neueinrichtung von Studiengängen**

Die Hochschule hat einen Prozess für die **Neueinrichtung von Studiengängen** etabliert, im Qualitätshandbuch dokumentiert und im QM-Portal hinterlegt. Zum Zeitpunkt der Berichtserstellung hatte ein Studiengang (Mediendesign und digitale Gestaltung, B.Sc.) das Verfahren durchlaufen, ein weiterer (Angewandte Psychologie, B.Sc.) befand sich im Verfahren.

Das Verfahren ist in fünf Schritte gegliedert: In einem ersten Schritt erarbeitet eine vom Fakultätsrat (auf Anregung von Rektorat, Dekanat oder Fakultätsrat) eingesetzte Konzeptgruppe ein ‚Grobkonzept‘. Dieses wird im Fakultätsrat und Strategierat erörtert und muss folgend vom Senat bestätigt werden. Der Hochschulrat kann Stellung beziehen. Im zweiten Schritt wird ein ‚Feinkonzept‘ erstellt, das u.a. eine Kompetenzmatrix, das Modulhandbuch sowie die Studien- und Prüfungsordnung umfasst. Nach erneuter Beratung im Fakultätsrat prüft das Prorektorat S das Konzept auf Einhaltung der (externen) Akkreditierungsvorschriften. Im dritten und vierten Schritt erfolgen ein Peer Review sowie die Entscheidung über die interne Akkreditierung (*siehe Abschnitt 2.3.3 dieses Berichts*). Hat der Senat abschließend positiv über die Akkreditierung entschieden, so wird im letzten Schritt die Einrichtungsgenehmigung beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst beantragt und der Studiengang anschließend unter Schaffung entsprechender Voraussetzungen (Wahl einer Studienkommission und eines/-r Studiendekans/-in durch den Fakultätsrat etc.) eingerichtet. Bei einer internen Akkreditierung mit Auflagen ist eine vorläufige Einrichtung möglich.

Für die Neuentwicklung aber auch die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge hat die Hochschule unterstützende Ziele und Prozesse definiert, die sich – wie vor Ort deutlich wurde – in erheblichem Maße positiv auf die konzeptionelle Qualität der Studiengänge auswirken. Dazu gehört die ‚Curriculumsentwicklung‘, die sich u.a. in einer Anleitung zur Erstellung konsequent modularisierter Studien- und Prüfungsordnungen und kompetenzorientierter Modulhandbücher niederschlägt. Die Konzeption von Modulen erfolgt über das Campusmanagementsystem (LSF), über die eine entsprechende Plattform bereitgestellt ist. Schulungsangebote und ein Leitfaden unterstützen diesen Prozess, der die aktuell vorgenommene Weiterentwicklung der Studiengangskonzepte an mittlerweile allen vier Fakultäten erheblich beeinflusst hat (*siehe auch Abschnitt 2.4*)

Die Gutachtergruppe sieht den Prozess zur Einrichtung eines Studiengangs, der schon in

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

zwei Fällen während der Begutachtungsphase der Systemakkreditierung erfolgte, als zielführend, gut dokumentiert und auf eine kompetenzorientierte Studienganggestaltung ausgerichtet, an.

#### **4.3.3 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Interne Akkreditierung**

Die fortlaufende Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studiengängen basiert im Kern auf zwei – in der QM-Satzung detailliert geregelten und im Qualitätshandbuch dokumentierten – Prozessen: der Internen Akkreditierung und dem Studiengangbericht.

Das Verfahren der **Internen Akkreditierung** (§ 8, QM-Satzung) ist ein systematischer, dokumentierter und sowohl turnusmäßiger wie anlassbezogener Prozess. Er dient der grundlegenden (Über-)Prüfung von Studiengängen in fachlicher, organisatorischer, formaler und profilbezogener Hinsicht. Verpflichtend vorgesehen ist das Durchlaufen eines internen Akkreditierungsverfahrens bei

- Neueinrichtung eines Studiengangs (siehe Abschnitt 2.3.2),
- einem bestehenden Studiengang alle fünf Jahre,
- und einer wesentlichen Veränderung eines Studiengangs („Veränderungen von Studienmodulen, die ein Drittel der ECTS dieses Studiengangs betreffen“, § 8, Abs. 3, QM-Satzung).

Der Prozess ist im Qualitätshandbuch beschrieben, in einer Prozessbeschreibung graphisch dargestellt und im QM-Portal hinterlegt. Nominell wird er in zwei Teilprozesse unterteilt: Peer Review und Interne Akkreditierung.

Grundsätzlich sind das Prorektorat S und das QM-Team für die ordnungsgemäße Durchführung des Verfahrens verantwortlich. Wird ein internes Akkreditierungsverfahren eröffnet, so erfolgt im ersten Schritt der Vorschlag zur Benennung von Peers/Gutachtern/-innen. Das Vorschlagsrecht liegt dabei in den Fakultäten/Dekanaten, über die Auswahl entscheidet das Prorektorat S und lehnt – wie auch vorgekommen – potentielle Peers z.B. aus Befangenheitsgründen ab. Das Prorektorat/QM-Team stellt den Peers Informationsmaterial zur Verfügung, fordert von ihnen eine Neutralitätserklärung ein und überprüft diese.

Die Zusammensetzung der Gutachtergruppe ist in der QM-Ordnung festgelegt: Prorektor/-in S (Vorsitz), Dekan/-in der betroffenen Fakultät, ein/-e Vertreter/-in der Studierendenschaft sowie ein/-e Professor/-in einer Nachbarfakultät. Neben diesen internen Peers müssen drei externe Peers benannt werden: ein/-e hochschulexterne Wissenschaftsvertreter/-in, ein/-e Vertreter/-in der Berufspraxis sowie eine dritte externe Person, die entsprechend des Studiengangprofils ausgewählt wird (vgl. QM-Ordnung, § 8 Abs. 1).

Auf der Basis der Dokumente sowie von Gesprächen der Peer-Group mit Professoren/-innen, Mitarbeitern/-innen und Studierenden des Studiengangs (bzw. Studierendenvertre-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

tern/-innen bei einer Neureinrichtung) werden ein Protokoll sowie ein Abschlussbericht erstellt, die jeweils vom QM-Team im Entwurf verfasst werden. Liegt beides abgestimmt vor, so informiert das Prorektorat S den Senat sowie den betroffenen Fakultätsrat über das Ergebnis. Der Senat entscheidet dann über die Akkreditierung bzw. Ablehnung. Wird eine Akkreditierung unter Auflagen beschlossen, so liegt es in der Verantwortung der/des Dekanin/Dekans der Fakultät, die Auflagenerfüllung zu steuern, die inhaltlich durch die Studienkommission des Studiengangs geleistet wird. Der Senat entscheidet dann abschließend über die Auflagenerfüllung. Ist dies (zweimalig) nicht der Fall, so wird eine externe Programmakkreditierung durchgeführt. Bei Uneinigkeit oder Beschwerden wird eine Schiedskommission eingerichtet. Die Ergebnisse des Internen Akkreditierungsprozesses werden im QM-Portal veröffentlicht – wobei aber Umfang und Zugänglichkeit nicht ganz deutlich geworden sind.

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten hatte den Internen Akkreditierungsprozess zum Zeitpunkt der Zulassung zum Verfahren der Systemakkreditierung an zwei Studiengängen erprobt und im zeitlichen Umfeld der zweiten Begehung (April 2016) standen insgesamt neun weitere Peer Reviews an. Die Hochschule hat eine Planung für weitere Verfahren bis zum Wintersemester 2016/17 vorgelegt.

Der Prozess der Internen Akkreditierung wurde auch in den Gesprächen vor Ort thematisiert und im Rahmen der Stichproben dokumentiert und analysiert. Grundsätzlich wurde von Seite der Hochschulleitung und des QM-Teams das Verfahren als an drei Studiengängen erprobt, angepasst und zielführend beschrieben. Es sei formal an dem bisherigen Modell der externen Programmakkreditierung ausgerichtet, biete aber die Möglichkeit beratende Aspekte stärker einzubringen. Dabei sei eine gewisse Arbeitsteilung gewollt: das QM-Team/Prorektorat S prüfe in besonderem Maße die Einhaltung der formalen (externen) Vorgaben, die weiteren internen und externen Gutachter/-innen hätten einen stärker analytisch-beratenden Auftrag. So entstehe eine effektive Mischung aus formaler Prüfung und inhaltlicher Beratung der Studiengang(weiter)entwicklung.

Eines der Themen vor Ort war die Auswahl der Gutachter/-innen für die Peer Reviews und deren Vorbereitung sowie individuelle Rolle im Verfahren. Die Hochschule hat dabei erläutert, dass das Vorschlagsrecht der Dekanate – und damit faktisch aus den Studiengängen heraus – sinnvoll sei, da so eine wirksame fachliche und praxisbezogene Auswahl erfolgen kann und gleichzeitig die Akzeptanz im Fach/Studiengang erhöht wird. Flankiert werde dies über eine gewissenhafte Prüfung durch das Prorektorat S, welches zum einem formal (Neutralitätserklärung) aber auch substantiell erfolgt. In den bisher durchgeführten Verfahren sei auch schon eine Ablehnung erfolgt. Auch werde darauf geachtet, dass der/die interne Fachvertreter/-in aus der Nachbarfakultät nicht im betroffenen Studiengang lehre. Zudem sei der Prozess nach den ersten Erfahrungen angepasst worden, beispielsweise durch die Hinzunahme einer dritten externen Peers oder die Einbeziehung eines Studierenden aus der Nachbarfakultät, um Interessenkonflikte zu verhindern.

Die Vorbereitung der Gutachtergruppe erfolgt durch das QM-Team (inkl. Prorektorin S), ebenso die Zusammenstellung der Informationen zum Verfahren und der Unterlagen – wobei

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

aus der Antragsdokumentation im Rahmen der Systemakkreditierung nicht deutlich wurde, was diese Dokumentationen umfassen. Auch ist nicht festgelegt, wie die Entscheidungsfindung innerhalb der Peer-Gruppe erfolgt. Bisher seien immer einstimmige Bewertungen erfolgt. Es werde allerdings in den Abschlussberichten darauf geachtet, etwaige abweichende oder spezielle Positionen der externen Gutachter/-innen besonders zu kennzeichnen.

Ein weiterer vor Ort erläuteter Aspekt war die Rolle der/-s Dekanin/Dekans im Internen Akkreditierungsverfahren. Aus Sicht der Gutachtergruppe wurde hier die Frage einer evtl. schwierigen Doppelrolle zwischen Repräsentation der Fakultät und begutachtender Instanz aufgeworfen, wobei die letztere Funktion als Peer und im Verfahren der Auflagenerfüllung zu Tage trete. Sowohl von der Hochschulleitung als auch den Dekanen und Lehrenden wurde dies aber als Vorteil bewertet: Dekane hätten – gerade im Zusammenhang mit einer zunehmend größeren Bedeutung im Rahmen der Hochschulsteuerung – immer eine Doppelrolle, zwischen ‚Machtpromotoren‘ und Verantwortlichkeit für Studium und Lehre. Die enge Einbindung in die Interne Akkreditierung (und weitere QM-Prozesse) sei gerade notwendig, um Kommunikation und Akzeptanz auf Hochschul- wie auf Fakultätsebene zu schaffen.

Von Seite der Hochschulleitung und der Gleichstellungsbeauftragten wurde weiterhin betont, dass Aspekte der Gleichstellung und Diversität in diesem Prozess gut repräsentiert seien, was sich in den durchgeführten Verfahren unter anderem in der Forderung nach einem Rekrutierungskonzept für Frauen (Schülerinnen, akademische Mitarbeiterinnen, Professorinnen) im Verfahren des Bachelorstudiengangs Maschinenbau gezeigt habe.

Die Gutachtergruppe bewertet den Prozess der Internen Akkreditierung als einen zentralen, gut geregelten und im Ablauf wie in den Ergebnissen weitgehend adäquat dokumentierten Prozess. Die Hochschule hat – parallel zum Verfahren der Systemakkreditierung – das Verfahren an einer relativ großen Zahl an Studiengängen eingesetzt und dabei schon weiter entwickelt. Weitere Review-Verfahren sind für eine erhebliche Zahl an Studiengängen verbindlich vorgesehen.

Die Entscheidung der Hochschule, das Verfahren der bisher externen Programmakkreditierung auch intern zu implementieren, erscheint naheliegend. Durch das Zusammenspiel von internen und externen Gutachtern/-innen entsteht dabei aber eine für die Qualitätsentwicklung förderlichere Dynamik als im Falle rein externer Programmakkreditierung. Insofern erscheint das gewählte Verfahren zweckdienlich – auch wenn die Gutachtergruppe die Verantwortlichen ermuntert, hier in der Weiterentwicklung auch andere Prozessformen anzudenken und zu testen.

Ein potentieller Konflikt des Dekanats in der Doppelrolle von Gutachter/-in einerseits und indirekt Begutachtetem andererseits (sowie in der weiteren Verfahrenskontrolle) erscheint letztlich nicht problematisch. Die Struktur des System ermöglicht es, dass hier sowohl Neutralität gegenüber den Studiengängen gewahrt bleibt als auch eine Vermittlung und Vertrauensbildung innerhalb der Fakultäten und Studiengänge erfolgt. Positiv ist, dass mittlerweile Studierende einer jeweils anderen Fakultät einbezogen werden sowie ein dritter Peer er-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

gänzt wurde.

Weiterhin sehen die Gutachter/-innen die externe Beteiligung durch drei Peers in dem Studiengangsreview als ausreichend (*siehe auch Abschnitt 2.2*).

Im Detail möchte die Gutachtergruppe speziell zum Prozess der Internen Akkreditierung folgende Empfehlungen aussprechen, um die Qualität und Transparenz des Verfahrens weiter zu erhöhen:

- Es sollten Auswahlprofile für Peers formuliert werden, um die Rekrutierungskriterien für alle Beteiligten transparent zu gestalten. Dabei sollten entsprechende Handreichungen anleitenden Charakter besitzen und die Auswahl nicht zu stark durch formale Kriterien beschränken.
- Das Vorbereitungsverfahren für die Peers sowie die der Gruppe zur Verfügung zu stellenden Dokumente – unter Berücksichtigung der formalen externen und internen Vorgaben – sollten genauer beschrieben werden – auch wenn bei bisherigen Verfahren offenbar keine Probleme bestanden haben. Die Daten-Grundlage anhand die Gutachtergruppe das Peer-Review Verfahren durchführt, sollte in dem zentralen QM-Handbuch dokumentiert werden.
- Wie schon in *Abschnitt 2.2* erwähnt, sollte durch eine formale, beratende Mitgliedschaft von Mitarbeitern/-innen des zentralen QM-Teams im Senat, der in diesem Prozess faktisch als Akkreditierungskommission arbeitet, eine Einbindung dieser Expertise ermöglicht werden, auch um die Berücksichtigung formaler Akkreditierungskriterien fortlaufend zu gewährleisten.
- Weiterhin empfiehlt die Gutachtergruppe, die Regel der QM-Ordnung (§ 8 Abs. 3), wonach ab einer Änderung von 30 Prozent des Curriculums automatisch ein Internes Akkreditierungsverfahren eingeleitet wird, zu überdenken. Zwar gibt eine solche Regel Verfahrenssicherheit, jedoch könnte sie sich möglicherweise als zu starr erweisen.
- Die gleiche Ermunterung zur Reflexion gilt für den Turnus von fünf Jahren bei laufenden Studiengängen – hier könnte evtl. auch eine Verlängerung bzw. eine Flexibilisierung in Betracht gezogen werden.

#### **4.3.4 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Lehrveranstaltungs-evaluationen**

Ein weiteres, kontinuierliches Instrument der Qualitätssicherung ist die **Evaluation der Lehrveranstaltungen**. Sie ist in §§ 11-13 der QM-Satzung geregelt, im Rahmen mehrerer Flowcharts visualisiert und im QM-Handbuch beschrieben. Die Entwicklung von Instrumenten und Verfahren obliegt dabei der hochschulweiten Evaluationskommission, an der auch ein/-e Studierendenvertreter/-in beteiligt ist (*siehe auch Abschnitt 2.2.1*). Verantwortlich für die Koordination der Evaluationen sind die jeweiligen Studiendekane im Dekanat der Fakul-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

täten.

Entsprechend der QM-Satzung wurden Lehrevaluationen bisher in jedem Semester bei mindestens 50 Prozent der Veranstaltungen durch Zufallsauswahl durchgeführt, einschließlich Veranstaltungen, die von Lehrbeauftragten oder in Kooperation mit anderen Institutionen (z.B. der PH Weingarten) durchgeführt werden. Darüber hinaus können Lehrende und Dekanate weitere Lehrveranstaltungen auswählen.

Die Form der Lehrveranstaltungsevaluation wurde zum Sommersemester 2015 von papierbasiert auf online umgestellt, inklusive Nutzung eines neuen Systems (INKIDU). Dies hatte einen Rückgang der Rücklaufquoten über alle Fakultäten hinweg zur Folge (von durchschnittlich 40 bis 70 %, je nach Fakultät, auf 40 bis 25 Prozent). Wie aus den vorgelegten Protokollen u.a. der Evaluationskommission hervorgeht, sind aber sukzessive Weiterentwicklungen beschlossen worden:

- Die Online-Evaluierung wird beibehalten, aber mit einem anderen, flexibleren System durchgeführt (Evasys).
- Ab Sommersemester 2016 ist der Zeitpunkt der Evaluation auf sechs Wochen vor Lehrveranstaltungsende verlegt, um noch während der Vorlesungszeit ein Feedback mit den Studierenden zu ermöglichen.
- Ab Wintersemester 2016/17 soll eine von der Lehrveranstaltung unabhängige Evaluation des Studienaufbaus, der Studieninhalte und des Workloads erfolgen (Strukturevaluation).
- An Stelle der Zufallsauswahl werden nun im jährlichen Wechsel Lehrende alphabetisch evaluiert (A-K, L-Z), womit sich auch der Turnus verlängert.
- Die Evaluationsergebnisse werden auch in die jeweilige Studienkommission eingebracht, um den Informationsfluss zu den Studierenden zu verbessern.

Für unterschiedliche Lehrformen wurden angepasste Evaluationsbögen geschaffen (Vorlesung, projektorientierte Lehrveranstaltung, Laborpraktikum etc.). Sie umfassen u.a. jeweils eine Bewertung von Struktur und Inhalt, der Didaktik, des/der Lehrenden sowie der Eigenbewertung inklusive einer Einschätzung des zu leistenden Arbeitsaufwands.

Die Erhebung bzw. Selbsteinschätzung des Workloads durch die Studierenden erfolgte zeitweilig durch Angabe konkreter Stundenzahlen, was sich aufgrund geringer Rückläufe oder nicht valider Angaben als wenig sinnvoll erwiesen habe. Seit dem Wintersemester 2015/16 ist eine allgemeinere Frage zur Workloadeinschätzung (geringer, angemessener, hoher Aufwand) in die Lehrevaluation integriert. Der Gesamtworkload soll ab dem Wintersemester 2016/17 dann über die erwähnte lehrveranstaltungsübergreifende Strukturevaluation erhoben werden.

Die Ergebnisse der Evaluation einer Lehrveranstaltung gehen zum einen an die/den Lehrende/-n, zum anderen an den/die Studiendekan/-in (Studiengangleitung), zudem wird eine Vergleichslinie und Bandbreiten aller Evaluationen im Studiengang erstellt. Bei „signifikanten

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Abweichungen“ zwischen der Lehrevaluation einer spezifischen Veranstaltung und den Durchschnittswerten des Studiengangs „erarbeitet er oder sie [Studiendekan/-in] zusammen mit dem betroffenen Lehrenden mögliche Maßnahmen zur Abstellung der Mängel“ (§ 13 Abs. 6, QM-Satzung). Die dann vereinbarten Maßnahmen, die strukturell oder personenbezogen sein können, werden von dem/der Studiendekan/-in dokumentiert und an das Dekanat weitergeleitet, welches dann konkrete Maßnahmen einleiten kann. Dies können beispielsweise didaktische Schulungen sein, die mit dem Prorektorat D abgestimmt werden.

Die Evaluationsbewertung fließt auch in die Leistungsbeurteilung im Rahmen der W-Besoldung von Professoren/-innen ein.

Die Gesamtergebnisse einer Studiengangsevaluation und ggf. ergriffene Maßnahmen werden in der Studienkommission des jeweiligen Studiengangs besprochen und fließen dann auch in den jährlichen Studiengangbericht ein.

In den Gesprächen vor Ort wurde insbesondere von denjenigen Lehrenden, die ansonsten relativ wenig in allgemeine Studiengangreformprozesse einbezogen waren, die Lehrevaluation als das zentrale QM-Instrument gesehen – und positiv gewertet. Die Umstellungen hinsichtlich des früheren Zeitpunkts, eines verlängerten Evaluationsturnus oder die Möglichkeit von Freitext-Antworten bei der online-Befragung wurden dabei positiv hervorgehoben. Von Seite der Studierenden wurde generell die Einbindung in die (Weiter-)Entwicklung der neuen Evaluationsformen positiv bewertet. Durch den jetzigen Studierendenvertreter in der Evaluationskommission und dessen Verbindung z.B. zu den Senatsvertretern/-innen bestehe eine enge Abstimmung auf studentischer Seite. Kritik wurde hingegen bezüglich des noch nicht immer durchgängig angewandten Feedbacks von Evaluationsergebnissen an die Studierenden geäußert.

Entwicklung, Form, Funktionsweise und Dokumentation des Prozesses Lehrevaluation sind aus Sicht der Gutachtergruppe überzeugend, umfassend und reflektiert. Wie sowohl aus den Gesprächen wie auch aus der Antragsdokumentation und den vorlegten Dokumenten und Stichproben (Protokolle Evaluationskommission, exemplarische Auswertungen, Einbezug in die Studiengangberichte etc.) ersichtlich wurde, besteht offenbar ein hochschulweites Interesse, einen formal abgesicherten, dem Profil der Hochschule angepassten und technisch gut realisierbaren Lehrevaluationsprozess zu etablieren und zu nutzen. Besonders hervorzuheben sind zum einen die Bemühungen, einen praktikablen und für die Lehrenden wie Studierenden akzeptablen Ablauf zu schaffen und dabei auftretende Probleme (Rücklaufquoten, Zeitpunkt der Evaluation etc.) im Rahmen der Evaluationskommission zu lösen. Zum anderen zeigt sich ein geschlossener Qualitätsregelkreis, indem die Evaluationsergebnisse in veranstaltungsscharfer wie studiengangbezogener Auswertung in Folgeprozesse einbezogen werden und über die Studienkommission und den Studiengangbericht auch breiter kommuniziert und diskutiert werden. Positiv ist auch der zukünftig geplante Einbezug von strukturellen, lehrveranstaltungsübergreifenden Aspekten inklusive Workloaderhebung.

Empfohlen wird jedoch, auf die Kritik der Studierenden zum offenbar noch lückenhaften

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

Feedback der Lehrenden an die Studierenden, zu reagieren und hier für alle tragbaren Lösungen zu finden. Die Vorverlegung des Evaluationszeitraumes und die Einbringung der Ergebnisse in die Studienkommissionen sind hier richtige Maßnahmen.

#### **4.3.5 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Studiengangberichte**

Neben der Lehrevaluation und den mehrjährigen Internen Akkreditierungen ist als jährlicher Prozess die Erstellung eines **Studiengangberichts** für jeden Studiengang etabliert worden. Der Bericht dient der „kontinuierlichen Weiterentwicklung der Studiengänge“ (§ 9, QM-Satzung) und wird von der Studienkommission sowie (auch als deren Vorsitzende/-n) den/die Studiendekan/-in verantwortet. Er ist im internen QM-Portal als Prozess hinterlegt und in einem Flowchart visualisiert.

Die Erstellung des Studiengangberichts ist eng mit dem in *Abschnitt 2.3.1* beschriebenen Monitoring verknüpft. Das zentrale QM-Team liefert ein Set an Steuerungskennzahlen und statistischen Daten, die auch Ergebnisse der Lehrevaluationen, der Alumnibefragung und ggf. separater Erhebungen (Workload etc.) umfassen. Sie werden der/dem Prorektor/in S, dem/der Dekan/-in, dem/der Studiendekanin (Studiengangleitung) sowie der Studienkommission des jeweiligen Studiengangs zur Verfügung gestellt; § 9 Abs. 3, QM-Satzung). Im Zusammenspiel von Studiendekan/-in und Studienkommission wird dann der Studiengangbericht erstellt. Er enthält neben den genannten Daten insbesondere Aussagen zur Konzeption des Studiengangs und dessen Qualifikationszielen (inkl. Bezügen zum Leitbild der Hochschule und Fakultät), eine Analyse der Ist-Situation und bezieht die Ergebnisse der Lehrevaluationen und die aus QM-Instrumenten abgeleiteten Maßnahmen ein. Weiterhin werden erfolgte Kommunikationen mit verschiedenen Statusgruppen sowie geplante Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Studiengangs dokumentiert. Der Bericht geht zur Kommentierung an den/die Dekan/-in der Fakultät. Wird dabei eine ‚kritische Entwicklung‘ festgestellt, so wird der Bericht mit dem/der Studiendekan/-in und ggf. der Studienkommission besprochen und es werden konkrete Ziele und Maßnahmen vereinbart. Der so ggf. ergänzte Bericht wird vom Dekanat dann abschließend im Rektorat im Rahmen einer fakultätsbezogenen Präsentation diskutiert, um gegebenenfalls weitere Maßnahmen wie beispielsweise eine Änderung der Studien- und Prüfungsordnung einzuleiten. Die Endversionen der Studiengangberichte werden vom zentralen QM-Team archiviert.

Der Prozess der Erstellung von Studiengangberichten wurde Anfang 2015 gestartet und mittlerweile von allen Studiengängen der Hochschule mindestens einmalig durchlaufen. Im Rahmen der Stichprobe lagen für die ausgewählten Studiengänge (Bachelor Soziale Arbeit, Bachelor Maschinenbau, Bachelor Technik-Management, Master Technik-Management und Optimierung) entsprechende Berichte vor, welche beide Teile (Daten, inkl. ‚Ampeln‘ zur Auslastungs- und Bewerbungssituation; konzeptionell basierte Einschätzung und Maßnahmen) umfassten.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

In den Gesprächen insbesondere mit Vertretern/-innen der Fakultäten (Dekane, Studiendekane) wurde deutlich, dass die Studiengangberichte auch sinnvoll in den umfassenderen Umbauprozess eingebunden werden konnten. Dabei war den Gesprächspartnern/-innen das Instrument des jährlichen Studiengangberichts offenbar als ein fest verankertes, elektronisch über das QM-Portal gesteuertes und verbindlich vorgesehenes Instrument bekannt und akzeptiert. Die umfangreiche Einbindung der Daten des zentralen Monitorings wurde grundsätzlich positiv im Sinne von ‚Werkzeugen‘ gesehen – die aber (wie in Abschnitt 2.3.1 erwähnt) keine Automatismen hervorrufen sollten. Auch wurde hinterfragt, ob ein jährlicher Turnus notwendig sei oder ggf. zu einer zu großen Formalisierung und hohem Arbeitsaufwand führt.

Die Gutachtergruppe sieht den Studiengangbericht als weiteren zentralen Prozess einer kontinuierlichen Reflexion, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge an der Hochschule Ravensburg-Weingarten. Der inhaltliche Aufbau in der Kombination zentraler Daten und dezentraler Evaluationsergebnisse mit stärker kommentierenden und analytischen Einschätzungen sowie Maßnahmen ist ebenso sinnvoll wie der dokumentierte und festgelegte Ablauf der Erstellung (auch wenn es zumindest graphisch ein relativ komplexer Prozess ist).

Der einjährige Turnus erlaubt eine fortlaufende Betrachtung und schrittweise Verbesserung jedes Studienprogramms und verpflichtet die zentralen Studiengangsverantwortlichen – Studiendekan/-in und Studienkommission unter Einbeziehung der Studierenden – zur Kommunikation und Maßnahmenentwicklung. Insofern wird hier der Qualitätsregelkreis auf Studiengangsebene geschlossen. Gleichzeitig verkoppelt dieser Prozess die Qualitätssicherung auf Lehrveranstaltungsebene (Lehrevaluationen, informelle Rückmeldungen und Beschwerden der Studierenden etc.) mit der des Gesamtstudiengangs und diesen wiederum mit der Fakultät und der Hochschule insgesamt. Auf diesem Wege wird auch eine fortlaufende Berücksichtigung der zentral erfassten Daten gewährleistet sowie Foren und Pflichten zur Kommunikation über die Ebenen hinweg geschaffen.

Ob der Prozess Studiengangbericht von der jetzt gewählten Form ausgehend, beispielsweise hinsichtlich des Umfangs und der Relevanz der eingebundenen Kennzahlen oder des jährlichen Turnus, selbst weiterentwickelt werden sollte, legt die Gutachtergruppe in das Ermessen der Hochschule und Fakultäten.

#### **4.3.6 Schließung von Studiengängen**

Der Prozess zur Schließung eines Studiengangs ist ebenfalls im QM-Handbuch dokumentiert und in einem Flowchart visualisiert. Das Rektorat oder der Fakultätsrat können den Prozess anstoßen, der mit einer Beratung über den betroffenen Studiengang im Dekanat unter Einbeziehung u.a. der Studiengangberichte und Monitoringdaten beginnt. Das protokollierte Ergebnis wird an den Strategierat weitergeleitet, der eine Empfehlung ausspricht, die dann

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

wiederum im betreffenden Fakultätsrat beraten wird. Der Fakultätsrat verfasst ebenfalls eine Stellungnahme, ebenso der Hochschulrat. Über die letztliche Schließung des Studiengangs wird vom Senat unter Berücksichtigung der Berichte, Empfehlungen und Stellungnahmen beschlossen. Die weiteren Schritte (Information der Studierenden und des Ministeriums etc.) liegen in der Verantwortung des Prorektorats S.

Bemerkenswert ist, dass parallel zur Begutachtung im Rahmen der Systemakkreditierung die Schließung von zwei Studiengänge erfolgte (Betriebswirtschaft, Produktion und Märkte, MBA; Pflegepädagogik, B.A.). In den Gesprächen wurde insbesondere von Vertretern/-innen der betroffenen Fakultät Soziales das Verfahren mehrfach thematisiert. Dabei wurde deutlich, dass die Schließung ein (erwartungsgemäß) schwieriger Prozess für die Fakultät gewesen ist, der zu Friktionen und einer gewissen Kritik an einer möglicherweise zu starken Steuerung solcher Entscheidungen durch Kennzahlen geführt hat. Andererseits wurde die Formalisierung dieses Verfahrens als vorteilhaft beschrieben, da klare Schritte und Kommunikationsprozesse festgelegt seien.

Für eine dynamische Hochschule erhöht ein festgelegter und dokumentierter Prozess zur Schließung von Studiengängen die Legitimation entsprechender Entscheidungen. Dies ist aus Sicht der Gutachtergruppe auch in den bisherigen Studiengangschließungen schon zum Tragen gekommen, so dass sich auch dieser Prozess schon bewährt hat.

Die Rollen der verschiedenen Organe und Gremien auf den unterschiedlichen Ebenen sowie ihre Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind ausreichend eindeutig definiert. Es fällt auf, dass – ebenso wie beim Prozess der Einrichtung eines Studiengangs – dem (eher informellen) Strategierat eine in der Praxis wahrscheinlich erhebliche Bedeutung zukommt. Da letztlich dieses Gremium aber nur eine Empfehlungs- und keine Entscheidungsbefugnis hat, erscheint dies akzeptabel.

#### **4.3.7 Spezielle Anwendungsbereiche der internen Qualitätssicherung**

Der primäre Gegenstand der hochschulinternen Qualitätssicherung in Studium und Lehre ist zwar benennbar – der Studiengang –, doch sind neben den oben beschriebenen und bewerteten Hauptprozessen auch weitere Aspekte, Instrumente und (Unter-)Prozesse, die für Studium und Lehre qualitätsrelevant sind. Diese lassen sich nicht abschließend benennen; im Rahmen der Begutachtung sind dennoch einige Aspekte thematisiert worden, die hier nach Bereichen gegliedert aufgeführt werden.

##### Lehrpersonal

Quantität und Qualität des Lehrpersonals haben mit entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Lehre und des Lernens. Im Leitbild „Gutes Lehrend und Lernen“ der Hochschule wird dieser Aspekt allgemein aufgegriffen und stellt dabei die gemeinsame Verantwortung von

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

Lehrenden und Studierenden für den Lernerfolg voran. Weiterhin wird betont: „Wir halten unser Lehrangebot durch stetige Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen, mit der Berufspraxis und gesellschaftlichen Gruppen sowie ständige Weiterbildung auf dem neuesten Stand.“ In den Leitbildern der Fakultäten finden sich entsprechende Zielsetzungen ebenfalls wieder, beispielsweise wird der „Koproduktionsprozess zwischen engagierten Lehrenden und motivierten Lernenden“ betont (Fakultät Soziales) oder „eine stetige Fortentwicklung der Fakultät, der Mitglieder der Fakultät sowie deren Einrichtungen“ (Fakultät Maschinenbau) postuliert.

Berufungen basieren auf den entsprechenden Vorgaben des Landeshochschulgesetzes (§ 47, 48) und einem hochschuleigenen Berufungsleitfaden. Beide nennen pädagogische Eignung und Lehrerfahrung als Kriterien, was auch durch Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen der Hochschuldidaktik nachgewiesen werden kann.

Die Hochschule hat mit der Schaffung des Prorektorats D (Didaktik, Weiterbildung und Studentisches Leben) dem Aspekt der hochschuldidaktischen Qualifikation besondere Bedeutung beigemessen. Dadurch habe laut Aussage der Hochschule auch bei Berufungen, bei denen das Rektorat D qua Amt beteiligt ist, das Gewicht der Lehrqualifikation zugenommen. Auch in dem Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation (*siehe Abschnitt 2.3.4*) ist das Prorektorat in die Entwicklung und Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre direkt eingebunden. Das Prorektorat wird seit Juli 2015 von einem in Vollzeit beschäftigten wissenschaftlichem Mitarbeiter unterstützt.

Die bisherige Wahrnehmung hochschuldidaktischer Angebote wurde im Antrag dokumentiert: seit 2011 bis Ende 2015 wurden 35 hochschuleigene Veranstaltungen, zum Teil in Kooperation mit der PH Weingarten, angeboten und von durchschnittlich 10 Professoren/-innen wahrgenommen. Darüber hinaus können Lehrende der Hochschule an Schulungen der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg (GHD) teilnehmen. In einzelnen Fakultäten, z.B. Maschinenbau, wurden in letzter Zeit weitere, fachlich spezifischere Initiativen aufgesetzt, wovon besonders die Kooperation mit dem Verein Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) erwähnenswert ist, die im Rahmen des Programms „Maschinenhaus“ verschiedene Veranstaltungen und Best Practice-Dokumentationen anbietet.

Bisher waren interne hochschuldidaktische Weiterbildungen auf Professoren/-innen beschränkt. Seit Wintersemester 2014/15 wird auch ein Angebot für Wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen vorgehalten.

Die quantitative Sicherung der Lehrkapazität wird im Rahmen verschiedener QM-Prozesse an der Hochschule Ravensburg-Weingarten berücksichtigt. Dazu gehören der Prozess zur Einrichtung eines neuen Studiengangs sowie die jährlichen Studiengangberichte, welche u.a. (grobe) Angaben zur Personalausstattung und eine Gegenüberstellung von Kapazität und Auslastung enthalten. Im Gespräch wurde jedoch auch erwähnt, dass die Darstellung von Lehrverflechtungen aktuell noch verbesserungswürdig sei und die Kapazitäten auf die Fakultäten als Lehreinheiten bezogen seien – was aber auch eine höhere Flexibilität in der Perso-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

nal- und Studiengangplanung ermögliche.

Die Sicherung der Qualität der Lehre über personalbezogene Maßnahmen und Prozesse erscheint aus Sicht der Gutachtergruppe gewährleistet. Auch wenn nicht detailliert dokumentiert wurde, wie die Berechnung der studiengangsbezogenen Kapazitäten erfolgt, so bestehen ausreichende Feedback-Mechanismen, um auf qualitative und quantitative Mängel in der Personalausstattung aufmerksam zu werden und darauffolgend entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Der Ausbau der hochschuldidaktischen Weiterbildung, getragen durch ein eigenes Prorektorat, wird von der Gutachtergruppe explizit begrüßt.

Anerkennung von Leistungen und Mobilität

Entsprechend ihrer zentralen und dezentralen Leitbilder zielt die Hochschule Ravensburg-Weingarten explizit auf eine hohe Mobilität ihrer Studierenden. Absolventen/-innen sollen „interkulturell kompetent, weltoffen und verantwortungsbewusst“ (Leitbild Hochschule) agieren sowie „international orientierte Persönlichkeiten“ sein und im Rahmen von Anerkennungen und internationalen Kooperationen Studienanteile im Ausland verbringen (Leitbild Fakultät Technologie und Management).

Aktuell sind ca. 15 Prozent der Studierenden sog. Bildungsausländer, wobei indische Studierende den größten Anteil ausmachen. Aktuell bietet die Hochschule einen Masterstudiengang durchgängig in englischer Sprache an. Ein Bachelorstudiengang wird bis einschließlich des vierten Semesters in Englisch angeboten. Daneben erhalten die internationalen Studierenden verpflichtend Deutschunterricht, so dass sie mit Beginn des Praxissemesters (fünftes Semester) für das Praktikum in einem deutschen Unternehmen vorbereitet sind. Im sechsten und siebten Semester finden die Veranstaltungen dann ausschließlich in deutscher Sprache statt.

Ein International Office koordiniert und kommuniziert die Anforderungen ausländischer und inländischer Studierender (Outgoings, Incomings), beispielsweise auch durch Sprachkurse (Deutsch als Zweit- und Fremdsprache), internationale Hochschulkooperationen oder Maßnahmen zur Orientierung und Integration von ausländischen Studierenden. Die Sprachkurse selbst werden durch das „Center for Languages and Intercultural Communication“ der Hochschule (CLIC) durchgeführt.

Für die Anrechnung von hochschulisch und außerhochschulisch erworbenen Studien- und Prüfungsleistungen bzw. Kenntnissen und Fähigkeiten wurde 2015 eine eigene Satzung beschlossen, welche die Vorgaben der Lissabon-Konvention und deren Prinzipien (Anerkennung als Regelfall, Beweislastumkehr) sowie die Vorgaben der KMK (Begrenzung der Anrechnung auf 50% der Leistungen in einem Studiengang etc.) einbezieht. Für die Anerkennung von an Hochschulen im Ausland erbrachten Leistungen durch immatrikulierte Studie-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems

rende der HRW ist ebenfalls 2015 eine weitere Richtlinie verabschiedet worden, welche die Anerkennungsverfahren (Learning Agreements, Notenumrechnung etc.) detailliert regelt.

Insgesamt genügen nach Auffassung der Gutachtergruppe die vorliegenden Regelungen den Anforderungen der Systemakkreditierung an die spezifischen internen Steuerungsmechanismen in Studium und Lehre.

Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

An der HRW wird das Amt einer Gleichstellungsbeauftragten (*siehe auch Abschnitt 2.2.1*) durch zwei Professorinnen (Beauftragte und Stellvertreterin) nebenamtlich ausgeübt sowie neuerdings durch eine halbe Mitarbeiterstelle unterstützt. Im Rahmen der geregelten Einbindung (Stimmrecht in Berufungskommissionen etc.) wurde insbesondere das Peer Review-Verfahren im Rahmen der Neueinrichtung und Internen Akkreditierung von Studiengängen als wichtiger Ansatzpunkt genannt, um Gleichstellung konzeptionell wie inhaltlich zu fördern. Aktuell würden neue Projekte, beispielsweise gegen sexuelle Belästigung, initiiert und ein Mentoring-Programm für weibliche Studierende und Mitarbeiterinnen entwickelt.

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten ist seit März 2015 als ‚Familiengerechte Hochschule‘ zertifiziert. Sie hat sich auf Ziele und Maßnahmen verpflichtet, welche die Vereinbarkeit von Familie und Studium bzw. Beruf verbessern sollen. Dies umfasst Aspekte wie gelockerte Anwesenheitspflicht in Veranstaltungen, Teilzeitmöglichkeiten im Praxissemester, Telearbeit oder allgemeine Unterstützung entsprechender Maßnahmen durch die Hochschulleitung. Studierende und Beschäftigte der Hochschule können Angebote wie eine Kinderkrippe, Kindertagesstätte und weitere Unterstützung in Anspruch nehmen. In den allgemeinen Bachelor- und Masterprüfungsordnungen sind zudem seit dem Wintersemester 2015/16 ausführliche Regelungen für Studierende mit familiären Betreuungspflichten (inkl. Elternzeit, Pflege von Angehörigen), in der Schwangerschaft und für Studierende mit Behinderung und chronischer Erkrankung integriert worden.

Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit sind in den Leitbildern der Hochschule weniger präsent als beispielsweise Aspekte der Internationalisierung oder Lehrqualität. Dennoch ist die Gutachtergruppe überzeugt davon, dass die Hochschule und die Fakultäten entsprechende Bedürfnisse und Maßnahmen mittlerweile als relevant ansehen und sukzessive in Form von Rechten (Nachteilsausgleich etc.), Unterstützungsangeboten und Zielsetzungen auch in den Bereich von Studium und Lehre integrieren.

**4.4 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems**

Die Hochschule hat in ihrem Steuerungssystem den zentralen QM-Arbeitskreis sowie die vier

*II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen*

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

dezentralen QM-Arbeitskreise als zentrale Organe zur Entwicklung, Reflexion und Weiterentwicklung ihres QM-Instrumentariums benannt.

In den Gesprächen wurde von Hochschul- und Fakultätsleitungen, Studierenden und Lehrenden deutlich benannt, dass die QM-Arbeitskreise auch in der Praxis wichtige Schnittstellen und Kommunikationsplattformen sind, um eine fortlaufende Reflexion des QM-Systems zu ermöglichen. Die vorliegenden Protokolle des zentralen QM-Arbeitskreises zeigen, dass hier sowohl grundlegende wie Detailfragen behandelt wurden. Auch die im Rahmen der Systemakkreditierungen an die Hochschule herangetragenen Forderungen (Stichproben, weitere Dokumente und Erläuterung) wurden im zentralen QM-Arbeitskreis behandelt und geklärt. Ebenso fanden die vorbereitenden und begleitenden Coaching-Maßnahmen einer anderen Agentur im Kontext dieses Arbeitskreises statt – und werden auch zukünftig fortgeführt werden.

In den Gesprächen wurde auch dargestellt, dass – im Rahmen eines insgesamt größeren Change-Prozesses – auf Ebene der Fakultäten und Studiengänge bzw. den entsprechenden Gremien die Anwendung der QM-Instrumentarien nicht nur erfolgte, sondern auch reflektiert wurde. Auch wenn die dargestellten Erfahrungen nicht immer einheitlich waren, so wurde doch insgesamt betont, dass die neu etablierten Gremien wie die definierten Prozesse insgesamt hilfreich gewesen seien. Die Prozesse seien dabei im Sinne von ‚leitenden Vorgaben‘ verstanden worden, auch wenn nicht immer jeder Prozessbeschreibung in jedem Detailschritt gefolgt wurde.

Die Gutachtergruppe sieht die Entwicklung, Erprobung und Umsetzung der Steuerungs- und Qualitätssicherungsstrukturen an der Hochschule Ravensburg-Weingarten eingebunden in einen parallel verlaufen, aber gekoppelten ‚Change-Prozess‘, der auf Hochschul- wie Fakultätsebene umfassende Veränderungsprozesse in Gang gesetzt hat. Die bisher stärker isolierten, fakultätsbezogenen Kommunikationsstränge und Handlungsroutinen konnten offenbar erfolgreich in geregelte Prozesse umgeleitet werden. Diese stoßen auf eine insgesamt hohe Akzeptanz in einer sich erstaunlich schnell und positiv veränderten Hochschulkultur mit einem deutlich gewachsenen Qualitätsverständnis. Beeindruckend umgesetzt worden ist dies insbesondere auf Ebene der schon neugestalteten Studiengänge, die auch beispielhaft in der Stichprobe betrachtet wurden. Die umfassenden Veränderungen im Konzept wie im Detail sind an eine kompetenzorientierte, modularisierte und innovative Zielvorstellung orientiert.

Dieser parallele Wandlungsprozess zeigt eine Haltung, welche sowohl das Konzipieren wie das Ausprobieren, das Implementieren wie das Verändern aktiv fördert. Insofern sind sie sicher, dass die Hochschule auch zukünftig ihr Steuerungs- und QM-System reflektieren, und entwickeln wird – selbst wenn die aktuell ‚treibenden‘ Positionen und Gremien zukünftig personell anders besetzt sein sollten.

Dabei möchte die Gutachtergruppe – wie schon oben mehrfach ausgeführt – die Hochschule und ihre Verantwortlichen auf allen Ebenen und in allen Statusgruppen ermuntern, Prozesse

und (organisationale) Strukturen bei sich ändernden Anforderungen oder einfach zur ‚Reduzierung‘ der Veränderungsintensitäten auch durchaus wieder zu vereinfachen oder in andere Richtungen innovativ zu entwickeln.

#### **4.5 Berichtssystem, Datenerhebung und Dokumentation**

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten hat die Erhebung, Berichterstattung sowie die Dokumentation von Daten in Prozessbeschreibungen und Ordnungen verankert.

Die Erhebung studienangerelevanter Daten erfolgt zentralisiert über das umfassende Datenmonitoring der Hochschule (*siehe Abschnitt 2.3.1*). Es integriert automatisch Daten der Studierenden- und Prüfungsverwaltung und bereitet diese in verschiedenen tabellarischen und graphischen Formen auf. Für dieses webbasierte Monitoring sind verschiedene Zugriffskategorien festgelegt. Prinzipiellen Zugriff haben das Rektorat, das QM-Team, die Dekane sowie die Studiendekane (Studiengangleitungen), letztere können einzelne Matrikel einsehen, um dies für die Studienberatung zu nutzen.

Sitzungen von Gremien und Organen der Hochschule sowie auf Fakultäts- und Studienebene werden protokolliert und lagen in umfangreicher Auswahl der Gutachtergruppe zur zweiten Begehung vor.

Das QM-Portal dient zur hochschulinternen Leitung und Ergebnissicherung der Qualitätssicherungsprozesse. Über das Prorektorat S erfolgt mehrmals jährlich die Information des Senats und mindestens einmal jährlich des Hochschulrates über Entwicklungen im QM-Bereich. Die jährlichen Studiengangberichte, welche auch die ggf. ergriffenen Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung beschreiben, werden durch das QM-Team archiviert. Für die Verfahren der Internen Akkreditierung werden nach Akkreditierung bzw. Auflagenerfüllung „die Ergebnisse über das QM-Portal veröffentlicht“ (QM-Handbuch, S. 32).

Der Jahresbericht der Hochschule – in Verantwortung des/der Rektors/-in – dient der Information des Ministeriums sowie der Öffentlichkeit. Er kann über die Homepage der Hochschule direkt abgerufen werden. Der Jahresbericht 2015 umfasst auch (erstmalig) einen mehrseitigen Abschnitt zum Qualitätsentwicklung an der Hochschule.

Die Gutachtergruppe sieht die Anforderungen an die interne und externe Dokumentations- und Berichtspflicht als weitgehend erfüllt an. Die Prozesse und die ihnen zu Grunde liegenden Ordnungen und verbindlichen (Prozess-)Beschreibungen sind umfassend, detailliert, nachvollziehbar und über das QM-Portal hochschulintern zugänglich. Für bestimmte Bereiche sind gestaffelte Zugriffsrechte vorhanden, was im Sinne des Persönlichkeits- und Datenschutzes zu begrüßen ist.

Die interne Kommunikation von Verfahren, Stellungnahmen, Maßnahmen etc. erscheint – wie gerade in den Gesprächen von Hochschul- und Fakultätsseite betont wurde – eine deutliche Verbesserung im Sinne einer offenen, durchaus auch im positiven Sinne konfliktbe-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*4 Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagementsystems*

wussten Kommunikationskultur erfahren zu haben.

Die Information der Öffentlichkeit und staatlicher Stellen über allgemeine Entwicklungen und Maßnahmen im Qualitätsmanagement findet im formalen Sinne über die Jahresberichte des Rektors adäquat statt. Für die Gutachtergruppe ist jedoch noch nicht deutlich geworden, wie Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse auf Studiengangebene dokumentiert und kommuniziert bzw. (hochschulintern/-extern) veröffentlicht werden. Dies ist zu dokumentieren.

Auch muss die Hochschule noch darstellen, wie Ergebnisse der Internen Akkreditierung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dabei sieht es die Gutachtergruppe nicht als notwendig an, dass umfangreiche Protokolle/Berichte der Peers hochschulextern einsehbar sein müssen. Es müssen jedoch mindestens Kurzberichte sowie Angaben zur Internen Akkreditierung (im Sinne eines Bescheids/Zertifikats) einsehbar sein. Auch sollte eine Aufstellung der erfolgten und anstehenden Internen Akkreditierungen (Arbeitsplanung) veröffentlicht werden.

## **5. Ergebnisse der Merkmalsstichproben**

Im Einvernehmen mit der Hochschule wurden im Anschluss an die erste Vor-Ort-Begehung die folgenden Merkmale und Studiengänge ausgewählt, anhand derer die Wirkungsweisen des internen Qualitätssicherungssystems beispielhaft illustriert werden sollten:

- a. Darstellung der **Qualitätssicherung und Weiterentwicklung** der Studiengänge durch Prozesse des internen Qualitätsmanagements unter ggf. schon erfolgter Beteiligung externer Stakeholder/Peers.
- b. Darstellung der **Sicherung der Studierbarkeit**, insbesondere durch das Kennzahlensystem/Monitoring. Nutzung der erhobenen Kennzahlen auf verschiedenen Ebenen, Nutzung der Daten zur Sicherung der Studierbarkeit (u.a. Studienverlauf, Abbrecherquoten). Einbindung von Verwaltung, Prüfungsamt etc. sowie Bereitstellung von Beratungs-/Betreuungseinrichtungen zur Sicherung der Studierbarkeit.

Für die Dokumentation der Merkmale wurden die folgenden Studiengänge ausgewählt, die in unterschiedlichen Fakultäten verortet sind und zu diesem Zeitpunkt in unterschiedlicher Weise durch Prozesse und Instrumente der Qualitätssicherung erfasst waren.

1. Technik-Management (B.Eng.) (Fakultät T; Kernstudiengang mit hohen Studierendenzahlen; bisher nur programmakkreditiert, Peer Review im Mai 2016)
2. Technik-Management und Optimierung (M.Eng) (Fakultät T, Peer Review im November 2015)
3. Maschinenbau (B.Eng.) (Fakultät M, Peer Review im November 2014, Akkreditierung mit Auflagen im Senat im Januar 2015; zweites Peer Review im April 2016 aufgrund wesentlicher Änderung des Studiengangs)
4. Soziale Arbeit (B.A.) (Fakultät S; Kernstudiengang, steht 2017 zur internen Akkreditierung an)

Beide Merkmale und die entsprechenden Dokumentationen der ausgewählten Studiengänge sind schon in die bisher in diesem Bericht ausgeführten Darstellungen und Bewertungen eingeflossen. Deshalb soll an dieser Stelle nur eine kurze gutachterliche Einschätzung erfolgen.

### **5.1 Merkmal Qualitätssicherung und Weiterentwicklung**

Für alle vier Studiengänge wurden von der Hochschule zur zweiten Begehung umfangreiche Unterlagen bereitgestellt, die sowohl Dokumente zu Qualitätssicherungsprozessen (Peer Review mit Protokollen, Abschlussbericht, Auflagenerfüllung etc.; Studiengangberichte, Ergebnisse von Lehrevaluationen u.a.) als auch detailliert zur Weiterentwicklung der Studiengänge (Protokolle und Beschlüsse von Fakultätsratssitzungen, Studienkommission etc.) umfassten. Auch ließ sich die Weiterentwicklung der Studiengänge durch neu aufgestellte Stu-

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

5 Ergebnisse der Merkmalsstichproben

dien- und Prüfungsordnungen sowie Modulhandbücher nachvollziehen.

Die Gutachtergruppe konnte sich anhand der Stichproben überzeugen, dass die Hochschule Ravensburg-Weingarten ein gut strukturiertes, auf verschiedenen, sich ergänzenden Prozessen und Instrumenten basierendes Qualitätssicherungssystem etabliert hat und regelmäßig nutzt. Besonders hervorzuheben ist, dass nicht nur die regelmäßige Durchführung von Evaluationen, Erstellung von Studiengangberichten etc. offensichtlich in kurzer Zeit implementiert worden ist, sondern auch das Schließen der Qualitätsregelkreise durch Protokolle, Berichte und Beschlüsse dokumentiert werden konnte. Ebenso wurde deutlich, dass im Verfahren der Internen Akkreditierung offenbar hilfreiche Empfehlungen und gegebenenfalls auch adäquate Auflagen ausgesprochen wurden. Auch die Erfüllung der Auflagen ist dokumentiert.

Zum Merkmal zählt auch die detailliert nachvollziehbare Darstellung der erstmaligen Entwicklung und reflektierten Weiterentwicklung des Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystems an sich. So wird insbesondere durch die Protokolle des Zentralen QM-Arbeitskreises und der Evaluationskommission nicht nur deutlich, wie die sukzessive Konzeption und Implementierung der Instrumente und Prozesse erfolgte, sondern auch, dass schon zeitnah Erfahrungen und Feedback der verschiedenen Ebenen und beteiligten Akteursgruppen eingeflossen und aufgenommen worden ist. So konnten in erstaunlich schneller Zeit Anpassungen und Korrekturen erfolgen.

## **5.2 Merkmal Sicherung der Studierbarkeit**

Die Dokumentation des Kennzahlensystems auf Basis des BIC-Monitors sowie deren Verwendung erfolgte vor allem durch die Bereitstellung der Studiengangberichte der ausgewählten Studiengänge. Wie schon in *Abschnitt 2.3.1 dieses Berichts* beschrieben, erfolgte parallel zur Begutachtung im Rahmen der Systemakkreditierung eine sukzessive Weiterentwicklung des Monitorings durch eine Erweiterung/Differenzierung der Kennzahlenkategorien. Für entsprechende Festlegungen ist ein eigener Prozess graphisch hinterlegt.

Für die Studiengänge Maschinenbau (B.Eng.), Soziale Arbeit (B.A.) und Technik-Management (B.Eng.) wurden Auszüge aus der Monitoring-Datenbank dokumentiert. Sie zeigen den „Studienqualitätsmonitor“ mit Angaben zu Absolventen/-innen, Studiendauer, Studienabbrechern, gegliedert u.a. nach Typ der Hochschulzugangsberechtigung und Studiendauer. Ebenso dargestellt wurden Daten wie Notenverteilung, kumulierter Drop-Out sowie allgemein die Studierendenübersicht, anhand derer sich auch für einzelne Studierende die Zahl der zum Zeitpunkt des Zugriffs erworbenen ECTS-Punkte im Vergleich zum Soll-Wert im Studienverlauf ablesen lässt. Dies ist im Rahmen des ‚Tempo 30-Projekte‘ dann mit einer ‚Ampel‘ gekennzeichnet (auf diese eigenen Daten hat auch der/die jeweilige Studierende Zugriff).

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

*5 Ergebnisse der Merkmalsstichproben*

Eine standardisierte Auswahl an Monitoringdaten ist in den jährlichen Studiengangberichten der vorliegenden Studiengänge integriert. In einem ersten Abschnitt werden dabei u.a. Angaben zu Bewerber/-innen, Neuimmatrikulationen, Studierenden- und Absolventenzahlen, Anteil weiblicher und ausländischer Studierender, Noten, Regelstudienzeiten, und Drop-Outs aufgeführt.

Aus den Gesprächen und den Antragsdokumentationen ließen sich im Hinblick auf Beratungs- und Betreuungsangebote der Hochschule keine Lücken erkennen. Auch aus den Einlassungen der Studierenden im Gespräch und in der Stellungnahme der Studierendenschaft gab es keine Hinweise auf wesentliche Verbesserungsbedarfe in diesem Bereich.

Durch das Datenmonitoring hat die Hochschule nach Ansicht der Gutachtergruppe ein starkes und differenziertes Instrument etabliert, um quantitative Angaben auch zu Studienerfolg und Studierbarkeit zu erhalten. Die Studierbarkeit wird weiterhin durch offenbar adäquate Betreuungs- und Beratungsangebote sowie Maßnahmen zur Unterstützung von in- und ausländischen Studierenden, auch in besonderen Lebenslagen, gewährleistet

Das Monitoring ermöglicht darüber hinaus über Kennzahlen eine zentrale wie dezentrale Steuerung und strategische Entwicklung des Studienangebots. Dabei sieht die Gutachtergruppe es als sinnvoll an, das Monitoring regelmäßig auf Umfang, Nutzbarkeit und Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu reflektieren.

## **6. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates**

### **6.1 Qualifikationsziele**

(Kriterium 6.1)

Das Kriterium 6.1 ist erfüllt.

Die Qualitätsziele und das Ausbildungsprofil der Hochschule gehen aus dem allgemeinen Leitbild, dem hochschulweiten Leitbild „Gute Lehren und Lernen“ sowie den darauf aufbauenden Leitbildern der Fakultäten deutlich hervor. Sie sind auf der Homepage einsehbar.

Im Rahmen eines umfassenderen Change-Prozesses hat die Hochschule darauf hingewirkt, das in diesen Leitbildern verankerte Ziel einer anwendungsbezogenen, auf wissenschaftlichen Grundlagen basierenden und mit modernen didaktischen Methoden umgesetzten Lehr- und Lernkultur auf Ebene der Studiengänge und Module umzusetzen. Durch Vorgaben und Hilfestellungen zur kompetenzorientierten Studiengestaltung, entsprechende technische Umsetzungen aber auch individuelle, studien- und fakultätsbezogene Projekte („Maschinenhaus“, „Personal Mastery“ etc.) ist dies in den schon umgestalteten Studiengängen aus Sicht der Gutachtergruppe gelungen.

Die Maßnahmen zur initialen wie kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung von Studiengängen inklusive ihrer Qualifikationsziele sind zielgerichtet und werden offensichtlich hochschul- und fakultätsweit wahrgenommen. Entwicklungsmöglichkeiten sieht die Gutachtergruppe noch bezüglich der Einbindung externer Stakeholder im Sinne von Absolventen/-innen, Unternehmen, Verbänden etc. Dies sollte nicht nur im Rahmen formalisierter Qualitätssicherungsprozesse (Interne Akkreditierung) erfolgen, sondern auf verschiedenen Ebenen in unterschiedlichen Formen und Phasen der Studiengang(weiter)entwicklung.

### **6.2 Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre**

(Kriterium 6.2)

Das Kriterium 6.2 ist erfüllt.

Das interne Steuerungssystem der Hochschule Ravensburg-Weingarten sichert nachweislich die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele für die Studiengänge. Fachliche und überfachliche Aspekte werden dabei durchgängig erkennbar, und die Vorgaben des Kriteriums 2.1 der Programmakkreditierung finden stets erkennbar Anwendung.

Die Vorgaben der Programmakkreditierung werden im Steuerungssystem umgesetzt. Alle maßgeblichen internen und externen Interessengruppen (Lehrende, Studierende, Absolvent/-innen, Vertreter/-innen der Berufspraxis, Verwaltungspersonal) sind an der Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge in hinreichendem Ausmaß beteiligt. Positiv ist die früh und gut geleistete Einbindung der Studierenden über gewählte Vertreter in qualitätsrelevanten Gremien und über offene Formen wie QM-Werkstätten zu betonen.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

6 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

Die Einbindung von Vertreter/-innen der Berufspraxis sowie weiterer hochschulexterner Expert/-innen in das Steuerungssystem sollte hingegen noch ausgebaut werden.

Die Ergebnisse der internen Qualitätssicherung (Evaluationsergebnisse, Kennzahlen, Studiengangberichte) werden für das Management und die – teils umfangreiche – Weiterentwicklung der Studiengänge in hervorragender Weise genutzt.

### **6.3 Hochschulinterne Qualitätssicherung** (Kriterium 2.3)

Das Kriterium 6.3 ist erfüllt.

Das interne Qualitätssicherungssystem der Hochschule Ravensburg-Weingarten genügt dem Gesamteindruck der Gutachtergruppe zufolge den Anforderungen der ESG und ist sächlich und personell nachhaltig ausgestattet. Das System stellt die durchgängige Einhaltung akkreditierungsrelevanter Vorgaben sicher, identifiziert Schwachstellen und arbeitet konsequent und dokumentiert an deren Behebung. Insgesamt ist so eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Programme gewährleistet.

Das System sieht eine regelmäßige Begutachtung und interne Akkreditierung der Studiengänge unter externer Beteiligung sowie eine regelmäßige Qualitätsbewertung von Studium und Lehre durch die Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltungsevaluation und weiteren, zum Teil noch in Planung befindlichen Befragungsinstrumenten (Strukturevaluation, Workloaderhebung, neu konzipierte Absolventenstudien) vor.

Das Prorektorat Studium, Lehre und Qualitätsmanagement stellt sicher, dass im Rahmen der internen Akkreditierungsverfahren und der Studiengangberichte ausgesprochene Empfehlungen, Auflagen und Maßnahmen umgesetzt werden. Im Rahmen der Lehrevaluationen und ihrer Dokumentation in den Studiengangberichten sind Prozessregeln für eine Verbesserung der Lehrqualität verbindlich festgelegt. Für die Konzeption von Maßnahmen wird hier das Prorektorat Didaktik, Weiterbildung und studentisches Leben eingebunden; geplante und erfolgte Maßnahmen werden dokumentiert. Darüber hinaus kann das Prorektorat S z.B. über die leistungsbezogene Besoldung sowie über die strategische Steuerung der Hochschulentwicklung Anreize schaffen.

Wie in *Abschnitt 2.2.2* bereits ausgeführt, werden alle relevanten Stakeholdergruppen in die Qualitätssicherung der Programme einbezogen. Die Unbefangenheit und Unabhängigkeit insbesondere der internen und externen Peers wird nach Ansicht der Gutachtergruppe in hinreichender Weise sichergestellt. Das Prorektorat S und das zentrale QM-Team fungieren hochschulweit als wichtige steuernde Instanz und Schnittstelle innerhalb des Systems. Auch die Verkoppelung mit der fakultären Ebene wird durch nebenamtliche, professorale QM-Beauftragte, dezentrale QM-Arbeitskreise sowie Studienkommissionen gut geleistet.

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

6 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

#### **6.4 Berichtssystem und Datenerhebung** (Kriterium 6.4)

Das Kriterium 6.4 ist weitgehend erfüllt.

Die Hochschule nutzt ihr internes, in Teilen auf dem QM-Portal (im Verbund mit dem BIC-Monitor) basiertes Berichtssystem für die regelmäßige Zusammenstellung kennzahlenbasierter Studiengangberichte. Das Berichtssystem basiert auf in Abstimmung zwischen zentralem Qualitätsmanagement, Datenschutzbeauftragter/-m und Senat festgelegten Kategorien. Die Kapazitätslage wird durch ein Ampelsystem visualisiert. Für andere Kennzahlen sind keine festen Interventionsgrenzen definiert; vielmehr wird u.a. über die vorgegebene Struktur der Studiengangberichte und Peer Reviews eine Reflexion der eingegangenen Daten und Rückmeldungen angeregt.

Für die zentralen Prozesse der Entwicklung, Genehmigung und gutachterlichen Überprüfung von Studiengängen werden Vorlagen, Leitfäden und Musterdokumente genutzt, die im QM-Portal hinterlegt sind.

Nicht ausreichend deutlich geworden ist für die Gutachtergruppe jedoch, welche Berichte in welcher Form und für wen einsehbar hochschulintern (im QM-Portal) veröffentlicht werden. Dies ist noch zu dokumentieren.

#### **6.5 Zuständigkeiten** (Kriterium 6.5)

Das Kriterium 6.5 ist erfüllt.

Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Steuerungs- und internen Qualitätssicherungssystems sind – vor allem durch das QM-Handbuch, die Evaluations- und Qualitätssicherungssatzung sowie die graphischen Prozessdarstellungen – klar definiert, differenziert und hochschulintern öffentlich. Weitere Ordnungen flankieren diese Satzungen, beispielsweise die Grundordnung oder die Geschäftsordnungen einzelner Gremien.

#### **6.6 Dokumentation** (Kriterium 6.6)

Das Kriterium 6.6 ist weitgehend erfüllt.

Die auf Fakultätsebene beschlossenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung der Studiengänge sowie die bisherigen Wirkungen beschlossener Maßnahmen werden im Rahmen der Studiengangberichte und des Hochschuljahresberichts dokumentiert. Dies umfasst auch die Information der Landesbehörden.

Es ist jedoch noch nicht erkennbar, in welcher Form und auf welchem Wege die Ergebnisse

II Bewertungsbericht der Gutachter/-innen

6 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

der internen Qualitätssicherung, insbesondere der Planung, Umsetzung und ergriffenen Maßnahmen der Internen Akkreditierung, öffentlich zugänglich gemacht werden. Hierfür muss aus Sicht der Gutachtergruppe noch ein adäquates Format gefunden werden.

## **6.7 Kooperationen**

(Kriterium 6.7)

Das Kriterium 6.7 ist erfüllt.

Die Hochschule hat dokumentiert, dass die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung sich auch auf im Rahmen von Kooperationen durchgeführte Studiengänge erstreckt. Dies betrifft zum einen Gewerbelehrerstudiengänge, die in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten angeboten werden. Die Zuständigkeiten sind in einem vorgelegten Kooperationsvertrag geregelt und die Studiengänge wurden bisher regelmäßig einer externen Programmakkreditierung unterzogen. Dabei ist zu beachten, dass Studierende der polyvalenten Bachelorstudiengänge und der lehramtsbezogenen (nicht-polyvalenten) Masterstudiengänge an beiden Hochschulen immatrikuliert sind, aber die organisatorische und qualitätssichernde Zuständigkeit jeweils eindeutig einer Hochschule zugeordnet ist (Bachelor = HRW, Master = PH Weingarten). Es besteht ein gemeinsamer Prüfungsausschuss.

Zwei Studiengänge werden aktuell in Kooperationen mit anderen Hochschulen (Duale Hochschule Baden-Württemberg, HTWG Konstanz) durchgeführt. Beide sind an der Hochschule Ravensburg-Weingarten mittlerweile vom QM-System erfasst und gleichzeitig an der Partnerhochschule intern bzw. extern akkreditiert.

Im Bachelorstudiengang „Technik-Management“ sowie im Masterstudiengang „Technik-Management und Optimierung“ ist ein ‚International Track‘ eingerichtet, der Studenten der HRW sowie auswärtigen Studierenden den Erwerb von Doppelabschlüssen ermöglicht. Die Kooperationen sind vertraglich geregelt und u.a. über Learning Agreements qualitätsgesichert.

An der Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege wird der duale, ausbildungsintegrierende Bachelorstudiengang „Pflege“ in Kooperation mit einer regionalen Gesundheitsakademie (Fachschule) angeboten. Der Studiengang ist bis 2020 extern programmakkreditiert und wird ebenfalls in das interne Qualitätssicherungssystem der Hochschule einbezogen.

*III Appendix*

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

### III. Appendix

#### 1. Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016



## SYSTEMAKKREDITIERUNG

## HOCHSCHULE RAVENSBURG-WEINGARTEN (HRW)

## STELLUNGNAHME ZU DEN EMPFEHLUNGEN DER GUTACHTERGRUPPE

### Ansprechpartner

Hochschule Ravensburg-Weingarten  
Prorektorin für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement  
Prof. Dr. Theresia Simon  
Doggenriedstraße  
88250 Weingarten  
Tel: 0751-501-4542  
Datum: 05.09.2016

### Vorwort:

Die Hochschule Ravensburg-Weingarten dankt der Gutachtergruppe für die konstruktiven Gespräche während den Begehungen und die Anregungen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der Hochschule.

Nachstehend nimmt die Hochschule Stellung zu den Empfehlungen der Gutachtergruppe. Die Anregungen wurden bereits im Rektorat diskutiert und werden im Wintersemester 2016/17 mit dem Senat, dem zentralen QM-Arbeitskreis sowie den dezentralen Akteuren nochmals beraten werden. Aufgrund der Sommerpause und der damit verbundenen Abwesenheit zahlreicher Entscheidungsträger war dies leider bisher nicht abschließend möglich.

### redaktioneller Hinweis:

Die Stellungnahme folgt der Gliederung des Bewertungsberichts der Gutachter/-innen. Gliederungsnummerierung und Seitenangaben beziehen sich auf den Bewertungsbericht.

### III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

## **2. Darstellung und Bewertung des internen Qualitätsmanagements**

### **2.2 Akteure, Verantwortlichkeiten und Ressourcen des Steuerungssystems**

#### **2.2.1 Hochschulinterne Akteure auf zentraler und dezentraler Ebene**

Die Gutachtergruppe empfiehlt

- „ ... mittelfristig das QM-Team zu einer Stabsstelle mit eigener Leitung auszubauen, um auch im Falle von Stellenwechseln, Erkrankungen etc. eine hochwertige Kontinuität der zentralen Qualitätsunterstützung zu gewährleisten.“ (S. 13)
- „...die bislang eher zufällige Einbindung von zwei Mitarbeiter/-innen des QM-Teams in den Senat per Wahl (Mitarbeitergruppe) zumindest in Teilen formal zu verankern, beispielsweise durch Mitgliedschaft mit beratender Stimme.“ (S. 13)

Das Rektorat der Hochschule teilt die Auffassung der Gutachtergruppe, die Rolle des QM strukturell zu stärken und der Expertise des QM in den Sitzungen des Senates eine Stimme zu geben. Unter Berücksichtigung der derzeitigen personellen und strukturellen Gegebenheiten der Hochschule könnte dieses Ziel durch die Mitgliedschaft der Leitung der studentischen Abteilung mit beratender Stimme im Senat erreicht werden.

#### Begründung:

Das Selbstverständnis der Mitglieder des derzeitigen QM-Teams ist das eines flexiblen Teams gleichgestellter und gleichberechtigter Teammitglieder. Das derzeitige QM-Team zeichnet sich durch einen ausgeprägten Teamgeist, einen hohen sozialen Zusammenhalt und eine sehr flexible Arbeitsweise aus. Die Teammitglieder sind trotz gegebener fachlicher Schwerpunktsetzung in der Lage und auch gewohnt, Belastungsspitzen im Aufgabenfeld der jeweils anderen Teammitglieder abzufangen und sich, zumindest in Teilbereichen, gegenseitig zu vertreten. Die Etablierung einer formalen Leitung wäre daher zumindest zum derzeitigen Zeitpunkt nicht anschlussfähig an die bestehende Teamkultur.

Neben der Etablierung einer QM-Abteilung unter Leitung eines QM-Team-Mitgliedes wäre auch folgende Lösung zur Gewährleistung einer „hochwertige Kontinuität der zentralen Qualitätsunterstützung“ denkbar: An der HRW wurde von Anfang an die Leitung der studentischen Abteilung (Zulassungsamt, Prüfungsamt und studentische Beratung) stark in das QM der HRW eingebunden. Der Leiter der studentischen Abteilung ist Mitglied im zentralen QM-Arbeitskreis, in der Zentralen Studienkommission und im zentralen Prüfungsausschuss. Im Wintersemester 2016/17 wird daher dem Senat und dem zentralen QM-Arbeitskreis seitens des Rektorates der Vorschlag unterbreitet werden, den Leiter der Studentischen Abteilung noch stärker als bisher schon in das QM der Hochschule einzubinden und als beratendes Mitglied des Senates zu Fragen des Qualitätsmanagements und der Studierendenverwaltung zu etablieren. Diese Lösung hätte den Vorteil, dass auch die Perspektive der verwaltungsmäßigen Umsetzbarkeit von Maßnahmen des QM durch die Leitung der Studentischen Abteilung in die Senatssitzung unmittelbar mit eingebracht werden kann und eine weitere Rückkopplungsschleife zwischen akademischen Bereich und Verwaltungsbereich vermieden wird.

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

- „Darüber hinaus möchte die Gutachtergruppe die Hochschule darin ermuntern, ihr Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem, das in der aktuellen Wandlungsphase von Umfang und Komplexität durchaus angemessen ist, immer wieder zu reflektieren. Eine Reduktion von Gremien, personellen Mehrfachfunktionen und (Sitzungs-)Zyklen könnte dann angemessen sein, wenn von einer Reform in eine „Konsolidierungsphase“ (so ein Studiendekan im Gespräch) übergegangen wird.

*Dabei sollte auch weiterhin die Beteiligung der Studierenden über formale Gremien und informellere Informationsprozesse gefördert werden.“ (S. 13)*

Um die Angemessenheit des QM auch unter den sich stets verändernden hochschulinternen und –externen Bedingungen zu überprüfen, hat sich die Hochschule entschlossen, jährlich im Juli einen Reflexionsworkshop unter Einbindung einer externen Perspektive durchzuführen. Der diesjährige Workshop fand am 28. Juni mit der Evaluierungsagentur Baden-Württemberg evalag und allen Mitgliedern des zentralen QM-Arbeitskreises statt. Wie bereits von den Mitgliedern der Gutachtergruppe thematisiert, wurden dabei auch die Komplexität des QMs und die Häufigkeit der Sitzungen nochmals diskutiert. Es wurde beschlossen, mit dem Übergang in die „Konsolidierungsphase“ des QM-Systems die Sitzungshäufigkeit des zentralen QM-Arbeitskreises auf einen zweimonatigen Rhythmus hin zu verändern. Ein weiteres Ergebnis dieses Workshops betrifft die Rolle des Dekans als Mitglied der Peergroup. Der Dekan wird weiterhin Mitglied der Peergroup bleiben, jedoch ohne Stimmrecht. Auf diese Weise wird die Expertise des Dekans weiterhin in das Verfahren eingebunden und der Dekan in seiner Doppelrolle als Mitglied der Peergroup und evtl. des zu akkreditierenden Studiengangs entlastet. Eine entsprechende Änderung der QM-Satzung wird derzeit vorbereitet.

Die Einbindung der Studierenden in die Weiterentwicklung des QM wird die Hochschule auch weiterhin aktiv fördern.

- Das Landeshochschulgesetz sichert bereits die formelle Beteiligung der Studierenden auf Dauer in den Fakultätsräten, dem Senat und den Studienkommissionen. Darüber hinaus hat die Hochschule über ihre QM-Satzung die Mitgliedschaft einer Studierendenvertreterin oder eines Studierendenvertreters im QM-Arbeitskreis sowie der Evaluierungskommission strukturell verankert.
- Zudem fördert die Hochschule die aktive Mitarbeit der Studierenden durch die Regelung des § 31 der Studien- und Prüfungsordnung vom 2. Juli 2015. Auf Antrag werden Studierenden, die aktiv in den gesetzlichen oder satzungsmäßigen Organen der Hochschule während mindestens eines Jahres mitarbeiten, die Fristen für Prüfungen bis zu einem Jahr verlängert oder bis zu 5 ECTS als Schlüsselqualifikationen anerkannt.

Die Hochschule wendet diese, die aktive Mitarbeit fördernde und zugleich honorierende Regelung nicht nur auf Studierende an, die 2015 ihr Studium aufgenommen haben, sondern auf alle Studierende. Die Regelung des § 31 wurde bereits von mehreren Studierendenvertreterinnen und -vertretern in Anspruch genommen.

### III Appendix

#### 1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

- 2017 wird, entsprechend dem zweijährigen Rhythmus der Veranstaltung, erneut eine QM-Werkstatt stattfinden.
- Die Studierenden werden sich umso stärker in das Qualitätsmanagement und die Steuerung der Entwicklung der Hochschule einbringen, je detaillierter sie über ihre diesbezüglichen Rechte und Pflichten Bescheid wissen. Auf der bevorstehenden Klausurtagung der Studierendenvertreterinnen und -vertreter wird es daher auch ein Zeitfenster geben, in dem die Studierendenvertretungen der verfassten Studierendenschaft mit dem Prorektorat S noch offene Fragen zur Mitwirkung klären können.

Die aktive Beteiligung der Studierenden hat, nicht zuletzt gefördert durch die genannten Maßnahmen und die generell offenen Kommunikationskultur der Hochschule, über die Zeit hinweg erfreulicherweise stetig zugenommen.

## 2.2.2 Hochschulexterne Akteure und Perspektiven

Die Gutachtergruppe empfiehlt

- *„... die Einbindung externer Kompetenz im Rahmen auch anderer Formate und Prozesse (als im Rahmen des internen Peer-Reviews, Anm. T.S.) zu stärken. Als anwendungsorientierte, explizit auch regional verankerte Hochschule ist zur Entwicklung und Überprüfung der beruflichen Qualifikation der Absolventen/-innen gerade die externe Perspektive relevant. Gerade bei der Einrichtung von neuen Studiengängen kann eine entsprechende Marktanalyse hier unterstützend wirken. Auch könnte die externe Perspektive hilfreich sein, das QM-System selbst in seiner Zweckmäßigkeit (Daten, Einbeziehung von Marktanalysen etc.) weiter zu entwickeln. So wären die offenbar erst teilweise etablierten Beiräte auf Studiengangebene eine geeignete Maßnahme, um die Interessen und Anforderungen von Unternehmen, Verbänden, Institutionen etc. in die Neu- und Weiterentwicklung von einzelnen Studiengängen und ganzen Studiengangportfolios reflektiert einzubinden.“ (S. 15)*

Die Einbindung der externen Kompetenz auf Studiengangsebene wird derzeit außer über Peer-Reviews bereits über weitere Formate vorgenommen. Zu diesen zählen:

- Industriebeiräte. Die Fakultät Technologie und Management hat einen Fakultätsbeirat eingerichtet. Ein solcher erlaubt auch die Optimierung des Studiengangportfolios. Die Fakultät nimmt hierbei eine Vorreiterfunktion ein. Die Etablierung weiterer Beiräte ist derzeit im Gange, so z.B. in der Fakultät Maschinenbau, sollte jedoch noch ausgebaut werden.
- die Einbindung berufsständischer Organisationen und zukünftiger Arbeitgeber in Überlegungen zur Einrichtung neuer Studiengänge. Wird ein neuer Studiengang eingerichtet, so wird bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Marktstudie im Rahmen des zu erstellenden und dem Senat vorzulegenden Grobkonzeptes gefordert. So wurde beispielsweise bei der Einrichtung des Bachelor-Studiengangs „Angewandte

III Appendix

1 *Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016*

Psychologie“ (Start Wintersemester 2016/17) sowohl der Psychologenverband als auch zukünftige Arbeitgeber wie das ZfP Südwürttemberg am Standort Ravensburg (ein regionales Zentrum der psychologischen Versorgung) und ein Vertreter der regionalen mittelständischen Industrie befragt. Für die Gründung des Studiengangs „Internet und Online-Marketing“ (Start ebenfalls Wintersemester 2016/17) wurde ebenfalls eine Befragung potentieller regionalen Arbeitgeber durchgeführt.

- die Einbindung berufsständischer Organisationen in die Weiterentwicklung von Studiengängen. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf die Kooperation der der Studiengänge Maschinenbau und Elektrotechnik mit dem VDMA im Rahmen des Projektes „Maschinenhaus“. Die Hochschule hat angeregt, die durch dieses Projekt angestoßenen Veränderungen und das Erreichte in einem regelmäßigen Turnus wieder mit dem VDMA zu reflektieren, so dass eine kontinuierliche Begleitung der Entwicklung der Studiengänge durch eine berufsständische Organisation gewährleistet ist.
- die Einbindung der Expertise zukünftiger Arbeitgeber, gerade auch was aktuelle Anforderungen der Berufspraxis anbelangt, durch den Erfahrungsaustausch im Rahmen fachbezogener Tagungen. Als Beispiel sei hier auf den jährlich stattfindenden WI-Tag der Wirtschaftsinformatikstudiengänge verwiesen.
- Hinzu kommt der regelmäßige Austausch mit der Berufspraxis im Rahmen von Abschlussarbeiten. Diese werden an der HRW überwiegend in Zusammenarbeit mit Unternehmen und sonstigen externen Institutionen durchgeführt. Aus dieser Zusammenarbeit resultieren regelmäßig Anstöße für curriculare Reformen.

Die Hochschule hält die Einbindung der externen Perspektive für die Aufrechterhaltung der Dynamik und Effektivität des QM ebenfalls für notwendig. Impulse von außerhalb der Hochschule Ravensburg-Weingarten erreichen diese derzeit auf folgende Art und Weise:

- Auf Beschluss des Senates wird jährlich ein QM-Reflexionsworkshop unter externer Beteiligung durchgeführt. Der diesjährige Workshop fand, wie bereits erwähnt, mit evalag statt.
- Mitglieder des QM-Teams nehmen regelmäßig an den Arbeitstreffen der QM-Beauftragten der baden-württembergischen Hochschulen teil. Der Arbeitskreis der QM-Beauftragten der baden-württembergischen Hochschulen ist ein mittlerweile fest etablierter Expertenkreis, der sich mehrmals jährlich zum Erfahrungsaustausch trifft.
- Ein Mitarbeiter des QM-Teams der Hochschule ist Mitglied des internationalen Arbeitskreises für Prozessmanagement. In diesem Kreis sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Konstanz, der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Zürich (ZHAW), der Pädagogischen Hochschulen St. Gallen und Schaffhausen und der Hochschule Vorarlberg vertreten. Das Sommertreffen dieses internationalen Kreises fand am 23.06.2016 an der HRW statt.
- Wie auch im Gutachten bereits erwähnt, pflegt die HRW einen intensiven Erfahrungsaustausch über Kennzahlen, deren Zweckmäßigkeit, Erhebung, Validität und Weiter-

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

entwicklung im Rahmen der Hochschulföderation SüdWest und darüber hinaus. So werden beispielsweise am 19. Oktober diesen Jahres im Rahmen der Rektorenkonferenz der Hochschulen für angewandte Wissenschaften die Kennzahlensysteme von Hochschulen Gegenstand der Diskussion sein. Die Hochschule Ravensburg-Weingarten wird dabei neben einer weiteren Hochschule ihr Kennzahlensystem darlegen und in die Diskussion einbringen.

- Anregungen der Berufspraxis für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements werden im Rahmen der durchgeführten Peer-Reviews immer erbeten, da die Vertreter der Berufspraxis vielfältige diesbezügliche Erfahrungen aus ihrem bisherigen Berufsleben mitbringen. Erfreulicherweise werden diese Anregungen auch gegeben. Die Vorschläge reichten bisher von Hinweisen für einen optimierten Ablauf der Peer-Reviews am Tag des Reviews selbst über Prüfkriterien für die Zweckmäßigkeit von Kennzahlen bis hin zu Vorschlägen für den verbesserten Aufbau der vorzulegenden Marktstudien des Studiengangs. Bisher nicht etabliert wurde ein Beirat für das QM selbst, dessen Mitglieder der Berufspraxis entstammen. Die Idee eines solchen wird im kommenden Semester im zentralen QM-Arbeitskreis Gegenstand der Diskussion sein.
- *„Unterstützt werden von der Gutachtergruppe weiterhin die Bestrebungen, aussagekräftigere Daten über den Verbleib der Absolventen/-innen zu erheben.“ (S. 15)*

Die Hochschule wird ab dem kommenden Wintersemester neue Wege suchen, ehemalige Absolventinnen und Absolventen stärker an die Hochschule zu binden. Konsens in dieser Hinsicht ist, die Alumniarbeit weniger zentral sondern mehr dezentral bei den Studiengängen zu verankern, da davon auszugehen ist, dass die emotionale Bindung an den Studiengang, die ehemaligen Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Professorinnen und Professoren stärker ausgeprägt sein dürfte als an die Hochschule als Institution. Damit verbunden ist die Hoffnung, aussagekräftigere Daten über die berufliche Entwicklung der Absolventinnen und Absolventen zu bekommen als dies bisher der Fall ist. Konkrete Maßnahmen werden im Wintersemester konzipiert werden. Die Initiative zur Neuausrichtung der Alumniarbeit kam aus der Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege und wird auch von einem Studiendekan der Fakultät gesteuert werden. Das zentrale QM begleitet und unterstützt dieses Vorhaben personell.

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

## 2.3. Verfahren und Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre

### 2.3.1. Monitoring und Kennzahlensystem

- *„Die Gutachtergruppe empfiehlt, dass in der Weiterentwicklung des Monitorings ein besonderes Augenmerk auf die Belastbarkeit der Daten gelegt wird. Signifikante Abweichungen von regelmäßig zu erwartenden Ergebnissen sollten einer Plausibilitätsprüfung unterzogen werden. Insbesondere sollte auch geprüft werden, ob die Daten nicht nur bezüglich Qualität, sondern auch bezüglich der Aussagekraft zu den formulierten Qualitätsansprüchen und -zielen der Hochschule passen. Ziel sollte eine hohe Nutzbarkeit eines begrenzten Sets an Daten für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge sein.“ (S. 16 f.)*

Das Kennzahlensystem der Hochschule entwickelt sich dynamisch weiter durch die Diskussion desselben mit anderen Hochschulen (siehe hierzu auch die Stellungnahme zu 2.2.2) und innerhalb der eigenen Hochschule. Wie bereits im Gutachten erwähnt, stehen die Kennzahlen im Fokus der Betrachtung der Studiengänge, gerade auch was den Ziel-Mittel-Zusammenhang anbelangt.

Zur Sicherung des Studienerfolges hat sich die HRW an der Ausschreibung „Strukturmodelle in der Studieneingangsphase“ des Wissenschaftsministeriums Baden-Württembergs mit dem Projekt „Personal Mastery“ beteiligt und dieses auch bewilligt bekommen. Die Projektlaufzeit beträgt drei Jahre. Die Evaluation der Maßnahmen zur Erhöhung des Studienerfolges erfolgt über Kennzahlen, wobei deren Entwicklung und stetige Optimierung selbst Teil des Projektes ist. Die Kennzahlen haben projektbedingt einen direkten Bezug zur Mission der Hochschule „kompetente Absolventinnen und Absolventen“ (Leitbild der HRW). Bereits existierende Studienerfolgskennzahlen werden als Folge dieser Entwicklung nochmals auf den Prüfstand gestellt werden.

### 2.2.3. Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Interne Akkreditierung

- *„Im Detail möchte die Gutachtergruppe speziell zum Prozess der Internen Akkreditierung folgende Empfehlungen aussprechen, um die Qualität und Transparenz des Verfahrens weiter zu erhöhen:*
- *Es sollten Auswahlprofile für Peers formuliert werden, um die Rekrutierungskriterien für alle Beteiligten transparent zu gestalten. Dabei sollten entsprechende Handreichungen anleitenden Charakter besitzen und die Auswahl nicht zu stark durch formale Kriterien beschränken.*
- *Das Vorbereitungsverfahren für die Peers sowie die der Gruppe zur Verfügung zu stellenden Dokumente – unter Berücksichtigung der formalen externen und internen Vorgaben – sollten genauer beschrieben werden – auch wenn bei bisherigen Verfahren offenbar keine Probleme bestanden haben. Die Daten-Grundlage anhand die*

### III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

*Gutachtergruppe das Peer-Review Verfahren durchführt, sollte in dem zentralen QM-Handbuch dokumentiert werden.*

- *Wie schon in Abschnitt 2.2 erwähnt, sollte durch eine formale, beratende Mitgliedschaft von Mitarbeitern/-innen des zentralen QM-Teams im Senat, der in diesem Prozess faktisch als Akkreditierungskommission arbeitet, eine Einbindung dieser Expertise ermöglicht werden, auch um die Berücksichtigung formaler Akkreditierungskriterien fortlaufend zu gewährleisten.*
- *Weiterhin empfiehlt die Gutachtergruppe, die Regel der QM-Ordnung (§ 8 Abs. 3), wonach ab einer Änderung von 30 Prozent des Curriculums automatisch ein Internes Akkreditierungsverfahren eingeleitet wird, zu überdenken. Zwar gibt eine solche Regel Verfahrenssicherheit, jedoch könnte sie sich möglicherweise als zu starr erweisen.*
- *Die gleiche Ermunterung zur Reflexion gilt für den Turnus von fünf Jahren bei laufenden Studiengängen – hier könnte evtl. auch eine Verlängerung bzw. eine Flexibilisierung in Betracht gezogen werden.“ (S. 21)*

#### zu: Auswahlprofile für Peers

Bei der Auswahl der Peers wurde bisher darauf geachtet, dass diese

- neutral waren,
- eine fachliche Affinität zum Studiengang aufwiesen,
- wenn möglich aus einer systemakkreditierten Hochschule kamen und somit die eigenen Erfahrungen diesbezüglich in das Verfahren einbringen konnten,
- eine Führungsrolle im Bereich der Berufspraxis oder der Hochschulen einnahmen.

Bislang existieren jedoch noch keine schriftlich festgehaltenen Auswahlkriterien für Peers. Diese werden im kommenden Semester durch den zentralen QM-Arbeitskreis, unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus den zahlreichen Peer-Reviews des Sommersemesters zu definieren sein.

#### zu: Beschreibung und Dokumentation der Vorbereitungsverfahren für die Peers und der zur Verfügung zu stellenden Dokumente

Das Vorbereitungsverfahren für die Peers ist mittlerweile standardisiert. Das ursprüngliche Verfahren wurde im Sommersemester 2016 aufgrund von Anregungen aus dem Kreis der Peers bereits weiterentwickelt. Das derzeitige Verfahren hat folgenden Ablauf:

Die Peers erhalten einige Wochen vor dem Peer-Review den Leitfaden „Peergroup-Verfahren der Hochschule Ravensburg-Weingarten“ zugesandt, der in knapper Form folgende Sachverhalte anspricht:

- die Funktion des Audits inkl. der Erläuterung des Qualitätsverständnisses der Hoch-

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

schule,

- die Form und den zeitlichen Ablauf des Auditierungsverfahrens,
- einen Fragenkatalog mit Schlüsselfragen zu folgenden Themen: Studiengangsprofil, Position des Studiengangs im Bildungsmarkt, Ausgestaltung und systematische Durchführung von Verfahren der Qualitätssicherung durch den Studiengang selbst, Schlüssigkeit des Curriculums, Einhaltung der ländergemeinsamen Strukturvorgaben, Studiengangressourcen.

Zusätzlich erhalten die Peers im Vorfeld folgende Unterlagen:

- die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen,
- den Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse und folgende
- Dokumente des Studiengangs und der Hochschule:
  - die aktuelle und evtl. neu gefasste Studien- und Prüfungsordnung,
  - die Zulassungssatzung des Studiengangs,
  - Studiengangberichte der letzten drei Jahre, sofern vorhanden. Bislang liegen jedoch erst Studiengangberichte für ein Jahr vor, da diese erstmals für das akademische Jahr 2014/15 erstellt wurden;
  - das Modulhandbuch,
  - die Kompetenzmatrix des Studiengangs,
  - Ergebnisse der Lehrevaluation der letzten drei Jahre in aggregierter Form,
  - Ergebnis der Absolventenbefragung (soweit valide),
  - Ergebnisse der Befragung des statistischen Landesamtes der letzten drei Jahre (soweit aussagekräftig),
  - Ergebnisse von Rankings (soweit vorhanden),
  - bei neuen Studiengängen: das Grobkonzept für den Studiengang, inkl. der darin enthaltenen Marktstudie bzw. Umfrage.

Am Tag des Reviews selbst erfolgt am Vormittag eine Einführung in das Peer-Review durch das Prorektorat für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement. Im Rahmen dieser Einführung werden die Spezifika des Aufbaus des QM an der HRW und der ländergemeinsamen Strukturvorgaben nochmals erläutert. Verständnisfragen der Peers können in dieser Vorbereitungsrunde ebenfalls geklärt werden. Das anschließende gemeinsame Mittagessen dient dem gegenseitigen Kennenlernen der Peers, aber auch bereits der Diskussion von Fragestellungen, die den einzelnen Peers aus ihrer jeweiligen fachlichen Perspektive heraus wich-

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

tig sind. Neu eingeführt wurde im Verlaufe des Sommersemesters das sogenannte „Update“ der Peers durch die Studiendekanin bzw. den Studiendekan. Aufgrund der Veränderungsdynamik des letzten Jahres hatten sich die Studiengänge im Zeitraum zwischen dem Versand der Unterlagen an die Peers und dem Tag des Reviews oftmals bereits weiterentwickelt. Das „Update“ dient dazu, die neuesten Entwicklungen und Vorhaben nochmals zu erläutern. Auf Anregung der Peers hin neu eingeführt wurde daran anschließend eine nochmalige halbstündige Besprechung der Peers. Sie dient der Klärung der an die Mitglieder des Studiengangs zu stellenden Fragen. Noch offene oder neu aufgetauchte Fragen zu den formalen Kriterien und dem Prozess der Akkreditierung können hierbei ebenfalls geklärt werden. Im Anschluss daran erfolgen die Befragung von Studierenden und später die der Lehrenden und der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Studiengangs. Das Peer-Review schließt mit der Erstellung einer SWOT-Analyse des Studiengangs durch die Peers und der Vereinbarung der Empfehlungen und Auflagen, die dem Senat der Hochschule zur Entscheidung vorgelegt werden.

zu: formale, beratende Mitgliedschaft von Mitarbeitern/-innen des zentralen QM-Teams im Senat

siehe hierzu die Stellungnahme unter 2.2.1

zu: Anlass und Turnus des internen Akkreditierungsverfahrens

Die derzeit noch rein quantitative 30-Prozent-Regelung lässt sich sicherlich flexibler handhaben. Voraussetzung hierfür wäre nach Auffassung des QM der HRW die Festschreibung qualitativer Kriterien für den Neuanstoß eines internen Akkreditierungsprozesses.

Die interne Reakkreditierung der Studiengänge muss nach derzeitiger Regelung spätestens nach fünf Jahren erfolgt sein. Die Fünfjahresfrist ist damit als zeitliche Obergrenze zu verstehen. Auf Wunsch der Studiengänge ist ein Peer-Review-Verfahren bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt in kürzeren Zeitabständen möglich.

Ein günstiger Zeitpunkt, die grundlegende Diskussion über eine flexiblere Handhabung der Kriterien mit den QM-Verantwortlichen und Mitgliedern der Fakultäten zu starten, wäre nach Auffassung des QM gegeben, nachdem alle Studiengänge das interne Akkreditierungsverfahren erstmals durchlaufen und entsprechende Verfahrenserfahrungen gesammelt haben.

#### **2.3.4 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studiengängen: Lehrveranstaltungsevaluationen**

- *„Empfohlen wird ..., auf die Kritik der Studierenden zum offenbar noch lückenhaften Feedback der Lehrenden an die Studierenden, zu reagieren und hier für alle tragbaren Lösungen zu finden. Die Vorverlegung des Evaluationszeitraumes und die Einbringung der Ergebnisse in die Studienkommissionen sind hier richtige Maßnahmen.“*

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

(S. 23)

Die strukturellen Maßnahmen zur Verbesserung des Feedbacks im Hinblick auf die Lehrevaluation wurden, wie auch im Gutachten erwähnt, eingeleitet. Allerdings ist dies erst vor kurzem geschehen. Das Feedback wird in der Tat noch nicht überall in hinreichendem Maße zeitnah gegeben. Es ist davon auszugehen, dass sich das Verfahren jedoch einspielen wird, zumal ab dem anstehenden Wintersemester auch erstmals eine Strukturevaluation durchgeführt wird und dies bereits zu Semesterbeginn. Es verbleibt damit genügend Zeit in den Studienkommissionssitzungen des Semesters die Ergebnisse der Strukturevaluation zurückzuspiegeln und zu diskutieren. Auch ist zu erwarten, dass im Rahmen dieser Diskussion auch Lehrevaluationsergebnisse nochmals thematisiert werden.

Durch die Verpflichtung zur Dokumentation der Ergebnisse der Sitzungen der Studienkommission im jährlichen Studiengangsbildungsbericht entsteht zudem ein gewisser Druck, die Rückkopplung der Evaluationsergebnisse auch durchzuführen. Es ist Aufgabe der Dekane und des Prorektorats S, hierauf ein Augenmerk zu haben.

Erfreulicherweise nehmen, wie bereits erwähnt, auch die Studierenden ihre Informations- und Mitwirkungsrechte immer stärker wahr. Auch von der Seite der Studierenden wird daher die Diskussion über die Ergebnisse der Evaluationen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zunehmend eingefordert werden.

## 2.5 Berichtssystem, Datenerhebung und Dokumentation

- *„Die Information der Öffentlichkeit und staatlicher Stellen über allgemeine Entwicklungen und Maßnahmen im Qualitätsmanagement findet im formalen Sinne über die Jahresberichte des Rektors adäquat statt. Für die Gutachtergruppe ist jedoch noch nicht deutlich geworden, wie Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse auf Studiengangsebene dokumentiert und kommuniziert bzw. (hochschulintern/-extern) veröffentlicht werden. Dies ist zu dokumentieren. Auch muss die Hochschule noch darstellen, wie Ergebnisse der Internen Akkreditierung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dabei sieht es die Gutachtergruppe nicht als notwendig an, dass umfangreiche Protokolle/Berichte der Peers hochschulextern einsehbar sein müssen. Es müssen jedoch mindestens Kurzberichte sowie Angaben zur Internen Akkreditierung (im Sinne eines Bescheids/Zertifikats) einsehbar sein. Auch sollte eine Aufstellung der erfolgten und anstehenden Internen Akkreditierungen (Arbeitsplanung) veröffentlicht werden.“ (S. 31 f.)“*

Die Kommunikation über Verfahren, Maßnahmen und Ergebnisse auf Ebene der Studiengänge erfolgt primär in den Studienkommissionen und Fakultätsratssitzungen, ergänzt durch Besprechungen im Rahmen informaler, studiengangspezifischer Kommunikationsformate wie z.B. Vollversammlungen der Studiengänge. Fakultätsratssitzungen wurden immer schon protokolliert, die Sitzungen der Studienkommissionen erst neuerdings. Defizite bestehen derzeit noch im Hinblick auf die Dokumentation der Besprechungsergebnisse bei informalen

### III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

Kommunikationsformaten. Hier bietet sich ebenfalls die Erstellung eines Ergebnisprotokolls an.

Mit den Mitgliedern des zentralen QM-Arbeitskreises und den Senatsmitgliedern wird nach der Sommerpause zu erarbeiten sein, in welcher Form die Dokumente auf Studiengangebene intern und der allgemeinen Hochschulöffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollen.

Die Ergebnisse der internen Akkreditierung wurden bislang bewusst nicht der Hochschulöffentlichkeit zugänglich gemacht, da die Hochschule noch nicht systemakkreditiert ist. Nach erfolgter Akkreditierung wird dies der Fall sein. Der Abschlussbericht des Peer-Reviews ist standardisiert (Stärken-Schwächen des Studiengangs, Chancen und Risiken, denen der Studiengang ausgesetzt ist sowie Empfehlungen und Auflagen) Daran orientiert kann ein standardisierter Bericht auf der Homepage der Hochschule und im Gastbereich des QM-Portals veröffentlicht werden.

## **3. Ergebnisse der Merkmalsstichproben**

### **3.2. Merkmal Sicherung der Studierbarkeit**

- *„Das Monitoring ermöglicht darüber hinaus über Kennzahlen eine zentrale wie dezentrale Steuerung und strategische Entwicklung des Studienangebots. Dabei sieht die Gutachtergruppe es als sinnvoll an, das Monitoring regelmäßig auf Umfang, Nutzbarkeit und Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu reflektieren.“ (S. 35)*

Siehe hierzu die Stellungnahme zum Gliederungspunkt 2.3.1 des Gutachtens.

## **4. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates**

### **4.1. Qualifikationsziele (Kriterium 6.1)**

- *„Die Maßnahmen zur initialen wie kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung von Studiengängen inklusive ihrer Qualifikationsziele sind zielgerichtet und werden offensichtlich hochschul- und fakultätsweit wahrgenommen. Entwicklungsmöglichkeiten sieht die Gutachtergruppe noch bezüglich der Einbindung externer Stakeholder im Sinne von Absolventen/-innen, Unternehmen, Verbänden etc. Dies sollte nicht nur im Rahmen formalisierter Qualitätssicherungsprozesse (Interne Akkreditierung) erfolgen, sondern auf verschiedenen Ebenen in unterschiedlichen Formen und Phasen der Studiengang(weiter)entwicklung.“ (S. 36)*

Siehe hierzu die Stellungnahme zum Gliederungspunkt 2.2.2 des Gutachtens

### **4.2. Hochschulinterne Steuerung in Studium und Lehre (Kriterium 6.2)**

- *„Die Einbindung von Vertreter/-innen der Berufspraxis sowie weiterer hochschulexterner Expert/-innen in das Steuerungssystem sollte hingegen noch ausgebaut wer-*

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

den.“ (S. 37)

Siehe hierzu die Stellungnahme zum Gliederungspunkt 2.2.2 des Gutachtens

**4.4. Berichtssystem und Datenerhebung** (Kriterium 6.4.)

- *„Nicht ausreichend deutlich geworden ist für die Gutachtergruppe jedoch, welche Berichte in welcher Form und für wen einsehbar hochschulintern (im QM-Portal) veröffentlicht werden. Dies ist noch zu dokumentieren.“ (S. 38)*

Der Zugang zu Dokumenten des QM wird differenziert gehandhabt. Nachstehend findet sich eine Auflistung zentraler Dokumente und der zugehörigen Leseberechtigungen.

Dokument	Leseberechtigung
Lehrevaluation: Durchschnittslinie der Evaluation des Studiengangs	alle Mitglieder der Hochschule
Studiengangsbericht	alle Mitglieder des zentralen QM-Arbeitskreises plus die jeweilige Studiendekanin, der jeweilige Studiendekan
Protokolle des zentralen QM-Arbeitskreises	alle Mitglieder des zentralen QM-Arbeitskreises
Fakultätsratsprotokolle	Mitglieder der jeweiligen Fakultät
Senatsprotokolle	Mitglieder des Senates; zur Veröffentlichung vom Senat selbst freigegebene Diskussions- und Abstimmungsergebnisse sind von allen Mitgliedern der Hochschule einsehbar.
Neuerungen im Bereich QM	Newsframe des QM-Portals; für alle Hochschulmitglieder zugänglich

Im zentralen QM-Arbeitskreis sind alle Statusgruppen der Hochschule vertreten. Die grundlegende Überlegung dahinter ist jene, dass die Mitglieder des zentralen QM-Arbeitskreises auch als Kommunikationsknoten im zentralen Kommunikationsnetzwerk der Hochschule fungieren und die Informationen in ihre jeweilige Statusgruppe bzw. Fakultät weiterleiten. Begründet durch die unterschiedliche Persönlichkeit der Arbeitskreismitglieder gelingt dies nicht immer gleich gut. Eine formellere, personenunabhängigere und standardisierte Form der Kommunikation und Dokumentation wird daher im kommenden Semester zu etablieren sein.

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule vom 09.09.2016

**4.6. Dokumentation** (Kriterium 6.6)

- *„Es ist ... noch nicht erkennbar, in welcher Form und auf welchem Wege die Ergebnisse der internen Qualitätssicherung, insbesondere der Planung, Umsetzung und ergriffenen Maßnahmen der Internen Akkreditierung, öffentlich zugänglich gemacht werden. Hierfür muss aus Sicht der Gutachtergruppe noch ein adäquates Format gefunden werden.“ (S. 38 f.)*

Siehe hierzu die Stellungnahme zum Gliederungspunkt 2.3.1 des Gutachtens