



Akkreditierungsbericht

Hochschule:	Karlshochschule International University, Karlsruhe
Master-Studiengang:	Leadership
Abschlussgrad:	Master of Arts (M.A.)
Kurzbeschreibung des Studienganges:	<p>In dem konsekutiven Studiengang Leadership sollen die Studierenden – aufbauend auf den im vorangegangenen Studium erworbenen Fähigkeiten – Kompetenzen zur Bewältigung von Führungssituationen, also komplexer und kontingenter umweltinduzierter und sozialer Situationen mit hoher Unsicherheit, entwickeln. Sie sollen signifikante analytische und instrumentelle Fähigkeiten im Bezug auf Kommunikation, Strukturierung sowie bei der Initiierung und Begleitung von Innovations- und Wandlungsprozessen in Organisationen entwickeln.</p> <p>Sie sollen Status, Rollen und Verhalten der Akteure einschließlich des eigenen Verhaltens interpretieren, um daraus ein situativ angemessenes Führungsverhalten zu entwickeln. Sie sollen Ambiguitäts- und Paradoxietoleranz entwickeln und vermitteln können.</p>
Akkreditierungsart:	Erst-Akkreditierung
Zuordnung des Studienganges:	konsekutiv
Regelstudienzeit:	4 Semester
Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:	120
Zeitstunden (Workload) pro Credit:	30
Studienform:	Vollzeit
Profiltyp:	stärker anwendungsorientiert
Erstmaliger Start:	Wintersemester 2009/10
Beginn im Jahr:	Wintersemester
Zügigkeit (geplante Anzahl der	1

parallel laufenden Jahrgänge):

**Studienaufnahmekapazität
jeweils:** 15

**Datum der Begutachtung vor
Ort:** 9./10. Juni 2009

**Datum der Sitzung der FIBAA-
Akkreditierungskommission:** 23./24. Juli 2009

Beschluss: Der Studiengang wird mit einer Auflage akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum: Wintersemester 2009/10 bis Ende Sommersemester 2014

Auflage: Nachweis bis zum 15. September 2009, dass das Lehr- und Lernmaterial für das erste Semester den Anforderungen an einen Master-Studiengang und der Zielsetzung entspricht.

Betreuer: Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki

Gutachter: **Prof. Dr. Andreas Knorr**
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften,
Speyer
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere
nationale und internationale Wirtschaftspolitik

Dr. Mont. Egon Haar
FH Kufstein
Studiengangsleiter Europäische Energie

Dipl.-Kfm. Albrecht Lange
Personal- und Organisationsentwicklung
Hamburg

Inge Vogt
Studierende der Volkswirtschaftslehre an der Universität
zu Köln

Gutachterbericht:

Zusammenfassung

Der Master-Studiengang Leadership der Karlsruhochschule International University, Karlsruhe, erfüllt die Qualitätsanforderungen für Master-Programme und kann von der FIBAA akkreditiert werden. Mit einer Ausnahme wurden alle von einem Master-Programm zu fordernden Qualitätselemente im Akkreditierungsverfahren nachgewiesen.

Der Studiengang entspricht den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK), dem nationalen Qualifikationsrahmen und den Anforderungen des Akkreditierungsrates. Er ist modular gegliedert, mit ECTS-Punkten versehen, hat ein „stärker anwendungsorientiertes“ Profil und schließt mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ ab. Der Grad wird von der Hochschule verliehen.

Bei der Bewertung wurden die Selbstdokumentation und die Ergebnisse der Begutachtung vor Ort berücksichtigt. Unter besonderer Berücksichtigung der Strategie und der Ziele, der Konzeption, der Ressourcen und Dienstleistungen sowie der Qualitätssicherung handelt es sich um ein Programm, das die Qualitätsanforderungen insgesamt erfüllt, in einigen Kriterien auch übertrifft.

Die Gutachter empfehlen, die Akkreditierung unter folgender Auflage auszusprechen:

- Bis zum 15. September 2009 ist nachzuweisen, dass das Lehr- und Lernmaterial für das erste Semester den Anforderungen an einen Master-Studiengang und der Zielsetzung entspricht (s. hierzu Kap. 3.4).

Stärken sehen die Gutachter in der Internationalität in der Studiengangskonzeption, den Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen, dem Zulassungsverfahren, der Integration von Theorie- und Praxisinhalten, der Transparenz und Beschreibung von Modulen, der Vermittlung von Managementkonzepten, der Methodenvielfalt, dem Einsatz von Fallstudien und Praxisprojekten, der pädagogischen Qualifikation des Lehrpersonals, der Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal, der Studiengangsleitung, den Career Services sowie der Qualitätssicherung.

Prozedural ist anzumerken, dass in einer sog. Erst-Akkreditierung, also vor Aufnahme des Studienbetriebs bzw. zum Beginn des Studienbetriebs, eine Reihe von Kriterien des Qualitätsprofils noch nicht bewertet werden kann ("n.b."). Gewertet wird auf Grundlage des Konzepts und des erreichten Planungsstandes. In das Gutachten ist aber eingeflossen, dass Studierende aus den bereits laufenden Bachelor-Studiengängen der Hochschule befragt werden konnten.

Der Studiengang Leadership der Karlsruhochschule International University soll zum Wintersemester 2009/10 starten.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

Informationen zur Institution

Die Karlsruhochschule International University wurde 2005 gegründet. Sie ist eine staatlich anerkannte private Fachhochschule mit praxisorientierter und internationaler Ausrichtung. Ihr Träger ist eine gemeinnützige GmbH. Die Anteile an dieser GmbH in Höhe von rund 94 % wurden im Jahr 2008 von der im Privateigentum stehenden MAI gGmbH auf die neu gegründete Merkur Hochschulstiftung übertragen. Mit knapp 6 % ist und bleibt die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe Gesellschafter.

Die Karlsruhochschule International University steht in der Tradition einer bereits 1903 gegründeten Handelsschule, die sich in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zu einer Berufsfachschule mit stark internationaler Ausrichtung entwickelt hatte.

Die Hochschule wurde im Jahr 2005 durch den Wissenschaftsrat vorläufig akkreditiert. Ihre Studienangebote richten sich vorrangig an Bewerber, die sich auf eine Berufstätigkeit in international ausgerichteten Unternehmen vorbereiten wollen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Bereich der Dienstleistungsbranchen mit hohem Bedarf an internationaler Professionalisierung.

Die Entwicklung der Studierendenzahlen an der Karlsruhochschule International University entspricht grundsätzlich den ursprünglichen Planungen und der mittelfristigen Hochschulentwicklungsplanung. Im Wintersemester 2008/2009 sind an der Hochschule 362 Studierende sowie 20 ausländische Gaststudenten immatrikuliert; im Vollausbau sind rund 600 Studierende geplant.

Die Karlsruhochschule International University hat zwei Fakultäten mit insgesamt sechs Bachelor-Studiengängen. Die Fakultät I, Betriebswirtschaft, bündelt die grundständigen betriebswirtschaftlichen Studiengänge International Business (IB), Interkulturelles Management und Kommunikation (IMK) und Internationales Marketing (IMA). Die Fakultät II, Freizeit-, Messe- und Kulturmanagement, bündelt die branchenspezifischen grundständigen betriebswirtschaftlichen Studiengänge Internationales Tourismusmanagement (ITM), Messe-, Kongress- und Eventmanagement (MKE) sowie Kulturmanagement (KM). Die sechs genannten Studiengänge wurden im April 2009 von der FIBAA akkreditiert.

Als weiterer grundständiger Bachelor-Studiengang soll im Herbst 2009 der Studiengang Energiemanagement aufgenommen werden. Der Studiengang wird von der Energiewirtschaft unterstützt und namentlich vom Unternehmen Energie Baden-Württemberg AG gefördert. Eine entsprechende Vereinbarung mit EnBW, die die Zahlung von Fördermitteln einschließt, wurde abgeschlossen. Ein erster Teilbetrag wurde der Merkur Hochschulstiftung zur treuhänderischen Verwaltung für die Hochschule überwiesen. Die Mittel sind mit der Erwartung verbunden, dass der - bereits zuvor - geplante Studiengang tatsächlich realisiert wird; eine rechtliche Verpflichtung dazu oder sonstige Bedingungen bestehen jedoch nicht.

Ab dem WS 2009/2010 soll ein konsekutiver Master-Studiengang für die Bachelor-Studiengänge der Fakultät I mit klarer Ausrichtung auf General-Management-Kompetenz und Schwerpunkten bei Strategieentwicklung und Leadership angeboten werden.

Auf Anregung von Verbänden und Kooperationspartnern erfolgte im Frühjahr 2008 die Ausgründung eines Weiterbildungsinstituts, das in Kooperation mit Verbänden und Partnern aus der Wirtschaft berufsbegleitende MBA-Studiengänge und Weiterbildungen mit Hochschulzertifikaten entwickeln soll.

DARSTELLUNG und BEWERTUNG im Einzelnen

1. Strategie und Ziele: 1.1 ZIELSETZUNGEN DES STUDIENGANGES

In dem konsekutiven Studiengang Leadership sollen die Studierenden – aufbauend auf den im vorangegangenen Studium erworbenen Fähigkeiten – Kompetenzen zur Bewältigung von Führungssituationen, also komplexer und kontingenter umweltinduzierter und sozialer Situationen mit hoher Unsicherheit, entwickeln. Sie sollen signifikante analytische und instrumentelle Fähigkeiten im Bezug auf Kommunikation, Strukturierung sowie bei der Initiierung und Begleitung von Innovations- und Wandlungsprozessen in Organisationen entwickeln.

Sie sollen Status, Rollen und Verhalten der Akteure einschließlich des eigenen Verhaltens interpretieren, um daraus ein situativ angemessenes Führungsverhalten zu entwickeln. Sie sollen Ambiguitäts- und Paradoxietoleranz entwickeln und vermitteln können.

Der Studiengang schließt mit dem akademischen Grad „Master of Arts“ ab. Dies trägt nach Auffassung der Hochschule der Ausrichtung des Studienganges auf Führungsfunktionen in Wirtschaft und Gesellschaft, den sozio-ökonomischen und kulturwissenschaftlichen Schwerpunktsetzungen Rechnung.

Der Master-Studiengang zielt nach eigener Aussage auf eine anwendungsorientierte Führungskompetenz ab und ist nicht auf einen Forschungsgegenstand fokussiert. Insoweit ist das Studiengangsprofil stärker anwendungsorientiert.

Für den Studiengang wurden von der Hochschule folgende Qualifikations- und Kompetenzziele definiert, die sich in den einzelnen Modulen widerspiegeln sollen.

Im Rahmen der Wissensverbreiterung sollen die Studierenden bei Erreichen der wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele erworben haben:

1. Systemisch-situatives Verständnis der Führungssituation und Entwicklung von Handlungsleitlinien,
2. Identifikation von Möglichkeiten und Erkennen von Grenzen von strategischer Führung und Bewältigung von Innovation und Wandel,
3. Verständnis soziokultureller Faktoren und deren Berücksichtigung im strategischen Führungshandeln.

Im Rahmen der Wissensvertiefung sollen die Absolventen bei Erreichen der wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele:

4. konzeptionelle Kompetenz,
5. Innovations- und Veränderungskompetenz und
6. soziale und kommunikative Kompetenz

und die Umsetzung in Form von

7. Analyse und Anwendung erworben haben.

Bei Erreichen der wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele können die Absolventen nach Auffassung der Hochschule im Rahmen der instrumentalen Kompetenz

8. theoretische und empirische anspruchsvolle Analysen anhand von komplexen und unscharfen Situationen und Fragestellungen durchführen und auf einem dem Master-Degree angemessenen wissenschaftlichen und rhetorischen Niveau präsentieren,
9. ökonomische, organisatorische und soziale Zusammenhänge identifizieren, daraus Optionen und Lösungen entwickeln und auswählen sowie
10. Methoden anwenden, Optionen entwickeln und Lösungen implementieren, Organisationen mit Hilfe geeigneter Führungsmethoden und -werkzeuge auch bei

unterschiedlichen und divergierenden Interessenslagen der Beteiligten zielorientiert entwickeln.

Im Rahmen der systemischen Kompetenz sollen die Absolventen bei Erreichen der wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele

11. die Fähigkeit zur Multiperspektivität und Interdisziplinarität entfalten,
12. die grundlegende Fähigkeit zu Selbststeuerung und lebenslangem akademischen und beruflichen Lernen ausbilden können sowie
13. die Fähigkeit erwerben, normative und ethische Fragen in ihrem Handeln zu berücksichtigen.

Im Rahmen der kommunikativen Kompetenz sind sie nach Darstellung der Hochschule bei Erreichung der wesentlichen Qualifikations- und Kompetenzziele in der Lage,

14. Konsens über Ziele und Vorgehensweisen zu entwickeln sowie unternehmerische Aufgabenstellungen und Projekte im Team und unter Einsatz von Management- und Führungstechniken und Werkzeugen zum Ziel zu führen,
15. theoretische und empirische wissenschaftliche Arbeiten zu erstellen, zu präsentieren, zu reflektieren und akademisch angemessen zu verteidigen,
16. ihre Konzepte und Ideen zielgruppengerecht aufzubereiten und inhaltlich zu vertreten („Idea Selling“),
17. ihre Fähigkeit im Umgang mit Feedback, Selbst- und Fremdreflexion zu entwickeln.

Durch die Integration genereller Führungskompetenzen mit kommunikations- und sozialwissenschaftlichen Inhalten und spezifischer (inter-) kultureller kommunikativer Kompetenz sollen Absolventen eine besondere Berufsbefähigung für allgemeine Führungsfunktionen in internationalen Kontexten und international tätigen Unternehmen haben.

Die bürgerschaftliche Teilhabe (Democratic Citizenship) der Studierenden soll in besonderer Weise durch die kommunikativen und systemischen Qualifikations- und Kompetenzziele gefördert werden. Generell wird die Bedeutung, die die Hochschule diesem Ziel beimisst, nach eigener Aussage schon in ihrem Leitbild deutlich.

Dies soll in ähnlicher Weise für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden gelten. Die Qualifikations- und Kompetenzziele sollen dazu beitragen, dass die Studierenden ihr Verhaltensrepertoire graduell erweitern, um urteilsfähig in Bezug auf die im jeweiligen Kontext angemessenen Verhaltensweisen zu werden und damit situationsabhängig die jeweils günstigste und ethisch gerechtfertigte Handlungsmöglichkeit zu wählen.

Bewertung

Die inhaltliche und organisatorische Konzeption des Studienganges entspricht den Hauptzielen des Bologna-Prozesses: internationale Transparenz, akademische Anerkennung und Mobilität. Anlage und Zielsetzung des Studienganges überzeugen. Die Konzeption und der Aufbau des Studienganges sind auf die aufgeführten Qualifikationsziele abgestimmt. Insbesondere die konsequente Ausrichtung auf den nationalen Qualifikationsrahmen und die Vermittlung von Learning Outcomes ist von den Gutachtern gewürdigt worden. Dies spiegelt sich auch in besonderer Weise in den Modulbeschreibungen wider. Die konkrete Umsetzung ist in einer allfälligen Re-Akkreditierung zu prüfen.

Der Master-Studiengang ist – mit Fokus auf Führungsaufgaben in der Organisation – mit einem „breiten“ generalistischen und flexibilitätsfördernden Anspruch versehen, der (inter-) kulturelle Führungskompetenz, soziale Kompetenz und konzeptionelle Kompetenz sowie generelle intellektuelle, problem- und situationsbewältigende Fähigkeiten fördern soll. Es ist davon auszugehen, dass der Master-Studiengang Leadership einen qualifizierten Berufseinstieg in Einstiegspositionen für Führungsnachwuchskräfte, vor allem in

Assistenzfunktionen sowie für die Trainee- und Rotationsprogramme des General Managements fördert. Nach der inhaltlichen Orientierung sind Studienstruktur, Inhalte und Abschluss in Form des akademischen Grades eines „Master of Arts“ (M.A.) konsequent angepasst und aufgebaut.

Der Studiengang lässt erwarten, dass die Absolventen vor allem für internationale, strategische bzw. projektbezogene Führungsaufgaben in Wirtschaft (Großunternehmen und gehobener Mittelstand in Industrie, Handel und Dienstleistung) und in anderen Organisationen (z. B. semi-öffentliche Betriebe, Stiftungen, Verbände, NGOs etc.) in Betracht kommen oder dass sie gegebenenfalls eine weitere wissenschaftliche Karriere (Promotion) anstreben.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Qualifikationsziele des Studienganges werden mit Bezug auf das angestrebte Berufsfeld stimmig dargelegt. Sie berücksichtigen dabei die Bereiche: Wissenschaftliche Befähigung, Berufsbefähigung, Befähigung zur bürgerschaftlichen Teilhabe (democratic citizenship) und Persönlichkeits-/persönliche Entwicklung. In der Beschreibung des Studienganges sind die Studienziele verständlich dargestellt. Die Studiengangsbezeichnung entspricht dem Qualifikationsziel. Das Studiengangskonzept orientiert sich an wissenschaftsadäquaten fachlichen und überfachlichen Qualifikationszielen, die dem angestrebten Abschlussniveau adäquat sind. Bis zur allfälligen Re-Akkreditierung wird es Aufgabe der Hochschule sein, bei der Definition von Bildungszielen auch auf Untersuchungen zum Absolventenverbleib zurück zu greifen.
- Die Abschlussbezeichnung wird begründet, entspricht der inhaltlichen Ausrichtung und den nationalen Vorgaben.
- Das Studiengangsprofil wird begründet und ist „stärker anwendungsorientiert“. Das Studiengangsprofil entspricht den Deskriptoren des Akkreditierungsrates.
- Das Studiengangskonzept und die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele sind aufeinander abgestimmt. Der Studiengang entspricht der Anwendung der den Qualifikationsstufen zugeordneten Deskriptoren.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.	Ziele und Strategie					
1.1	Zielsetzungen des Studienganges			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Studienziele			X		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			X		
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			X		

1. Strategie und Ziele: 1.2 Positionierung des Studienganges

Den deutschen und den englischen Titel „Führung“ bzw. „Leadership“ findet man häufig im Zusammenhang mit privatwirtschaftlichen Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte; in hochschulischen Einrichtungen ist er weniger vertreten. Die FH Frankfurt bietet einen

„Master-Studiengang Leadership“ (M.A.) an, der seine inhaltlichen Schwerpunkte auf Personality, Fallstudienarbeit und HR-Instrumente legt.

Ferner werden mehrere MBA und Zertifikatsprogramme im Umfeld Führung/Leadership angeboten – u.a. bietet die Universität Bremen einen MBA-Studiengang „Leadership und Organizational Development“ sowie das IEB in Berlin in Kooperation mit der Hochschule St. Gallen einen Master-Studiengang „Leadership in Digitaler Kommunikation“ an. Das ZfU – Zentrum für Unternehmensführung, Zürich, bietet bspw. das Zertifikatsprogramm Dipl. Change-Leader ZfU in vier Modulen an. Ferner haben zahlreiche Programme wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten gewisse curriculare Anteile, die sich auf Leadership beziehen, dies gilt insbesondere auch für verschiedene MBA-Programme, die jedoch keinen konsekutiven Charakter haben.

Darüber hinaus gibt es partielle inhaltliche Überschneidungen mit einer Vielzahl von Management-Masterstudiengängen, die sich aber nach Auffassung der Hochschule in ihrer Schwerpunktbildung deutlich unterscheiden.

Somit besteht aus Sicht der Hochschule gegenüber dem regionalen und nationalen Bildungsmarkt eine gute Positionierung aufgrund des Profils des Studienganges und der daraus abgeleiteten Qualifikations- und Kompetenzziele. Die Erwartung einer mittelfristigen Bildungsexpansion und der Internationalisierung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung spricht für die Nachhaltigkeit der Positionierung des Studienganges, dessen Profil als innovatives Modell gelten kann.

Die Hochschule hat eine Berufsfeldanalyse durchgeführt. Demnach ist der Studiengang am Arbeitsmarkt positioniert. Aus den Ergebnissen kann nach Aussage der Hochschule abgeleitet werden, dass Chancen vor allem in den Führungskompetenzen, konzeptionellen Kompetenzen sowie sozialen und interkulturellen Kompetenzen zu finden sind.

Der Studiengang Leadership wird als erster – neu aufgenommener – konsekutiver Master-Studiengang die sieben Bachelor-Studiengänge im Branchenbereich sinnvoll ergänzen und das Profil nach eigener Aussage weiter schärfen.

Er entspricht in seiner Ausrichtung nach eigener Aussage dem Leitbild und strategischen Konzept der Hochschule. Dies gilt nach eigener Auffassung für die durchgängige kulturwissenschaftliche Ausrichtung mit der Akzentuierung des Orientierungswissens, die internationalen und (inter-)kulturellen Schwerpunkte, die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, das lebenslange Lernen, die Kooperation mit der Wirtschaft und die Interdisziplinarität (Beispiel: Professoren aus unterschiedlichen Disziplinen lehren im Modul „Leading for Results“ gemeinsam).

Bewertung

Die Hochschule hat mit der durchgeführten Analyse des Arbeitsmarktes eine gute Grundlage geschaffen, um einen Studiengang zu entwickeln, der sich sinnvoll in den Bildungsmarkt bisher in Deutschland angebotener Studiengänge einbetten kann. Eine gute Positionierung aufgrund des Profils des Studienganges und der daraus abgeleiteten Qualifikations- und Kompetenzziele kann gelingen. Die Erwartung einer mittelfristigen Bildungsexpansion und der Internationalisierung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung spricht für die Nachhaltigkeit der Positionierung des Studienganges, dessen Profil als innovatives Modell gelten kann.

Die Absolventen sollen gezielt auf Einstiegspositionen in der Führung von Unternehmen und anderen Organisationen vorbereitet werden, der Einstieg soll typischerweise in der Geschäftsleitungsassistenten geschehen. Aufgrund seines Profils kann erwartet werden, dass sich dieser Studiengang gut im Bildungs- und Arbeitsmarkt positionieren wird.

Der Studiengang fügt sich nahtlos in das strategische Konzept der Hochschule ein und ergänzt als erster Master-Studiengang der Hochschule das Portfolio an Studiengängen sinnvoll und profilbildend.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Aufgrund des beschriebenen Profils und der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele ist der Studiengang nachvollziehbar im Bildungs- und Arbeitsmarkt positioniert. Der Bedarf an den Absolventen wurde von der Studiengangsleitung basierend unter anderem auf einer Berufsfeldanalyse erfasst.
- Die Einbindung des Studienganges in das strategische Konzept der Hochschule ist beschrieben und nachvollziehbar begründet durch starke Praxisausrichtung in Kooperation mit der Wirtschaft. Der Studiengang verfolgt Ausbildungsziele, welche dem Leitbild und der strategischen Planung der Hochschule entsprechen.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.2	Positionierung des Studienganges			x		
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt			x		
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			x		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule			x		

1. Strategie und Ziele: 1.3 Internationale Ausrichtung

In Anbetracht der breiten generalistischen Aufstellung des Studienganges und der Fokussierung auf Orientierungswissen wird nach Aussage der Hochschule auf eine spezielle Differenzierung zwischen nationalen und internationalen Inhalten (z. B. im Sinne von „nationales“ und „internationales“ Management) verzichtet. Nichtsdestotrotz sollen die Inhalte dem Leitbild der Hochschule entsprechend anhand verschiedener nationaler und interkultureller Perspektiven sowie im Hinblick auf Globalisierung, Regionalisierung, Diversity etc. beleuchtet werden.

Die internationale Ausrichtung des Studienganges zieht sich nach eigener Auffassung als Querschnittsaspekt durch alle Module. Zunächst soll in den – vollständig auf Englisch durchgeführten – Unterrichtseinheiten auf international anerkannte englischsprachige Literatur zurückgegriffen werden. Bei modulspezifischen Ergänzungen sowie auch bei der Auswahl spezieller Lehr-Lern-Einheiten wie etwa Case Studies wird außerdem auf internationale und über das Netz zur Verfügung stehende Materialien rekuriert. Besonderes Augenmerk soll dabei den A-Journals zukommen, die über die in der Bibliothek vorhandene Wiso-Datenbank recherchiert werden können.

An der Hochschule studierten im WS 2008/09 insgesamt 362 Studierende und 20 Gaststudierende, davon 58 mit ausländischer Staatsbürgerschaft.

Zur Steigerung der Zahl ausländischer Studierender sind zum Jahreswechsel 2008/09 die Marketingaktivitäten neu ausgerichtet worden.

Ausweislich der CVs der Lehrenden verfügen die im Studiengang Leadership hauptamtlich lehrenden Professoren über substanzielle Auslandserfahrung in Beruf, Forschung und/oder Lehre.

Alle angestellten Dozenten und Lektoren für Sprachpraxis sowie Wirtschafts- und Kulturraumstudien entstammen den jeweiligen Kulturräumen.

Gelehrt wird in englischer Sprache, gleiches gilt für Literaturstudium, Präsentationen, Diskussionen, schriftliche Arbeiten etc.. Ausnahmen können sich dann ergeben, wenn Texte von hoher wissenschaftlicher Relevanz nicht in englischer Sprache verfügbar sind. Ferner kann es in Einzelfällen bei On-the-Job-Assignments und Master-Thesis zwingend sein, andere Sprachen zu berücksichtigen.

Bewertung

Die Internationalität zieht sich in Form von international angelegten Modulen durchgängig durch den Studiengang. Dies zeigt sich insbesondere in der kompletten Durchführung des Studienganges auf Englisch, auch die inhaltliche Ausrichtung, die international geprägt ist, trägt hierzu bei.

Der Studiengang lässt erwarten, dass die Studierenden sehr gut auf ein Tätigkeitsfeld im internationalen Umfeld vorbereitet werden. Der Studiengang ist in seiner Gesamtanlage so konzipiert, dass internationale Anschlussfähigkeit gewährleistet werden kann.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Internationalität in Lehre und Studium ist zentraler Bestandteil der Studiengangskonzeption. Es ist davon auszugehen, dass der Studiengang die Absolventen durch gezielte Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung in besonderer Weise für die Bewältigung internationaler Aufgabenstellungen befähigt.
- Ein Teil der Lehrenden bringt internationale Erfahrung in Beruf und/oder akademischer Tätigkeit mit.

Es ist darüber hinaus davon auszugehen, dass:

- im Curriculum internationale und interkulturelle Inhalte vermittelt werden,
- regelmäßig internationale Lehrmaterialien (z.B. Fallstudien, Projekte, Fachliteratur) eingesetzt werden,
- fremdsprachliche Lehrveranstaltungen und der Einsatz von fremdsprachlichen Materialien und die damit verbundene studentische Arbeitsbelastung (Workload) überwiegen werden.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in zwei Kriterien übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.3	Internationale Ausrichtung			X		
1.3.1	Internationalität in der Studiengangskonzeption		X			
1.3.2	Internationalität der Studierenden (falls zutreffend)					n.b.
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
1.3.5	Strukturelle und/oder inhaltliche Indikatoren für Internationalität			X		
1.3.6	Fremdsprachenkompetenz		X			

1. Strategie und Ziele: 1.4 Kooperationen und Partnerschaften

Die Karlsruhochschule International University ist Mitglied in verschiedenen internationalen Hochschul-Netzwerken und pflegt darüber hinaus aktive Partnerschaften im interinstitutionellen Verhältnis. Verbindende Elemente mit allen Partnerhochschulen sind nach eigener Aussage die jeweils spezifischen Lehr- und Forschungsaktivitäten beider Fakultäten (etwa im Bereich des internationalen und interkulturellen Managements), die Outcome-orientierte Ausbildung, die Anwendung der „Case Method“, interpretative und interdisziplinäre analytische Managementkonzepte, Internationalität, Bilateralität im Austausch von Dozenten, Mitarbeitern aus der Verwaltung und Studenten.

Die Partnerschaften lassen sich nach Darstellung der Hochschule mit Bezug auf studentischen Austausch wie folgt skalieren:

1. unilaterale Partnerschaften, in denen die Partnerhochschule Outgoings der Karlsruhochschule International University aufnimmt, und zwar für ein Auslandssemester,
2. unilaterale Partnerschaften, in denen die Partnerhochschule Outgoings der Karlsruhochschule International University aufnimmt, bis zu einer Dauer von einem Jahr inkl. der Option, nach erfolgreichem Studienabschluss im Ausland an die Karlsruhochschule International University zurückzukehren, um hier durch zusätzliche wissenschaftliche Leistungen einen zweiten Abschluss zu erwerben,
3. bilaterale Partnerschaften mit sowohl Incoming- als auch Outgoing-Studierenden, zumeist in ein Auslandssemester (typischerweise ERASMUS).

Diese Partnerschaften sollen im Rahmen des Master-Studiums weiter ausgebaut werden.

Die Karlsruhochschule International University kooperiert nach eigener Aussage eng mit zahlreichen Unternehmen in der Region, in Deutschland und dem Ausland. Die Kooperationen werden von der Hochschule i.d.R. studiengangübergreifend und interdisziplinär entwickelt. Kooperationen auf Projektbasis sind insbesondere:

- MB-Tech DaimlerChrysler Group, Sindelfingen
- Continental AG, Hannover/Babenhausen
- Heinrich Heine GmbH, Karlsruhe

- Kienbaum Consultants, Karlsruhe
- Nexans, Paris/Hannover
- RWE, Essen
- Canon (Schweiz) AG, Zürich
- CAS Software AG, Karlsruhe
- Venture Trigger Fund GmbH, Berlin
- Bergisches Institut für Produktentwicklung und Innovationsmanagement gGmbH, Solingen

Ebenso soll ein Assessment Center für die Studierendenauswahl unter Beteiligung von Industrievertretern durchgeführt werden, um so die Kandidaten auch nach den jeweils relevanten Kriterien der Wirtschaft zu evaluieren.

Im Master-Studiengang Leadership soll darüber hinaus noch im Jahr 2009 ein studiengangsbezogener Fachbeirat gebildet werden, der vorrangig mit Führungskräften aus der Wirtschaft besetzt werden soll und regelmäßig, mindestens zweimal per anno tagt. Entsprechendes ist in der Beiratssatzung geregelt.

Bewertung

Die Gutachter empfehlen der Hochschule, die vorhandenen Partnerschaften mit Hochschulen dahingehend zu prüfen, ob und inwieweit sie auch nutzbringend für den Studiengang eingesetzt werden können.

Die Kooperationen mit Unternehmen sind von den Gutachtern gewürdigt worden. Insbesondere die Einbindung von Industrievertretern in das Assessment Center (s. hierzu a. Kap. 2) lässt eine starke Bindung zur Wirtschaft und deren Anforderungen erwarten. Eine wichtige Rolle beim Ausbau spielt auch der geplante Beirat. Hierdurch erhoffen sich die Gutachter, dass nützliche Impulse aus der Wirtschaft in die Weiterentwicklung des Studienganges einbezogen werden können. Es ist darüber hinaus zu erwarten, dass die Abschlussarbeiten in allen Studiengängen grundsätzlich in Zusammenarbeit mit Unternehmen geschrieben werden. Der Praxisbezug wird auf diese Weise sichergestellt.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Institutionelle Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken sind Bestandteil des Studienganges und werden aktiv betrieben, müssen aber noch formalisiert werden.
- Institutionelle Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen sind Bestandteil des Studienganges und werden aktiv betrieben.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in einem Kriterium übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			X		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken			X		
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen		X			

1. Strategie und Ziele: 1.5 Chancengleichheit

Die Karlsruhochschule International University sieht sich den Prinzipien der Gendergerechtigkeit und Diversity verpflichtet. Die Karlsruhochschule International University fördert gemäß ihrer Grundordnung bei der Wahrnehmung aller Aufgaben die tatsächliche Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Sie berichtet regelmäßig über deren Umsetzung und Ergebnisse.

Bei der Berufung von Professoren ist Genderkompetenz nach eigener Aussage eine notwendige Voraussetzung. Stellen für Professorinnen und Professoren sowie für Lehrbeauftragte werden auch als Teilzeitstellen ausgeschrieben und besetzt, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten. Von den 17 hauptamtlichen ProfessorInnen sind sechs weiblich, das entspricht 35 Prozent. Von den 31 Lehrbeauftragten sind 17 weiblich, das entspricht 54,8 Prozent. Der dreiköpfigen Hochschulleitung gehört eine Frau als Vizepräsidentin an, die Geschäftsführung der Trägergesellschaft ist mit einer Frau besetzt. Das weibliche Personal ist in die Selbstverwaltung der Hochschule eingebunden.

Die Karlsruhochschule International University weist sowohl beim Lehrpersonal als auch bei den Studierenden (ca. 67%) und in der Verwaltung (ca. 75%) einen hohen Frauenanteil auf.

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben gibt es an der Karlsruhochschule International University eine Gleichstellungsbeauftragte, die in allen Berufungsverfahren und Gremiensitzungen zu Fragen der Geschlechtergerechtigkeit Stellung nehmen kann und über evtl. Mängel berichtet. Die Grundordnung der Karlsruhochschule International University verpflichtet die Hochschulleitung, aktiv auf allen Handlungsebenen auf die Geschlechtergerechtigkeit hinzuwirken.

Die Vereinbarkeit von Studium und Familie ist integraler Bestandteil der Zulassungs- und Studienberatung. Über das Studentenwerk stehen zahlreiche Angebote der studienbegleitenden Kinderbetreuung zur Verfügung. In allen Studiengängen und bei der Prüfungsorganisation wird darauf geachtet, dass Familienarbeit und Studium verbunden werden können.

Eine behindertengerechte und barrierefreie Nutzung der Hochschule ist gewährleistet. Der Nachteilsausgleich für Behinderte ist in den Hochschulsatzungen geregelt. Die Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes finden Anwendung.

Bewertung

Die Hochschule kann in ihrem Bestreben, eine gleichberechtigte/-geschlechtliche Zusammensetzung der Dozenten-, Studierenden- und Mitarbeiterschaft zu erreichen, für die anderen Studiengänge schon eine bemerkenswerte Quote vorweisen. Sie ist bemüht, diesen Anteil auch weiterhin zu erhalten.

Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende ist in den entsprechenden Ordnungen verankert und entspricht den Vorgaben.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Hochschule fördert bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in diesem Studiengang die Geschlechtergerechtigkeit und die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen (z.B. durch alternative Prüfungs- und Veranstaltungsformen) und im Rahmen von Eignungsfeststellungsverfahren ist sicher gestellt.

Die Qualitätsanforderung ist insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertraffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.5	Chancengleichheit			X		

2. Zulassung (Zulassungsbedingungen und -verfahren)

Zugangsvoraussetzungen sind

entweder

- Nachweis eines überdurchschnittlich abgeschlossenen, mindestens dreijährigen wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an einer Fachhochschule oder Universität oder eines akkreditierten Bachelor-Studienganges an einer Berufsakademie

oder

- Nachweis eines abgeschlossenen, mindestens dreijährigen wirtschaftsnahen Studiums an einer Fachhochschule oder Universität oder eines akkreditierten Bachelor-Studienganges an einer Berufsakademie und
 - Nachweis eines überdurchschnittlichen Notenschnitts in den einschlägigen Leadership Essentials (Management, quantitative Methoden, Strategie, Ressourcenmanagement und Finanzen) in einem Umfang von mindestens 27 ECTS oder Nachweis entsprechender Kompetenzen im Rahmen einer Gleichwertigkeitsfeststellungsprüfung durch die Aufnahmekommission an der Karlsruhochschule International University.
- (1) Ferner hat der Bewerber Englischkenntnisse nachzuweisen, die mindestens dem Sprachniveau C1 gemäß dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen (GER) (entsprechend: IELTS 6.5, TOEFL Internet-based 100) entsprechen.
 - (2) Eine vorläufige Zulassung kann erfolgen, wenn der Nachweis eines erfolgreich abgeschlossenen Erststudiums noch nicht erbracht werden kann. Die Entscheidung über die endgültige Zulassung trifft die Aufnahmekommission.

Das Auswahlverfahren an der Karlsruhochschule International University ist ein kostenpflichtiges Eignungsfeststellungsverfahren in Form eines eintägigen Assessment Centers, das die besondere Neigung und Befähigung für den Studiengang feststellen sowie das Potenzial für die Bewältigung einer verantwortlichen Führungsaufgabe erkennen lassen soll.

Das Assessment Center umfasst schriftliche Aufgaben, Gruppendiskussion/Gruppenarbeit, Präsentation und Einzelgespräch. Die Gruppengröße beträgt in der Regel nicht mehr als 6 Personen. Der Ablauf des Verfahrens ist den Bewerbern mit der Einladung mitzuteilen.

Das Assessment Center liegt in der Verantwortung der Aufnahmekommission.

Im Anschluss an das Auswahlverfahren erstellt die Aufnahmekommission eine Rangliste aller Bewerber sowie ein Kurzprotokoll, das die Gründe für die Bewertung enthält. Das Ergebnis des Verfahrens wird den Bewerbern im Anschluss schriftlich mitgeteilt.

Das Zulassungsverfahren ist in der Immatrikulationsordnung der Karlsruhochschule International University geregelt. Die Immatrikulationsordnung kann von der hochschulinternen und -externen Öffentlichkeit auf der Website eingesehen und herunter geladen werden.

Bewertung

Das Zulassungsverfahren ist so gut ausgestaltet, dass zu erwarten ist, dass die angestrebte Studienkohorte in der angestrebten Struktur und Größe gewonnen werden kann. Dies wird auch durch das Assessment Center, in der die besondere Neigung und Befähigung für den Studiengang festgestellt werden kann sowie das Potenzial für die Bewältigung einer verantwortlichen Führungsaufgabe erkannt werden soll, gefördert. Ebenso begrüßen die Gutachter, dass Industrievertreter in diesen Prozess eingebunden werden und dem Bewerber die Zulassungsentscheidung nach dem Assessment Center sowohl mündlich als auch schriftlich mit detaillierten Hinweisen kommuniziert wird.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Zulassungsbedingungen sind definiert, nachvollziehbar und entsprechen den nationalen Vorgaben. Übergangswege aus anderen Studiengangsarten sind definiert. Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende im Rahmen des Eignungsfeststellungsverfahrens ist sicher gestellt.
- Das Zulassungsverfahren ist beschrieben, nachvollziehbar und für die Öffentlichkeit dokumentiert und zugänglich.
- Ein auf die Studiengangsziele bezogenes besonderes Auswahlverfahren Anwendung soll stattfinden.
- Standardisierte Sprachtests oder eine andere formalisierte und dokumentierte Sprachprüfung mit Vorgabe eines Mindestergebnisses (z.B. TOEFL 550 paper based) sollen Anwendung finden.

Es ist darüber hinaus davon auszugehen, dass:

- die Zulassungsentscheidung auf objektivierbaren Kriterien basiert und schriftlich kommuniziert wird. Die Zulassungsentscheidung enthält darüber hinaus detaillierte Hinweise zum Ergebnis des Zulassungsverfahrens.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
2.	Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)					
2.1	Zulassungsbedingungen			x		
2.2	Auswahlverfahren		x			
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)					n.r.
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz		x			
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			x		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung		x			

3. Konzeption des Studienganges: 3.1 Struktur

Der Studiengang führt in 4 Semestern zum Abschluss „Master of Arts“ (M.A.). Integriert sind ein On-the-Job-Assignment im Umfang von 20 ETCS im 3. Semester sowie eine vorzugsweise im Praxiskontext zu erstellende Master-Thesis mit 20 ECTS (einschließlich der Defense).

In jedem Studiensemester werden 30 Leistungspunkte (ECTS) auf der Grundlage von Prüfungsleistungen vergeben. Der Studiengang weist damit 120 ECTS auf. Einem Leistungspunkt (ECTS) entspricht eine durchschnittliche Arbeitsbelastung der Studierenden von 30 Stunden (Student Workload). In der Regel entfallen rund 30-40 % des Student Workload auf Kontaktstunden (also Lehrveranstaltungen und Prüfungen) und rund 60-70 % auf Eigenarbeit des Studierenden (Nacharbeiten und Vorbereiten von Prüfungen und Veranstaltungen sowie die praktische Studienphase). Der Anteil des Selbststudiums der Studierenden im Verhältnis zu den Kontaktstunden steigt im Verlauf des Studiums. Die Zahl der SWS nimmt entsprechend ab.

Das Studium besteht aus insgesamt 15 Modulen (14 Pflichtmodule und ein Wahlpflichtmodul), die auch als Blockveranstaltungen angeboten werden können, sowie der Master-Thesis einschließlich ihrer Verteidigung. Die Master-Thesis einschließlich ihrer Verteidigung geht bei der Bildung der Gesamtnote als Modul im Sinne der SPO ein und umfasst insgesamt 20 Leistungspunkte.

In allen Modulen soll das Erreichen der verschiedenen Qualifikations- und Kompetenzziele in einer einheitlichen zusammenhängenden Modulprüfung überprüft werden.

Die Module erstrecken sich jeweils über ein Semester und umfassen zwischen fünf und acht ECTS-Punkten. Abweichend hiervon ist eine praktische Studienphase im Umfang von 20 ETCS integriert, die im 3. Semester in Form eines Moduls „On-the-Job-Assignment“ ausgestaltet ist.

Die Studierenden erhalten zur Förderung der Mobilität am Ende jeden Semesters ein „Transcript of Records“. Zusätzlich wird dem Absolventen ein „Diploma Supplement“ in englischer Sprache ausgehändigt, das Informationen über die Studieninhalte, den Studienverlauf und die mit dem Abschluss erworbenen akademischen und beruflichen Qualifikationen enthält. Leistungsnachweise aus Zusatzmodulen werden gesondert ausgewiesen.

Im Studiengang Leadership sollen verschiedene Prüfungsformen zur Anwendung kommen, die in § 10 der Studien- und Prüfungsordnung beschrieben werden – dort sind die zu erbringenden Prüfungsleistungen entsprechend ihrer Ausformung beschrieben.

Dies sind in diesem Studiengang im Einzelnen:

- Written Assignment (zu präsentierende Studienarbeit ca. 15- 20 Seiten)
- Presentation (systematische, strukturierte und mit geeigneten Medien visuell unterstützte mündliche Darbietung einschließlich eines interaktiven Teils)
- Learner's Portfolio (Dokumentation des eigenen Lernfortschrittes im Umfang von ca. 20-30 Seiten)
- Research Paper (ausführliche wissenschaftliche Auseinandersetzung zu einem Forschungsgegenstand ca. 30-35 Seiten)

Die Bearbeitungszeit der Master-Thesis beträgt gemäß § 12 Abs. 2 der Studien- und Prüfungsordnung in der Regel 15 Wochen; ihr Bearbeitungsumfang einschließlich ihrer Verteidigung beträgt 20 ECTS-Punkte.

Die Studien- und Prüfungsordnung liegt den Gremien zur Beschlussfassung vor.

Die Module des Studienganges sind inhaltlich und in Bezug auf das zu erreichende Qualifikationsniveau und die zugrunde gelegte Methodik beschrieben. Sie enthalten auch die Zugangsvoraussetzungen und die Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge und damit den jeweiligen Zusammenhang. Die Modulbeschreibungen sind für die Studierenden zugänglich im Internet publiziert.

Bewertung

Die Struktur des Studienganges entspricht im Aufbau konsequent der Modularisierung. Ebenso entspricht die Größe der Mehrzahl der Module den einschlägigen Empfehlungen, so dass auch die Mobilität der Studierenden gewährleistet ist. Durch die gleichmäßige Verteilung der ECTS-Punkte (30 pro Semester) und somit der Arbeitslast über den ganzen Studienzeitraum (Regel: 4 Semester) scheint die Studierbarkeit des Studienganges gegeben. Die in zeitlicher Hinsicht gleichmäßig verteilten Prüfungen lassen einen kontinuierlichen Arbeitsaufwand der Studierenden und einen zügigen Studienfortschritt erwarten.

Die Gutachter begrüßen, dass keine mechanische Umrechnung der SWS in ECTS-Punkte erfolgt ist; die in den Modulbeschreibungen dokumentierte Aufteilung der studentischen Arbeitsbelastung konnte nachvollzogen werden. Ebenso entspricht es dem Bologna-Gedanken, dass der Selbstlernanteil im Laufe des Studiums steigt, während die Kontaktzeit zunehmend geringer wird.

Abzuwarten bleibt, wie sich die tatsächliche Arbeitsbelastung der Studierenden darstellt. Die Hochschule hat sicherzustellen, dass entsprechende Erhebungen durchgeführt werden und die Ergebnisse schlussendlich auch in der Ausgestaltung der Module und der Weiterentwicklung des Studienganges Berücksichtigung finden. Dies ist in der Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) so vorgesehen (siehe hierzu auch Kapitel 5). Ebenso ist darin vorgesehen, dass die Hochschule Erhebungen zur tatsächlichen Workload durchführt. Bis zur Re-Akkreditierung wird es Aufgabe der Hochschule sein, bei der Konzipierung des Studienganges auch Untersuchungen zum Studienerfolg und Absolventenverbleib zu berücksichtigen.

Die Module sind nach Inhalt und zu erreichendem Qualifikationsniveau beschrieben. Die Gutachter begrüßen die konsequente Outcome-Orientierung in den Modulen. Der Zusammenhang der einzelnen Module ist transparent.

Insgesamt bleibt darüber hinaus festzuhalten:

- Die ECTS-Elemente (Modularisierung, Credit-Points, Mobilität, Anerkennung und Workload-Vorgaben) sind realisiert. Die Notenvergabe nach ECTS ist vorgesehen. Es ist davon auszugehen, dass die Studierbarkeit des Studienganges gegeben ist.
- Der Studiengang entspricht dem Prinzip der Modularisierung. Die Module sind aufeinander abgestimmt.
- Im Studiengang sind Kernfächer und eine Spezialisierung (Wahlpflichtfach) vorgesehen, die im Curriculum ihren angemessenen Niederschlag finden.
- Im Studiengang ist die Verknüpfung von Theorie und Praxis explizit vorgesehen.
- Es existiert eine Studien- und Prüfungsordnung. Die strukturellen Vorgaben für den Studiengang sind, unter Berücksichtigung der nationalen und landesspezifischen Vorgaben (Deutschland), umgesetzt. Es bestehen Regelungen zum Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen.
- Die Module sind einzeln und in ihrem Zusammenspiel (u.a. nach Inhalt und zu erreichendem Qualifikationsniveau) informativ und studierendenfreundlich beschrieben.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in zwei Kriterien übertroffen.

3.	Konzeption des Studienganges	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.1	Struktur			x		
3.1.1*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)“			X		
3.1.2*	Anwendung des Modulkonzeptes			X		
3.1.3	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer und Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer))			X		
3.1.4	Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)			X		
3.1.5	Integration von Theorie- und Praxisinhalten		x			
3.1.6*	Studien- und Prüfungsordnung			x		
3.1.7*	Transparenz und Beschreibung von Modulen		x			

3. Konzeption des Studienganges: 3.2 Inhalte

M.A. Leadership

Semester	4	Colloq 1 High-Potential Pre-Entry 5 ECTS 3 H/W Presentation M	Colloq 2 Research 5 ECTS 3 H/W Presentation M	Masterthesis and Defense 20 ECTS M		
	3	Conflict and Communication 5 ECTS 3 H/W Presentation M	Elective 5 ECTS 3 H/W Written Assignment E	On-the-Job-Assignment 20 ECTS Research Paper M		
	2	Corporate Relations 5 ECTS 3 H/W Presentation M	Business and Organizational Development 5 ECTS 3 H/W Written Assignment M	Evolutionary Systems 6 ECTS 4 H/W Written Assignment M	Structuration 6 ECTS 4 H/W Presentation M	Leading for Results 8 ECTS 6 H/W Learner's Portfolio M
	1	Business Communication 6 ECTS 4 H/W Presentation M	Organizational Rhetorics 6 ECTS 4 H/W Written Assignment M	Complex Adaptive Systems 6 ECTS 4 H/W Presentation M	Conceptual Leadership 6 ECTS 4 H/W Written Assignment M	Norms and Rules 6 ECTS 4 H/W Written Assignment M

M=Mandatory

E=Elective

ECTS=European Credit Transfer and Accumulation System (Credit Points)

H/W=Average of Presence Hours per Week during the Semester

Im ersten Semester sollen im Modul „Business Communication“ die intra- und interkulturellen Aspekte der Geschäftskommunikation mit dem Ziel vermittelt werden, den Grundstock kommunikativer Kompetenz zu erweitern und zu vertiefen. Parallel hierzu sollen im gleichen Semester im Modul „Organizational Rhetorics“ die verschiedenen Quellen, Ziele, Prozesse und Inhalte intra- und interorganisatorischen Kommunikation beleuchtet werden.

Im Modul „Complex Adaptive Systems“ soll die Organisation aus einer systemischen Perspektive als komplexes dynamisches Netzwerk von Akteuren beleuchtet werden. Geschriebene und implizite Verhaltensnormen sollen im Modul „Norms and Rules“ mit den Regeln des Geschäftes (auch im Sinne von Normativität und Compliance) in Beziehung gesetzt werden.

Im zweiten Semester soll das Modul „Corporate Relations“ auf „Business Communications“ aufbauen. Hier sollen verschiedene ökonomische, soziale, organisatorische, technologische Beziehungs- und Bindungsaspekte zwischen den Akteuren beleuchtet werden.

„Business and Organizational Development“ soll auf das Modul „Conceptual Leadership“ aufbauen und dieses im Sinne einer dynamischen Komponente weiterführen, die auch im Modul „Evolutionary Systems“ eine zentrale Rolle spielt. Aufbauend auf diesen Grundlagen soll ein Rahmenwerk für eine konzeptionelle Führung von Organisationen entwickelt werden.

Mit dem dritten Semester beginnt der Einstieg in die „studienpraktische“ Phase. Das Modul „Conflict and Communication“ soll die Erkenntnisse der vorangegangenen Kommunikationsmodule in praktischen, organisationspsychologisch fundierten Übungen umsetzen und die Studierenden auf den Umgang mit Konflikten (deren Ursachen, Erscheinungen und Wirkungen) vorbereiten. In diesem Wahlpflichtmodul sollen die Studierenden die Möglichkeit haben, sich mit speziellen Führungsaspekten verschiedener Sektoren intensiv auseinander zu setzen.

Das Modul „On-The-Job-Assignment“ hat nach Darstellung der Hochschule die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem Thema der Praxis in der Praxis im Fokus. Hier sollen die Studierenden ihre bis dato erworbenen Kompetenzen in die Praxis einbringen und an dieser reflektieren.

Im vierten Semester sollen die Kolloquien den Transfer zwischen Theorie und Praxis sichern. Hier sollen – sofern möglich – die Professional Advisors der Studierenden in den Unternehmen aktiv eingebunden werden, um auch hier einen intensiven forschungsorientierten Transfer von Wissenschaft und Praxis sicherzustellen.

Es ist nach Aussage der Hochschule Konzept des Studienganges, dass nahezu alle Module nicht nur der Vermittlung wissenschaftlicher Standards dienen, sondern dass sie auch auf wissenschaftstheoretischer und wissenschaftshistorischer Grundlage zum fächerübergreifenden Arbeiten ermuntern. Die Module sollen den politischen, volkswirtschaftlichen sozialen, kulturellen, historischen, technologischen, ökologischen, sprach- und kommunikationswissenschaftlichen und rechtlichen Kontext unternehmerischen Handelns aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven thematisieren.

Die Auswahl der Prüfungsformen, die im Rahmen des Gesamtcurriculums zur Anwendung kommen sollen, soll der Sicherstellung wissenschaftlicher Standards, Methoden empirischer Sozialforschung (inklusive statistischer Lösungswege) und Arbeitstechniken dienen und auf die vertiefende und konsekutive wissenschaftliche Sozialisation der Studierenden abzielen, wobei interaktive Formen in besonderem Maß berücksichtigt werden sollen.

Die Module des Studienganges sind nach Aussage der Hochschule durchgängig auf die angestrebte Qualifikations- und Kompetenzentwicklung ausgerichtet. Aufbauend auf das im Bachelor-Studium erworbene Wissen, soll im ersten Jahr zunächst der Ausbau und die

Verbreiterung des Wissens anhand von Text- und Fallstudien, in Workshops und Gruppenarbeit zu innovativen Fragestellungen aus unterschiedlichen Wissensfeldern erfolgen. Kernelemente der Verbreiterung sind nach Aussage der Hochschule z.B. die Module „Complex Adaptive Systems“, „Conceptual Leadership“ und „Structuration“. In diesen Modulen sollen systemische Kompetenzen unter dem Blickwinkel strukturierender Handlungsziele entwickelt werden. Unter instrumenteller Kompetenzentwicklung sieht die Hochschule u.a. das Modul „Organizational Rhetorics“ angesiedelt. Im Bereich der Kommunikation sind es nach Auffassung der Hochschule u.a. die Module „Business Communication“ und „Corporate Relations“, die den vorhandenen Wissensbestand ausbauen und verbreitern sollen.

Im zweiten Studienjahr soll der Fokus auf der Verknüpfung von Theorie und Praxis und insgesamt auf der Vertiefung des erworbenen Wissens liegen. Eine zentrale Rolle soll hierbei dem Wahlpflichtbereich „Elective“ sowie den Kolloquien zukommen. In dem „On-the-Job-Assignment“ soll mit Managern international tätiger Unternehmen oder Führungskräften aus Politik, Verwaltung und anderen Organisationen gemeinsam eine Aufgabe erarbeitet werden, anhand derer das Wissen weiter vertieft werden kann. Der Anschluss an die Theorie und die Einbeziehung renommierter Praxisvertreter in die Veranstaltungen soll hierbei eine breite Reflexion der Fragestellungen gewährleisten. Das zweite Studienjahr schließt mit der Master-Thesis ab, die vorzugsweise in einem Unternehmen oder in Zusammenarbeit mit einer wissenschaftlichen, kulturellen oder sozialen Einrichtung erstellt werden soll.

Die Lehre an der Karlsruhochschule International University ist nach eigener Aussage auf der Grundlage der Berufsordnung wissenschafts- und forschungsbasiert. Alle beteiligten Dozenten unterrichten „state of the art“ und sind zum Teil durch zahlreiche Publikationen und Vortragstätigkeiten ausgewiesen.

Seit dem Sommersemester 2008 werden den hauptamtlich tätigen Professoren für Forschungszwecke Freisemester gewährt, um sich wissenschaftlichen Interessen abseits des täglichen Lehrbetriebs im In- oder Ausland widmen zu können. Die Ergebnisse, Erfahrungen und Inspiration aus diesen Sabbaticals lassen positive Auswirkungen auf die Lehre erwarten.

Die Prüfungsinhalte sollen auf die – den Modulhalten zugrunde liegenden – angestrebten Learning Outcomes abgestimmt sein und der Überprüfung dienen, ob die Studierenden die in den Modulbeschreibungen definierten Qualifikations- und Kompetenzziele erreicht haben. Dabei sollen die Prüfungen den Qualifikations- und Kompetenzziele entsprechend am erforderlichen Qualifikations- und Kompetenzniveau ausgerichtet sein.

Die Abschlussarbeit ist als Master-Thesis ausgestaltet, die vor einer Prüfungskommission zu verteidigen ist. Mit der Master-Thesis und ihrer Verteidigung in einer mündlichen Prüfung sollen die Studierenden zeigen, dass sie in der Lage sind, innerhalb einer vorgegebenen Frist eine wissenschaftliche Analyse zu Führungsfragen aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive oder von benachbarten Wissensgebieten selbstständig mit wissenschaftlichen Methoden zu erarbeiten.

Bewertung

Das Curriculum deckt die Inhalte für die gesetzte Zielsetzung ab und wird sowohl der Studiengangsbezeichnung als auch dem gewählten Abschlussgrad gerecht. Zur Weiterentwicklung des Studienganges empfehlen die Gutachter, die Themenfelder Führung von Mitarbeitern und Unternehmenskommunikation stärker im Curriculum zu berücksichtigen. Diese Aspekte scheinen ein wenig zu kurz zu kommen, auch wenn die wesentlichen Aspekte alle beleuchtet werden. Die Gutachter sind trotz dieses Hinweises überzeugt, dass die inhaltliche Ausgestaltung des Studienganges das Erreichen des anspruchsvollen Ziels gewährleistet. Insbesondere die Prüfungsvielfalt wird zur notwendigen Kompetenzentwicklung beitragen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Konzeption und das Ausbildungsziel des Studienganges sind aufeinander abgestimmt. Der Studiengang ist auf das Ausbildungsziel und auf einen berufsqualifizierenden Abschluss mit klarem inhaltlichen Profil abgestimmt.
- Das vorgesehene Angebot an Kernfächern deckt die relevanten Inhalte des Studienfaches zur Erreichung der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele ab.
- Es ist davon auszugehen, dass die im Studiengang vorgesehene Spezialisierung (Wahlpflichtfach) zusätzlichen, auf das Studiengangsziel ausgerichteten Qualifikations- und Kompetenzerwerb ermöglichen.
- Es ist davon auszugehen, dass der Studiengang interdisziplinäres Denken fördert.
- Es ist davon auszugehen, dass die Vermittlung von Methodenkompetenz, Befähigung zu wissenschaftlichem Arbeiten und das Rezipieren von Fachliteratur im Curriculum gewährleistet sind.
- Die Module sind auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung ausgerichtet und sinnvoll miteinander verknüpft. Der Studiengang entspricht insbesondere der Outcome-Orientierung (Qualifikations- und Kompetenzorientierung).
- Der Nachweis von wissenschafts- und forschungsbasierter Lehre im Studiengang ist – nach den Modulbeschreibungen – entsprechend dem gestuften Studiensystem und der Studienausrichtung erbracht.
- Die vorgesehenen Prüfungen sind auf die Modul Inhalte abgestimmt. Es ist davon auszugehen, dass die Anforderungen dem Qualifikationsniveau entsprechen.
- Die Prüfungen orientieren sich – nach den Modulbeschreibungen – am Erreichen und Verifizieren von definierten Bildungszielen und sind wissens- und kompetenzorientiert ausgestaltet.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik, konzeptionelle Geschlossenheit und Transparenz des Studienganges bzw. Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			X		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)			X		
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.2.5	Interdisziplinarität			x		
3.2.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.7*	Ausrichtung auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung			X		
3.2.8	Wissenschafts- und forschungsbasierte Lehre			X		
3.2.9	Leistungsnachweise und Prüfungen					n.b.
3.2.10	Abschlussarbeit					n.b.

3. Konzeption des Studienganges: 3.3 Überfachliche Qualifikationen

Schlüsselqualifikationen wie Verhandlungsmanagement, Gesprächsführung, Rhetorik, Streitschlichtung, Mediation etc. nehmen nach Auffassung der Hochschule in dem Studiengang einen breiten Raum ein. Während in den Modulen des ersten und zweiten Semesters vor allem Grundlagen, Bedeutung und Zusammenhänge ausgebaut und analysiert werden sollen, soll sich der praktische Anteil steigern, um in den Modulen „Conflict and Communication“ und „Colloq 1 High-Potential Pre-Entry“ aktiv eingeübt zu werden.

Kommunikationsverhalten und Rhetorik sollen in allen Veranstaltungen ausgebildet werden. Die Anwendung dieses Wissens und damit die Wissenserschließung ist nach Aussage der Hochschule impliziter Unterrichtsinhalt in allen Modulen, da die Veranstaltungen von den Lehrenden diskursiv geführt werden. Auch die Verteidigung der Master-Thesis soll der Sicherung und Überprüfung der kommunikativen Kompetenzen dienen.

Kooperation und Konfliktverhalten sollen „spielerisch“ im Rahmen von Rollenspielen und Konflikttrainings eingeübt und in Unterrichtseinheiten zu unterschiedlichem kulturellen Umgang mit Konflikt und zur interkulturellen Kompetenz ausgebaut werden.

Bewertung

Die Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen scheint insgesamt überzeugend gelungen. Aufgrund der vorgesehenen kleinen Größe der Kohorte scheint gewährleistet, dass die geplanten Methoden Anwendung finden und die angestrebten Ziele erreicht werden. Insbesondere die Vermittlung von Kommunikationsverhalten und Rhetorik kann durch die vorgesehenen Maßnahmen gut vermittelt werden. Hervorzuheben sind die

vorgesehen Praxisprojekte, die vermuten lassen, dass den Studierenden das Rüstzeug an die Hand gegeben wird, um in der Berufswelt konsequent mit Praxisproblemen umgehen zu können. Auch die vorgesehene durchgängige und konsistente Vermittlung von Managementkompetenzen aus verschiedenen Perspektiven wird von den Gutachtern gewürdigt. Hingegen empfehlen die Gutachter, den theoretischen Input durch die Hochschule in den Bereichen ethische Aspekte und soziales Verhalten zu intensivieren.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass:

- die Vorbereitung auf anwendungs- und /oder forschungsorientierte Aufgaben (einschließlich angewandter Forschung und Entwicklung) im Studiengang gewährleistet wird.
- der Studiengang auch eine Bildungskomponente enthält. Bildung zielt dabei nicht auf Berufsvorbereitung, sondern auf die Vermittlung von „Orientierungswissen“ zusätzlich zum „Verfügungswissen“.
- soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung im Studiengang berücksichtigt werden.
- Managementkonzepte trainiert und im Studiengang vor allem in Fallstudien und Projekten angewandt werden.
- die Studierenden in Kommunikationsverhalten und Rhetorik durch Anleitung in unterschiedlichen Lehrveranstaltungen/ Modulen gefördert werden.
- die Studierenden Anleitung in Kooperation und Konfliktverhalten in unterschiedlichen Modulen erfahren.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in einem Kriterium übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		
3.3.1	Vorbereitung auf forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)			x		
3.3.2	Bildung und Ausbildung			X		
3.3.3	Soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung			X		
3.3.4	Managementkonzepte		x			
3.3.5	Kommunikationsverhalten und Rhetorik			X		
3.3.6	Kooperation und Konfliktverhalten			x		

3. Konzeption des Studienganges: 3.4 Didaktik und Methodik

Das didaktische Konzept soll nach Aussage der Hochschule mit den Zielen des Bologna-Prozesses, insbesondere dem Zurücktreten der Input-Orientierung hinter die Learning Outcomes, die notwendigerweise einen je individuellen Kognitions- und Verarbeitungsprozess der Studierenden voraussetzen, korrespondieren; diesen Kognitions- und Verarbeitungsprozess mit einer Vielzahl unterschiedlicher Unterrichtsformen, Aktionsformen (Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Metaplan, Gruppendiskussion, Podiumsdiskussion, Unterrichtsgespräch, Vorlesung, Training), Methoden und Medien für Studierende unterschiedlichster Lerntypik und Vorerfahrung anzuregen, zu ermöglichen und

zu unterstützen, ist Ziel des didaktischen Konzepts der Karlshochschule International University.

Im Studiengang Leadership sollen sowohl Methoden angewendet werden, die zur Wissensverbreiterung (Grundlagen) beitragen, als auch Methoden, die der Analyse und Anwendung, dem interaktiven Lernen in Gruppen und der Diskussion und Bewertung von Lösungsalternativen dienen.

Die Auswahl der Methoden soll differenziert in Bezug auf die Gegenstände und Lernziele der Module des Studienganges erfolgen. Im Master sollen die Selbstlernanteile eine größere Rolle spielen. Hier soll der Schwerpunkt auf der Vermittlung instrumenteller und kommunikativer (sozialer) Kompetenz liegen, die für gemeinsame Textanalysen, Übungen, Rollenspiele, Gruppenarbeit und Trainingssituationen charakteristisch sind. Methoden, die konzeptionelle und systemische Kompetenz fördern, also auf Handlungspläne zur Lösung komplexer Probleme abzielen (interdisziplinär, teamorientiert), wie Simulationen, Planspiele, Fallstudien sowie vor allem aus der Unternehmenspraxis an die Lehre herangetragene Problemstellungen, sollen insbesondere in der Wissensvertiefung in allen Modulen angewendet werden.

Möglichkeiten des interaktiven e-Learning sollen durch die hochschuleigene Internetpräsenz „FH Online intern“ unterstützt werden. Möglichkeiten des Downloads von Unterrichtsmaterialien, der Nutzung einer Plattform zur gemeinsamen Erstellung von Texten (Wiki), des Chats im Forum, der Beteiligung am hochschuleigenen Weblog und der Aufnahme von Podcasts im eigenen Podcast-Studio sind in den vergangenen Jahren geschaffen worden und sollen zügig ausgebaut werden.

Fallstudien sollen standardmäßig vor allem im ersten Studienjahr eingesetzt werden, während im zweiten Jahr vor allem das Issues Based Action Learning zum Tragen kommen soll. Im Gegensatz zu Fallstudien handelt es sich dabei um „tagesaktuelle“ Problemstellungen aus Unternehmungen, mit denen die Studierenden nicht nur im „On-the-Job-Assignment“ und in der Thesis, sondern vor allem auch in dem Modul „Elective“ des dritten Semesters und in den Kolloquien konfrontiert werden sollen. Dabei soll insbesondere auch das Kontinuum zwischen dem kritischem Studium anspruchsvoller wissenschaftlicher Texte einerseits und konkreten Praxisaufgaben andererseits die Generierung von Wissen fördern.

Die Dozenten erstellen für ihre Lehrveranstaltungen Lehrmaterialien, die entweder unmittelbar im Unterricht ausgegeben und verwendet oder auf der eigenen IP-basierten Kommunikationsplattform zum Download durch die Studierenden bereitgestellt werden.

Regelmäßig finden an der Hochschule Gastvorträge statt. Hier sind insbesondere die Reihe Karlsruhesgespräche sowie gelegentliche Abendkolloquien mit Autoren der Reihe „Die Neue Führungskunst – The New Art of Leadership“ zu nennen. Darüber hinaus wurden positive Erfahrungen mit Gastreferenten zu Einzelaspekten in Modulen sowie als Mentoren in Projekten gesammelt. Dieses Modell soll im Rahmen des Masters weiter ausgebaut und professionalisiert werden.

Das bereits bestehende Mentorenkonzept der Hochschule soll in der Form ausgebaut werden, dass die Hochschule eine 1:1 Betreuung der Studierenden durch einen Betreuer aus Wirtschaft, Politik oder Verwaltung für den gesamten Studienzeitraum anstrebt.

Bewertung

Der dargestellte Mix an Lehrmethoden, der sich auch in den Modulbeschreibungen wieder findet, ist ausgewogen und lässt genug Spielraum für eine individuell sinnvolle Ausgestaltung. Besonders hervorzuheben ist das Issues Based Action Learning, das die Studierenden konsequent auf die Anforderungen der Berufswelt vorbereiten soll.

Die Methodenvielfalt wird von den Gutachtern in diesem Studiengang positiv hervorgehoben. Die Lehrveranstaltungsbeschreibungen konnten diese ebenso wie die Gespräche mit den Dozenten und Studierenden nachweisen. Die vorgesehen Fallstudien lassen erwarten, dass die Absolventen auf ihre Tätigkeiten im Berufsleben vorbereitet werden.

Da bisher noch kein Lehr- und Lernmaterial für diesen Studiengang vorliegt, empfehlen die Gutachter, die Akkreditierung unter folgender Auflage auszusprechen:
Nachweis bis zum 15. September 2009, dass das Lehr- und Lernmaterial für das erste Semester den Anforderungen an einen Master-Studiengang und der Zielsetzung entspricht.

Insgesamt bleibt darüber hinaus festzuhalten:

- Das didaktische Konzept des Studienganges ist beschrieben, logisch nachvollziehbar und auf das Studiengangsziel hin ausgerichtet.
- Ein Methodenmix in Abhängigkeit von den Lerninhalten und curricularen Vorgaben bestimmt die Module gemäß dem didaktischen Konzept.
- Fallstudien und Praxisprojekte sind Bestandteil des Studienangebotes. Es ist davon auszugehen, dass die Anforderungen dem Studiengangsziel entsprechen.
- Es ist davon auszugehen, dass Gastreferenten im Studiengang eingesetzt werden und die Gastreferenten besondere Erfahrungen in den Lehrbetrieb einbringen, entweder aus der Praxis oder aus der Wissenschaft, aber z.B. auch aus Kultur und Politik.
- Tutoren sind Bestandteil des Betreuungskonzeptes für die Studierenden.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit mit einer Ausnahme erfüllt, in zwei Kriterien übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.4	Didaktik und Methodik			X		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt		X			
3.4.3	Fallstudien und Praxisprojekt		X			
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			Auflage		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb			X		

3. Konzeption des Studienganges: 3.5 Berufsbefähigung

Das Gesamtangebot des Studienganges ist nach Auffassung der Hochschule im schlüssigen Aufbau und im stimmigen Inhalt der Module durchgängig darauf angelegt, die Befähigung der Absolventen zum erfolgreichen Einstieg und auf eine Karriere in

- Eigentümer und Familienunternehmen,
- Politik- und verwaltungsnahen Organisationen oder
- International agierenden Konzernunternehmen

vorbereiten.

Durch die Integration generalistisch-strategischer Führungskompetenz – mit den Teildimensionen Wissen um sozio-ökonomische Organisationen und instrumentaler, kommunikativer und systemischer Managementkompetenz – mit spezifischen sozio-kulturellen Qualifikationen und Kompetenzen (exemplarisch in Fallstudien, Rollenspielen, Simulationen und Micro-Teachings eingeübt und vertieft) soll erfolgreiches berufliches Handeln insbesondere bei der

- Führung in wechselnden Situationen und wechselnden Rollen in und außerhalb der Organisation
- Unterstützung von Führungsgremien und sukzessiven Übernahme von Führungsverantwortung
- Durchführung von Sonderaufgaben abseits der betrieblichen Routine, etwa bei Restrukturierungs- und Entwicklungsprogrammen
- Wahrnehmung von allgemeinen Stabs- und Schnittstellenfunktionen in der Strategieentwicklung
- Kommunikationsfunktion für die Organisation
- Ausübung von Repräsentationsfunktionen

erleichtert werden.

Bewertung

Der Studiengang ist konsequent auf die Vermittlung von Berufsbefähigung in einem speziellen Bereich konzipiert. Aufgrund der durchgängigen Anwendungsorientierung mit Exkursionen, Gastreferenten, Fallstudien, Praxis-Projekten, insbesondere das Issues Based Action Learning und die Master-Thesis im Unternehmen) ist davon auszugehen, dass die Absolventen unmittelbar nach dem Studium in der Lage sind, Einstiegspositionen zur Vorbereitung auf eine Führungsfunktion in Unternehmen und Organisationen wahrzunehmen, bei denen besondere kommunikative Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Konfliktfähigkeit und qualitative Komponenten der Arbeit (etwa Empathiefähigkeit, eloquentes Verhandlungsgeschick, Flexibilität, Toleranzfähigkeit usw.) vorrangig sind. Der Bedarf des Arbeitsmarktes nach branchenfokussierten Absolventen wird gute Berufseinstiegsmöglichkeiten eröffnen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Das Gesamtangebot des Studienganges ist darauf angelegt, Berufsbefähigung der Absolventen gemäß der Studiengangzielsetzung zu erreichen.

Die Qualitätsanforderung ist insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.5*	Berufsbefähigung			x		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.1 Lehrpersonal des Studienganges

Derzeit gibt es an der Hochschule 13,8 vollzeitäquivalente Professorenstellen (insgesamt 17 Personen, von denen 12 unbefristete Verträge und 3 befristete Verträge haben), 23 Lehrbeauftragte und 16 Lektoren. 1 zusätzliche Professorenstelle wird zum Beginn des Wintersemesters 2009/10 durch die Neuberufung eines Professors für Energiemanagement -

vorbehaltlich der Zustimmung des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst zu der Berufung - hinzukommen.

Alle Professoren entsprechen den Qualifikationsanforderungen des Landeshochschulgesetzes und der Berufsordnung der Hochschule; das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst BW hat den Berufungen zugestimmt. Die Bestellung der Lehrbeauftragten erfolgte nach einem Verfahren, das seit dem 20. Januar 2009 in der Berufsordnung der Hochschule geregelt und damit transparent ist für alle Beteiligten. Für sie gelten je nach den Anforderungen der Aufgabe grundsätzlich dieselben Eingangsvoraussetzungen wie für Professoren. Die Bestellung der Lektoren ist ebenfalls in der Berufsordnung geregelt.

Ohne Berücksichtigung der Fremdsprachenmodule beträgt der Anteil der Professoren an der Gesamtzahl der SWS über alle Studiengänge und Semester hinweg etwa 80% (davon Gastprofessoren rund 6%) und der Anteil der Lehrbeauftragten rund 20%.

Unter Einbeziehung der durch teilweise fest angestellte Sprachlektoren erbrachten Fremdsprachenmodule beträgt der Anteil der Professoren knapp 65%, (davon Gastprofessoren rund 5%), der Anteil der Lehrbeauftragten rund 16% und der Anteil der Lektoren rund 19%.

Insgesamt sind im Studiengang Leadership fünf hauptamtliche Professoren und zwei Lehrbeauftragte vorgesehen. Einer der hauptamtlichen Professoren wird hauptsächlich in diesem Studiengang unterrichten, die weiteren Lehrenden unterrichten auch in anderen Studiengängen (im Wesentlichen in generellen Managementmodulen). Hinzu kommen Lehraufträge, die an Praktiker vergeben werden.

Die wissenschaftliche Qualifikation des überwiegend im Studiengang eingesetzten Lehrpersonals entspricht mindestens den staatlichen Vorgaben gemäß § 47 LHG Baden-Württemberg, die die Hochschule bei der Besetzung der Professorenstellen zu berücksichtigen hat. Das zuständige Ministerium hat in jedem Einzelfall der Berufung zugestimmt.

Die pädagogische Qualifikation aller im Studiengang eingesetzten Professoren, Lehrbeauftragten und Lektoren entspricht mindestens den staatlichen Vorgaben gemäß § 47 LHG Baden-Württemberg.

Neue Professoren und andere Lehrende werden regelmäßig vor Aufnahme ihrer Tätigkeit in hochschuldidaktischen Schulungen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Regelmäßig, mindestens aber einmal im Semester findet für alle Dozenten eine hochschuldidaktische Weiterbildung in der Hochschule statt, deren Besuch verpflichtend ist. Bei Bedarf werden individuelle didaktische Schulungen angeboten.

Seit Anfang 2008 finden pro Semester mindestens zwei ganztägige didaktische Schulungen statt. Themen waren bisher qualifikationszielorientierte Unterrichtsplanung, didaktische Reduktion, selbst gesteuertes Lernen, spielerisches Lernen, Interaktionsformen.

Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals umfassen überwiegend mehr als fünf Jahre.

Es finden regelmäßig fakultätsübergreifende und fakultätsbezogene gemeinsame Klausurtagungen zur Studiengangsentwicklung und zu künftigen Forschungsschwerpunkten sowie regelmäßige Abstimmungsrunden der Studiengangsleitung mit den Modulverantwortlichen, darüber hinaus regelmäßige Abstimmungsrunden der Studiengangsleitung mit allen im Studiengang lehrenden Professoren, Lehrbeauftragten und Lektoren statt, in denen studiengangsspezifische, aktuelle Fragestellungen diskutiert und inhaltliche Absprachen getroffen werden.

Die Hochschule und auch der Studiengang Leadership zeichnen sich durch eine große Nähe zwischen Lehrenden und Studierenden aus. Eine Reihe von Professoren verfolgt eine 24/7-Policy durchgängiger Erreichbarkeit. Alle hauptamtlich Lehrenden praktizieren neben regelmäßigen wöchentlichen Sprechstunden auch eine „open door policy“, da sie in der Regel jederzeit für Belange der Studierenden zu erreichen sind.

Bewertung

Die Zusammensetzung (Qualität und Struktur) der Dozentenschaft hinterließ nach Aktenlage und bei den Gesprächen vor Ort einen guten Eindruck. Das im Studiengang eingesetzte Lehrpersonal verfügt insbesondere in den studiengangsrelevanten Themenfeldern über einen mehrjährigen berufspraktischen Erfahrungshintergrund. Auch die Zusammenarbeit bei der Entwicklung des Studienganges scheint auf einer gemeinschaftlichen Basis zu gründen, könnte aber noch intensiviert werden.

Die Vorkehrungen zur pädagogischen Weiterbildung wurden von der Dozentenschaft gewürdigt und nachweislich schon in Anspruch genommen.

Die überschaubare Anzahl Studierender je Studienjahr begünstigt einen intensiven Dialog zwischen Studierenden und Lehrenden sowie auch zwischen Studierenden untereinander bzw. verschiedener Studienjahre. In den Gesprächen mit den Studierenden konnte dieser Eindruck nachhaltig bestätigt werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Struktur und Anzahl des Lehrpersonals korrespondieren, auch unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen, mit den Anforderungen des Studienganges und entsprechen den staatlichen Vorgaben. Die vertragliche Situation des Lehrpersonals gewährleistet eine kontinuierliche Durchführung des Studienganges. Darüber hinaus liegt eine mittelfristige Personalplanung vor. Die vertragliche Situation des vorhandenen und zukünftigen Lehrpersonals entspricht dieser Planung. Es wird ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Lehrpersonal angestrebt.
- Die wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals entspricht den staatlichen Vorgaben.
- Die pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals ist im Studiengangskonzept festgelegt. Das Lehrpersonal verfügt über mehrjährige erfolgreiche Lehrerfahrung, z.B. nachgewiesen durch regelmäßige Evaluation. Die Hochschule bietet den Lehrenden des Studienganges die Möglichkeit zu regelmäßiger Supervision und pädagogischer Weiterbildung. Die Mitglieder des Lehrpersonals haben durch eigene Lehrbücher bzw. Lehrtexte wesentliche Beiträge zur Lehre in ihrem Fach geleistet.
- Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals entsprechen den Anforderungen des Studienganges für die Lehre.
- Im Fachbereich finden regelmäßig gemeinsame Veranstaltungen statt, an denen alle Hochschullehrer, zahlreiche Mitarbeiter und Studierende teilnehmen.
- Die Betreuung der Studierenden ist fester Bestandteil der Dienstleistung des Lehrpersonals und wird regelmäßig angeboten. Bei Bedarf werden die Studierenden in akademischen und damit verbundenen Fragen unterstützt. Das Lehrpersonal steht den Studierenden auch außerhalb der vorgegebenen „Sprechzeiten“ zur Verfügung. Die Studierenden sind „rundum zufrieden“.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in zwei Kriterien übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.	Ressourcen und Dienstleistungen					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			x		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3	Pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals		x			
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.5	Interne Kooperation			x		
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		x			

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.2 Studiengangsmanagement

Die Studiengangsleitung koordiniert den Einsatz der Lehrenden und Modulverantwortlichen im Studiengang. Hierzu findet mindestens einmal im Semester eine Veranstaltung zur Lehrplanung für das jeweils kommende Semester statt. Sie verantwortet Lehrplanung und „Workload Tuning“ für den Studiengang. Dazu setzt sie sich mit den studentischen Vertretern und Kursprechern ihres Studienganges in Verbindung. Sie überprüft, ob Lehrinhalte und Methoden den strategischen Zielsetzungen des Studienganges entsprechen, und schlägt ggf. Änderungen vor. Sie informiert Dekan und Fakultätsrat regelmäßig über Angelegenheiten von Forschung und Lehre. Die Ablauforganisation und die Entscheidungsprozesse für das Studiengangsmanagement ergeben sich im Einzelnen aus dem entsprechenden Kapitel in dem seit Sommer 2008 im Entstehen begriffenen Managementhandbuch. Die Studierenden und Lehrenden sollen demnach bei allen Entscheidungsprozessen, die ihre Tätigkeitsbereiche betreffen, und darüber hinaus bei generellen Fragen der Studiengangsentwicklung einbezogen werden.

Neben der Ausrichtung von Lehre und Forschung an den strategischen Zielen des Studienganges und der Lehrplanung in kollegialer Abstimmung mit der Fakultät verantwortet die Studiengangsleitung die mittelfristige Planung des Studienganges, übernimmt die Koordination und kontinuierliche Optimierung der Abläufe im Studiengang und soll damit einen unter inhaltlichen und didaktischen Aspekten qualitativ hochwertigen, an den Learning Outcomes und der Studierbarkeit orientierten, abwechslungsreichen und störungsfreien Studienbetrieb sicherstellen.

Die Karlsruhochschule International University verfügt über je ein Studentensekretariat in beiden Gebäuden.

Neben der telefonischen Beratung und Datenverwaltung von Studieninteressierten und dem Anlegen der Studierendenakten berät und unterstützt das Studentensekretariat Studierende in allen das Studium betreffenden Fragen, beispielsweise bei der Studienfinanzierung (z.B. bei Studienkrediten oder BAföG-Anträgen), fordert die notwendigen Studienunterlagen ein und gibt Studentenausweise und Kopierkarten aus.

Das Prüfungsamt führt die Studentenakten und unterstützt die Studierenden in allen prüfungsrelevanten Fragen.

Für alle Studiengänge der Karlshochschule International University ist ein gemeinsames Praktikantenamt eingerichtet. Das Praktikantenamt berät und unterstützt die Studierenden rund um das Thema Praxisphase.

Das International Office ist Ansprechpartner für die Organisation von Studienaufenthalten im Ausland und internationalen Projekten. Es koordiniert und organisiert die internationalen Beziehungen der Karlshochschule International University und ist gleichzeitig Anlaufstelle für ausländische Studierende.

Das Sprachenzentrum koordiniert die Arbeit der freiberuflichen Lektoren und sorgt für die Realisierung der von den Studiengangsleitungen definierten Qualifikations- und Kompetenzziele entsprechend dem Europäischen Referenzrahmen.

Bislang ist in der Grundordnung auf der Ebene der Hochschule ein Kuratorium vorgesehen. Die Aufgaben des Kuratoriums bestehen gemäß der Grundordnung darin, die Karlshochschule International University in ihrer Arbeit zu unterstützen, sie bei strategischen Entscheidungen zu beraten und die Zusammenarbeit der Karlshochschule International University mit der Praxis und die internationalen Beziehungen zu fördern. Das Kuratorium soll zu grundsätzlichen Angelegenheiten der Karlshochschule International University gehört werden. Es soll insbesondere zur Ausgestaltung des Praxisbezugs des Studiums und zur Entwicklung internationaler Beziehungen Stellung nehmen. Bisher sind noch keine Mitglieder berufen worden.

Konkret geplant ist, einen Beirat auf Studiengangsebene einzurichten. Mitglieder des Beirats sollen sachkundige Externe aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und anderen gesellschaftlichen Bereichen sein. Bei der Gründung des Beirats kann auf eine Vielzahl von bereits bestehenden informellen Kontakten zurückgegriffen werden.

Bewertung

Es ist davon auszugehen, dass die Studiengangsleitung einen reibungslosen Verlauf des laufenden Studienbetriebs sicherstellt und als Ansprechpartner für studiengangsrelevante Fragestellungen und Probleme zur Verfügung steht. Sie ist sehr stark engagiert und lässt erwarten, dass der Studiengang in bewährter Weise durchgeführt und weiterentwickelt wird. Verwaltungsunterstützung für Studierende und Lehrende erfolgt auf der Hochschulebene durch die Servicebereiche.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind festgelegt und es ist davon auszugehen, dass sie entsprechend umgesetzt werden. Die Dozierenden und Studierenden sind bei den Entscheidungsprozessen, welche ihre Tätigkeitsbereiche betreffen, einbezogen.
- Die Studiengangsleitung lässt einen reibungslosen Ablauf des Studienbetriebs und eine ordnungsgemäße Fortentwicklung des Studienganges unter Einbezug der dafür relevanten Gruppen erwarten.
- Verwaltungsunterstützung mit Transparenz in der Aufgaben- und Personenzuordnung wird sowohl qualitativ als auch quantitativ und unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen gewährleistet (siehe Verflechtungsmatrix). Die Hochschule sorgt für die fortlaufende Weiterqualifizierung des administrativen Personals.
- Ein Beratungsgremium (Beirat) ist geplant. Regelungen über die Struktur und Befugnisse bestehen und sind transparent.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in einem Kriterium übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.2	Studiengangsmanagement			X		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			x		
4.2.2	Studiengangsleitung		x			
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal			X		
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse			x		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.3 Dokumentation des Studienganges

Studiengangsziele, Studienverlauf und Prüfungen sind im Internet für die Studierenden aktuell abrufbar. Dazu gehören insbesondere die Modulbeschreibungen und die Studien- und Prüfungsordnung mit der Curriculumsübersicht. Die entsprechenden Dokumente sind im Managementhandbuch und im Dozentenhandbuch enthalten.

Studiengangsübergreifend wird in einer halbjährlich erscheinenden Publikation der Hochschule „Karlshochschule Journal“ regelmäßig der Öffentlichkeit Bericht erstattet. Einmal im Jahr wird ein zusammenfassender Qualitätsbericht vom Qualitätsbeauftragten erstellt und vom Präsidium beschlossen, in dem die Ergebnisse der Evaluationen und die daraus abgeleiteten Folgerungen dargestellt werden. Das Präsidium informiert in einem Jahresbericht über alle wesentlichen Entwicklungen der Hochschule im Studienjahr.

Bewertung

Aufgrund der diversen Möglichkeiten, relevante Informationen zum Studiengang zu erhalten, ist eine transparente Informationspolitik gewährleistet, so dass den Interessenten und Studierenden in dieser Hinsicht keinerlei Probleme entstehen sollten.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Anforderungen hinsichtlich Studiengang, Studienverlauf und Prüfungen sind durch geeignete Dokumentation und Veröffentlichung bekannt. Die Studierenden werden durch fachliche und überfachliche Beratung unterstützt.
- Die Aktivitäten im Studienjahr werden dokumentiert und regelmäßig in einem Jahresbericht veröffentlicht.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.3	Dokumentation des Studienganges			X		
4.3.1*	Beschreibungen des Studienganges			x		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			x		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.4 Sachausstattung

Die Hochschule verfügt in zwei Gebäuden über insgesamt 19 Hörsäle/Seminarräume und drei EDV-Räume bei derzeit 362 Studierenden und 20 ausländischen Gaststudierenden. Die Räume sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar. Alle Unterrichtsräume sind mit Wireless LAN, Beamer, Tafel, Projektionswand, Overheadprojektor, zwei Metaplanwänden und Flipchart ausgestattet.

Die drei EDV-Räume sind mit 31, 24 und 13 Computerarbeitsplätzen ausgestattet. In beiden Gebäuden der Hochschule können die Studierenden an 37 Arbeitsplätzen flächendeckende kostenlose Internetzugänge über Wireless LAN zum Selbststudium nutzen. Die Studierenden verfügen über eigene Laptops. Open Source Software für Office- und Statistikanwendungen wird in Kooperation mit Sun Microsystems kostenlos zur Verfügung gestellt. Gruppen- und Einzelbetreuung der Lehrenden wie der Studierenden wird durch zwei Mitarbeiter des zentralen IT-Supports sichergestellt.

Eine Präsenzbibliothek mit den Lehrwerken der Pflichtliteratur (zunehmend in mehrfachem Bestand) und der empfohlenen Literatur (in mindestens einfachem Bestand) zu allen Lehrveranstaltungen ist vorhanden. Darüber hinaus enthält die Bibliothek den im Rahmen des Selbststudiums zum Erreichen der definierten Qualifikations- und Kompetenzziele erforderlichen Bestand an Monographien und nationalen bzw. internationalen Zeitschriften. Zusätzliche Literatur zur selbständigen Schwerpunktsetzung und in benachbarten Disziplinen ist teilweise vorhanden und soll weiter kontinuierlich ausgebaut werden. Die Ausstattung der Bibliothek umfasst mittlerweile ca. 4000 Medien. Der weitere Ausbau ist geplant. Dabei kommt der Aufstockung englischsprachiger Literatur nach Aussage der Hochschule besonderes Augenmerk zu. Seit dem Jahr 2008 wird der Bestand an Fach- und Wirtschaftszeitschriften weiter ausgebaut. Des Weiteren wurde eine Lizenz für WISO-Datenbanken erworben. Darüber hinaus kann die Bibliothek auf ca. 50.000 Seiten Fachartikel des Symposium-Verlages zugreifen.

Die Bibliothek ist an den Südwestdeutschen Bibliotheksverbund (SWB) angeschlossen. Somit bestehen Online-Recherchemöglichkeiten. Dies ist über das Karlsruher Bibliotheksportal oder den Karlsruher Virtuellen Katalog (KVK) möglich. In fußläufiger Nähe befindet sich die Badische Landesbibliothek (BLB), deren Benutzung kostenlos möglich ist, und die Universitätsbibliothek der Universität Karlsruhe/KIT.

Im Rahmen der von der Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierten Nationallizenzen für elektronische Medien bietet die Hochschule innerhalb des Hochschulnetzes kostenlosen Zugriff auf die im Paket der Nationallizenzen enthaltenen Zeitschriften im Volltext. Ebenfalls in diesem Paket enthalten ist der Zugriff auf Bibliographische Datenbanken, Volltextdatenbanken, Faktendatenbanken, E-Books sowie Nachschlagewerke und Wörterbücher. Weitere Zugänge zu Zeitschriften im Volltext bestehen über die Elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB).

Ein Entwicklungskonzept für die Bibliothek (Bibliotheksstrategie) wird nach Darstellung der Hochschule derzeit im Hinblick auf die Kooperation mit der Bibliothek der Universität Karlsruhe und in enger Abstimmung mit deren Mitarbeitern erarbeitet. Gegenstand ist zunächst der weitere Ausbau und darüber hinaus die fortlaufende Aktualisierung der Literatur. Für den Ausbau der Bibliothek sind für die kommenden Jahre Mittel in Höhe von jeweils 50.000 € pro Jahr eingeplant.

Die Bibliothek ist täglich geöffnet und zwar von Montag bis Donnerstag von 8:00 bis 21:00 Uhr, freitags von 8:00 bis 18:00 Uhr, samstags von 9:00 bis 13:00 Uhr (in der vorlesungsfreien Zeit werden die Zeiten geringfügig reduziert).

Die Bibliothek verfügt über 22 Arbeitsplätze für Studierende, die alle mit Stromanschluss für Notebooks und WLAN ausgestattet sind. Daneben stehen 3 Recherche-Arbeitsplätze mit

Internetanschluss für Quellenrecherche sowie für die Recherche in weiteren Bibliotheken zur Verfügung.

Bewertung

Die infrastrukturellen Gegebenheiten entsprechen insgesamt den Erfordernissen und dem zu fordernden Niveau. Die Studierenden bedauern, dass die Öffnungszeiten der hauseigenen Bibliothek recht restriktiv gestaltet seien; insbesondere in den Prüfungszeiten sollten die Öffnungszeiten am Bedarf der Studierenden ausgerichtet werden. Aufgrund der direkten Anbindung zur Universitätsbibliothek ist dieser Umstand aus der Sicht der Gutachter allerdings hinzunehmen. Unbeschadet dessen sollte die Hochschule den eigenen Bestand an Literatur weiter aufbauen.

Die infrastrukturellen Gegebenheiten stellen für behinderte Studierende keine Beeinträchtigungen dar. Alle Etagen sind auch für Rollstuhlfahrer über den Fahrstuhl zu erreichen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Quantität und Qualität der Unterrichtsräume entsprechen den für den Studienbetrieb beschriebenen Notwendigkeiten, auch unter Berücksichtigung der Ressourcenverwendung für andere Studiengänge. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar.
- Die Studierenden haben in besonders eingerichteten Räumen kostenfreien Zugang zum Internet über dort befindliche PCs oder eigenen Laptop. Die grundsätzliche Verfügbarkeit dieser Räume ist nachgewiesen.
- Eine Präsenzbibliothek ist vorhanden und ein Entwicklungskonzept für die Bibliothek liegt vor. Literatur und Zeitschriften sind auf die Studieninhalte abgestimmt und auf dem aktuellen Stand. Ein Konzept für die weitere Entwicklung (Aktualisierung) liegt vor.
- Öffnungszeiten auch außerhalb der Veranstaltungszeit sind gegeben. Eine Betreuung in dieser Zeit ist grundsätzlich gegeben.
- Den Studierenden stehen genügend Bibliotheksarbeitsplätze zur Verfügung. Die technische Ausstattung entspricht den Anwendungsanforderungen.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität und Qualität der Unterrichtsräume			X		
4.4.2	Ausstattung der Unterrichtsräume und Einzelarbeitsplätze mit zeitgemäßer IKT und deren Verfügbarkeit			X		
4.4.3	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			X		
4.4.4	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.5	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende			x		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Der Career Service ist die Schnittstelle zwischen Hochschule und Berufswelt. Er deckt die Bereiche Information, Beratung, Qualifikation und Vermittlung und den gesamten Prozess der Persönlichkeits- und Karriereentwicklung von der Stellensuche und Bewerbung bis zum Berufseinstieg ab. Die Studierenden werden bei der Verbesserung ihrer Berufsfähigkeit und dem Übergang ins Berufsleben gefördert und unterstützt. Der Career Service steht den Absolventen darüber hinaus auch nach Studienabschluss zur Verfügung.

Mit dem Studienabschluss des ersten Bachelor-Jahgangs wurde im Sommer 2008 ein Alumni-Netzwerk in Vereinsform gegründet.

Ziel ist es, den Absolventen über ihr Hochschulstudium hinaus eine Plattform für den Kontakt zu ihren ehemaligen Kommilitonen zu bieten, den Aufbau eines eigenen Netzwerks zu fördern und die Verbindung zu ihrer Hochschule aufrecht zu erhalten sowie die Vernetzung zwischen den Absolventen und möglichen Arbeitgebern zu unterstützen. Der Austausch von Erfahrungen zwischen Absolventen, Studierenden, Hochschule und Wirtschaft soll gefördert werden.

Die Karlsruhochschule International University hat intern eine Vertrauensperson benannt, an die sich ratsuchende Studierende wenden können.

Bewertung

Das Career-Center ist ein gut organisiertes Netzwerk, das Wege für die Studierenden eröffnet, Kontakte zu wichtigen Wirtschaftsunternehmen aufzubauen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Karriereberatung und Placement Service werden den Studierenden/Absolventen angeboten. Es besteht ein Netzwerk aus Kontakten zu Unternehmen. Ausreichende Ressourcen werden von der Hochschule zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wird den Studierenden/Absolventen Karriereberatung und Placement Service individuell angeboten. Diesbezügliche Aktivitäten werden langfristig geplant, regelmäßig durchgeführt und offensiv beworben. Ausreichendes Personal steht hierfür zur Verfügung. Vertreter aus Unternehmen (Netzwerk) werden in Karriereberatung und Placement Service eingebunden.
- Es besteht eine Alumni-Organisation mit dem Ziel, ein Netzwerk unter den Absolventen aufzubauen.
- Betreuung und Sozialberatung sind fester Bestandteil der Dienstleistung der Hochschule und werden regelmäßig angeboten.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, in einem Kriterium übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			X		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service		X			
4.5.2	Alumni-Aktivitäten			X		
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden			X		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.6 Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges

Die Höhe der Studiengebühren bewegt sich mit derzeit rund 590 Euro/Monat im unteren Mittelfeld vergleichbarer Anbieter; sie wird jährlich um 2% angepasst.

Neben den Studiengebühren trägt auch der zeitlich unbefristet zugesagte und im Haushalt des Landes Baden-Württemberg mit einem eigenen Titel eingestellte Zuschuss des Landes und die zur Gewinnung zusätzlicher Studienplätze für den Akkreditierungszeitraum zugesagte Studienplatzförderung aus dem Programm „Hochschule 2012“ zur finanziellen Grundausstattung des Studienganges bei.

Laut einer Gewährleistungserklärung haben die Merkur Akademie M.A.I. GmbH und deren Eigentümer eine Bürgschaft in Höhe von insgesamt 750.000 € dafür übernommen, damit die Studierenden ihr Studium ordnungsgemäß abschließen können.

Darüber hinaus ist die Karlshochschule International University Mitglied im Verband privater Hochschulen, der ein Konzept für eine Sicherungsgemeinschaft entwickelt hat.

Bewertung

Die Hochschule arbeitet als Hochschulstiftung kostendeckend; sie wird ausweislich ihrer Planung auch im beantragten Akkreditierungszeitraum in jedem Jahr in dem für gemeinnützige Gesellschaften zulässigen Rahmen Überschüsse erwirtschaften. Die finanzielle Grundausstattung des Studienganges mit je einer Gruppe pro Jahrgang scheint über den beantragten Akkreditierungszeitraum hinaus gesichert. Die vom Land bemessene Ausfallbürgschaft ist hinterlegt und stellt sicher, dass Studierende, die ihr Studium an der Hochschule beginnen, auch zu Ende führen können.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Eine Finanzplanung liegt vor. Die Finanzplanung ist logisch und nachvollziehbar.
- Es existieren Vereinbarungen zur finanziellen Grundausstattung. Die finanzielle Grundausstattung ist vorhanden.
- Die Finanzierungssicherheit ist für den aktuellen Studienzyklus und gesamten Akkreditierungszeitraum gewährleistet und nachgewiesen.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			X		

5. Qualitätssicherung

Die Hochschule hat nach eigener Darstellung in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen zum Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements unternommen. Seit Frühjahr 2008 wurden hierzu mithilfe externer Moderation und unter Beteiligung von

Vertretern der Studierenden, der Lehrenden, der Hochschulleitung und der Verwaltung in mehreren ganztägigen Workshops Schritte im Sinne einer systematischen Bestandsaufnahme und sukzessiven Weiterentwicklung unternommen.

Ausfluss dieses Prozesses war die Erarbeitung einer Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO), die der Senat unter Beteiligung aller Interessengruppen in seiner Sitzung vom 20. Januar 2009 (nach vorheriger positiver Stellungnahme durch den Aufsichtsrat am 24. November 2008) beschlossen hat.

Ziel des Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystems der Karlshochschule International University ist, das Leitbild der Hochschule in ihren einzelnen Funktionsbereichen zu realisieren und konkrete Instrumente zur Vereinbarung, Messung und Verbesserung von Qualität bereit zu stellen. Dies beinhaltet die regelmäßige und systematische Erhebung, Verarbeitung und Veröffentlichung von Daten zur Zielerreichung mittels quantitativer und qualitativer Methoden. Dabei lässt sich die Hochschule nach eigener Aussage von folgenden Grundsätzen leiten:

- Ergebnisorientierung
- Kundenzufriedenheit
- Zielorientierte Führung (SMART)
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Gesellschaftliche Verantwortung

Der Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung umfasst die Schritte

- Definition der Ziele
- Festlegung der Verfahren
- Indikatoren der Zielerreichung
- Evaluation (Intern und extern)
- Umgang mit den Ergebnissen

Das Qualitätssicherungsverfahren für den Studiengang in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse ist in §§ 12 und 13 der QUESO geregelt. Nach § 12 QUESO muss die inhaltliche und didaktische Umsetzung mindestens den folgenden Qualitätsstandards genügen:

- Mindestens einmal im Semester soll zur Vorbereitung des nächsten Semesters mit allen Professoren und Lehrbeauftragten ein „Tag der Lehre“ stattfinden. Der Tag der Lehre dient der Abstimmung der Lehrenden in einem Modul und über Modulgrenzen hinweg in Bezug auf Qualifikations- und Kompetenzziele, Inhalte, Didaktik und Methodik, Materialien und Medien, verwendete Literatur und Prüfungsleistungen. Die Teilnahme ist für Professoren und Lehrbeauftragte verpflichtend und vertraglich abgesichert.
- Als Dozent darf in einem Modul nur unterrichten, wer die formale, inhaltliche und didaktische Qualifikation aufgrund seiner akademischen Ausbildung und/oder seiner beruflichen Erfahrung und didaktischen Weiterbildung erworben hat.
- Die Dozenten sollen die Vorlesungen nach didaktischen Gesichtspunkten vorbereiten. Sie sollen sich dabei von dem Leitbild der Hochschule, den Grundsätzen der Lerndramaturgie, dem Dreiklang aus Instruktion, Konstruktion und Reflexion, des spielerischen, entdeckenden und selbstgesteuerten Lernens, der didaktischen Reduktion, der Lern-ZIMMER-Methode (Ziele, Inhalte, Methoden & Interaktionsformen, Medien, Erfolgsmessung, Reflektion) und dem Ziel eines individuell angepassten und abwechslungsreichen Lernerlebnisses leiten lassen.

- Die Dozenten sollen Materialien zur Vor- und Nachbereitung des Unterrichts erstellen und diese rechtzeitig zur Verfügung stellen.
- Die Anzahl der Studierenden in einer Lehrveranstaltung orientiert sich an den didaktischen Erfordernissen in dem jeweiligen Modul; sie soll regelmäßig 30 Studierende und in Sprachen und interaktiven Übungen 15 nicht überschreiten.
- Bei der Planung des jeweiligen Semesters sollen in erster Linie didaktische Gesichtspunkte und studentische Belange (Workload, Vermeidung von Belastungsspitzen, zeitliche Restriktionen) berücksichtigt werden. Verlegungen von Vorlesungen sollen frühzeitig bekannt gegeben werden.
- Dozenten und Studierende kommunizieren offen und respektvoll miteinander. Die Dozenten gehen individuell auf die jeweiligen Lernprofile, -bedürfnisse und -situationen ein und unterstützen den jeweiligen Lernprozess der Studierenden. Sie stehen für individuelle Beratungsgespräche und persönliches Feedback zur Verfügung.

Diskutiert wird darüber hinaus im Rahmen der regelmäßigen didaktischen Schulung die Einführung einer Supervision bzw. eines Coachings durch Kollegen nach vorherigem Unterrichtsbesuch auf freiwilliger Basis.

Seit Aufnahme des Betriebs der Karlshochschule International University im Wintersemester 2005/2006 findet regelmäßig einmal im Semester eine Evaluierung durch die Studierenden statt. Die Evaluations-Ergebnisse werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Einmal jährlich findet eine Befragung der Lehrenden statt. Mit der Befragung der Lehrenden soll evaluiert werden, inwieweit die jeweiligen Führungskräfte (Präsidium, Dekane, Studiengangsleitung, Modulverantwortliche) die Lehrenden bei der Erfüllung von deren Kernaufgaben unterstützt haben. Die Ergebnisse werden im Präsidium besprochen. Das Präsidium entscheidet über Prioritäten bei der Qualitätssicherung und erarbeitet auf der Grundlage dieser Befragungen konkrete Ziele und darauf bezogene Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität. Die Evaluations-Ergebnisse werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Die Hochschule führt regelmäßig Absolventenbefragungen durch, um die Erreichung der Studiengangsziele zu evaluieren und Verbesserungsbedarf zu identifizieren. Die erste Absolventenbefragung fand nach Abschluss des ersten Jahrgangs im November 2008 statt. Die Hochschule führt im Abstand von drei Jahren Befragungen bei ihren Partnerunternehmen und Arbeitgebern durch, um die Übereinstimmungen der Qualifikations- und Kompetenzziele mit den Anforderungen des Arbeitsmarkts und die Übereinstimmung der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen der Studierenden, Praktikanten und Absolventen mit diesen Anforderungen zu evaluieren und Verbesserungsbedarf zu identifizieren. Die interne Evaluation wird – nach Ablauf der Hälfte des jeweiligen Akkreditierungszeitraums für den Studiengang oder die Institution – durch eine externe Evaluation aus Sicht unbefangener Dritter (Peer-Review) ergänzt. Die Ergebnisse dieser Evaluationen werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Bewertung

Die Gutachter zeigten sich beeindruckt ob der Ausgestaltung des Qualitätssicherungskonzeptes der Hochschule. Alle Prozessschritte sind definiert und können, so sie denn auch gelebt werden, nachhaltig zur Verbesserung des Studienganges und der Hochschule insgesamt beitragen. Die Gutachter würden es begrüßen, wenn dieses viel versprechende Konzept auch tatsächlich umgesetzt und von allen Beteiligten „gelebt“ wird. Mit Blick auf eine

eventuell angestrebte Systemakkreditierung kann eine konsequente Umsetzung nur zielführend sein. Sie ist in einer allfälligen Re-Akkreditierung zu überprüfen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Hochschule hat Qualitätsziele für die Entwicklung von Studiengängen formuliert und strebt eine regelmäßige Überprüfung ihrer Umsetzung an. Ihr System der Qualitätssicherung und -entwicklung ist umfassend konzipiert und berücksichtigt alle für eine qualitätvolle Entwicklung von Studiengängen relevanten Bereiche. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert. Bei der Formulierung der Qualitätsziele werden Lehrende, Studierende und Vertreter der beruflichen Praxis einbezogen. Die Qualitätsziele sollen einer regelmäßigen Überprüfung unterliegen.

Es ist davon auszugehen, dass:

- die Einbettung des Konzepts der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in übergeordnete Qualitätssicherungskonzepte regelmäßig überprüft und ggf. angepasst wird.
- an der Planung und Auswertung der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren Lehrende, Studierende und Vertreter der beruflichen Praxis in entsprechenden Gremien beteiligt sind und Verbesserungsmöglichkeiten systematisch festgestellt und realisiert werden.
- regelmäßig eine Evaluierung durch die Studierenden und durch das Lehrpersonal und Fremdevaluation nach einem beschriebenen Verfahren stattfindet, die Ergebnisse kommuniziert werden und Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden. Darüber hinaus sollen die Evaluationsergebnisse samt Maßnahmenkatalog und Umsetzungscontrolling in einem Evaluationsreport zusammengefasst und veröffentlicht werden. An der Planung und Auswertung der Evaluationsverfahren sollen Lehrende, Studierende und Vertreter der beruflichen Praxis in entsprechenden Gremien beteiligt werden.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit übertroffen.

		Exzellente	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
5.	Qualitätssicherung					
5.1* ¹	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule in der Studiengangsentwicklung		X			
5.2	Einbezug der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in das Gesamtqualitätssicherungskonzept der Hochschule		X			
5.3	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse		X			
5.4	Evaluation		X			
5.4.1	Evaluation durch Studierende		X			
5.4.2	Evaluation durch das Lehrpersonal		X			
5.4.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte		X			

¹ Asterisk-Kriterien (*) müssen zwingend mindestens die Bewertungsstufe „Qualitätsanforderung erfüllt“ erreichen. Andernfalls darf eine Akkreditierung nicht empfohlen werden.

Qualitätsprofil

Hochschule: Karlshochschule International University, Karlsruhe

Master-Studiengang: Leadership

Bewertungsstufen

Beurteilungskriterien		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.	Ziele und Strategie					
1.1	Zielsetzungen des Studienganges			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Studienziele			X		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			X		
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			X		
1.2	Positionierung des Studienganges			X		
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt			X		
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			X		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule			X		
1.3	Internationale Ausrichtung			X		
1.3.1	Internationalität in der Studiengangskonzeption		X			
1.3.2	Internationalität der Studierenden (falls zutreffend)					n.b.
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
1.3.5	Strukturelle und/oder inhaltliche Indikatoren für Internationalität			X		
1.3.6	Fremdsprachenkompetenz		X			

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellente	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			X		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken			X		
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen		X			
1.5	Chancengleichheit			X		
2.	Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)					
2.1	Zulassungsbedingungen			X		
2.2	Auswahlverfahren		X			
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)					n.r.
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz		X			
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			X		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung		X			
3.	Konzeption des Studienganges					
3.1	Struktur			X		
3.1.1*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)“			X		
3.1.2*	Anwendung des Modulkonzeptes			X		
3.1.3	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer und Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer))			X		
3.1.4	Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.1.5	Integration von Theorie- und Praxisinhalten		X			
3.1.6*	Studien- und Prüfungsordnung			X		
3.1.7*	Transparenz und Beschreibung von Modulen		X			

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellente	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik, konzeptionelle Geschlossenheit und Transparenz des Studienganges bzw. Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			X		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)			X		
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.2.5	Interdisziplinarität			x		
3.2.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.7*	Ausrichtung auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung			X		
3.2.8	Wissenschafts- und forschungsbasierte Lehre			X		
3.2.9	Leistungsnachweise und Prüfungen					n.b.
3.2.10	Abschlussarbeit					n.b.
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		
3.3.1	Vorbereitung auf forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)			x		
3.3.2	Bildung und Ausbildung			X		
3.3.3	Soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung			X		
3.3.4	Managementkonzepte		x			
3.3.5	Kommunikationsverhalten und Rhetorik			X		
3.3.6	Kooperation und Konfliktverhalten			x		

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellente	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
3.4	Didaktik und Methodik			x		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt		x			
3.4.3	Fallstudien und Praxisprojekt		x			
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			Auflage		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb			X		
3.5*	Berufsbefähigung			x		
4.	Ressourcen und Dienstleistungen					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			x		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3	Pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals		x			
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.5	Interne Kooperation			x		
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		x			
4.2	Studiengangsmanagement			X		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			x		
4.2.2	Studiengangsleitung		x			
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal			X		
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse			x		

Bewertungsstufen

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				n.b. ¹ n.v. ² n.r. ³
		Exzellente	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	
4.3	Dokumentation des Studienganges			X		
4.3.1*	Beschreibungen des Studienganges			x		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			x		
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität und Qualität der Unterrichtsräume			X		
4.4.2	Ausstattung der Unterrichtsräume und Einzelarbeitsplätze mit zeitgemäßer IKT und deren Verfügbarkeit			X		
4.4.3	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			X		
4.4.4	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.5	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende			x		
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			x		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service		x			
4.5.2	Alumni-Aktivitäten			X		
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden			X		
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			X		

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellente	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.b. ² n.v. ³ n.r. ⁴
5.	Qualitätssicherung					
5.1 ⁵	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule in der Studiengangsentwicklung		X			
5.2	Einbezug der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in das Gesamtqualitätssicherungskonzept der Hochschule		X			
5.3	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse		X			
5.4	Evaluation		X			
5.4.1	Evaluation durch Studierende		X			
5.4.2	Evaluation durch das Lehrpersonal		X			
5.4.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte		x			

² nicht beobachtbar

³ nicht vorhanden

⁴ nicht relevant

⁵ Asterisk-Kriterien (*) müssen zwingend mindestens die Bewertungsstufe „Qualitätsanforderung erfüllt“ erreichen. Andernfalls darf eine Akkreditierung nicht empfohlen werden.