

Drs. 8255-20
Berlin 31 01 2020

Stellungnahme zur Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin

INHALT

Vorbemerkung	5
A. Kenngrößen	7
B. Akkreditierungsentscheidung	12
Anlage: Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin	19

Vorbemerkung

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur Institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen |¹ einen Akkreditierungsausschuss eingesetzt, der im Auftrag der Länder Institutionelle Akkreditierungen und Konzeptprüfungen durchführt. Dabei handelt es sich um Verfahren der länderübergreifenden Qualitätssicherung nichtstaatlicher Hochschulen in ihrer Eigenschaft als staatlich beliehene Einrichtungen des tertiären Bildungssektors. Die Verfahren sichern die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit einer Hochschuleinrichtung und dienen dem Schutz der Studierenden sowie privater und öffentlicher Institutionen als künftige Arbeitgeber der Absolventinnen und Absolventen.

Im Verfahren der Institutionellen Akkreditierung ist die zentrale Frage zu beantworten, ob es sich bei der zu prüfenden Einrichtung um eine Hochschule handelt, an der Leistungen in Lehre und Forschung bzw. Kunstausübung erbracht werden, die anerkannten wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Maßstäben entsprechen. Dazu wird geprüft, ob eine Einrichtung die konstitutiven Voraussetzungen der Hochschulformigkeit erfüllt. In Verfahren der Institutionellen Reakkreditierung werden dabei auch die Ergebnisse der vorangegangenen Akkreditierung und der Umgang der Hochschule mit Voraussetzungen, Auflagen und Empfehlungen berücksichtigt. Zusätzlich fließen der institutionelle Anspruch und die individuellen Rahmenbedingungen einer Hochschule in die Bewertung ein.

Die Verfahrensgrundlage bildet der Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung (Drs. 4395-15). |² Die Akkreditierung erfolgt befristet. Durch die Veröffentlichung seiner Akkreditierungsentscheidungen und die Verleihung eines Siegels trägt der Wissenschaftsrat zur Herstellung von Transparenz und Vergleichbarkeit tertiärer Bildungsangebote bei.

Das Land Berlin hat mit Schreiben vom 26. August 2018 einen Antrag auf Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin gestellt. Die Vorsitzende des

|¹ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen, in: Wissenschaftsrat: Empfehlungen und Stellungnahmen 2000, Bd. I, Köln 2001, S. 201-227.

|² Vgl. Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen (Drs. 4395-15), Berlin Januar 2015.

6 Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrates hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die Quadriga Hochschule Berlin am 20. und 21. Mai 2019 besucht und anschließend den vorliegenden Bewertungsbericht erarbeitet hat. In dem Verfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen weiß sich der Wissenschaftsrat zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 4. Dezember 2019 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin vorbereitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 31. Januar 2020 in Berlin verabschiedet.

A. Kenngrößen

Die Quadriga Hochschule Berlin ist eine private Hochschule für angewandte Wissenschaften. Im Juli 2009 wurde die Hochschule befristet für eine Dauer von fünf Jahren durch das Land Berlin staatlich anerkannt. Der Studienbetrieb am einzigen Standort Berlin läuft seit April 2010. Die Institutionelle Erstakkreditierung durch den Wissenschaftsrat erfolgte im Oktober 2014 für einen Zeitraum von zunächst drei und, im Fall der Erfüllung der ausgesprochenen Auflagen, von weiteren zwei Jahren. |³ Die Erfüllung der Auflagen wurde Ende 2016 durch das Land und den Wissenschaftsrat bestätigt. Im Anschluss wurden der Akkreditierungszeitraum und die staatliche Anerkennung bis zum Jahr 2019 verlängert.

In ihrem Leitbild beschreibt sich die Hochschule als „Professional School“ für kommunikationsbasiertes Management. Sie befasst sich dazu inhaltlich vornehmlich mit Bereichen wie *Public Relations*/Kommunikationsmanagement, Marketingmanagement, Vertriebsmanagement und Personalmanagement, wobei besonderes Augenmerk auf der Stakeholderorientierung sowie auf Kommunikations- und Informationsprozesse gelegt wird. Das fachliche Profil hat sich in den letzten Jahren leicht verändert und integriert nun neben kommunikations- und politikwissenschaftlichen verstärkt wirtschaftswissenschaftliche Schwerpunkte und Vertiefungsrichtungen. Dies entspricht den Empfehlungen des Wissenschaftsrats aus dem vorangegangenen Akkreditierungsverfahren.

Das übergeordnete institutionelle Ziel der Hochschule ist die Sicherung und Entwicklung eines Lehr- und Forschungsbetriebs, der die Karrieregestaltung der Absolventinnen und Absolventen unterstützt, anwendbares Wissen generiert und den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis fördert. Als strategische Ziele nennt die Hochschule neben der leitbildgemäßen Entwicklung von Forschung und Lehre die Weiterentwicklung des Portfolios, dies betrifft insbesondere den Aufbau zusätzlicher Weiterbildungsangebote, Digitalisierung, Internationalisierung und Profitabilität.

Zur Erreichung Ihrer Ziele greift die Hochschule auf ein Netzwerk aus Berufspraktikerinnen und -praktikern zurück. Diese dienen als Mentorinnen und Mentoren für Studierende und sind in die beratenden Gremien sowie teilweise in die

|³ Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin, (Drs. 4177-14), Greifswald Oktober 2014.

(Lehr-)Veranstaltungen der Hochschule eingebunden. Wichtige Kooperationspartner sind neben Unternehmen vor allem Berufsverbände und andere Verbände. Einzelne Professoren und Professorinnen unterhalten darüber hinaus Kooperationen mit Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen. Zudem unterhält die Hochschule institutionelle Partnerschaften zu drei Hochschulen im Ausland.

Als Trägerin der rechtlich unselbständigen Quadriga Hochschule fungiert die Quadriga Hochschule Berlin GmbH, deren Betreiberin die Quadriga Media GmbH ist. Zur Betreibergesellschaft gehören neben der Hochschule auch ein Verlagshaus und eine Agentur für Verlagsservices. Die Anteile der Betreibergesellschaft liegen in den Händen von zwei Gesellschaftern, von denen einer zugleich auch Kanzler der Hochschule ist.

Die zentralen Organe der Hochschule sind die Hochschulleitung und der Akademische Senat. Die Hochschulleitung setzt sich zusammen aus einer Präsidentin bzw. einem Präsidenten, der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten, verantwortlich unter anderem für die Koordination des akademischen Betriebs und dessen Qualitätssicherung, und der Kanzlerin bzw. dem Kanzler. Letztere bzw. letzterer wird durch die Trägerin im Benehmen mit dem Präsidenten bzw. der Präsidentin ernannt. Die weiteren Mitglieder der Hochschulleitung werden durch den Senat mit einfacher Mehrheit gewählt und können durch ihn mit Zweidrittelmehrheit abgewählt werden. Vorschlagsberechtigt für das Amt der Präsidentin bzw. des Präsidenten sind der Senat und die Trägerin, für das der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten ausschließlich die Präsidentin bzw. der Präsident. Zum Präsidenten bzw. zur Präsidentin wählbar sind Personen, die dem Amt aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeiten gewachsen erscheinen. Das Amt der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten ist promovierten Hochschulangehörigen vorbehalten. Der derzeitige Präsident übernimmt überwiegend repräsentative Aufgaben. Er hat durchgängig von seiner ordnungsgemäßen Möglichkeit Gebrauch gemacht, sich in seiner Leitungsfunktion durch den einzigen Vizepräsidenten vertreten zu lassen.

Der akademische Senat setzt sich aus insgesamt neun Mitgliedern zusammen, von denen acht durch ihre jeweilige Statusgruppe gewählt werden: Fünf Professorinnen und Professoren sowie je eine Vertreterin bzw. ein Vertreter aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der weiteren hauptberuflich Beschäftigten und der Studierenden. Der Präsident bzw. die Präsidentin führt den Vorsitz, die weiteren Mitglieder der Hochschulleitung, zu denen mit dem derzeitigen Kanzler auch ein Vertreter der Betreibergesellschaft gehört, verfügen über Rede- und Antragsrecht. Zu den Aufgaben des Senats zählen Beschlussfassungen zum Studiengangsportfolio, zu Grundsatzfragen des Lehr- und Studienbetriebs, zu Berufungsvorschlägen sowie zu Ordnungen und Richtlinien der Hochschule. Ferner berät er den Hochschulentwicklungsplan, billigt den Haushaltsplan und beschließt das Forschungskonzept, setzt die

Berufungskommissionen ein und besetzt den Prüfungs- und Zulassungsausschuss.

Zur externen Beratung verfügt die Hochschule über ein Kuratorium und drei Beiräte, deren insgesamt etwa 100 Mitglieder sich aus dem Netzwerk der Praxisvertreterinnen und -vertreter zusammensetzen. Dem Kuratorium fällt insbesondere die Beratung zur übergeordneten Strategieentwicklung und zur Forschung zu, während die Beiräte die Hochschule bei der Qualitätssicherung und Entwicklung ihrer Studiengänge beratend unterstützen.

Zum Ende des Sommersemesters 2019 waren an der Hochschule 13 hauptberufliche Professorinnen und Professoren im Umfang von 9,0 VZÄ tätig, darunter der Vizepräsident, dessen Arbeitszeit zu 0,75 VZÄ durch die Hochschulleitung in Anspruch genommen wird. Von den 13 Personen befanden sich einschließlich des Vizepräsidenten fünf in einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis. Drei Professuren waren von Frauen besetzt, davon zwei als Vollzeitprofessuren. Der Professorinnenanteil lag damit bei etwa 23 %. Für das Jahr 2020 ist ein Ausbau auf 15 Professorinnen und Professoren im Umfang von mindestens 9,25 VZÄ zzgl. der Hochschulleitung geplant. Weiteres wissenschaftliches Personal war im Umfang von 1,5 VZÄ, nicht-wissenschaftliches Personal im Umfang von 13,12 VZÄ an der Hochschule tätig.

Die Lehrverpflichtung der Professorinnen und Professoren wird individuell vertraglich vereinbart und variiert für eine Vollzeitprofessur zwischen 11 und 15 Semesterwochenstunden bzw. 400 und 533 akademischen Stunden jährlich einschließlich der im Rahmen der Weiterbildung erbrachten Lehrtätigkeiten. Die tatsächliche Lehrleistung lag zuletzt zu etwa einem Drittel unter der vertraglich vereinbarten. Im vergangenen Studienjahr wurden in allen Studiengängen jeweils mindestens 60 % der Lehrleistung von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren erbracht.

Die Berufung hauptberuflicher Professorinnen und Professoren erfolgt auf der Grundlage einer Berufsordnung. Für jedes Berufungsverfahren wird vom Senat eine Kommission eingesetzt, der drei Professorinnen oder Professoren, davon mindestens eine bzw. einer von einer anderen Hochschule, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. ein wissenschaftlicher Mitarbeiter sowie eine Studierende bzw. ein Studierender angehören. Die Kommission erarbeitet unter Einbeziehung eines externen Gutachtens einen begründeten und gereihten Berufungsvorschlag, der aus mindestens drei Personen bestehen soll. Die Präsidentin bzw. der Präsident darf diese Vorschlagsliste zurückverweisen oder die Reihung ändern. Nach Herstellung des Einvernehmens mit der Trägergesellschaft wird der Berufungsvorschlag zur endgültigen Entscheidung an den Senat weitergeleitet.

Die Quadriga Hochschule Berlin bietet drei berufsbegleitende Teilzeitstudiengänge (*MBA Communication & Public Affairs Leadership*, *MBA Leadership* und *M.A.*

Communication & Leadership) mit insgesamt sieben Vertiefungsrichtungen an. Die Präsenzphasen des Studiums finden in mehrtägigen Blöcken in Berlin sowie in Form synchroner Fernlehrveranstaltungen statt. Das Selbststudium wird seitens der Hochschule durch ein Lernportal unterstützt, das u. a. asynchrone Formate der Fernlehre ermöglicht. Im Wintersemester 2018/19 waren 109 Studierende eingeschrieben, die Studierendenzahl soll bis zum WS 2022/23 auf 171 Studierende anwachsen. Zielgruppe sind berufstätige Akademikerinnen und Akademiker aus Deutschland und dem europäischen Ausland, die Führungspositionen anstreben oder sich aus solchen heraus beruflich weiterentwickeln wollen. Das Entgelt für das gesamte Studium beträgt 19,5 Tsd. Euro (M.A.) bzw. 29,5 Tsd. Euro (MBA). Neben ihren Studienprogrammen offeriert die Hochschule auch *non-degree*-Weiterbildungen, deren Module auf ein Studium an der Hochschule angerechnet werden können.

Die Hochschule hat ein institutionelles Forschungsprofil erarbeitet. Demgemäß soll die Forschung praxisrelevant und interdisziplinär an der Schnittstelle von Kommunikationswissenschaften und Managementlehre mit Schwerpunkten auf den Themen Leadership, Digitalisierung und Berufsfeldforschung betrieben werden. Zur Unterstützung der Forschung auf individueller Ebene setzt die Hochschule ein Forschungsbudget, die Reduzierung von Lehrdeputaten, Zielvereinbarungen sowie eine Beteiligung an eingeworbenen Drittmitteln ein. Die Forschungsausgaben aus Eigenmitteln umfassten im Jahr 2017 den Angaben im Selbstbericht zufolge insgesamt 105 Tsd. Euro, davon 93 Tsd. Euro an Personalkosten für die zu Forschungszwecken beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Seit 2018 stellt die Hochschule zudem ein jährliches hochschulweites Forschungsförderungsbudget i. H. v. 30 Tsd. Euro bereit.

Im Jahr 2017 hat die Hochschule Drittmittel i. H. v. etwa 397 Tsd. Euro eingeworben, davon knapp 70 % aus Quellen der privaten Wirtschaft und sonstiger Geber und 30 % aus öffentlichen Quellen. Die Hochschule plant einen Aufwuchs der privaten und sonstigen Drittmittel auf mindestens 571 Tsd. Euro im Jahr 2021. Die Höhe der angestrebten öffentlich finanzierten Drittmittel ist nicht beziffert.

Die angemieteten Räumlichkeiten der Hochschule befinden sich in Berlin Mitte. Die Bibliothek der Hochschule verfügt über einen Präsenzbestand von ca. 5.000 Titeln und etwa 30 Zeitschriften vorwiegend aus den Wirtschafts-, Kommunikations- und Politikwissenschaften. Darüber hinaus haben die Hochschulmitglieder auch ortsunabhängig Zugang zur digitalen Fachbibliothek Springer Professional Wirtschaft mit ca. 45.000 E-Books und 300 Zeitschriften sowie zur EBSCO-Datenbank *Business Source Elite* mit ca. 1.400 Zeitschriften. Für die Beschaffung von Literatur und Lizenzen stehen jährlich etwa 40 Tsd. Euro zur Verfügung, die vorwiegend der Erweiterung des *E-Book*-Bestands und weiterer digitaler Ressourcen dienen sollen.

Das Organschaftsverhältnis zwischen der Hochschule und der Betreibergesellschaft beinhaltet Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge, auf deren Basis letztere alle Verluste der Hochschule ausgleicht und etwaige Gewinne übernimmt. Der Haushalt der Trägergesellschaft setzte sich im Jahr 2017 zu 37 % aus der oben beschriebenen Ergebnisübernahme, zu 36 % aus Studienentgelten, zu 13 % aus Drittmitteln und zu 14 % aus sonstigen Umsatzerlösen und Erträgen zusammen. Durch eine bessere Auslastung der bestehenden Studiengänge sowie durch eine Verdreifachung der Erlöse aus Weiterbildungsangeboten will die Hochschule im Jahr 2028 erstmalig Gewinne erwirtschaften.

B. Akkreditierungs- entscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Reakkreditierungsverfahrens geprüft, ob die Quadriga Hochschule Berlin die konstitutiven Voraussetzungen der Hochschulformigkeit und die im Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung festgelegten Kriterien erfüllt. Diese Prüfung stützt sich im Wesentlichen auf die Bewertung der in Lehre und Forschung erbrachten Leistungen sowie der dafür eingesetzten und für die geplante weitere Entwicklung der Hochschule vorgesehenen Ressourcen durch die Arbeitsgruppe. Grundlagen dieser Prüfung sind der institutionelle Anspruch und die spezifischen Rahmenbedingungen der Hochschule. Die Prüfung hat ergeben, dass die Quadriga Hochschule Berlin den Anforderungen des Wissenschaftsrats an eine Hochschule entspricht. Er spricht somit eine Reakkreditierung aus.

Ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften wird die Quadriga Hochschule Berlin in vollem Umfang gerecht. Ihr Studienangebot ist gut auf die Zielgruppe der berufstätigen Akademikerinnen und Akademiker zugeschnitten. Positiv hervorzuheben ist das abgestimmte fachliche Profil, das sich in Studium, Weiterbildung und Forschung gleichermaßen wiederfindet. Ein beeindruckendes außerhochschulisches Netzwerk von Führungspersonen aus Unternehmen, Politik und Medien fördert die öffentliche Wahrnehmung und die Entwicklung der Hochschule. Diese Personen zeigen eine hohe Identifikation mit der Hochschule, geben wichtige strategische Impulse, sorgen für die Bindung von Lehre und Forschung an die Praxis und unterstützen die Vernetzung der Studierenden in der Berufswelt. Der Förderung des Praxisbezugs der Hochschule dienen auch die vielfältigen und teilweise langjährigen Kooperationen mit fachlich einschlägigen Organisationen und Institutionen.

Die Einbindung der Quadriga Hochschule Berlin in das wissenschaftliche Umfeld wird vor dem Hintergrund der sichtbaren Entwicklung der vergangenen Jahre inzwischen als hinreichend eingeschätzt. Über individuelle Kooperationen hinaus kann die Hochschule auch einzelne institutionelle Partnerschaften vorweisen.

Die Bewertung der selbst gesetzten Entwicklungsziele und ihrer bisherigen Umsetzung fällt differenziert aus. Inhaltlich hat die Hochschule durch die

Ausweitung des fachlichen Spektrums eine positive Entwicklung genommen und dabei die neuen Themen sinnvoll mit dem bestehenden Angebot verklammert. Auch die neu gestalteten Weiterbildungsangebote stehen mit den Schwerpunkten der Hochschule im Einklang. Die Digitalisierung als Gegenstand von Lehre, Forschung und Transfer sowie als organisatorische Dimension wird profulgerecht vorangetrieben.

Die Hochschule kann außerdem erste Erfolge bei der Internationalisierung vorweisen. Studienreisen ins Ausland sowie die Zusammenarbeit mit ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Lehrbeauftragten und Gastlehrern tragen zur Internationalisierung bei. Die aktuelle Strategie einer stärkeren Vernetzung im europäischen Raum wirkt nachvollziehbar und sinnvoll, doch sind die Bemühungen, Studierende aus dem europäischen Ausland für die Weiterbildungsangebote zu gewinnen, als bislang wenig erfolgreich einzuschätzen. Vor diesem Hintergrund fehlt der Hochschule noch eine adäquate Sprachenpolitik, welche die unterschiedlichen sprachlichen Voraussetzungen der verschiedenen Zielgruppen und die davon abhängige Studierbarkeit der Angebote berücksichtigt.

Das Entwicklungsziel der Profitabilität der Hochschule ist in hohem Maße von der Entwicklung der Studierendenzahl abhängig. Diese lag zuletzt bei 109 und damit nur unwesentlich höher als 2014, während die Hochschule die Studierendenzahl bis 2017 ursprünglich hatte verdoppeln wollen. Die aktuellen Aufwuchsprognosen erscheinen ausgehend von der Entwicklung der vergangenen Jahre zu optimistisch. Die Hochschule wird absehbar keine Gewinne erwirtschaften können.

Das Verhältnis zwischen den Interessen und Einflussmöglichkeiten der Betreibergesellschaft und der Hochschulgremien ist ausgewogen gestaltet. Die Unabhängigkeit der Hochschule in akademischen Fragen wird in der Praxis sichtbar und ist formal weitgehend gesichert. Jedoch wird die personelle Trennung zwischen den beiden Sphären nicht vollständig vollzogen, weil die Grundordnung keine Möglichkeit vorsieht, dass der Akademische Senat in Abwesenheit von Vertreterinnen bzw. Vertretern der Träger- und der Betreiber-gesellschaft tagen und Entscheidungen treffen kann.

Die Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschule sind hochschuladäquat. Sie profitieren von ihrem mittlerweile adäquaten Regelungsgrad. Es ist anzuerkennen, dass die Grundordnung dem Senat als zentralem Organ der akademischen Selbstverwaltung Entscheidungskompetenz oder maßgebliches Mitbestimmungsrecht in allen akademischen Fragen zuordnet. Diskussionswürdig ist, dass die Grundordnung theoretisch den Fall zulässt, dass kein Mitglied der Hochschulleitung eine Professur innehat oder zuvor innehatte.

In den Ordnungen der Hochschule ist der Umgang mit Konflikten weitgehend geregelt. Eine solche Regelung fehlt jedoch in der Berufsordnung für den

Fall, dass zwischen der Hochschulleitung und der Trägergesellschaft kein Einvernehmen zu einem Berufungsvorschlag des Präsidenten hergestellt werden kann. Abgesehen davon sind auch die Berufungsverfahren der Hochschule wissenschaftsadaquat ausgestaltet und werden unter angemessener Einbeziehung externer Expertise durchgeführt.

Dem einzigen Vizepräsidenten fallen durch die dauerhafte Übertragung von Verantwortlichkeiten des Präsidenten faktisch nahezu alle Leitungsaufgaben zu. Die daraus resultierende Konzentration der Verantwortlichkeiten und des Handlungswissens birgt gewisse Risiken in Krisenfällen.

Die Verankerung der Qualitätssicherung als Aufgabe der Hochschulleitung und die konkreten Regelungen sind ihrer Bedeutung angemessen. Das eingesetzte Instrumentarium ist als umfassend zu würdigen. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden offenkundig für die Weiterentwicklung der Hochschule genutzt.

Trotz der Neueinstellungen der vergangenen Jahre kann die Quadriga Hochschule Berlin mit professoralem Personal im Umfang von 9,0 VZÄ einschließlich der Hochschulleitung die Mindestanforderung des Wissenschaftsrats an den akademischen Kern einer Hochschule mit Masterstudiengängen aktuell (Stand: Ende SS 2019) nicht erfüllen. Die Anforderung, dass mehr als die Hälfte der den akademischen Kern bildenden Professuren von Vollzeitkräften besetzt sein soll, wird derzeit knapp erfüllt.

Die Betreuungsrelation, errechnet auf der Basis von professoralen Vollzeitäquivalenten zu Studierenden, ist als sehr gut zu bewerten. Gewürdigt wird in diesem Kontext auch, dass der Anteil der professoralen Lehre in jedem Studiengang bei mehr als 60 % liegt. Positiv ist einzuschätzen, dass den Lehrenden vergleichsweise weite Freiräume für die Forschung, die Anbahnung von Praxisprojekten und für die akademische Selbstverwaltung einschließlich der Qualitätssicherung zur Verfügung stehen, die sie im Sinne der Hochschule offenbar auch nutzen.

Weiteres hauptberufliches wissenschaftliches Personal ist in überschaubarem Umfang an der Hochschule beschäftigt und ganz überwiegend in der Forschung tätig. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Freiräume für die Forschung der Professorinnen und Professoren und angesichts der geringen Studierendenzahl ist die Ausstattung als akzeptabel zu bewerten. Die Quadriga Hochschule Berlin verfügt zudem über nichtwissenschaftliches Personal in einem Umfang, der auch im Falle eines Wachstums der Hochschule ausreichend sein wird. Die Verwaltung wird sowohl den Anforderungen der Organisation der Präsenz- als auch der Fernlehr- und Selbstlernphasen gerecht und zeichnet sich durch eine hohe Serviceorientierung aus.

Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend hat die Hochschule das Studienangebot ausgeweitet und neu strukturiert. Es fügt sich schlüssig in das

institutionelle Gesamtkonzept ein. Fachlich besetzt die Hochschule auf diese Weise eine Nische, die klein genug ist, um ihr weiterhin als Alleinstellungsmerkmal zu dienen, und groß genug, um eine breitere Studierendenklientel zu erschließen. Das zentrale Leistungsversprechen, ein Studium mit starkem und vielfältigem Praxisbezug anzubieten, hält die Hochschule vollumfänglich ein. Die Forschungsbasierung der Lehre konnte ausgeweitet werden und ist inzwischen als adäquat zu bezeichnen.

Die Aufteilung der Studienprogramme in einen höheren Anteil des Selbststudiums und einen kleineren des Präsenzstudiums entspricht dem Ziel der Hochschule, ein berufsbegleitendes Studium unter Berücksichtigung von Vereinbarkeitsaspekten anzubieten. Das Selbststudium wird durch die Hochschule sinnvoll organisiert und hinreichend unterstützt.

Sowohl das Forschungskonzept mit seinen inhaltlichen Schwerpunkten als auch die konkreten Forschungsaktivitäten harmonieren mit der fachlichen Ausrichtung der Hochschule sowie mit ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule mit Masterstudiengängen. Profulgerecht orientieren sich die Transfer- und Forschungsprojekte stark an den Problemstellungen der einschlägigen Berufsfelder sowie der Unternehmen und Organisationen des Netzwerks. Es ist erkennbar, dass die Hochschule inzwischen auch eigenständig Forschungsprojekte entwickelt.

Zur Entwicklung von Forschungsprojekten tragen die förderlichen Rahmenbedingungen bei. Über den vergleichsweise großen zeitlichen Spielraum hinaus bietet die Hochschule ihrem forschenden Personal zusätzliche Anreize sowie ausreichende und leicht zugängliche interne Finanzierungsmöglichkeiten. Die Qualitätssicherung des Leistungsbereichs Forschung ist angemessen. Bislang nutzen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Quadriga Hochschule Berlin jedoch noch zu wenige Gelegenheiten, ihre Forschungsprojekte und -ergebnisse wettbewerblich an den Standards ihrer jeweiligen Fachgemeinschaft messen zu lassen.

Der Standort Berlin gereicht der Hochschule zum Vorteil und begünstigt die weitere Entwicklung sowohl mit Blick auf die Vernetzung mit Politik, Organisationen und Verbänden, als auch für die Rekrutierung von Personal. Die räumlichen und technischen Voraussetzungen für die Durchführung von Lehrveranstaltungen sind gegeben, einschließlich der Voraussetzungen für den Einsatz von Elementen der Fernlehre und für das unterstützte Selbststudium.

Auch wenn die Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt zu optimistisch erscheinen, ist die Finanzierungs- und Ergebnisplanung in sich stimmig und widerspruchsfrei zur Unternehmensplanung der Hochschule. Der Hochschule und der Betreibergesellschaft kann hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Anforderungen hohe Professionalität attestiert werden.

Der Hochschulbetrieb bleibt jedoch defizitär und ist zu einem hohen Grad von Ausgleichszahlungen abhängig. Die Gesellschafter der Betreibergesellschaft haben glaubhaft versichert und vertraglich fixiert, den Ausgleich weiterhin wie bisher leisten zu wollen. Dennoch ist ein grundsätzliches strukturelles Risiko in dieser Form der Finanzierung zu erkennen, da sie die Hochschule in eine starke Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung anderer Unternehmen der Betreiberin bringt. Positiv ist zu werten, dass die Hochschule nachvollziehbare Wege zur Erhöhung ihrer Erlöse aufzeigt und zuletzt auch beschreitet.

Die Mechanismen zur Deckung von Liquiditätsengpässen und zur Absicherung des laufenden Hochschulbetriebs durch die Betreiberin erscheinen plausibel. Die verfügbaren Bürgschaften sind nach Einschätzung des Landes angesichts der vergleichsweise kurzen Verweildauer der Studierenden an der Hochschule als hinreichend einzuschätzen.

Der Wissenschaftsrat verbindet seine Akkreditierungsentscheidung mit den folgenden Auflagen:

- _ In der Grundordnung ist ein Passus zu ergänzen, nach dem das zentrale Gremium der akademischen Selbstverwaltung auf Antrag eines seiner Mitglieder in Abwesenheit von Vertreterinnen und Vertretern der Träger- und Betreibergesellschaft tagen und Entscheidungen treffen kann.
- _ In der Berufsordnung ist eine Konfliktregelung für den Fall zu ergänzen, dass zwischen der Hochschulleitung und der Trägergesellschaft kein Einvernehmen zu einem Vorschlag der Präsidentin bzw. des Präsidenten zur Berufung einer Professorin bzw. eines Professors hergestellt werden kann.
- _ Die Hochschule muss den Umfang des hauptberuflichen professoralen Personals auf mindestens 10,0 VZÄ zzgl. Hochschulleitung erhöhen und dafür Sorge tragen, dass auch nach der Erhöhung mindestens die Hälfte der den akademischen Kern bildenden Professorinnen und Professoren in Vollzeit tätig ist.

Darüber hinaus spricht der Wissenschaftsrat folgende Empfehlungen aus, die er für die weitere Entwicklung der Hochschule als zentral erachtet:

- _ Der Hochschule wird dringend empfohlen, die wesentlichen akademischen Leitungsaufgaben auf mehrere Personen zu verteilen. Dies sollte entweder durch eine andere Ausgestaltung des Präsidentenamts oder die Einführung eines zusätzlichen Vizepräsidentenamtes erfolgen.
- _ Durch eine entsprechende Formulierung der Grundordnung sollte sichergestellt sein, dass mindestens eines der mit akademischer Verantwortung ausgestatteten Mitglieder der Hochschulleitung eine Professur innehat oder zuvor innehatte.
- _ Im Zuge der anstehenden Berufungen sollte die Hochschule den geringen Professorinnenanteil angemessen erhöhen.

- _ Die Hochschule sollte im Rahmen einer konsistenten Internationalisierungsstrategie auch ein Sprachenkonzept für Studium und Lehre entwickeln und dieses einschließlich der damit verbundenen Anforderungen an das institutionelle Unterstützungsangebot umsetzen.
- _ Die Hochschule und ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollten vermehrt die Einwerbung von wettbewerblich vergebenen Drittmitteln und die Platzierung von Publikationen in international anerkannten Zeitschriften anstreben, um die eigenen Forschungsleistungen häufiger an den Standards der jeweiligen Fachgemeinschaften zu messen.

Darüber hinaus macht sich der Wissenschaftsrat alle Anregungen und Einschätzungen der Arbeitsgruppe zu eigen.

Mit Blick auf die Auflagen und Empfehlungen spricht der Wissenschaftsrat eine Akkreditierung für fünf Jahre aus. Die Auflagen zu den Ordnungen sind innerhalb eines Jahres und die Auflage zum professoralen Personal ist innerhalb von zwei Jahren zu erfüllen. Der Wissenschaftsrat bittet das Land Berlin, den Akkreditierungsausschuss rechtzeitig über die Maßnahmen der Quadriga Hochschule Berlin zur Erfüllung der Auflagen zu unterrichten.

Anlage: Bewertungsbericht
zur Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin

2019

Drs. 8169-19
Köln 06 11 2019

Bewertungsbericht	23
I. Institutioneller Anspruch, Profil und Entwicklungsziele	24
I.1 Ausgangslage	24
I.2 Bewertung	26
II. Leitungsstruktur, Organisation und Qualitätsmanagement	29
II.1 Ausgangslage	29
II.2 Bewertung	32
III. Personal	35
III.1 Ausgangslage	35
III.2 Bewertung	37
IV. Studium und Lehre	39
IV.1 Ausgangslage	39
IV.2 Bewertung	45
V. Forschung	48
V.1 Ausgangslage	48
V.2 Bewertung	51
VI. Räumliche und sächliche Ausstattung	53
VI.1 Ausgangslage	53
VI.2 Bewertung	55
VII. Finanzierung	56
VII.1 Ausgangslage	56
VII.2 Bewertung	57
Anhang	61

Bewertungsbericht

Die Quadriga Hochschule Berlin wurde im Juli 2009 befristet für eine Dauer von fünf Jahren als private Fachhochschule staatlich anerkannt. Die Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat erfolgte im Oktober 2014 befristet für einen Zeitraum von zunächst drei Jahren. Weil der Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrats im März 2016 die Erfüllung der ausgesprochenen Auflagen bestätigen konnte, wurden der Akkreditierungszeitraum und anschließend auch die staatliche Anerkennung bis Oktober 2019 verlängert. Das Land Berlin hat mit Schreiben vom 26. August 2018 einen Antrag auf Institutionelle Reakkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin gestellt.

In seiner Stellungnahme zur Akkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin im Jahr 2014 |⁴ hat der Wissenschaftsrat die Auflagen ausgesprochen, dass die Hochschule den Ausbau des wissenschaftlichen Personals vorantreiben müsse, die Grundordnung an verschiedenen Stellen zu ändern sei und die Tätigkeiten des wissenschaftlichen Personals im Weiterbildungsbereich dienstvertraglich von der akademischen Lehre zu trennen seien. Zusätzlich zu den Auflagen hat der Wissenschaftsrat Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzung im Reakkreditierungsverfahren zu betrachten sei. Die Empfehlungen betrafen insbesondere die Forschung, u. a. die quantitative und qualitative Verbesserung der Forschungstätigkeit, die Einführung eines Forschungsressorts in der Hochschulleitung, die Auslobung von Deputatsermächtigungen zu Forschungszwecken, eine stärkere externe Vernetzung im wissenschaftlichen Bereich sowie die Ausweitung der Forschungsorientierung in den Studiengängen. Weitere Empfehlungen bezogen sich auf die Anpassung des Leitbildes, die stärkere Einbringung akademischer Elemente in die Auslandsaufenthalte, die Einführung von Lernzielkontrollen, den verstärkten Einsatz von E-Learning-Elementen und die Vermittlung von Mentorinnen und Mentoren an die Studierenden. In ihrem Selbstbericht dokumentiert die Hochschule ihren Umgang mit den Auflagen und Empfehlungen des Wissenschaftsrats. Sie legt dar, dass sämtliche Auflagen und der größte Teil der Empfehlungen umgesetzt worden seien.

|⁴ Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Quadriga Hochschule Berlin, a. a. O.

I.1 Ausgangslage

Die Quadriga Hochschule Berlin ist als private Fachhochschule staatlich anerkannt. In ihrem Leitbild beschreibt sie sich als „Professional School“ für kommunikationsbasiertes Management, die sich auf deutscher und europäischer Ebene etablieren will. Ihr übergeordnetes Ziel ist die Sicherung und Entwicklung eines Lehr- und Forschungsbetriebs, der die Karrieregestaltung der Absolventinnen und Absolventen unterstützt, anwendbares Wissen generiert und den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis fördert.

Die Selbstbezeichnung als „Professional School“ rührt daher, dass die Quadriga Hochschule ihre studentische Zielgruppe in Berufstätigen mit einem ersten akademischen Abschluss sieht, die sich beruflich weiterentwickeln wollen. Die Hochschule bietet demzufolge berufsbegleitende Masterstudiengänge und verschiedene *non-degree*-Weiterbildungsprogramme an. Ein besonderes Merkmal ist gemäß Leitbild in diesem Kontext die Praxisorientierung der Hochschule und ihre Unterstützung durch ein Netzwerk hochrangiger Berufspraktikerinnen und -praktiker. Die Hochschule agiert ausschließlich am Standort Berlin und plant keine weiteren Standorte.

Ihren Studierenden will die Quadriga Hochschule Berlin ein Verständnis von Führung als kommunikationsbasiertes Management vermitteln. Dazu befasst sie sich vornehmlich mit kommunikationsbasierten Arbeitsbereichen und Funktionen wie *Public Relations*/Kommunikationsmanagement, Marketingmanagement, Vertriebsmanagement und Personalmanagement. Zudem soll besonderes Augenmerk auf der Stakeholderorientierung sowie auf den Prozessen der Kommunikation und Information liegen, auf denen die Erfüllung von Management- und Führungsaufgaben basiert. Disziplinär fußen die Aktivitäten der Hochschule vorrangig auf den Wirtschafts-, Kommunikations- und Politikwissenschaften. Ein weiteres Charakteristikum der Hochschule ist laut Leitbild die Trans- bzw. Interdisziplinarität im Zusammenwirken der genannten Fächer.

Das fachliche Profil der Hochschule hat sich in den letzten Jahren leicht geändert. So hat sie seit dem Jahr 2013 Studiengänge und Vertiefungen angeboten, die verstärkt wirtschaftswissenschaftliche Schwerpunkte beinhalten. Ihr Leitbild hat die Hochschule den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend im Jahr 2018 entsprechend angepasst. Dazu hat sie den eigenen Aussagen zufolge insbesondere den Kommunikationsbegriff neu beschrieben, so dass er im Leitbild nun aus einer interdisziplinären und nicht mehr rein kommunikationswissenschaftlichen Perspektive betrachtet wird.

Kooperationen bezeichnet die Quadriga Hochschule Berlin in ihrem Selbstbericht als Austauschbeziehungen, die bedeutsam sind für Forschung und Lehre sowie für ihre wirtschaftliche Entwicklung. Institutionelle Hochschulpartnerschaften

pflegt sie derzeit zur Haaga Helia Hochschule in Helsinki, zur Universidad Autónoma de Guadalajara und zur National University of Political Studies and Public Administration in Bukarest. Wichtige außerhochschulische Kooperationspartner sind nach Angaben der Hochschule Berufsverbände und andere Verbände sowie Unternehmen. Hervorgehoben werden hier der Bundesverband deutscher Pressesprecher, mit dem die Hochschule eine langjährige Partnerschaft verbindet, die Bayer AG und der Bundesverband der Deutschen Industrie als wichtiger Stipendiengeber. Die Quadriga Media Berlin GmbH führt als Servicepartner einzelne Dienstleistungen und Aufträge für die Hochschule aus.

Besonderes Gewicht misst die Hochschule schließlich ihrem Netzwerk aus Berufspraktikerinnen und -praktikern bei. Diese dienen als Beraterinnen und Berater der Hochschule, als Mentorinnen und Mentoren für Studierende und sind teilweise in die (Lehr-)Veranstaltungen der Hochschule eingebunden.

Die Hochschule verfolgt gemäß Selbstbericht Ziele der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit. Diese Ziele sind in einer Gleichstellungsrichtlinie festgehalten und umfassen die Vereinbarkeit von Beruf bzw. Studium und Familie, die Chancengleichheit in Berufungsverfahren, die Vertretung von Frauen in den Gremien und Kommissionen der Hochschule im Proporz zu ihrem Anteil in der entsendenden Statusgruppe, die Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung im Kontext der hochschulspezifischen Forschungsfelder sowie den Schutz der Hochschulmitglieder vor sexuellen Belästigungen und schließlich die sprachliche Gleichstellung.

In den nächsten Jahren plant die Quadriga Hochschule, ihre aktuellen institutionellen Ziele in Forschung und Lehre gemäß ihrem Leitbild weiterzuverfolgen. Die Studiengänge sollen dabei durch die regelmäßige Prüfung und bedarfsgerechte Änderung der Vertiefungsrichtungen in ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzung aktuell gehalten und ggf. durch weitere Vertiefungsrichtungen ergänzt werden. Dazu soll im Jahr 2020 eine weitere Professur besetzt werden.

Als Ziel wird ferner die Weiterentwicklung des Portfolios genannt. Darunter versteht die Hochschule den Ausbau der Kooperationen mit Unternehmen und weiteren Organisationen zur Anbahnung von Forschungsprojekten oder zu anderen Zwecken. Konkret strebt sie im Rahmen der Weiterbildung außerhalb der Studiengänge Vereinbarungen mit großen Unternehmen an, um mit ihnen spezifische Programme zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen.

Die Stärkung der Internationalisierung betrachtet die Hochschule ebenfalls als eines ihrer institutionellen Entwicklungsziele. Unter Internationalisierung versteht sie die konsequente Profilierung im europäischen Raum und eine Ausrichtung am europäischen Markt. Konkret beinhaltet dies gemäß Selbstbericht den Ausbau internationaler Kooperationen, eine weitere Vernetzung im

europäischen berufspraktischen Raum und zugleich eine stärker internationale und interkulturelle Ausrichtung des Lehrangebots (vgl. Kap. IV.1). Auch die Forschung der Hochschule soll sich an internationalen Diskussionen und Perspektiven ausrichten.

Weitere Entwicklungsziele sind die Digitalisierung und die Profitabilität. Das Ziel der Digitalisierung will die Quadriga Hochschule mit Blick auf ihre Bedeutung für die berufliche Praxis der Studierenden verfolgen. Sie bezieht sich dabei nicht nur auf die Inhalte in Forschung und Lehre, auch die Methoden und organisatorischen Prozesse der Hochschule sollen stärker digital ausgerichtet werden. Mittels einer Erschließung des europäischen Marktes und der Erweiterung des Portfolios soll zudem erreicht werden, dass der Betrieb der Hochschule spätestens im Jahr 2028 Profite abwirft (vgl. Kap. VII.2).

I.2 Bewertung

Ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit ausschließlich Masterangeboten wird die Quadriga Hochschule Berlin in vollem Umfang gerecht. Ihr Leistungsangebot ist im selbst definierten Sinne einer Professional School konsequent an der Nachfrage und den Interessen von aufstiegswilligen Fach- und Führungspersonen in Unternehmen und Organisationen orientiert, die Aufgaben der internen oder externen Kommunikation erfüllen. Die Forschungsleistungen sind als insgesamt adäquat einzuschätzen.

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sind zwei Charakteristika der Quadriga Hochschule Berlin als Alleinstellungsmerkmale besonders hervorzuheben. Dabei handelt es sich zum einen um das gut abgestimmte fachliche Profil, das durch die Ausweitung des Fokus von den Fächern *Public Relations* und *Public Affairs* auf wirtschaftswissenschaftliche Themen überzeugend erweitert wurde. Die neuen Themen sind sinnvoll über die inhaltliche Klammer der Kommunikationsbasierung mit dem restlichen Angebot verwoben und bringen als intendierten Effekt eine Ausweitung der Zielgruppe mit sich. Die Hochschule verortet sich damit zwischen medien- und kommunikationswissenschaftlichen Studiengängen und klassischen MBA-Studiengängen mit ausschließlich betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten. Zum anderen sind Umfang und Qualität des außerhochschulischen Netzwerks hervorzuheben, dass eine große Zahl an Führungspersonen aus *Public Relations* bzw. Organisationskommunikation, Politik und Medien umfasst. Diese engagieren sich offensichtlich in hohem Maße für die Hochschule, u. a. weil sie es versteht, den Nutzen für die Mitwirkenden sichtbar werden zu lassen und so das intrinsische Interesse am Engagement zu stärken. Das Netzwerk sorgt mittels des Kuratoriums und der Beiräte sowie über individuelle Kooperationen für eine enge Anbindung von Lehre und Forschung an die Berufspraxis und öffnet sich den Studierenden.

Innerhalb und außerhalb des Netzwerks kooperiert die Hochschule zudem mit Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Durchführung von

Forschungsprojekten, Studien und Weiterbildungsangeboten. Die Kooperationspartnerinnen und -partner schätzen diese Zusammenarbeit dem Eindruck der Arbeitsgruppe nach durchweg positiv ein und heben dabei vor allem die Flexibilität und Agilität der Hochschule hervor.

Die Einbettung der Quadriga Hochschule Berlin in die wissenschaftlichen Fachgemeinschaften wird insgesamt als hinreichend bewertet. Die Hochschule kooperiert mit einigen Gastlehrenden und Lehrbeauftragten, die als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an anderen Hochschulen tätig sind oder waren. Zudem existieren inzwischen einzelne Forschungsk Kooperationen und institutionelle Partnerschaften mit vornehmlich ausländischen Hochschulen. Die in diesem Bereich sichtbare Entwicklung der Hochschule ist zu würdigen. Die Arbeitsgruppe hat gleichwohl den Eindruck gewonnen, dass die Kooperationen der vergangenen Jahre weit überwiegend nur für kurze Zeit bestanden. Sie hält daher eine stabilere Vernetzung für wünschenswert. Dazu sollte die Hochschule sich um eine stärker strategisch orientierte, institutionelle Einbettung in wissenschaftliche Netzwerke bemühen, die klar an den eigenen fachlichen Schwerpunkten ausgerichtet ist.

Die Transfer- und Forschungsprojekte der Quadriga Hochschule orientieren sich profilmäßig stark an den Problemstellungen der Berufsfelder oder der Unternehmen und Organisationen des Netzwerks. Sie sind dabei teilweise auch disziplinübergreifend angelegt.

Auf dem Feld der Gleichstellung ist der Hochschule eine vergleichsweise hohe Aufmerksamkeit zu attestieren. Sie verfügt über ein entsprechendes Konzept, hat eine Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt und an geeigneten Stellen wurden die Ordnungen und Richtlinien um Gleichstellungsaspekte ergänzt. Dafür dass die Grundhaltung über das Erfüllen der Anforderungen von außen hinausgeht, spricht der Umstand, dass der akademische Senat die gesellschaftliche Debatte zu sexuellen Übergriffen zügig aufgegriffen hat. Die ausführlichen hochschulinternen Diskussionen mündeten in eine zeitgemäße Neufassung der Gleichstellungsrichtlinie. Ungeachtet dessen sollte die Hochschule darauf hinarbeiten, dass der Frauenanteil am professoralen Personal – derzeit stehen drei Professorinnen zehn Professoren gegenüber – mittelfristig weiter erhöht wird.

Die strategischen Zielsetzungen und die damit einhergehenden administrativen Entscheidungen und Vorhaben wirken grundsätzlich konsistent und entsprechen dem institutionellen Anspruch sowie dem fachlichen Profil der Hochschule. Mit Blick auf die Umsetzung der selbst gesetzten Entwicklungsziele in den Bereichen Digitalisierung, Internationalisierung und Profitabilität gelangt die Arbeitsgruppe zu einer differenzierten Bewertung.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden durch die Hochschule bereits seit einigen Jahren im Rahmen der nicht-präsenzgebundenen Studienanteile und zur Unterstützung der Selbstlernphasen genutzt. Auch in die Prozesse der

Verwaltung und der akademischen Selbstverwaltung hat die Digitalisierung sinnvoll Eingang gefunden. Die Hochschule zeigt die notwendige Flexibilität, Neuerungen mit Effizienzgewinn einzusetzen. Dem selbstgesetzten Ziel, die Digitalisierung als inhaltlichen Schwerpunkt mit Blick auf ihre Bedeutung für die berufliche Praxis der Studierenden curricular zu berücksichtigen, wird die Hochschule ebenfalls gerecht.

Die Internationalisierung der Quadriga Hochschule war bereits beim ersten Akkreditierungsverfahren Gegenstand mehrerer Empfehlungen. Nach Einschätzung der Sachverständigen wirkt die aktuelle Strategie schlüssiger. So findet die angestrebte Profilierung im europäischen Raum ihren Widerhall in Studienreisen nach Brüssel und London, den Kooperationen mit Hochschulen beispielsweise in Dänemark und Rumänien sowie bei der Einbindung von Lehrbeauftragten aus dem europäischen Ausland. Im Zusammenhang mit der Internationalisierung wird hingegen die angestrebte Erschließung des europäischen Markts der akademischen Weiterbildung als weniger erfolgreich eingeschätzt. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die europäischen Netzwerke der Berufspraktikerinnen und -praktiker für diese Zwecke noch zu wenig genutzt werden, obgleich die Hochschule und die Unternehmen der Quadriga-Gruppe über einen direkten Zugang zu ihnen verfügen. Dieses Manko ist erkannt und die Aktivierung dieser Netzwerke soll entsprechend vorangetrieben werden.

Handlungsbedarf besteht außerdem hinsichtlich der Rahmenbedingungen für das Studium ausländischer Studierender (vgl. Kap. IV.2).

Bedenken hat die Arbeitsgruppe hinsichtlich der Aufwuchs- und Finanzierungsplanung für die nächsten Jahre und folglich mit Blick auf die angestrebte Profitabilität der Hochschule (vgl. Kap. VII.2). Zwar haben die Betreiber glaubwürdig ihre Motivation erläutert, auf absehbare Zeit eine zu einem hohen Anteil zuschussbedürftige Einrichtung zu unterhalten. Begründet wird dies mit der nachvollziehbaren Einschätzung, dass die Hochschule wertvolle Funktionen als inhaltliche Impulsgeberin und Marketinginstrument für die weiteren Unternehmungen der Quadriga-Gruppe erfüllt. Auch wenn anzuerkennen ist, dass dadurch derzeit keinerlei Druck auf die akademische Leitung ausgeübt wird, einen profitablen Betrieb sicherzustellen, sollten Betreiber und Hochschule den grundsätzlichen Widerspruch zur Kenntnis nehmen, der in diesem Kontext aus den mit dem Entwicklungsziel der Profitabilität einhergehenden Anforderungen erwächst.

Zusammenfassend wird der Entwicklungsprozess der vergangenen Jahre einschließlich der Neuausrichtung positiv bewertet. Es wird zudem unterstrichen, dass die Hochschule die Empfehlungen aus der Erstakkreditierung überwiegend umgesetzt hat.

II.1 Ausgangslage

Trägerin der rechtlich unselbständigen Quadriga Hochschule ist die Quadriga Hochschule Berlin GmbH (Trägergesellschaft). Die Anteile der Trägergesellschaft lagen bis zum 3. Quartal 2018 vollständig bei der depak-Presseakademie GmbH. Seit dem 4. Quartal 2018 hat die depak-Presseakademie GmbH ihre Tochtergesellschaft Quadriga Media GmbH per Verschmelzungsvertrag aufgenommen und anschließend auch ihren Namen übernommen. Die Trägergesellschaft hält ihrerseits alle Anteile an einer weiteren Gesellschaft, der Quadriga Akademie Berlin GmbH, in deren Verantwortung u. a. die Organisation einiger *non-degree*-Weiterbildungsangebote liegt.

Die Anteile der Betreibergesellschaft liegen im Verhältnis von 80 % zu 20 % in den Händen von zwei Gesellschaftern. Beide Gesellschafter fungieren auch als Geschäftsführer der Trägergesellschaft.

Die Binnenstruktur und die Organisation der Hochschule sind in ihrer Grundordnung (GO) geregelt. Diese enthält ein Bekenntnis zur Freiheit von Lehre und Forschung (GO § 2 Abs. 3) und spricht der Hochschule das Recht zur akademischen Selbstverwaltung zu. Ferner ist in ihr festgehalten, dass die Trägerin die dauerhafte Finanzierung eines ordnungsgemäßen Studienbetriebs gewährleistet (GO § 14). Die Trägerin verfügt über ein Vetorecht gegen Entscheidungen des akademischen Senats, wenn diese die wirtschaftlichen und strategischen Interessen der Trägergesellschaft gefährden. Im Gegenzug haben die Organe und Gremien der Hochschule ein Vetorecht gegen Entscheidungen der Trägerin, sofern sie ihre verbrieften Rechte berühren.

Mit der Organisation der Hochschule sind dauerhaft die Hochschulleitung und der akademische Senat als institutionelle Organe betraut (GO § 1 Abs. 3). Zur Hochschulleitung gehören die Präsidentin bzw. der Präsident, die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident und die Kanzlerin bzw. der Kanzler. Der Präsident bzw. die Präsidentin leitet die Hochschule, sitzt dem Senat vor und verfügt über das Hausrecht. Er bzw. sie ist auch Dienstvorgesetzte bzw. Dienstvorgesetzter sämtlichen Personals und verfügt über ein Aufsichtsrecht, um aufgabengemäß die Einhaltung von Dienstpflichten sicherstellen zu können.

Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident sowie die Kanzlerin bzw. der Kanzler haben die Aufgabe, den Präsidenten bzw. die Präsidentin bei der Wahrnehmung seiner bzw. ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident vertritt überdies die Präsidentin bzw. den Präsidenten und verantwortet die Koordination und den geregelten Ablauf des akademischen Betriebs. Zudem können ihr bzw. ihm die Aufgaben der Präsidentin bzw. des Präsidenten dauerhaft übertragen werden.

Die Kanzlerin bzw. der Kanzler leitet die Verwaltung und verantwortet alle Haushaltsangelegenheiten der Hochschule. Derzeitiger und langjähriger Kanzler der Quadriga Hochschule Berlin ist der Minderheitsgesellschafter der Betreibergesellschaft, der auch einer der beiden allein vertretungsberechtigten Geschäftsführer der Trägergesellschaft ist.

Die Präsidentin bzw. der Präsident und die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident werden durch den Senat mit einfacher Mehrheit gewählt und können durch ihn mit Zweidrittelmehrheit abgewählt werden. Nach der Wahl erfolgt die Bestellung durch die Trägerin. Vorschlagsberechtigt für das Präsidentenamt sind der Senat und die Trägerin, für das Vizepräsidentenamt ausschließlich die Präsidentin bzw. der Präsident. Zum Präsidenten bzw. zur Präsidentin wählbar sind Personen, die dem Amt aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeiten gewachsen erscheinen. Das Vizepräsidentenamt ist promovierten Hochschulangehörigen vorbehalten. Für beide Ämter beträgt die Amtszeit vier Jahre, eine Wiederwahl ist zulässig. Die Kanzlerin bzw. der Kanzler werden durch die Trägerin im Benehmen mit dem Präsidenten bzw. der Präsidentin ernannt.

Die Hochschulleitung stellt im Einvernehmen mit der Trägerin den Entwicklungsplan und den Haushaltsplan auf und legt das Forschungskonzept der Hochschule vor. Außerdem ist sie für den Abschluss von Vereinbarungen mit externen Kooperationspartnern verantwortlich.

Zu den Aufgaben des akademischen Senats zählen Beschlussfassungen zur Grundordnung, zum Studiengangsportfolio, zu Grundsatzfragen des Lehr- und Studienbetriebs, zu Berufungsvorschlägen sowie zu Ordnungen – ausgenommen sind Geschäftsordnungen anderer Gremien und Organe – und Richtlinien der Hochschule. Dies sind derzeit die Prüfungs-, Studien- und Zulassungsordnungen, die Berufsordnungen, die Evaluationsordnung, die Ordnung zur Bestellung von Lehrbeauftragten, die Wahlordnung, die Gleichstellungsrichtlinie, die Senatsgeschäftsordnung und die Regelungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Ferner diskutiert der Senat den Hochschulentwicklungsplan, billigt den Haushaltsplan und beschließt das Forschungskonzept, jeweils nach Vorlage durch die Hochschulleitung. Schließlich fallen auch die Einsetzung der Berufungskommissionen und die Besetzung des Prüfungs- und Zulassungsausschusses in die Verantwortung des akademischen Senats.

Der akademische Senat setzt sich aus der Präsidentin bzw. dem Präsidenten sowie acht durch ihre jeweilige Statusgruppe gewählten Mitgliedern zusammen. Darunter sind fünf Professorinnen und Professoren und je eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der weiteren hauptberuflich Beschäftigten sowie der Studierenden. Alle Mitglieder des Senats sind stimmberechtigt. Den Vorsitz hat die Präsidentin bzw. der Präsident inne, die weiteren Mitglieder verfügen über Rede- und Antragsrecht. Beschlüsse zur Forschung und zu Berufungen können nur mit der Mehrheit der professoralen Stimmen getroffen werden. Die Amtszeit des

studentischen Senatsmitglieds beträgt ein Jahr, diejenige der übrigen Senatsmitglieder zwei Jahre.

Weitere institutionalisierte Funktionen der akademischen Selbstverwaltung innerhalb der Hochschule sind die Studiengangsleitungen, die Zulassungskommissionen und die Ombudsperson. Die Studiengangsleitung rotiert in regelmäßigen Abständen zwischen den Professorinnen und Professoren. Über eine innere Struktur in Form von Instituten oder Fachbereichen verfügt die Hochschule mit Verweis auf ihre geringe Größe derzeit nicht.

Die Studierenden der einzelnen Kohorten aller Studiengänge wählen Studiengangssprecherinnen oder -sprecher, die sie gegenüber der Hochschule in Fragen des Studiums, der Lehre und der Organisation vertreten.

Zur Qualitätssicherung, Koordinierung und Organisation der Kernaufgaben der Hochschule finden an der Hochschule regelmäßige Treffen mit unterschiedlichen Teilnehmerkreisen, jedoch immer unter Beteiligung des Vizepräsidenten, im halbjährlichen (Semesterkonferenz), vierteljährlichen, monatlichen und wöchentlichen Rhythmus statt. Die Semesterkonferenz, das vierteljährliche und das monatliche Treffen haben übergreifende und strategische Fragen zum Gegenstand und befassen sich mit der Lehrplanung, wohingegen die wöchentlichen Treffen, zu denen u. a. der Kanzler bzw. die Kanzlerin, alle Lehrenden und die so genannten zentralen Dienste eingeladen sind, sich mit den operativen Abläufen des Studiums befassen. Die Teilnahme an den wöchentlichen und monatlichen Sitzungen ist für die Hochschulmitglieder freiwillig.

Um wichtige Entwicklungsziele zu verfolgen, werden darüber hinaus interne Arbeitsgruppen eingesetzt, die den Hochschulangehörigen monatlich Bericht erstatten. Derzeit verfügt die Hochschule über eine Arbeitsgruppe zur Internationalisierung und eine weitere zur Entwicklung des Portfolios.

Zur kontinuierlichen externen Beratung verfügt die Hochschule über ein Kuratorium und drei Beiräte, die vor allem den Praxisbezug sicherstellen sollen. Nach Aussage der Hochschule rekrutieren sich die Mitglieder dieser Gruppen aus dem für die Hochschule profilbildenden Netzwerk hochrangiger Praxisvertreterinnen und -vertreter.

Das Kuratorium besteht aus derzeit 16 Personen und soll die Hochschule in ihrer strategischen Entwicklung unterstützen und beraten, worunter auch die Anwendungsorientierung der Forschung fällt. Zu seinen Aufgaben zählt u. a. die Auswahl der Anträge für das jährliche Forschungsförderbudget der Hochschule.

Die aus insgesamt etwa 85 Personen bestehenden Beiräte erfüllen laut Selbstbericht Aufgaben der Qualitätssicherung und Entwicklung der Studiengänge der Hochschule, wobei auch hier die Praxisorientierung im Vordergrund steht. Der Beirat Corporate Communications ist dem Studiengang "Communication & Leadership" (M.A.) und der Vertiefungsrichtung Communication & Leadership

im Studiengang "Communication & Public Affairs Leadership" (MBA) zugeordnet. Die Vertiefungsrichtung Public Affairs & Leadership im genannten MBA-Studiengang verfügt über einen eigenen, aus politischen Institutionen und dem politiknahen Bereich besetzten Beirat. Für den Studiengang „Leadership“ (MBA) ist ein dritter, eigenständiger Beirat tätig. Für jede Vertiefungsrichtung bilden sich aus diesem so genannte Fachbeiräte, die aus je fünf Praktikerinnen und Praktikern bestehen und von einem fachlich einschlägigen Professor oder einer fachlich einschlägigen Professorin der Hochschule koordiniert werden.

Ihr Qualitätsmanagement unterteilt die Hochschule in die Bereiche Lehre (vgl. Kap. IV.1), Forschung (vgl. Kap. V.1) und Organisation/Finanzen (vgl. Kap. VII.1). Der Evaluation der Lehre wird in der Grundordnung eine herausgehobene Stellung eingeräumt (GO § 3). Die Details regelt eine zu diesem Zweck verabschiedete Evaluationsordnung. Ihr zufolge liegt die Evaluation im Aufgabenbereich des Senats, wobei der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten die Hauptverantwortung zufällt. Mit der Umsetzung einzelner in der Ordnung enthaltener Maßnahmen sind zudem die Studiengangsleitungen sowie die Modulverantwortlichen betraut.

II.2 Bewertung

Die Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre an der Quadriga Hochschule Berlin ist nach Einschätzung der Arbeitsgruppe sichergestellt. Das Verhältnis zwischen den Interessen und Einflussmöglichkeiten der Betreibergesellschaft, der Trägergesellschaft und der Hochschule ist ausgewogen gestaltet. Es ist geeignet, die Hochschule vor wissenschaftsfremden Einflüssen zu schützen und ermöglicht so die erforderliche Unabhängigkeit der Hochschule in akademischen Angelegenheiten. Diese wird grundlegend durch widerspruchsfreie Formulierungen in der Grundordnung (GO) und im Gesellschaftervertrag der Trägergesellschaft gewährleistet. Beiden Seiten wird eine gelebte Trennung der akademischen und der wirtschaftlichen Sphäre attestiert. Erfreulich ist ferner die hohe Transparenz, mit der die Betreibergesellschaft die Mitglieder der Hochschule über Unternehmensergebnisse, -entscheidungen und -prozesse in Kenntnis setzt.

Die personelle Trennung zwischen den genannten Sphären ist jedoch nicht vollständig. In der Person des Kanzlers, der zugleich Geschäftsführer der Trägergesellschaft und Gesellschafter der Betreibergesellschaft ist, fallen Funktionen der Hochschulleitung und der unternehmerischen Leitung zusammen. Die Schilderungen der Hochschulangehörigen lassen den Schluss zu, dass der Kanzler seine Einflussmöglichkeiten ausschließlich im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen nutzt und auf einen Erhalt der akademischen Freiheit der Hochschule bedacht ist. Gleichwohl erteilt § 6 Abs. 2 GO den Mitgliedern der Hochschulleitung, zu denen auch der Kanzler zählt, Rede- und Antragsrecht im Akademischen Senat, wodurch eine unzulässige Einflussnahme der Träger- bzw.

Betreiberseite auf akademische Entscheidungen nicht auszuschließen ist. Daher muss in die GO zusätzlich ein Passus aufgenommen werden, nach dem das zentrale Gremium der akademischen Selbstverwaltung auf Antrag eines seiner Mitglieder in Abwesenheit von Vertreterinnen und Vertretern der Träger- und Betreibergesellschaft tagen und Entscheidungen treffen kann.

Die Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschule sind hochschuladäquat. Sie profitieren von ihrem mittlerweile hohen Formalisierungsgrad. Es ist anzuerkennen, dass die GO dem Senat als zentralem Organ der akademischen Selbstverwaltung Entscheidungskompetenz oder maßgebliches Mitbestimmungsrecht in allen akademischer Fragen zuordnet. Alle hochschulinternen Organe, Gremien und Ämter sowie die Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung werden in den Ordnungen nachvollziehbar und transparent beschrieben.

In den Ordnungen der Hochschule ist der Umgang mit Konflikten für nahezu alle Fälle, in denen Dissens zwischen beteiligten Akteuren zu einer kritischen Situation des Stillstands führen könnte, geregelt, einschließlich des gegenseitigen Vetorechts von Hochschule und Betreibergesellschaft. Abweichend davon fehlt in der Berufsordnung ein Lösungsweg für den theoretischen Fall, dass zwischen der Hochschulleitung und Trägergesellschaft kein Einvernehmen zu einem Berufungsvorschlag des Präsidenten hergestellt werden kann. Ein entsprechender Passus ist daher zu ergänzen.

Die Arbeitsgruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Atmosphäre unter den Angehörigen der Hochschule eine offene und zielgerichtete interne Diskussion sowie direkte und unbürokratisch verlaufende Entscheidungsprozesse fördert. Die gelebten flachen Hierarchien verleihen der Hochschule trotz des stabilisierenden Formalisierungsgrads eine hohe Beweglichkeit. Diese Hochschulkultur erfährt seitens der Hochschulangehörigen eine besondere Wertschätzung, die von der Arbeitsgruppe geteilt wird.

In den Ordnungen nicht näher bestimmt sind derzeit die Beiräte der Hochschule, im Gegensatz zum Kuratorium, dessen Rolle und Aufgaben in der GO beschrieben werden. Die Beiräte haben sich jeweils eigene Geschäftsordnungen gegeben, so dass ihre Arbeit auf einer angemessenen Grundlage fußt. Aufgrund ihrer nicht zu unterschätzenden Bedeutung für die Hochschule empfiehlt es sich dennoch, sie als Element der Hochschulentwicklung in der GO anzuführen und dort wenige, wesentliche Vorgaben festzuhalten. Die Regelung der Spezifika durch eigene Satzungen bleibt davon unberührt. In diesem Zuge wird der Quadriga Hochschule Berlin auch nahe gelegt, die Zusammensetzung ihres Kuratoriums und ihrer Beiräte zu überdenken. Externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind darin bislang kaum oder gar nicht vertreten. Die starke Betonung des Praxisbezugs bei den Aufgaben der Beratungsgremien ist zwar aus Sicht des institutionellen Profils nachvollziehbar, gleichwohl wäre eine ergänzende wissenschaftliche Perspektive für die strategische Beratung förderlich. Die Hochschule sollte daher

die Möglichkeiten prüfen, die Zusammensetzung der externen Beratungsgremien unter diesem Aspekt zu modifizieren.

Eine Besonderheit an der Quadriga Hochschule Berlin besteht in der faktischen Zusammenführung nahezu aller Leitungsaufgaben in der Person des langjährigen Vizepräsidenten. Sie kommt zustande, weil der amtierende und bald aus dem Amt scheidende Präsident von der Möglichkeit zur Übertragung von Aufgaben umfänglichen Gebrauch gemacht hat. Dies führt zu einer starken Konzentration der Verantwortung des Vizepräsidenten und birgt zudem zusätzliche Risiken, weil das Handlungswissen des Vizepräsidenten bei einem etwaigen Ausfall schwerlich reproduziert werden könnte. Die Hochschule hat die im zurückliegenden Akkreditierungsverfahren ausgesprochene Empfehlung, ein zweites Vizepräsidentenamt zu schaffen, nach internen Diskussionen nicht umgesetzt und dies u. a. mit der geringen Größe der Einrichtung begründet. An der geschilderten Problematik hat sich jedoch grundlegend nichts geändert. Auch eine kleine, in gewisser Hinsicht personenzentrierte Einrichtung sollte zumindest für wesentliche Leitungsaufgaben personelle Redundanz erreichen, um krisenfester zu sein. Die Arbeitsgruppe regt daher erneut an, die Leitungsfunktionen stärker zu differenzieren. Dazu könnte die anstehende Neubesetzung des Spitzenamtes eine Gelegenheit bieten. Entweder sollte durch eine neue Ausgestaltung des Präsidentenamtes oder durch die Einführung eines zusätzlichen Vizepräsidentenamtes Abhilfe geschaffen werden.

Diskussionswürdig ist ferner die Regelung der GO zu den Voraussetzungen, die Mitglieder der Hochschulleitung erfüllen müssen. Weder die Wählbarkeit für das Vizepräsidentenamt, noch für das Präsidentenamt, ist auf Professorinnen und Professoren beschränkt. Folglich ist derzeit eine Konstellation möglich, in der kein Mitglied der Hochschulleitung eine Professur besetzt oder besetzt hat. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, diese Möglichkeit durch eine Änderung der GO auszuschließen (vgl. Berliner Hochschulgesetz § 57 Abs. 2).

Die Administration der Hochschule ist den anfallenden Aufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung in Größe und Leistungsfähigkeit angemessen.

Die Regelungen und das Instrumentarium der Hochschule zur Qualitätssicherung sind als umfassend und wirkungsvoll zu würdigen. Auch hier lässt sich ein hoher Durchdringungs- und Formalisierungsgrad feststellen, der auf die strategische Bedeutung hindeutet, die diesem Bereich seitens der Hochschule beigemessen wird. Besondere Anerkennung verdient es, dass die Hochschule alle Monitoringergebnisse und die Ergebnisse der Evaluationen einzelner Bereiche zweijährlich in eine Gesamtevaluation des Bereichs Studium und Lehre überführt, der offenkundig auch für die Weiterentwicklung der Hochschule berücksichtigt wird.

III.1 Ausgangslage

Im WS 2018/19 beschäftigte die Quadriga Hochschule insgesamt 14 hauptberufliche Professorinnen und Professoren im Umfang von 10 VZÄ. 0,75 dieser VZÄ sind der Hochschulleitungsfunktion des Vizepräsidenten zuzurechnen. |⁵ Von den 14 Personen waren sechs einschließlich des Vizepräsidenten in Vollzeit beschäftigt. Alle weiteren hauptberuflichen Professorinnen und Professoren waren zu 50 % beschäftigt. Die Denomination der Professuren erstreckt sich auf politik-, kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliche Felder. Kurzfristig ist ein Ausbau auf 16 Professorinnen und Professoren im Umfang von 11 VZÄ geplant.

Zum Ende des Jahres 2018 standen die hauptberuflichen Professorinnen und Professoren zu den Studierenden in einem Verhältnis von 1:12. Die Betreuungsrelation wird sich bei Realisierung der geplanten Studierenden- und Professorenzahlen auf etwa 1:16 verringern.

Die Lehrverpflichtung der Professorinnen und Professoren wird laut Selbstbericht individuell vertraglich vereinbart. Sie variiert für eine Vollzeitprofessur zwischen 11 und 15 Semesterwochenstunden bzw. 400 und 533 akademischen Stunden jährlich. Die tatsächliche Lehrleistung lag dem Selbstbericht zufolge im Jahr 2018 im Durchschnitt zu etwa einem Drittel unter der vertraglich vereinbarten.

Für diejenigen Professorinnen und Professoren, die Lehrtätigkeiten in der Weiterbildung und den Zertifikatsprogrammen übernehmen, ist der damit verbundene Zeitaufwand nach Angaben der Hochschule bereits in die vertraglich vereinbarte Lehrverpflichtung einberechnet. Im Jahr 2017 betrug der Anteil der außerhalb der Studienprogramme erbrachten Lehre durchschnittlich 7 % des professoralen Lehrdeputats.

Der Anteil der Präsenzlehre, der lehrbegleitenden Tätigkeiten und der Betreuung von Masterarbeiten umfasst nach Angaben der Hochschule durchschnittlich 45 % der professoralen Tätigkeiten. Die restlichen 55 % der Arbeitszeit stehen demnach für Forschung und Tätigkeiten der akademischen Selbstverwaltung zur Verfügung, zu der alle Professorinnen und Professoren gemäß GO verpflichtet sind.

|⁵ Die Hochschule hat am 10. Mai 2019 aktuelle Zahlen übermittelt. Daraus lässt sich entnehmen, dass sich unter Herausrechnung einer länger beurlaubten und derzeit nicht vertretenen Professorin sowie einer vakanten Vollzeitprofessur die Gesamtzahl der Professorinnen und Professoren auf 13 Personen mit einem Stellenumfang von 9,0 VZÄ einschließlich 0,75 VZÄ für die Funktion des Vizepräsidenten beläuft. Die vakante Professur wird derzeit neu besetzt. Eine weitere Professur soll im Jahr 2020 eingerichtet werden.

Im akademischen Jahr vor der Antragsstellung (SS 2017 und WS 2017/18) wurden insgesamt 69 % der Lehrleistung durch hauptberufliche Professorinnen und Professoren erbracht, wobei dieser Wert je nach Studiengang zwischen mehr als 80 % (MBA „Communication & PublicAffairs Leadership“) und knapp 56 % (MBA „Leadership“) differierte. |⁶

Darüber hinaus beschäftigte die Quadriga Hochschule Berlin im WS 2018/19 eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, die im Umfang von insgesamt 1,5 VZÄ beschäftigt waren und ausschließlich in der Forschung eingesetzt wurden. Darüber hinaus waren zwei weitere Personen als nebenberufliche Angestellte, also mit einem Stellenanteil von weniger als 50 %, forschend für die Hochschule tätig.

Außerdem war im Wintersemester nicht-wissenschaftliches Personal im Umfang von 13,12 VZÄ an der Hochschule tätig. Die Aufgabenfelder des nicht-wissenschaftlichen Personals erstrecken sich vor allem auf die Verwaltung und das Management der Studiengänge sowie auf Bibliotheksverwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Vertrieb, Geschäftsentwicklung und Unterstützung der Hochschulleitung bzw. der akademischen Selbstverwaltung.

Die Quadriga Hochschule setzt für die Lehre auch Lehrbeauftragte ein, deren Auswahl und Bestellung eine entsprechende Ordnung regelt. Lehrbeauftragte müssen bereits zuvor selbstständig Lehrveranstaltungen an Hochschulen oder Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung durchgeführt haben. Je nachdem, ob Veranstaltungen mit theoretisch-wissenschaftlicher oder mit hohem Anwendungsbezug durchgeführt werden sollen, ist der Nachweis hoher wissenschaftlicher Kompetenz (i. d. R. durch eine Promotion und einschlägige wissenschaftliche Tätigkeit) oder hoher berufspraktischer Kompetenz (i. d. R. durch eine langjährige einschlägige Berufstätigkeit möglichst in Führungsfunktionen) zu erbringen. Promovierte Lehrbeauftragte dürfen als Zweitgutachterinnen bzw. Zweitgutachter von Masterarbeiten bestellt werden. Die Abstimmung mit den Lehrbeauftragten sowie die ordnungsgemäße Einbindung und Durchführung ihrer Lehre fällt in die Verantwortung der oder des jeweiligen Modulverantwortlichen. Letztverantwortlich ist der Studiengangsleiter bzw. die Studiengangsleiterin. Der Anteil der Lehrbeauftragten an der Lehre belief sich im akademischen Jahr vor der Antragstellung studiengangsübergreifend auf etwa 29 %. |⁷

Die Berufung hauptberuflicher Professorinnen und Professoren erfolgt auf der Grundlage einer Berufsordnungsordnung. Die Entscheidung über die Einrichtung neuer Professuren obliegt dem Senat auf Vorschlag der Präsidentin bzw. des Präsidenten, Entscheidungen zu Wiederbesetzungen trifft die Präsidentin bzw. der Präsident. Anschließend lanciert die Präsidentin bzw. der Präsident die

|⁶ Der entsprechende Wert für das darauffolgende Studienjahr (SS 2018 und WS 2018/2019) lag ebenfalls bei 69 %, wobei der MBA *Leadership mit* knapp 62 % den niedrigsten Anteil aufwies.

|⁷ Der entsprechende Wert für das darauffolgende Studienjahr lag bei 30 %.

Ausschreibung zur Besetzung der betreffenden Professur. Für das Berufungsverfahren wird vom Senat auf Vorschlag der Präsidentin bzw. des Präsidenten eine Kommission eingesetzt. Dieser Kommission müssen drei Professorinnen oder Professoren – davon mindestens eine bzw. einer der Quadriga Hochschule Berlin und mindestens eine bzw. einer von einer anderen Hochschule –, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin oder ein wissenschaftlicher Mitarbeiter sowie eine Studierende oder ein Studierender angehören. Den Vorsitz der Kommission führt eine Professorin oder ein Professor der Quadriga Hochschule Berlin. Die Kommission trifft nach Papierlage eine Vorauswahl, wobei Kandidaten oder Kandidatinnen auszuschließen sind, welche die Einstellungs Voraussetzungen für Professorinnen und Professoren nach § 100 des Berliner Hochschulgesetzes nicht erfüllen. Die ausgewählten Personen werden zwecks Beurteilung der Motivation und der wissenschaftlichen und didaktischen Qualifikation zu einer Anhörung eingeladen, die aus einem Fachvortrag und einem Gespräch mit der Berufungskommission besteht. Abschließend erarbeitet die Kommission unter Einbeziehung eines externen Gutachtens einen Berufungsvorschlag, der aus mindestens drei Personen bestehen soll und eine begründete Reihenfolge vorsieht.

Die Präsidentin bzw. der Präsident kann die Vorschlagsliste an die Berufungskommission zurückweisen oder die Rangfolge der Liste ändern. Nach Herstellung des Einvernehmens mit der Trägerin leitet er den Berufungsvorschlag an den Senat zur endgültigen Entscheidung weiter.

Die Quadriga Hochschule Berlin nimmt eigenen Angaben zufolge ihre Professorinnen und Professoren entweder unbefristet oder zunächst für zwei Jahre oder länger befristet unter Vertrag und strebt dann anschließend bei vertragsgemäßer Aufgabenerfüllung eine Entfristung des Arbeitsverhältnisses an.

III.2 Bewertung

Die Quadriga Hochschule Berlin hat den professoralen Lehrkörper in den vergangenen Jahren zwar erweitert, die Anforderungen des Wissenschaftsrats an den akademischen Kern einer Hochschule mit Masterangeboten vermag sie jedoch mit derzeit 8,25 VZÄ zzgl. Hochschulleitung nicht zu erfüllen. Erst wenn die Beurlaubung einer Professorin durch eine Vertretung ausgeglichen, die derzeit vakanten Professur in vollem Umfang wiederbesetzt wird und die Besetzung der geplanten weiteren Teilzeitprofessur im Jahr 2020 gelingt, wird das hauptberufliche Professorium den mindestens erforderlichen Umfang von 10,0 VZÄ zzgl. Hochschulleitung erreichen. Die Anforderung, dass mehr als die Hälfte der den akademischen Kern bildenden Professuren von Vollzeitkräften besetzt sein soll, wird knapp erfüllt. Folglich muss die Hochschule die Umsetzung ihrer Personalplanung beschleunigen und das hauptberufliche professorale Personal zügig auf mindestens 10 VZÄ zzgl. Hochschulleitung aufstocken, um ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule mit Masterangeboten in personeller

Hinsicht gerecht zu werden. Dabei sollte nach Möglichkeit mindestens eine weitere Professur in Vollzeit besetzt werden.

Die Betreuungsrelation von Professorinnen und Professoren (VZÄ) zu Studierenden ist auch bei Realisierung der vorgelegten Planungen als sehr gut zu bewerten. Es ist in diesem Zusammenhang auch zu würdigen, dass die Lehre in allen Studiengängen zu mehr als 60 % von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren erbracht wird. Ferner sind alle fachlichen Kernbereiche und alle angebotenen Vertiefungsrichtungen durch mindestens eine hauptberufliche Professur abgedeckt und spiegeln sich in den Denominationen wider.

Positiv ist einzuschätzen, dass die zeitliche Beanspruchung der Professorinnen und Professoren durch lehrbezogene Tätigkeiten insgesamt gering ist. Diese Bewertung gilt auch unter Berücksichtigung der Tätigkeiten in der Weiterbildung, die in die Dienstverträge einbezogen ist. Zugleich hat die Hochschule darüber informiert, dass viele Weiterbildungsveranstaltungen inhaltlich deckungsgleich mit den Veranstaltungen der Studiengänge sind und die Teilnehmenden daher in einer Gruppe zusammengeführt werden, was die Lehrbelastung weiter reduziert. Infolgedessen stehen den an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften Lehrenden derzeit ungewöhnlich weite Freiräume für die Forschung, die Anbahnung von Praxisprojekten und für die akademische Selbstverwaltung einschließlich der Qualitätssicherung zur Verfügung, die sie im Sinne der Hochschule auch nutzen. So leisten die Professorinnen und Professoren nach Einschätzung der Arbeitsgruppe u. a. besonderes Engagement in der Lehre und eine gute individuelle Betreuung der Studierenden.

Der Freiraum vergrößert sich weiter dadurch, dass das Lehrdeputat individuell mit der Hochschulleitung ausgehandelt wird. Einige Professorinnen und Professoren erbringen aufgrund solcher Vereinbarungen kurzfristig oder auch dauerhaft deutlich weniger Lehre, wobei die Kriterien für diese Entscheidungen nicht transparent dargestellt werden. Die Reduzierung beläuft sich in einzelnen Fällen auf die Hälfte des eigentlichen Lehrdeputats, auch bei Teilzeitprofessuren mit ohnehin bereits hälftigem Deputat. Die Hochschule sollte transparent darlegen, auf Grundlage welcher Kriterien die individuellen Lehrdeputate verhandelt werden und welche Leistungserwartungen in der Forschung und Selbstverwaltung an dessen Reduktion geknüpft sind.

Zusätzlich zu den Professorinnen und Professoren ist die Hochschule ihrem institutionellen Anspruch und ihrem spezifischen Bedarf entsprechend mit weiterem hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal ausgestattet. Die Arbeitsgruppe würdigt, dass diese Personen ganz überwiegend in der Forschung tätig sind.

Die Lehrbeauftragten der Quadriga Hochschule zeichnen sich durch ein hohes Maß an Engagement aus und erbringen anerkannte Leistungen in der Betreuung. Sie standen mit der Hochschule zumeist schon vor ihrem ersten Einsatz

auf anderem Wege in Kontakt, sei es auf individueller oder institutioneller Ebene. Es existiert eine sehr große Schnittmenge zwischen den Lehrbeauftragten und den Mitgliedern des Kuratoriums und der Beiräte. Fachliche Ansprechpartner der Lehrbeauftragten sind die jeweiligen Studiengangs- und Modulbeauftragten, die dem professoralen Personal der Hochschule angehören. Auch wenn die entsprechende Ordnung zur Bestellung von Lehrbeauftragten (§ 4 Abs. 1) Vorgaben zur Integration der beauftragten Lehre in das Studiengangskonzept macht, existiert zur inhaltlichen Koordinierung der Lehre offenbar kein strukturiertes Vorgehen. Die Evaluationsergebnisse der jüngsten Befragung von Absolventinnen und Absolventen legen nahe, dass in dieser Hinsicht Steuerungsbedarf existiert. In die kommenden Maßnahmen zur inhaltlichen Abstimmung der Lehre innerhalb der Studiengänge sollten daher auch die Lehrbeauftragten in geeigneter Weise einbezogen sein.

Die Berufungsverfahren der Hochschule sind wissenschaftsadäquat ausgestaltet und werden in der Praxis den Anforderungen des Leitfadens der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen entsprechend durchgeführt. Eine Einschränkung der positiven Bewertung ergibt sich aus einer fehlenden Konfliktregelung in der Schlussphase des Verfahrens (vgl. Kap. II.2). Externe Expertise wird mittels eines von einer anderen Hochschule stammenden Mitglieds in den Berufungskommissionen sowie eines externen Gutachtens zu allen gelisteten Kandidatinnen und Kandidaten in angemessener Weise einbezogen.

Die Quadriga Hochschule Berlin verfügt über ausreichend nichtwissenschaftliches Personal, um die mit dem spezifischen Lehr- und Forschungsbetrieb zusammenhängenden Anforderungen zu erfüllen. Die Verwaltung wird sowohl den Anforderungen der Organisation der Präsenz- als auch der Fernlehr- und Selbstlernphasen gerecht. Sie zeichnet sich durch eine hohe Serviceorientierung und erbringt anerkannte Leistungen der Managementunterstützung und der organisatorischen Betreuung von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Lehrbeauftragten. Damit trägt sie zu einem reibungslosen Hochschulbetrieb bei. Der bereits erfolgte Struktur- und Personalaufbau stellt die Leistungsfähigkeit auch im Fall eines stärkeren Wachstums sicher.

IV. STUDIUM UND LEHRE

IV.1 Ausgangslage

Aktuell bietet die Quadriga Hochschule folgende drei Masterstudiengänge an:

- _ M.A. Communication & Leadership
- _ MBA Communication & Public Affairs Leadership mit den Vertiefungsrichtungen Communication & Leadership und Public Affairs & Leadership

_ MBA Leadership mit den Vertiefungsrichtungen Human Resources, Sales Management, Digital Marketing Management, Organization und Digital Business Transformation

Zielgruppe der Studienprogramme sind berufstätige Akademikerinnen und Akademiker aus Deutschland oder dem europäischen Ausland, die Führungspositionen anstreben oder sich aus solchen heraus beruflich weiterentwickeln wollen.

Der Studiengang „Communication & Leadership“ (M.A.) ist ein sozial- bzw. kommunikationswissenschaftlicher Studiengang, ergänzt um wirtschaftswissenschaftliche Elemente. Er soll für leitende und beratende Tätigkeiten im strategischen Kommunikationsmanagement von Unternehmen, Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen qualifizieren und richtet sich an Studierende, die berufliche Erfahrungen im Kommunikationsmanagement, im Marketing oder im Mediensektor vorweisen und ihr Qualifikationsprofil vervollständigen wollen.

Der MBA „Communication & Public Affairs Leadership“ ist ein wirtschaftswissenschaftlicher Studiengang mit einer Spezialisierung im Bereich des Managements von Kommunikationsprozessen. Die Studierenden der Vertiefungsrichtung Communication & Leadership sollen qualifiziert werden, beispielsweise Bereichs- oder Abteilungsleitungen von Einheiten der Unternehmenskommunikation oder die Leitung von PR- oder Kommunikationsagenturen zu übernehmen. Die Vertiefungsrichtung Public Affairs & Leadership zielt auf vergleichbare Qualifikationen für das Kommunikationsmanagement im und mit dem politisch-administrativen System einschließlich der Interessenvertretung. Der Studiengang richtet sich ebenso wie der MBA „Leadership“ vorwiegend an Studierende, die ihre akademischen Abschlüsse außerhalb der Wirtschaftswissenschaften erworben haben.

Beim MBA „Leadership“ handelt es sich um einen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang, durch den Absolventinnen und Absolventen in die Lage versetzt werden sollen, strategisch zu denken und mit Blick auf strategische Unternehmensziele wirksam zu handeln und zu führen. Je nach Vertiefungsrichtung liegt der Schwerpunkt auf der Personal- und Organisationsentwicklung, den Strategien, Instrumenten und Methoden des Vertriebsmanagements, dem digitalen Marketing, den Kernfragen der Organisationsgestaltung oder dem Umgang mit digitalen Anforderungen in der Steuerung und dem Management von Unternehmen.

Alle Studienprogramme sind als weiterbildende Studiengänge im Umfang von 60 ECTS-Kreditpunkten und einer Regelstudienzeit von 18 Monaten angelegt. Ein Studienstart ist halbjährlich möglich. Das Studium erfolgt berufsbegleitend in Teilzeit und grundsätzlich als Präsenzstudium, wobei die Gesamtstudienleistung den Angaben der Hochschule zufolge zu einem hohen Anteil durch unterstütztes Selbststudium erbracht wird. Bezüglich der studentischen

workload liegt der Anteil des Selbststudiums den Angaben der Hochschule zufolge bei etwa 80 % im M.A.-Studiengang und bei ungefähr 73 % in den MBA-Studiengängen.

Sowohl im Präsenzstudium wie auch für das Selbststudium nutzt die Quadriga Hochschule Berlin Fernlehrformate. 11 % der Präsenzzeit werden in Form synchroner E-Learning-Elemente gelehrt, das Selbststudium enthält überdies verschiedene asynchrone E-Learning-Elemente. Die synchronen E-Learning-Angebote erfolgen in den Abendstunden. Die Präsenzphasen sind grundsätzlich geblockt. Sie finden im M.A.-Studiengang knapp zur Hälfte und in den MBA-Studiengängen zu etwa einem Drittel an den Wochenenden statt. Das letzte Semester verläuft ohne Veranstaltungen und dient der Erstellung der Abschlussarbeit. Für die Ermöglichung der Fernlehre und die Unterstützung des Selbststudiums steht ein Lernportal zur Verfügung.

Alle Studiengänge einschließlich der aktuellen Vertiefungsrichtungen haben erfolgreich Akkreditierungsverfahren durchlaufen. In diesem Zuge wurden der MBA-Studiengang Leadership mit Gültigkeit bis Sommer 2021 und die beiden anderen Studiengänge mit Gültigkeit bis Sommer 2023 akkreditiert.

Im WS 2018/19 waren 109 Studierende eingeschrieben, davon 58 im MBA „Communication & Public Affairs Leadership“, 36 im MBA „Leadership“ und weitere 15 im Studiengang „Communication & Leadership“ (M.A.).

Die Zugangsvoraussetzungen sind in den Zulassungsordnungen der Studiengänge geregelt. Sie entsprechen denjenigen an staatlichen Hochschulen des Landes Berlin. Darüber hinaus sind der Nachweis über ein erfolgreich abgeschlossenes Erststudium im Umfang von 240 ECTS-Punkten, eine Berufserfahrung von mindestens drei Jahren sowie der Nachweis von Englischkenntnissen erforderlich. Von Bewerberinnen und Bewerbern aus nicht-deutschsprachigen Herkunftsländern, die sich für ein deutschsprachiges Programm bewerben, wird ein Nachweis der deutschen Sprache auf C1-Niveau gemäß dem europäischen Referenzrahmen verlangt. Studierende, die nicht die Zugangsvoraussetzung eines 240 ECTS-Punkte umfassenden Bachelorstudiums erfüllen, können die fehlenden Punkte durch die Anrechnung von Weiterbildungen oder von im Rahmen einer einschlägigen Berufspraxis angeeigneten, studiengangsspezifischen Kompetenzen ausgleichen. In Einzelfällen kann auch eine Eignungsprüfung durchgeführt werden, die das Erreichen der Punktzahl ersetzt.

Die Auswahl der Studierenden erfolgt auf der Grundlage eines etwa einstündigen individuellen Gesprächs der Bewerberinnen und Bewerber mit der jeweiligen Zulassungskommission. Als Bewertungs- und Auswahlkriterien werden Motivation, fachliche Eignung und Reflexion genannt. Die Zulassungskommissionen bestehen in der Regel aus drei Mitgliedern, von denen mindestens zwei hauptberufliche Professorinnen bzw. Professoren sein müssen. Die

Kommissionen werden durch den akademischen Senat eingesetzt und durch den Prüfungs- und Zulassungsausschuss zusammengestellt.

In ihren Prüfungsordnungen regelt die Hochschule auch die Anrechnung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die außerhalb des hochschulischen Bereichs erbracht worden sind. Derart erlangte Kompetenzen können insgesamt bis zu 30 Kreditpunkte des Studiums ersetzen, wenn sie nach Inhalt und Niveau den zu ersetzenden Prüfungsleistungen gleichwertig sind. Über die Anrechnung entscheidet der Prüfungs- und Zulassungsausschuss auf Basis der jeweiligen Ordnungen.

Gegenwärtig werden von der Quadriga Hochschule Berlin Studienentgelte i. H. v. 19.500 Euro im Masterstudiengang „Communication & Leadership“ (M.A.) sowie 29.500 Euro in den beiden MBA-Studiengängen berechnet. Die Hochschule vergibt im Zuge jeder Bewerbungsphase eine Reihe unternehmensfinanzierter Stipendien, welche die Geförderten von einem Viertel oder einem Drittel der Gebühren befreien. Über die Vergabe der Stipendien wird auf Basis einer schriftlichen Bewerbung und eines Stipendiengesprächs entschieden. Die Stipendien werden nach den Kriterien Motivation, Realisierbarkeit des Studienwunsches, fachliche Eignung und Reflexionsvermögen vergeben.

Die organisatorische und akademische Gesamtverantwortung für die Studiengänge einschließlich der Qualitätssicherung trägt die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident. Auf der Ebene der Studiengänge liegt die inhaltliche Verantwortung bei der Studiengangsleitung. In ihren Aufgabenbereich fallen die Lehrplanung, die Qualitätssicherung sowie die sonstige Koordinierung und Organisation der Studiengänge. Die Zuständigkeit für den Inhalt der einzelnen Module sowie für deren Qualitätssicherung liegt bei den jeweiligen Modulverantwortlichen, für die einzelnen Lehrveranstaltungen sind die durchführenden Dozentinnen und Dozenten verantwortlich. In das übergreifende System zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre sind auch die Studierenden eingebunden.

Das Instrumentarium der Lehrevaluation gliedert sich auf in die Evaluation von Lehrveranstaltungen, Modulen und Studiengängen. Die Befragungen der Absolvierenden und Absolventen zwecks Evaluation der Studiengänge erfolgt in drei Durchgängen, unmittelbar nach dem Abschluss, nach zwei Jahren sowie nach fünf Jahren. Für alle genannten Ebenen beschreibt die Evaluationsordnung Gegenstand und Verfahren der Befragung. Ebenso werden die Maßnahmen dargestellt, die auf negative Evaluationsergebnisse folgen sollen. Dazu führt die Hochschule aus, dass die Ergebnisse im Rahmen einer Gesamtbetrachtung bewertet werden, in welche die Kurszusammensetzung sowie frühere Evaluationen und weitere Informationen zum Kurs und zur lehrenden Person einfließen.

Ergänzend sieht die Evaluationsordnung im zweijährlichen Rhythmus eine übergreifende Auswertung der Einzelergebnisse vor. Die Einbeziehung der Studierenden in die Diskussion der Evaluationsergebnisse wird sichergestellt.

In den letzten Jahren sind die Teilnahmequoten der Studierenden bzw. Absolventinnen und Absolventen an einigen Evaluationen und Befragungen gemäß Selbstbericht sehr gering gewesen. Die Hochschule möchte diesem Umstand durch zusätzliche Aufforderungen, Erinnerungen und durch andere Formen der Aktivierung entgegenwirken. Als weiteres Mittel zur Sicherung der Studien- und Lehrqualität führt die Hochschule die Rückmeldungen der Beiräte zum Praxisbezug der Studiengänge an.

Alle akademisch Verantwortlichen werden in operativen Angelegenheiten von Studiengangsmanagerinnen bzw. -managern unterstützt. In ihren Aufgabenbereich fällt ebenso die Qualitätssicherung in organisatorischen Fragen. Sie übernehmen die meisten mit der Studienorganisation verbundenen Services und sind Hauptansprechpartnerinnen und -partner der Studierenden sowie aller Studieninteressierten. In dieser Funktion sind sie u. a. zuständig für die Einweisung der Studierenden in die Nutzung des Lernportals und der weiteren für die Durchführung von E-Learning-Veranstaltungen notwendigen Infrastrukturen. Sie beraten die Studierenden und Studieninteressierten zudem mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Studium. Die operativen Prüfungs- und Zulassungsangelegenheiten der Hochschule regelt das Prüfungssekretariat.

Das Studium an der Quadriga Hochschule Berlin soll gemäß Selbstbericht einen hohen Grad an relevanter Praxisorientierung aufweisen. Dieses Merkmal drückt sich außer in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Studiengänge vor allem in den institutionellen Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen und Organisationen aus (vgl. Kap. I.1). Als Besonderheit in diesem Zusammenhang bezeichnet die Hochschule zudem ihr Netzwerk aus laut Selbstbericht 150 hochrangigen Berufspraktikerinnen und -praktikern. An Studium und Lehre ist dieses Netzwerk insbesondere in zweierlei Hinsicht beteiligt: Zum einen sind die Personen teilweise als Lehrbeauftragte eingebunden, zum anderen wird jedem bzw. jeder Studierenden aus dem Netzwerk eine Mentorin oder ein Mentor zur Seite gestellt. Sie sollen die *mentees* vor dem Hintergrund ihrer Praxis- und Führungserfahrung in Fragen der individuellen Karriereplanung unterstützen und Praxisblicke vermitteln. Im Verlauf des Studiums sind mehrere Treffen der Studierenden mit ihrer Bezugsperson vorgesehen.

Die Hochschule beschreibt in ihrem Selbstbericht weiter, wie die angebotenen Masterstudiengänge durch Forschung unterlegt sind. Demnach erfolgt der Forschungseintrag durch die Verarbeitung von Forschungsergebnissen in der Lehre und durch das Aufgreifen eigener Forschungsprojekte von Seiten der Lehrenden. Darüber hinaus werden von einigen der Studierenden Projekt- und Masterarbeiten durchgeführt, mittels derer nach Angaben der Hochschule durch

Anwendung von aktuellen Forschungsergebnissen neue Erkenntnisse produziert werden.

Den Angaben der Hochschule zufolge ist die Internationalität als wichtige Entwicklungsaufgabe im Studium derzeit über zwei wesentliche Aspekte verankert. So bietet sie den Studierenden einen einwöchigen organisierten Auslandsaufenthalt an. In dessen Rahmen finden je nach Studiengang Lehrveranstaltungen, Exkursionen sowie Vorträge und Diskussionen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmen, Organisationen und politischen Institutionen statt. Für die Studierenden des M.A. „Communication & Leadership“ und der Vertiefungsrichtung Communication & Leadership im MBA „Communications & Public Affairs Leadership“ findet der optionale Auslandsaufenthalt in London statt, die Studierenden der Vertiefungsrichtung Public Affairs & Leadership fahren gemeinsam nach Brüssel. Die Kohorten des MBA „Leadership“ haben ihren Auslandsaufenthalt bislang in Boston absolviert, seit 2019 findet der Auslandsaufenthalt in Singapur statt.

Des Weiteren sollen internationale und interkulturelle Perspektiven in das Studium eingebracht werden. Als zusätzliche internationale Komponente wird die Einbeziehung europäischer Zielgruppen in die Rekrutierungsstrategie genannt. Vor diesem Hintergrund bietet die Hochschule einige der Module in den MBA-Studiengängen ausschließlich oder zusätzlich und optional in englischer Sprache an.

Als weitere Entwicklungsaufgabe wird die Digitalisierung genannt. Dem Selbstbericht zufolge drückt sich diese Schwerpunktsetzung inhaltlich in den Denominationen der Professuren aus, insbesondere der in den letzten Jahren ausgeschrieben. Ferner spiegelt sie sich in der Studienorganisation wider, hier v. a. in den digitalen Elementen des Selbststudiums und den synchronen Fernlehrbestandteilen sowie in den Rahmenbedingungen.

Neben ihren Studienprogrammen bietet die Hochschule auch Weiterbildungsformate an, die inhaltlich der fachlichen Ausrichtung der Hochschule entsprechen. Seit 2018 werden zehn verschiedene so genannte *Certified Executive Programmes* durchgeführt. Sie umfassen zwei, seltener drei der Module aus den ordentlichen Studienprogrammen der Hochschule und schließen mit einem benoteten Zertifikat ab. Die Module können im Rahmen der oben genannten Regelungen pauschal auf ein späteres Studium an der Quadriga Hochschule angerechnet werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der *Certified Executive Programmes* werden teilweise gemeinsam mit den Studierenden der Quadriga Hochschule, teilweise in separaten Veranstaltungen unterrichtet. Darüber hinaus bietet die Hochschule spezielle Tagungen als Weiterbildungsformat an und organisiert maßgeschneiderte Weiterbildungen für Unternehmenskunden.

Die ausnahmslos akkreditierten Studienprogramme der Quadriga Hochschule Berlin fügen sich schlüssig in das institutionelle Gesamtkonzept ein. Das Studiengangsportfolio bringt das grundlegende Verständnis der Hochschule von kommunikationsbasierter Führung im politischen, organisationalen und unternehmerischen Kontext zum Ausdruck. Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend hat die Hochschule das Studienangebot planmäßig und schlüssig ausgeweitet und neu strukturiert. Fachlich besetzt die Hochschule auf diese Weise eine Nische, die klein genug ist, um ihr weiterhin als Alleinstellungsmerkmal zu dienen, und groß genug, um eine hinreichen breite Anschlussfähigkeit zu bieten. Die Arbeitsgruppe unterstützt die Hochschule darin, Internationalisierung und Digitalisierung als vorrangige Entwicklungsaufgaben für Studium und Lehre zu gewichten.

Die Studierendenzahlen lagen zum Zeitpunkt des Ortsbesuchs insgesamt kaum über dem Stand aus dem Jahr 2014 und haben sich damit deutlich schwächer entwickelt als vorgesehen. Die aktuellen Aufwuchsprognosen wirken demgegenüber realistischer, aber ausgehend von der Entwicklung der vergangenen Jahre immer noch optimistisch. Die Arbeitsgruppe ist jedoch trotz der Stagnation von der Marktfähigkeit des Angebots grundsätzlich überzeugt, zumal die Hochschule ihre Zielgruppe u. a. durch die Neustrukturierung des Studienangebots deutlich ausgeweitet hat. Die Empfehlungen hierzu beziehen sich in erster Linie auf das Marketing (vgl. Kap. VII.2).

Zur Qualitätssicherung des Studiums nutzt die Quadriga Hochschule Berlin effektiv und gewissenhaft das gängige Instrumentarium. In ihren Konzepten sind Mechanismen für die Identifizierung, Diskussion und Beseitigung von Missständen und Qualitätsmängeln vorgesehen, die alle Aspekte des Studiums einbeziehen. Die praktische Wirksamkeit der Konzepte hat die Hochschule in den vergangenen Jahren durch entsprechende Maßnahmen, welche beispielsweise auf die organisatorischen Rahmenbedingungen des Studiums abzielten oder einzelne Lehrveranstaltungen verbessern sollten, unter Beweis gestellt. In die Prozesse der Qualitätssicherung sind die beteiligten Akteure einschließlich der Studierenden adäquat einbezogen. Mittels der studiengangsbezogenen Beiräte sowie regelmäßiger Alumnibefragungen wird außerdem in angemessenem Umfang externe Expertise hinzugezogen. Die Hochschule hat erkannt, dass die geringen Teilnahmequoten bei der Evaluation deren Aussagefähigkeit schmälern. Die avisierte Streichung der eigenständigen Modulevaluation, um den Evaluationstakt für die Studierenden nicht zu eng werden zu lassen, wird als ein sinnvoller, aber nicht hinreichender Schritt zur Erhöhung der Rücklaufquote befürwortet. Weitere Maßnahmen sind hier einzuleiten.

Auf den Praxisbezug im Studium legt die Hochschule profilgemäß seit Beginn des Betriebs sehr großen Wert. Der enge Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern aus der beruflichen Praxis sowohl über das externe Netzwerk als auch

innerhalb der Studierendenkohorten gilt als eines der zentralen Leistungsversprechen, das die Hochschule nach Einschätzung der Arbeitsgruppe vollumfänglich einzuhalten vermag,

Die Forschungsbasierung der Lehre konnte seit dem letzten Akkreditierungsverfahren ausgeweitet werden. Sie ist inzwischen insgesamt als adäquat zu bezeichnen, weil die zunehmende Zahl an Forschungsprojekten auch in der Lehre Niederschlag findet.

Die Leistungen und die Bewertung der während des Ortsbesuchs vorgelegten Abschlussarbeiten entsprechen insgesamt dem üblichen Standard. In ihnen überwiegen jedoch qualitative Ansätze. Falls diese Einschätzung exemplarisch für die Mehrheit der Abschlussarbeiten stehen sollte, ist dies möglicherweise darauf zurückzuführen, dass den Studierenden entweder die Kompetenzen zum Einsatz weiterer Methoden fehlen oder die methodische Vielfalt seitens der Hochschule nicht hinreichend unterstützt wird. Der Blick auf die Zusammensetzung der Studierendenschaft lässt zudem die Annahme zu, dass die Studierenden sehr heterogene Vorqualifikationen aus ihrem jeweiligen grundständigen Studium mitbringen. Vor diesem Hintergrund regt die Arbeitsgruppe an zu überprüfen, ob die Vielfalt der wissenschaftlichen Methoden in Studium und Lehre berücksichtigt ist. Abhängig vom Ergebnis der Prüfung empfiehlt es sich gegebenenfalls, ein Propädeutikum zu etablieren, in dem das gesamte Methodenspektrum abgebildet ist. Alternativ kann diese Aufgabe auch als Querschnittsaufgabe erfüllt werden, indem die wissenschaftliche Methodenlehre in der gebotenen Vielfalt standardisierter und fester Bestandteil jedes Moduls oder jeder Lehrveranstaltung wird.

Die Aufteilung des studentischen *workload* nach Selbststudium und Präsenzstudium entspricht dem Anspruch der Hochschule, ein berufsbegleitendes Studium unter Berücksichtigung von Vereinbarkeitsaspekten anzubieten. Dabei hat die Hochschule in den letzten Jahren den Anteil synchroner Fernlehrelemente im Selbststudium erhöht und so zeitgemäß auf die Entwicklungen im Weiterbildungssegment und auf die Wünsche der Studierenden reagiert. Die Anleitung und Unterstützung der Studierenden zur effizienten Bewältigung des Fern- und Selbststudiums sind nach Einschätzung der Arbeitsgruppe ebenso hinreichend wie die Qualität der dafür verwendeten hochschuleigenen Materialien. Durch die regelmäßige physische Präsenz der Studierenden an der Hochschule und die guten Beratungsleistungen vor Ort werden mögliche Probleme weiter abgefedert.

Hinsichtlich der Organisation des Studiums und der nicht-fachlichen Serviceleistungen ist während der Gespräche vor Ort ein positiver Eindruck entstanden. Hervorzuheben sind die hohe Zufriedenheit der Studierenden mit der Beratung vor Studienbeginn und dem *onboarding*-Prozess. Auch die trotz der Mehrfachbelastung geringe Anzahl von Beurlaubungen oder Studienabbrüchen spricht für eine angemessene Studierendenauswahl sowie für gute Beratungs- und

Unterstützungsleistungen seitens der Hochschule. Die interne Umstrukturierung und der Ausbau des Studiengangsmangements haben offenbar dazu beigetragen, dass sich einige Aspekte der Studienorganisation, die früher schlechter bewertet worden waren, inzwischen zur Zufriedenheit der Studierenden entwickelt haben.

Lediglich das Erwartungsmanagement zum Zeitaufwand, den das Studium und seine einzelnen Veranstaltungen für die Studierenden konkret mit sich bringen, sollte die Hochschule weiter verbessern. Dieser Hinweis steht im Einklang mit den Ergebnissen der hochschulinternen Evaluation.

Die Hochschule hat sich in Reaktion auf entsprechende Monita im Rahmen des zurückliegenden Akkreditierungsverfahrens darum bemüht, das Mentorenprogramm durch verschiedene Maßnahmen effektiver zu gestalten. Als Ergebnis ist insbesondere positiv hervorzuheben, dass das Feld der Mentorinnen und Mentoren deutlich ausgeweitet werden konnte und inzwischen allen Studierenden ein Mentor zur Seite gestellt wird.

Unklarheiten ergeben sich mit Blick auf die Internationalisierung als Entwicklungsziel für das Studium. Insgesamt wird die Hochschule dem Anspruch der Internationalität bereits teilweise gerecht, weil sie durch die Studieninhalte, über das lehrende Personal und mittels der Auslandsaufenthalte bereits in das Studium eingebracht wird. Gerade die Auslandsaufenthalte werden von den Studierenden durchweg sehr positiv bewertet. Als inkonsistent wird in diesem Kontext die Information seitens der Hochschule bemängelt, da die Studienreisen gemäß der Curricula einerseits unabdinglicher Bestandteil des Studiums sind – sie umfassen meist mehr als 10 % der physischen Präsenzstunden –, sie andererseits jedoch verschiedentlich als extracurriculare Aktivität bezeichnet werden. Sie stellen einen besonderen zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Aufwand dar, der den Studieninteressierten vorab klar und eindeutig kommuniziert werden sollte. Um der eigenen Zielsetzung näher zu kommen, empfiehlt sich die Einbeziehung des Auslandsaufenthaltes als obligatorisches Element in alle Studiengänge und Vertiefungen. Dies gilt auch mit Blick auf die Pflicht der Hochschule, die Veranstaltungen des Auslandsaufenthalts andernfalls parallel auch in Berlin anbieten zu müssen.

Ein Ansatzpunkt zur weiteren Internationalisierung liegt in der Durchmischung der Studierendenkohorten, die der Reflexion im Rahmen der Veranstaltungen eine weitere internationale und interkulturelle Komponente verleihen kann. Doch wird hier von außen nicht ganz klar ersichtlich, welche Vertiefungen im Einzelnen nur in deutscher oder nur in englischer Sprache studiert werden können, bzw. welche Teile der Studiengänge parallel in beiden Sprachen angeboten werden. Letzteres führte tendenziell zu einer im oben genannten Sinne nicht wünschenswerten Entmischung der deutschen und der ausländischen Studierendengruppen. Das Angebot rein englischsprachiger Studiengänge und die Zulassung von Studierenden ohne oder fast ohne Deutschkenntnisse brächte

hingegen andere Herausforderungen mit sich, die nicht nur auf das Präsenzstudium, sondern auch auf die Materialien und Medien des Selbst- und Fernstudiums oder die Administration und Studienorganisation betreffen. Ausschließlich Studierende zuzulassen, die über Deutschkenntnisse auf dem Niveau C1 verfügen, schränkt hingegen die Attraktivität des Studiums für ausländische Zielgruppen sehr stark ein. Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf eine gewünschte Erschließung weiterer Zielgruppen wird der Hochschule nachdrücklich nahe gelegt, ein konsistentes Sprachenkonzept für Studium und Lehre entwickeln und umsetzen, das die Ziele und Prioritäten der Hochschule klar benennt und die hier aufgeworfenen Fragen beantwortet. Abhängig von den in diesem Kontext noch ausstehenden Entscheidungen ist auch die Einführung von sprachlichen Unterstützungsangeboten zu prüfen, die auf die jeweilige Zielgruppe – Deutsche oder Ausländerinnen und Ausländer, Studierende oder Lehrende – zugeschnitten sind. Insbesondere sollte die künftige Außenkommunikation zu diesen Aspekten unmissverständlich sein und mit dem Sprachenkonzept in Einklang stehen.

V. FORSCHUNG

V.1 Ausgangslage

Als Hochschule für angewandte Wissenschaften leitet die Quadriga Hochschule aus ihrem institutionellen Leistungsprofil ab, Forschung anwendungsorientiert und interdisziplinär zu betreiben. Als profilbildendes Element wird überdies genannt, dass sich die Forschung der Hochschule durch Kommunikationsorientierung auszeichnet, sich also mit stakeholderbezogenen Kommunikations- und Interaktionsprozessen befasst. Forschung stellt laut Selbstbericht ein Definitionselement der Hochschule dar und ist von wesentlicher Bedeutung sowohl für die Reputation der Quadriga Hochschule Berlin als wissenschaftliche Einrichtung als auch für die Qualität der Masterstudiengänge. Die Ermöglichung von Forschungstätigkeiten sieht die Hochschule als Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Sie bezeichnet die Weiterentwicklung der Forschung entlang des Leitbildes und des Forschungsprofils als eines ihrer vorrangigen Entwicklungsziele.

Der akademische Senat hat im Jahr 2013 ein Forschungsprofil verabschiedet, um die Schwerpunktsetzungen der Forschung zu klären. Es wurde seither zweimal, zuletzt im ersten Halbjahr 2018, diskutiert und überarbeitet. Dem Forschungsprofil zufolge zielt die Hochschule darauf ab, durch wissenschaftliche Erkenntnis die Bereiche Führung, Stakeholdermanagement und Kommunikation weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Die Anwendungsorientierung spiegelt sich in dem Anspruch wider, den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis in beide Richtungen zu betreiben. So soll die Forschung typische Strukturen und Prozesse innerhalb von Systemen und Organisationen analysieren,

darauf aufbauend Methoden, Instrumente, Prozesse und Verfahren für berufspraktisches Agieren entwickeln und folglich der Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Institutionen dienen. Ihre Themenwahl verortet die Hochschule interdisziplinär, v. a. zwischen den Wirtschaftswissenschaften, hier insbesondere der Managementlehre, und den Kommunikationswissenschaften, wobei Bezüge zu Soziologie, Psychologie und Politologie bestehen.

Mit Blick auf die Inhalte werden Leadership, Digitalisierung und Berufsfeldforschung als Schwerpunkte genannt. Mit dem Schwerpunktthema Leadership will die Hochschule Führung als soziale Interaktion innerhalb des jeweiligen Kontextes definieren und ihr Wesen und ihre Wirkung untersuchen. Zu Analyse-zwecken werden dabei vier Untersuchungsebenen gebildet, die das Individuum, das Team, die Organisation bzw. das Unternehmen und die Gesellschaft voneinander abgrenzen.

Digitalisierung als Forschungsgegenstand konkretisiert sich den Angaben der Hochschule zufolge in der Untersuchung der Integration digitaler Elemente in Geschäftsprozesse, der Transformation von Geschäftsmodellen und Organisationen durch Digitalisierung oder der Regulierung von Unternehmen und Branchen. Auch die Wechselwirkungen mit Gesellschaft und Politik sind hier einbezogen.

Schließlich führt die Hochschule quantitative und qualitative Berufsfeldstudien in den Bereichen *Public Relations* bzw. Kommunikationsmanagement, Personalmanagement, Vertriebsmanagement und Marketing durch. Im Zentrum steht dabei die Analyse von typischen Strukturen und Prozessen des Berufsfeldes sowie die Untersuchung der Sozialstruktur, der Einstellungen und Werte der Beschäftigten und deren Vernetzung mit externen Akteuren. Für die untersuchten Felder sollen so Trends erkannt und Leitlinien oder Modelle entwickelt werden.

Für die gemeinsame Entwicklung weiterer Forschungsperspektiven unterhält die Hochschule institutionelle Forschungs Kooperationen mit drei ausländischen Hochschulen von denen die National University of Political Studies and Public Administration in Bukarest als wichtigster aktueller Forschungspartner bezeichnet wird. Mit weiteren vier internationalen Hochschulen besteht eine organisationale Kooperation, beispielsweise zur Gestaltung von Auslandsaufenthalten, die über die Zusammenarbeit von einzelnen Personen hinausgeht. Personenbezogene Forschungs Kooperationen bestehen bzw. bestanden laut Forschungsbericht der Hochschule in den letzten Jahren mit etwa 50 deutschen und ausländischen Hochschulen. Überdies arbeitet die Quadriga Hochschule Berlin zu Forschungszwecken mit Unternehmen, Verbänden und weiteren Akteuren zusammen.

Die Forschungsausgaben umfassten im Jahr 2017 den Angaben im Selbstbericht zufolge insgesamt 105 Tsd. Euro. Darin wies die Hochschule auch 93 Tsd. Euro

Personalkosten für aus Eigenmitteln finanziertes, ausschließlich in der Forschung eingesetztes Personal. Drittmittelfinanziertes Personal sowie aus Eigenmitteln finanziertes Personal, das sowohl in der Forschung wie auch in der Lehre tätig ist, ist hier laut Selbstbericht nicht eingerechnet. Die restlichen Mittel waren den individuellen Forschungsbudgets zuzuordnen. Hierbei handelt es sich den Angaben der Hochschule zufolge um arbeitsvertraglich festgelegte Mittel in unterschiedlicher Höhe zur Unterstützung und Ausweitung der Forschung. Zu diesem Zweck waren im Jahr 2017 hochschulweit 23,5 Tsd. Euro reserviert, von denen knapp 12 Tsd. Euro abgerufen wurden.

Im Jahr 2018 wurde erstmalig zusätzlich zu den bisher genannten Ausgaben ein hochschulweites Forschungsförderungsbudget i. H. v. 30 Tsd. Euro bereitgestellt. Das Forschungsförderungsbudget soll v. a. Unterstützung bei der Erstellung von Anträgen zur Drittmittelfinanzierung bieten, wohingegen das individuell mit jeder Professorin und jedem Professor festgelegte Forschungsbudget der Finanzierung von Tagungs- und Reisekosten sowie von Recherche- und Personalkosten im Rahmen der eigenen Forschungsvorhaben dient. Über die Vergabe des Forschungsförderungsbudgets wird unter Einbeziehung des Kuratoriums der Hochschule auf Grundlage der im Forschungsprofil niedergelegten Prinzipien entschieden.

Weiter beabsichtigt die Hochschule, die Durchführung von Forschungsprojekten mittels individueller jährlicher Zielvereinbarungen sowie nach eigenen Angaben durch eine individuelle finanzielle Beteiligung an eingeworbenen Drittmitteln anzuregen. Zudem wird den Angaben der Hochschule zufolge der notwendige zeitliche Raum für Forschung geboten, indem die Lehrdeputate individuell vereinbart und mit Blick auf Forschungsprojekte reduziert werden. Es wird darauf hingewiesen, dass der zeitliche Aufwand für Lehre und damit verbundene Tätigkeiten derzeit durchschnittlich nur 45 % der professoralen Arbeitszeit umfasst und damit das an Fachhochschulen übliche Maß unterschreitet. Schließlich wird seitens der Quadriga Hochschule auch der regelmäßige Austausch zu Forschungsfragen sowohl innerhalb der Hochschule als auch angeregt durch das externe Netzwerk als förderliche Rahmenbedingung ausgewiesen.

Als wichtige Elemente zur Sicherung wissenschaftlicher Qualität werden abgesehen von der auch hier wirksamen Schaffung günstiger Rahmenbedingungen zuvorderst die Transparenz der Forschung und der regelmäßige Austausch zur Forschung genannt.

Transparenz soll demnach u. a. durch die Zusammenführung der Forschungsprojekte im Intranet und durch die jährliche Auflage eines hochschulöffentlichen Forschungsberichtes gewährleistet werden. Im Forschungsbericht stellen alle hauptberuflichen Professorinnen und Professoren ihre laufenden und abgeschlossenen Forschungen vor und nehmen zur Einbeziehung der Forschung in die Lehre Stellung. Die Hochschule weist zudem auf verschiedene informelle Gelegenheiten zum Austausch unter den Forschenden hin sowie vor allem auf

das halbjährlich stattfindende Forschungskolloquium als institutionellen Anlass für offene Diskussionen über Forschungsvorhaben. Weiter sichere die Beteiligung an wissenschaftlichen Veranstaltungen und wettbewerblichen Verfahren der Forschungsförderung sowie die Veröffentlichung der Forschungsergebnisse in Publikationsorganen mit *peer review*-Verfahren die Qualität der Forschung.

Der Senat der Quadriga Hochschule hat ferner ein Regelwerk zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten verabschiedet, welches gute Praxis sowie Verstöße gegen sie definiert. Darüber hinaus legt das Regelwerk Maßnahmen zur Sicherung der Qualität sowie Regelungen zum Umgang mit Fehlverhalten fest. Gegenstand des Dokuments ist u. a. die Einsetzung einer Ombudsperson, die auf Vorschlag des akademischen Senats für die Dauer von zwei Jahren – Wiederernennung ist möglich – von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten ernannt wird.

Ein Ziel der Hochschule ist die Einwerbung von externen Mitteln der Forschungsförderung. Im Jahr 2016 hat die Hochschule Drittmittel i. H. v. 146 Tsd. Euro eingeworben, im darauffolgenden Jahr 2017 waren es etwa 397 Tsd. Euro. Von diesen entstammten 272 Tsd. Euro und somit knapp 70 % aus Quellen der privaten Wirtschaft und sonstiger Geber. Die restlichen ca. 30 % wurden im Rahmen zweier größerer Projekte beim Bundesministerium für Bildung und Forschung akquiriert. Die Hochschule plant einen Aufwuchs der Drittmittel von privaten und sonstigen Gebern auf mindestens 571 Tsd. Euro im Jahr 2021. Weitere Projektfinanzierungen aus öffentlich finanzierten Quellen im Rahmen kompetitiver Forschungsprogramme werden ebenfalls angestrebt. Letztere sind jedoch wegen der unklaren Erfolgsaussichten der Projektanträge in die Drittmittelprognosen der Hochschule nicht einberechnet.

Laut Forschungsprofil sollen analog zu den Schwerpunktthemen hochschulinterne Kompetenzzentren entstehen, die in besonderer Weise anwendungsorientierte Projekte bündeln. Ihre Leitung fällt einer Professorin bzw. einem Professor zu. Die anwendungsnahen Projekte sollen grundsätzlich mit mehreren Praxispartnern durchgeführt werden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu verbessern. Es sollen zudem möglichst über Drittmittelprojekte beschäftigte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Kompetenzzentren beschäftigt werden. Bis 2015 ist zur Bündelung der Aktivitäten in fachlichen Schwerpunkten der Aufbau von An-Instituten verfolgt worden. In dieser Phase ist 2014 das *Institute for Crisis, Change and Conflict Communication* entstanden.

V.2 Bewertung

Die Quadriga Hochschule Berlin räumt der Forschung nach eigenen Angaben einen sehr hohen Stellenwert ein. Sowohl das ausgearbeitete Forschungskonzept samt seiner inhaltlichen Schwerpunkte als auch die konkreten Forschungsaktivitäten harmonisieren mit der fachlichen Ausrichtung der Hochschule sowie mit ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule mit Masterstudiengängen.

Der institutionellen Selbstbeschreibung folgend lassen sich die Forschungsgegenstände der Hochschule als sehr praxisorientiert einordnen. Vielfach sind in der Folge die Fragestellungen der als Forschung ausgewiesenen Vorhaben stark an den Interessen der sie finanzierenden Unternehmen und Verbände ausgerichtet. Es lässt sich jedoch erkennen, dass die Hochschule auch Forschungsprojekte durchführt, die selbst initiiert und nicht seitens interessierter Praxispartner angeregt worden sind. Vor diesem Hintergrund wird die Forschungsleistung der Hochschule insgesamt als adäquat bewertet. Der Anteil der in Forschungs- oder Transferprojekten aktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist dem an staatlichen Fachhochschulen mit ähnlichen fachlichen Schwerpunkten vergleichbar.

Zur Entwicklung der vergangenen Jahre haben neben der Einstellung von weiterem professoralen Personal auch die förderlichen Rahmenbedingungen beigetragen. Positiv hervorzuheben ist hier zunächst der zeitliche Spielraum, über den die Professorinnen und Professoren angesichts ihres im Vergleich zu staatlichen Hochschule für angewandte Wissenschaften geringen Lehrdeputats von – umgerechnet auf 1,0 VZÄ – höchstens 15 Semesterwochenstunden verfügen. Darüber hinaus stellt die Hochschule nicht nur hinreichende und leicht zugängliche interne Finanzierungsmöglichkeiten zur externen wissenschaftlichen Vernetzung und zur Anbahnung von Projekten, sondern auch Mittel zur Durchführung kleinerer Forschungsvorhaben bereit.

Die zur Qualitätssicherung des Leistungsbereichs Forschung im Allgemeinen und zur Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis im Speziellen genutzten Regelungen und Maßnahmen hält die Arbeitsgruppe für angemessen. Anerkennung wird in diesem Kontext den institutionalisierten Beiträgen zur Transparenz gezollt, namentlich dem jährlichen Forschungsbericht und dem halbjährlich stattfindenden Forschungskolloquium.

Anschließend an diese Bewertung regt die Arbeitsgruppe einige Maßnahmen zur qualitativen Weiterentwicklung der Forschung an. Bislang nutzen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Quadriga Hochschule Berlin wenige Gelegenheiten, ihre Forschungsprojekte und -ergebnisse an den Standards ihrer jeweiligen Fachgemeinschaft messen zu lassen. So lehnten einige Professorinnen und Professoren die Einwerbung von wettbewerblichen Drittmitteln ab und begründeten dies mit der mangelnden Effizienz und Beweglichkeit der Kooperationspartner in solchen Projekten, der eingeschränkten Verwertbarkeit der Ergebnisse sowie dem ungünstigen Verhältnis von Aufwand und Ertrag bei der Antragsstellung. Die Quadriga Hochschule Berlin sollte diese Zurückhaltung aufgeben. Darüber hinaus sollten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verstärkt Publikationen in international anerkannten Zeitschriften anstreben.

Um dies zu erreichen, sollte die Hochschule zur Höhe der wettbewerblich eingeworbenen Drittmittel oder zur Zahl der eingereichten bzw. erfolgreichen

Projektanträge bzw. Publikationen in international anerkannten Zeitschriften konkrete Ziele festzulegen, vergleichbar denen, die für die Einwerbung von nicht-kompetitiv eingeworbenen Mitteln formuliert sind (vgl. Anhang, Übersicht 4). Ferner könnte es hilfreich sein, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Einreichung von Artikeln, der Einwerbung von Forschungsdrittmitteln und der Durchführung von Projekten personell stärker zu unterstützen. Weiter spricht sich die Arbeitsgruppe in diesem Kontext dafür aus, die Praxis der individuellen Lehrdeputatsreduktion zu ändern. Derzeit stehen den teilweise großzügigen Deputatsreduzierungen nicht durchgängig auch größere Forschungsvorhaben gegenüber. Die Hochschule sollte daher die zugrunde liegenden Kriterien stärker an den institutionellen Forschungszielen ausrichten.

VI. RÄUMLICHE UND SÄCHLICHE AUSSTATTUNG

VI.1 Ausgangslage

Die Räumlichkeiten der Hochschule befinden sich in einem Gebäudekomplex am Werderschen Markt in Berlin Mitte. Sie umfassen auf drei Stockwerken eine Gesamtfläche von 1.450 m², wovon insgesamt 846 m² aufgeteilt auf zehn Räume für die Durchführung von Lehr- und anderen Veranstaltungen zur Verfügung stehen. Auf der restlichen Fläche sind u. a. die Bibliothek mit einem Pausenbereich und die Büro- und Arbeitsräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untergebracht. Dazu zählen ein Einzelbüro, vier Büroräume für mehrere Personen, ein Großraumbüro und eine Küche auf einer Gesamtfläche von 230 m². Die Ausstattung mit Laptops und einer entsprechenden IT-Infrastruktur ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschule auch die Arbeit im Homeoffice. Die Studierenden können den Angaben der Hochschule zufolge die Seminarräume und die Bibliothek als Arbeitsräume nutzen. In der Bibliothek stehen zudem vier Desktoparbeitsplätze zur Verfügung, von denen aus auch der Zugriff auf die online-Literaturressourcen möglich ist. Der Gebäudekomplex ist vollständig an Unternehmen der Quadriga-Gruppe vermietet. Dank eines Vorbuchungsrechts kann die Hochschule im Rahmen ihres Betriebs frei auf die Räumlichkeiten zugreifen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Quadriga Hochschule Berlin stehen neben frei zugänglichen Programmen auch lizenzierte Software für die Durchführung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Für Forschung und Lehre nutzen die Professorinnen und Professoren demnach beispielsweise SPSS, Unipark, Survey Monkey, Calibrium/ Delphi und online-Applikationen wie Sli.do. Für synchrone Fernlehrveranstaltungen wird Adobe Connect genutzt. Die Studierenden verwendeten für das Selbststudium bislang das eigens zu diesem Zweck durch die Hochschule entwickelte Lernportal, für dessen Weiterentwicklung und Wartung eine eigene Fachkraft zur Verfügung steht. Seit 2019 ist dieses durch

Academy5 abgelöst. Dort sind auch organisatorische Informationen zum Studium hinterlegt, und es ermöglicht den Zugang zur Pflichtlektüre der Veranstaltungen. Das Intranet für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule basiert auf Confluence. Für die interne Kommunikation und das Management werden außerdem Skype for Business, Slack und JIRA eingesetzt.

Für die Durchführung synchroner Fernlehrveranstaltungen stehen Headphones und Tischkameras zur Verfügung. Visuelle Materialien für die Fernlehre werden üblicherweise durch das Fachpersonal und mit dem Equipment der Betreibergesellschaft Quadriga Media Berlin produziert, es kann dort bei Bedarf auch Kamera- und Fotoequipment ausgeliehen und genutzt werden.

Die Bibliothek der Hochschule verfügt laut Selbstbericht derzeit über einen Präsenzbestand von ca. 5.000 Titeln und etwa 30 Zeitschriften, dessen mehrfach vorliegende Exemplare auch ausgeliehen werden können. Der Bestand umfasst v. a. die Fachgebiete Wirtschaftswissenschaften, Kommunikationswissenschaften und Politikwissenschaft sowie teilweise die aus Sicht des fachlichen Profils der Quadriga Hochschule benachbarten Fachrichtungen. Die Bibliothek ist jeweils zu den Präsenzzeiten der Studierenden in der Regel bis 19.00 Uhr und nach Abstimmung mit dem Studiengangsmanagement auch länger geöffnet.

Über den physischen Bestand hinaus bietet die Quadriga Hochschule ihren Mitgliedern Zugang zur digitalen Fachbibliothek Springer Professional „Wirtschaft“, deren Portfolio ca. 45.000 E-Books und 300 Zeitschriften in den Fachbereichen Management und Führung, Finance und Banking, Marketing und Vertrieb sowie Business IT und Informatik umfasst. Als weitere Ressource steht die EBSCO-Datenbank „Business Source Elite“ mit einem rein englischsprachigen Portfolio von ca. 1.400 Zeitschriften im Volltext sowie Marktanalysen und Unternehmensinformationen zur Verfügung.

Diese Ressourcen sind für die Mitglieder der Hochschule ortsunabhängig nutzbar. Ergänzend können sie auf die Bestände der Bibliotheken der Freien Universität Berlin und der Humboldt Universität zu Berlin zugreifen, bei denen die Quadriga Hochschule als institutioneller Nutzer eingetragen ist. Mit der Hertie School of Governance und der European School of Management and Technology Berlin bestehen gegenseitige Vereinbarungen über die Nutzung und Ausleihe des nicht zugangsbeschränkten Bestandes.

Den Bibliotheksbestand, die Datenbanken und die entsprechenden Kooperationen betreut eine im Umfang von ungefähr 0,25 VZÄ beschäftigte Fachkraft für Bibliothekswesen. Sie unterstützt die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch hinsichtlich Copyright, Open Access und Plagiatserkennung. Der Ausleihservice wird durch das Personal am Empfang erledigt. Alle Angehörigen der Hochschule erhalten bei Bedarf durch das Studiengangsmanagement eine Einweisung in die Nutzung der Präsenzbibliothek, der online-Ressourcen und der kooperierenden Berliner Bibliotheken.

Für die Beschaffung von Literatur und entsprechenden Lizenzen wurden im Jahr 2017 knapp 35 Tsd. Euro und im darauffolgenden Jahr 2018 38 Tsd. Euro aufgewendet. Ab 2019 stehen laut Finanzplanung jährlich 40 Tsd. Euro zur Verfügung. Grundlage für die Anschaffungen ist die jährliche Bedarfsermittlung im Rahmen der Lehrplanung und der Forschungsplanung durch die Professorinnen und Professoren. Der Bestand wurde in den letzten Jahren ganz überwiegend mittels E-Books und anderer digitaler Ressourcen erweitert. Dies soll auch künftig fortgesetzt werden. Ein Schwerpunkt soll vor dem Hintergrund der weiteren Internationalisierung zudem auf dem Zugang zu englischsprachiger Literatur liegen.

VI.2 Bewertung

Der gewählte Standort in Berlin-Mitte gereicht der Hochschule zum Vorteil, sowohl mit Blick auf die Vernetzung mit Politik, Organisationen und Verbänden, als auch für die Rekrutierung von Studierenden und die Anwerbung von Personal. Dies begünstigt die weitere Entwicklung der Einrichtung.

Außergewöhnliche technische Anforderungen stellen sich der Hochschule aus fachlichen Gründen nicht. Für die Durchführung von Veranstaltungen, Seminaren und Lerneinheiten bietet sie ihren Mitgliedern zufriedenstellende Möglichkeiten. Die technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Elementen der Fernlehre erfüllen die Standardanforderungen. Sie ermöglichen die Durchführung von synchronen Formaten der Fernlehre im bisher genutzten Umfang und die Unterstützung der studentischen Selbstlernphasen. Die Hochschule sollte die Entwicklung in diesem Lehrsegment angesichts seiner insgesamt wachsenden Bedeutung im Markt der berufsbegleitenden Studiengänge sehr aufmerksam verfolgen und die organisatorischen und didaktischen Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote bei Bedarf anpassen.

Die Versorgung der Hochschulangehörigen mit Literatur aus Eigenmitteln der Hochschule ist eingeschränkt. Dies betrifft sowohl den Präsenzbestand in der Bibliothek der Hochschule als auch die durch Verlagsabonnements verfügbaren Onlinere Ressourcen. Folgerichtig hat die Hochschule die Nutzungsmöglichkeiten der umliegenden Bibliotheken für ihre Angehörigen erschlossen und diese teilweise auch vertraglich abgesichert. Die Hochschule sollte sicherstellen, dass darüber hinaus auch die spezifische Versorgung mit Onlinezugängen zu international renommierten Zeitschriften in kommunikationswissenschaftlichen Bereichen, wie beispielsweise Public Affairs oder Strategic Communication, systematisch gewährleistet ist.

VII.1 Ausgangslage

Das Organschaftsverhältnis zwischen der Trägergesellschaft Quadriga Hochschule Berlin GmbH und der Betreibergesellschaft Quadriga Media Berlin GmbH (vormals depak-Pressesakademie GmbH) beinhaltet Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge, auf deren Basis die Betreibergesellschaft Verluste der Trägerin vollständig ausgleicht und etwaige Gewinne übernimmt. |⁸

Die Gesamtbilanz aller Gesellschaften der Quadriga-Gruppe (Quadriga Hochschule, Quadriga Akademie Berlin, Quadriga Media Berlin, depak-Pressesakademie) umfasste im Jahr 2017 11,7 Mio. Euro. Die Eigenkapitalquote stieg dabei in den Jahren 2015 bis 2017 kontinuierlich an und betrug zuletzt ca. 35 %.

Die Trägergesellschaft verzeichnete im Jahr 2017 Erlöse und Erträge im Umfang von rund 3,72 Mio. Euro, von denen 1,78 Mio. Euro Zuwendungen des Betreibers waren. Zieht man davon jeweils den an die Betreibergesellschaft zurückgeführten Betrag ab, so setzte sich der Hochschulhaushalt i. H. v. dann 3,1 Mio. Euro zu 37 % aus der oben beschriebenen organschaftlichen Ergebnisübernahme, zu 36 % aus Studienentgelten, zu 13 % aus Drittmitteln und zu 14 % aus sonstigen Umsatzerlösen und Erträgen zusammen.

Von den Aufwendungen und Steuern entfielen 55 % auf Personalkosten, 4 % auf Lehraufträge, 16 % auf Materialkosten und 25 % auf sonstige betriebliche Aufwendungen im Umfang von 826 Tsd. Euro. Darunter werden seitens der Hochschule als größte Posten Lizenzen, Konzessionen, Bankgebühren und sonstiger Betriebsbedarf i. H. v. 549 Tsd. Euro sowie Werbe- und Reisekosten i. H. v. 187 Tsd. Euro genannt.

Derzeit sind 109 Studierende in den Studiengängen der Quadriga Hochschule Berlin eingeschrieben. Im Vergleich dazu waren Anfang 2014 100 Studierende eingeschrieben. Die Hochschule hatte im Zuge des Akkreditierungsverfahrens ein Anwachsen der Studierendenzahlen auf ca. 200 bis zum Jahr 2017 avisiert. Die aktuelle Planung sieht einen moderateren Aufwuchs der Studierendenzahlen auf 171 bis zum WS 2022/23 vor, vorwiegend in den MBA-Studiengängen.

Mit Blick auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer MBA-Studienprogramme stellt die Hochschule in diesem Zusammenhang fest, dass die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber, die zuvor an *non-degree*-Weiterbildungen von Unternehmen der Quadriga-Gruppe teilgenommen haben, leicht aber stetig zunimmt. Im Durchschnitt der letzten drei Jahre beläuft sich ihr Anteil unter den MBA-Studierenden auf etwa 30 %.

|⁸ Ein gleichartiger Vertrag existiert zwischen der Trägergesellschaft und der ihr untergeordneten Quadriga Akademie GmbH.

Eines der fünf Entwicklungsziele der Hochschule ist die Erwirtschaftung von Gewinnen ab dem Jahr 2028. Dieses Ziel will die Hochschule mittels einer besseren Auslastung der Studiengänge auf Basis der Erschließung des europäischen Marktes sowie durch höhere Erlöse aus Weiterbildungsangeboten erreichen. Den Gewinn- und Verlustrechnungen sowie der entsprechenden Prognose lässt sich entnehmen, dass die Hochschule in den kommenden Jahren in sinkendem Maße auf Zuwendungen des Betreibers angewiesen ist. Diese sollen sich von knapp 1,8 Mio. Euro im Jahr 2017 auf etwa 0,5 Mio. Euro im Jahr 2021 reduzieren. Parallel dazu sollen im gleichen Zeitraum die Erlöse aus Studienentgelten um 573 Tsd. Euro und die sonstigen Umsatzerlöse um 851 Tsd. Euro steigen. Die letztgenannte Zahl stellt eine Verdreifachung im Vergleich zum Stand von 2017 dar.

Für den Fall des wirtschaftlichen Scheiterns hat die Trägergesellschaft gegenüber dem Land Berlin Bürgschaften und Sicherungsleistungen in Höhe von insgesamt 200 Tsd. Euro hinterlegt, die eine ordnungsgemäße Abwicklung des Hochschulbetriebs sicherstellen soll.

Zur Abwicklung des gesamten Rechnungswesens einschließlich der Buchhaltung und des Controllings greift die Hochschule auf die Fachkräfte der Quadriga Media Berlin GmbH zurück. Diese verfügen den Angaben des Selbstberichts zufolge über langjährige Berufserfahrung und über einschlägige Ausbildungen bzw. Studienabschlüsse. Zur Qualitätssicherung führt die Hochschule aus, dass das wirtschaftliche Qualitätsmanagement in der Verantwortung des Kanzlers und des Controllings liege. Ergänzend zu den üblichen Controllingmaßnahmen findet vierteljährlich eine hochschulweite Veranstaltung statt, in deren Rahmen die aktuellen Planzahlen für die wirtschaftliche Entwicklung präsentiert werden.

VII.2 Bewertung

Die Finanzierungs- und Ergebnisplanung der Hochschule erscheint in sich grundsätzlich widerspruchsfrei. Der Hochschule und der Betreibergesellschaft kann hinsichtlich der Erfüllung betriebswirtschaftlicher Anforderungen im Hochschulbetrieb hohe Professionalität attestiert werden.

Die Betreiber haben den Aufbau und die Entwicklung der Hochschule bislang konsequent unterstützt. Sie haben zudem glaubhaft versichert, die jährlichen Fehlbeträge aus dem Hochschulbetrieb weiterhin ausgleichen zu wollen. Diese Absicht ist durch die geltenden Gewinn- und Verlustabführungsverträge auch formalisiert worden. Positiv zu bewerten ist in diesem Kontext, dass die Eigenkapitalquote der Quadriga-Gruppe hoch ist und ihre Betriebsergebnisse die notwendige Liquidität zur Absicherung der Hochschule derzeit sicherstellen. Dennoch erkennt die Arbeitsgruppe ein grundsätzliches strukturelles Risiko in dieser Form der Finanzierung, da der Hochschulbetrieb von der wirtschaftlichen Ertragskraft anderer Unternehmen der Quadriga-Gruppe und somit von

konjunkturellen Entwicklungen abhängig ist. Sie unterstützt die Hochschule daher in der Absicht, die notwendigen Ausgleichzahlungen der Betreibergesellschaft sukzessive abzubauen.

Die Finanzplanung der Hochschule sieht dazu eine starke Erhöhung der Einnahmen durch Studienentgelte und eine Verdreifachung der Einnahmen vor, die durch die Ausweitung der akademischen Weiterbildungsangebote erzielt werden sollen. Dabei ist anzuerkennen, dass die notwendigen Ressourcen für das Marketing bereits aufgebracht wurden, und das Portfolio sowie die Kapazitäten der Weiterbildung unter Einsatz weiterer Mittel soweit aufgebaut worden sind, dass das geplante Wachstum unmittelbar realisierbar wäre.

Auch wenn sich die Prognosen zur Studierendenentwicklung inzwischen weniger ambitioniert darstellen, als diejenigen, die die Hochschule im Zuge der Erstakkreditierung vorgelegt hat, ist darauf hinzuweisen, dass das prognostizierte Wachstum bisher stets deutlich verfehlt worden ist, und die Studierendenzahlen in den vergangenen Jahren nahezu stagnierten. Während des Ortsbesuchs wurde dazu festgestellt, dass bislang noch nicht sehr viele Unternehmen bereit gewesen seien, das angebotene Studium oder die Weiterbildungsaktivitäten als Personalentwicklungsmaßnahmen zu begreifen und für ihr eigenes Personal zu finanzieren. Auch die absolute Höhe der Studiengebühren schränkt die studentische Zielgruppe in diesem Kontext ein. Die Einnahmen der vergangenen Jahre sind in der Folge deutlich hinter den Planungen zurückgeblieben, im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 sogar um mehr als 1 Mio. Euro unter dem zum Antragszeitpunkt vorgelegten Finanzierungsplan. Die Arbeitsgruppe sieht insgesamt keine verlässlichen Anzeichen dafür, dass sich die Rahmenbedingungen für die Nachfrage nach den Angeboten der Hochschule grundsätzlich ändern, und hält die Planungen für die Einnahmeentwicklung daher für zu optimistisch. Es besteht ein deutlicher Widerspruch zwischen der Einschätzung der Arbeitsgruppe und dem prominent formulierten institutionellen Entwicklungsziel der Profitabilität.

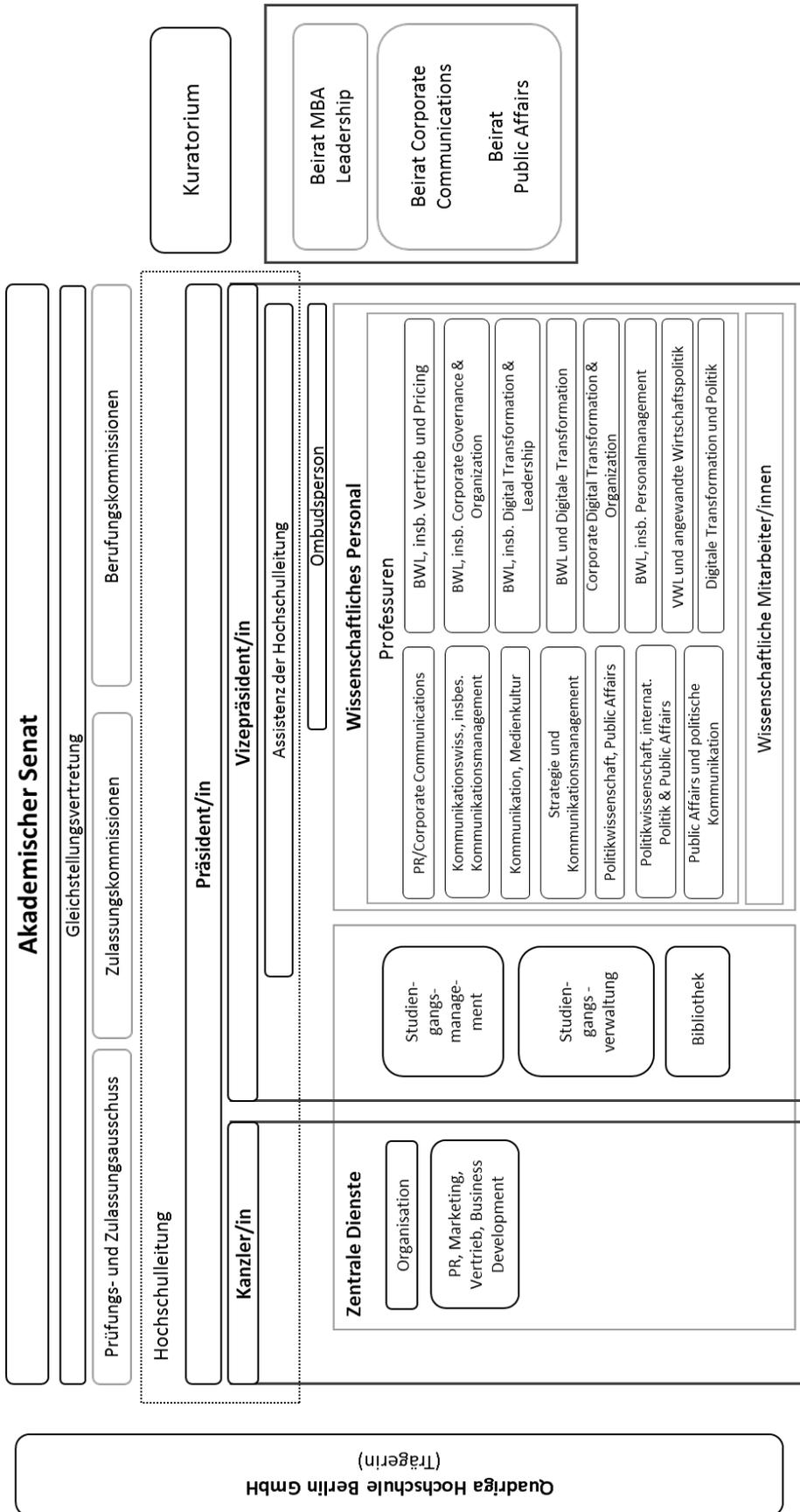
Die seitens der Hochschule aufgezeigten Möglichkeiten zum Ausbau von Vertiefungsrichtungen zum einen sowie eines intensiveren Marketings über das Unternehmensnetzwerk und die Veranstaltungen der Quadriga-Gruppe zum anderen erscheinen dabei grundsätzlich geeignet, eine etwas höhere Nachfrage nach den Angeboten der Hochschule zu erzeugen. Unter Berücksichtigung der noch offenen Fragen zur Gestaltung der Internationalisierung (vgl. Kap. IV.2) wird die Hochschule gleichermaßen in dem Vorhaben unterstützt, eine stärkere Rekrutierung internationaler Studierender insbesondere aus dem europäischen Ausland zu betreiben.

Die vorhandenen Mechanismen zur Deckung von Liquiditätsengpässen und zur Absicherung des laufenden Hochschulbetriebs erscheinen plausibel. Die verfügbaren Bürgschaften sind nach Einschätzung des Landes hinreichend, zumal angesichts der vergleichsweise kurzen Studiendauer. Als angemessen sind die

vertraglichen Regelungen zwischen der Hochschule und den Studierenden zu bewerten.

Anhang

Übersicht 1: Struktur der Hochschule (Organigramm)	63
Übersicht 2: Studienangebote und Studierende	64
Übersicht 3: Personalausstattung	66
Übersicht 4: Drittmittel	68



laufendes Jahr: 2019.

|¹ Gleichlautende Studiengänge mit verschiedenen Studienformaten (z. B. Vollzeit, dual, Fernstudium) bitte separat erfassen; das Gleiche gilt, wenn sie an verschiedenen Standorten betrieben werden.

|² Sofern der Studienbetrieb erstmalig im Wintersemester gestartet sein sollte, beziehen sich die Angaben zu den Bewerberinnen und Bewerbern bzw. zu den Studienanfängerinnen und -anfängern im ersten Fachsemester nur auf das Wintersemester.

|³ Sofern der Zeitpunkt der Datenerfassung vor dem Beginn des Wintersemesters liegt, beziehen sich die Angaben auf das Sommersemester (Ist-Zahlen) zuzüglich prognostizierter Werte (Plan-Zahlen) für das Wintersemester.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Quadriga Hochschule Berlin.

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Zu "Laufende Studiengänge": Der vormalige MBA „Communication & Leadership“ wurde zum 03.01.2018 durch den Akademischen Senat der Quadriga Hochschule Berlin in MBA „Communication & Public Affairs Leadership“ umbenannt, die Umbenennung durch die Senatskanzlei - Wissenschaft und Forschung des Landes Berlin genehmigt.

Zu "Auslaufende Studiengänge": Public Affairs wurde als Vertiefung in den aktuellen MBA „Communication & Public Affairs Leadership“ integriert.

Zu "Studierende, Historie, 2016": Die Verringerung der Bewerber/innen und Teilnehmer/innen ist dadurch bedingt, dass anders als im Vorjahr nicht zwei sondern nur eine Kohorte im Studienprogramm MBA *Communication & Leadership* angeboten wurde. Entsprechend fand 2016 keine umfassende Marketingaktivität im europäischen Raum statt.

Zu "Studierende insgesamt 2017": In diesem Jahr wurden auch die Studierenden (14 Studierende) berücksichtigt, die Ihr Studium auf Grund von Freiphasen, Schwangerschaften etc. noch nicht beendet hatten.

laufendes Jahr: 2019.

Für die Erhebung der Meldungen zum Hochschulpersonal gilt jeweils der vom Statistischen Bundesamt gesetzte Stichtag 1. Dezember.

|¹ Hauptberuflichkeit ist gegeben, wenn mindestens 50 % der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit oder des durchschnittlichen Umfangs der Dienstaufgaben einer vollbeschäftigten, fest angestellten Professorin oder eines vollbeschäftigten, fest angestellten Professors ausgefüllt werden.

|² Dozentinnen und Dozenten, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wissenschaftliche und künstlerische Assistentinnen und Assistenten; ohne Lehrbeauftragte.

|³ Hierzu zählt das wissenschaftsunterstützende Personal, das Verwaltungspersonal und das sonstige Personal gemäß der Spezifikation des Kerndatensatz Forschung (KDSF). Nähere Informationen zum KDSF siehe: Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Spezifikation des Kerndatensatz Forschung (Drs. 5066-16), Berlin Januar 2016.

|⁴ Sofern hauptberufliche Professorinnen und Professoren den zentralen Diensten zugeordnet werden, wird um eine Erläuterung gebeten.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Quadriga Hochschule Berlin

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Zu "Fachbereiche / Organisationseinheiten": Eine Einteilung in Fachbereiche wird an der Quadriga Hochschule Berlin nicht vorgenommen.

Zu "Zentrale Dienste": In diesem Bereich sind keine Professorinnen oder Professoren tätig.

Zu "Zentrale Dienste": Die Personalverringerung (ca. 2 VZÄ) bei nicht-wissenschaftlichen Personal von 2017/18 zu 2018/19 betrifft ausschließlich den außer-akademischen Bereich (Seminare/außerakademische Weiterbildung), der im Zuge der Umstrukturierung der Quadriga Akademie GmbH (siehe Selbstbericht 2.1) neu geordnet ist.

Zu "Hauptberufliche Professorinnen und Professoren": Eine VZ-Professur ist Mitglied der Hochschulleitung, daher sind 0,25 VZÄ bei Professuren und 0,75 VZÄ bei Hochschulleitung zugeordnet.

Zu "Sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches Personal": Mit dem Ende eines durch das BMBF geförderten Projektes endet auch die Stelle der in diesem Projekt beschäftigten wissenschaftliche Mitarbeiterin, daher reduziert sich die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter zu WS 2018/19. Eine wissenschaftliche Mitarbeiterin, die zuvor 0,5 VZÄ zentrale Dienste übernommen hat, arbeitet ab WS 2018/19 vollständig im Bereich Forschung.

Zu "Sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches Personal": Zusätzlich sind an der Hochschule zwei wissenschaftliche Mitarbeiter mit weniger als 20 h/Woche und damit gemäß Definition nebenberuflich beschäftigt.

Zu "Nichtwissenschaftliches und nichtkünstlerisches Personal"/"Zentrale Dienste": Von 2017 zu 2018 wechseln von der Quadriga Hochschule Berlin im Rahmen der Umstrukturierung an die Quadriga Media GmbH Mitarbeiter im operativen Bereich.

Jeweils Stand 01.12.

Übersicht 4: Drittmittel

Drittmittelgeber	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Summen
	Tsd. Euro							
	Ist			Plan				
Bundesland/Bundesländer								
Bund		129	125	63				316
EU und sonstige internationale Organisationen								
DFG								
Gewerbliche Wirtschaft und sonstige private Bereiche		7	188	185	332	425	465	1.602
Sonstige Drittmittelgeber		10	85	68	80	94	106	441
<i>darunter: Stiftungen</i>								
Insgesamt		146	397	315	412	519	571	2.359

laufendes Jahr: 2019.

Die Angaben beziffern Drittmiteleinahmen bzw. Drittmiterträge, nicht verausgabte Drittmittel.

Leere Felder gleich „null“, Rundungsdifferenzen.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Quadriga Hochschule Berlin

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Zu "Plan": Die Planungen 2019 bis 2021 beruhen auf konservativer Prognose und maßgeblich der Fortschreibung bestehender Projekt- und Themengruppen. Die Hochschule beantragt sowohl DFG- als auch Bundes-Mittel und plant dies auch weiterhin, der Erfolg der Anträge lässt sich naturgemäß nicht sicher prognostizieren. Laufende oder geplante Anträge für Förderlinien (z B. DFG) sind daher in der in der Prognose der Jahre 2019-2021 entsprechend nicht berücksichtigt.