

**GESCHÄFTSSTELLE**

Drs. 10308-10  
Lübeck 12 11 2010

Stellungnahme zur  
Reakkreditierung der  
Karlshochschule  
International University,  
Karlsruhe



## INHALT

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>A. Kenngrößen</b>	<b>7</b>
<b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>	<b>10</b>
<b>Anlage: Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der »Karlshochschule International University, Karlsruhe«</b>	<b>13</b>



---

# Vorbemerkung

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur Institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen |<sup>1</sup> einen Akkreditierungsausschuss eingesetzt, dessen Aufgabe die Institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen ist. Dabei handelt es sich um ein Verfahren zur Qualitätssicherung, das klären soll, ob eine nichtstaatliche Hochschuleinrichtung in der Lage ist, Leistungen in Lehre und Forschung zu erbringen, die anerkannten wissenschaftlichen Maßstäben entsprechen. Vornehmliches Ziel der Institutionellen Akkreditierung ist damit sowohl die Sicherung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Hochschuleinrichtung einschließlich ihres eigenen Systems der Qualitätskontrolle als auch der Schutz der Studierenden sowie der privaten und öffentlichen Institutionen als künftige Arbeitgeber der Absolventinnen und Absolventen. |<sup>2</sup> Die Akkreditierung erfolgt befristet. Grundlage für die Verlängerung ist eine erneute Begutachtung der Hochschule im Rahmen eines Reakkreditierungsverfahrens. |<sup>3</sup> Der Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens entspricht dem Verfahren der Erstakkreditierung. Allerdings liegt der Schwerpunkt der Begutachtungen im Rahmen der Reakkreditierung stärker auf der Prüfung von Erfolgskriterien. Hierzu zählen insbesondere der Studienerfolg, die erbrachten Forschungsleistungen und die Ergebnisse von Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

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

|<sup>2</sup> Vgl. hierzu Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung (Drs. 9886-10), Potsdam Mai 2010, S. 9., in: Wissenschaftsrat: Empfehlungen und Stellungnahmen 2006, Bd. III, Köln 2007, S. 347-387.

|<sup>3</sup> Ab 2014 wird der Wissenschaftsrat Reakkreditierungen nur noch im Ausnahmefall durchführen, vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat (Drs. 8925-09), Berlin Januar 2009, S. 14-15, modifiziert durch den Beschluss des Wissenschaftsrates zum Arbeitsprogramm 2010. Die Entscheidung, wie das Verfahren der Institutionellen Reakkreditierung nach dem 1. Februar 2014 weitergeführt werden soll, wird Gegenstand der Empfehlungen der vom Wissenschaftsrat im Januar 2010 ins Arbeitsprogramm aufgenommenen Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung im Hochschulsystem“ sein.

- 6 Das Land Baden-Württemberg hat am 29. Oktober 2009 den Antrag auf Reakkreditierung der Karlshochschule International University gestellt. |<sup>4</sup> In seiner Sitzung am 4. Dezember 2009 hat der Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrates die Voraussetzungen für die Aufnahme des Reakkreditierungsverfahrens geprüft und eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die die Hochschule am 25./26. März 2010 in Karlsruhe besucht und den vorliegenden Bewertungsbericht vorbereitet hat. In dem Akkreditierungsverfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist er zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 30. September 2010 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Reakkreditierung der Karlshochschule International University, Karlsruhe erarbeitet. Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 12. November 2010 verabschiedet.

|<sup>4</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe, in: Wissenschaftsrat: Empfehlungen und Stellungnahmen 2005, Bd. I, Köln 2006, S. 581-633.

---

# A. Kenngrößen

Die Karlshochschule International University (im Folgenden: Karlshochschule) wurde 2004 unter dem Namen „Mercur Internationale Fachhochschule Karlsruhe“ gegründet und nahm den Studienbetrieb zum WS 2005/06 auf. Der Wissenschaftsrat hat die Hochschule im Jahr 2005 akkreditiert. Eine Reakkreditierung sollte umgehend erfolgen, wenn der erste Studierendenjahrgang sein Studium beendet hat. |<sup>5</sup> Die ebenfalls im Jahre 2005 erteilte staatliche Anerkennung durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg als Fachhochschule wurde im Frühjahr 2009 bis 31. August 2011 verlängert.

Träger der Hochschule ist die Karlshochschule gGmbH, deren Anteile zu 94 % von der gemeinnützigen Mercur Hochschulstiftung und zu 6 % von der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe gehalten werden.

Das akademische Profil der Hochschule ist von einem konstruktivistisch-interpretativen Ansatz der Wirtschaftswissenschaften geprägt. Interkulturelle und normativ-ethische Fragen sowie qualitative Forschungsmethoden haben dabei einen besonderen Stellenwert. Die Karlshochschule legt in ihren wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen Wert auf eine gut ausgeprägte Praxisorientierung und internationale Ausrichtung. Dies und eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ermöglichen es ihr, die Studierenden zur selbstständigen Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Berufspraxis zu befähigen. Die Karlshochschule sieht sich dabei als Dienstleister gegenüber den Studierenden, der Wirtschaft und der Gesellschaft. In ihrem Leitbild fokussiert die Karlshochschule darauf, neben der Vermittlung von Fachkompetenz, die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden und den Erwerb von Schlüsselkompetenzen zu unterstützen.

Seit der Erstakkreditierung wurde die Leitungs- und Entscheidungsstruktur an der Karlshochschule im Jahre 2009 neu in der Grundordnung geregelt. Organe

|<sup>5</sup> Ebd., S. 585.

der Hochschule sind das Präsidium, der Senat und der Aufsichtsrat. Dem Präsidium gehört hauptamtlich der Präsident oder die Präsidentin sowie mindestens ein Vizepräsident oder eine Vizepräsidentin an, der oder die für die Wirtschafts- und Personalverwaltung zuständig ist. Die Präsidiumsmitglieder und auch die Aufsichtsratsmitglieder werden allein vom Träger bestellt. Dieser kann an den Sitzungen aller Gremien – teilweise mit Stimmrecht – teilnehmen. Das Präsidium ist für die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Planung der baulichen Entwicklung sowie die Aufstellung und den Vollzug des Wirtschaftsplans zuständig. Der Senat, bestehend aus den Präsidiumsmitgliedern, den Dekanen, einem gewählten Professor oder einer Professorin aus jeder Fakultät, einem Vertreter oder einer Vertreterin der wissenschaftlichen Mitarbeiter und Lektoren, einem Studierenden, der Gleichstellungsbeauftragten sowie – ohne Stimmrecht – einem Vertreter oder einer Vertreterin der Geschäftsführung des Trägers. Der Senat entscheidet in allen Angelegenheiten von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung, soweit diese nach der Grundordnung nicht in anderer Zuständigkeit liegen. Mitglieder der Hochschule, ein Mitglied der Geschäftsführung des Trägers und externe Mitglieder werden im Benehmen mit dem Präsidium von der Geschäftsführung des Trägers in den Aufsichtsrat bestellt. Den Vorsitz führt ein externes Mitglied. Die Mitglieder des Aufsichtsrats verantworten die Entwicklung der Karlshochschule und schlagen Maßnahmen vor, die der Profilbildung und Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen. Er beaufsichtigt überdies die Geschäftsführung des Präsidiums.

Die Karlshochschule gliedert sich in zwei Fakultäten, deren Organe der Fakultätsrat und der Fakultätsvorstand sind. Dem Fakultätsrat gehören alle Professoren und Professorinnen der Fakultät, ein Vertreter oder eine Vertreterin des sonstigen Lehrkörpers und ein oder zwei Studierende an. Den Vorsitz führt der Dekan. Die Mehrheit liegt bei den Professoren und Professorinnen. Der Fakultätsrat berät in allen Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung. Der Fakultätsvorstand, bestehend aus Dekan, Prodekan und Studiendekan, wirkt unbeschadet der Aufgaben des Präsidenten darauf hin, dass die Professoren und Professorinnen und sonstigen Lehrkräfte ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen.

Seit der Erstakkreditierung 2005 hat die Hochschule ihr Studienangebot erweitert. Angeboten werden inzwischen sieben Bachelorstudiengänge und ein Masterstudiengang an, die sämtlich bis 2014 akkreditiert sind:

- \_ International Business (B.A., 6 Semester)
- \_ Interkulturelles Management und Kommunikation (B.A., 6 Semester)
- \_ Internationales Marketing (B.A., 6 Semester)
- \_ Internationales Tourismusmanagement (B.A., 6 Semester)



- \_ Messe-, Kongress- und Eventmanagement (B.A., 6 Semester)
- \_ Kulturmanagement (B.A., 6 Semester)
- \_ Energiemanagement (B.A., 6 Semester)
- \_ Leadership (M.A., 4 Semester)

Die Aufwuchsplanung sieht vor, die Gesamtzahl der Studierenden von gegenwärtig 365 (WS 2009/10) auf 630 im WS 2013/14 zu erhöhen. Bei 12,5 VZÄ Professuren für 365 Studierende ergibt sich derzeit (2009) ein Betreuungsverhältnis von 1:29. Die Hochschule hat den Ausbau der Professuren auf 14,3 VZÄ zum SS 2010 weiter vorangetrieben. Das Lehrdeputat der Professoren und Professorinnen liegt regelmäßig bei 18 SWS.

Seit 2008 hat die Karlsruhochschule eine Reihe von Maßnahmen zur Forschungsförderung initiiert. Die Konzentration liegt hierbei auf der anwendungsorientierten Forschung. Zur Steigerung der Forschungsaktivitäten hat sich seit 2009 ein ständiger Forschungsausschuss etabliert, Forschungskonzepte werden entwickelt und Deputatsreduktionen für die Professorenschaft regelmäßig gewährt.

Die Karlsruhochschule finanziert sich überwiegend durch Studiengebühren (rd. 74 %). Mittel des Landes im Wege einer Grundfinanzierung und Mittel aus dem Ausbauprogramm Hochschule 2012 ergänzen diese Finanzierung. Die Hochschule kann seit ihrem Bestehen konstant ein positives Geschäftsergebnis vorweisen und hat regelmäßig geringe Überschüsse erwirtschaftet. Für den Fall eines Scheiterns der Karlsruhochschule hat die Energie Baden-Württemberg AG eine Bürgschaft in Höhe von 750.000 Euro übernommen.

Die internen und externen Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind in einer Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) vom 19. Januar 2009 umfänglich geregelt, darunter regelmäßige Absolventenbefragungen und studentische Lehrevaluationen.

Seit 2005 hat die Karlsruhochschule ihre nationalen und internationalen Kooperationsbeziehungen ausgebaut. Im Bereich der Wirtschaft ist die Hochschule mit zahlreichen Unternehmen im In- und Ausland vernetzt. Sie unterhält Mitgliedschaften in verschiedenen internationalen Hochschulnetzwerken. Darüber hinaus bestehen einige Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen im europäischen und außereuropäischen Ausland, die insbesondere dem Studierendenaustausch dienen.

## B. Akkreditierungsentscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens die erbrachten Leistungen der Karlshochschule in Lehre und Forschung sowie die dafür eingesetzten und die für die geplante weitere Entwicklung der Hochschule vorgesehenen Ressourcen geprüft. Diese Prüfung, die sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse des Bewertungsberichts der Arbeitsgruppe stützt, hat ergeben, dass die Karlshochschule den wissenschaftlichen Maßstäben einer Fachhochschule entspricht. Der Wissenschaftsrat gelangt somit zu einem positiven Akkreditierungsvotum.

Der Wissenschaftsrat erkennt ausdrücklich die Maßnahmen an, die die Hochschule seit der Erstakkreditierung ergriffen hat, um die 2005 formulierten Auflagen und Empfehlungen umzusetzen. Insbesondere ist die Karlshochschule der Forderung nach einem wissenschaftsadäquaten und transparenten Berufungsverfahren durch die Regelung der 2009 in Kraft getretenen Berufsordnung nachgekommen und hat Vorkehrungen zur Sicherstellung der Finanzierung im Falle einer Einstellung des Hochschulbetriebs getroffen. Die Auflagen wurden erfüllt und auch im Bereich der Empfehlungen wurden wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Hochschule initiiert. Auffallend in diesem Zusammenhang ist die weiter gelungene Ausrichtung der Studienangebote an den Marktbedürfnissen und die Förderung des sozialen Engagements der Studierenden. Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind in einer Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) seit Anfang 2009 umfänglich geregelt. Hier befindet sich die Karlshochschule auf einem guten Weg. Als beispielhaft angesehen wird das große persönliche Engagement der Hochschulleitung und der gesamten Professorenschaft seit dem Trägerwechsel 2009.

Die Leitungsstrukturen der Karlshochschule sind grundsätzlich hochschulgemäß geregelt. Der Senat und seine Ausschüsse treffen die maßgeblichen Entscheidungen in den akademischen Bereichen, dennoch lässt die neue Grundordnung dem Einfluss des Trägers auf das Präsidium weiterhin zu viel Raum. Seine dominante Stellung zeigt sich nicht nur darin, dass er die hauptamtlichen

Präsidiumsmitglieder und die Mitglieder des Aufsichtsrats allein bestellt, sondern auch in seiner Mitgliedschaft in allen Gremien der Hochschule. Diese Regelungen basieren noch auf der Personenidentität von Präsident und Träger bis zum Trägerwechsel 2009. In der gelebten Praxis verzichtet der Träger jedoch auf sein Stimmrecht in den Gremien. Um eine Trennung zwischen akademischen Belangen und Interessen der Trägergesellschaft auch in der Grundordnung zu verankern, spricht der Wissenschaftsrat folgende Auflage aus:

- \_ Die Grundordnung der Karlsruhochschule muss im Bereich Leitungs- und Entscheidungsstrukturen an die Praxis der Karlsruhochschule angepasst werden. Dazu ist es erforderlich, dass die Einflussnahme des Trägers auf das Präsidium eingeschränkt wird und er seine stimmberechtigte Mitgliedschaft in den akademischen Gremien der Hochschule aufgibt.
- \_ Um die Beteiligungsrechte des Senats zu stärken, muss er an der Konstituierung des Aufsichtsrates mitwirken.

Der Wissenschaftsrat würdigt in diesem Zusammenhang die glaubwürdig bekundete Bereitschaft der Hochschule, die bereits eingeleiteten Veränderungsprozesse in der Grundordnung zu verankern.

Ferner gibt der Wissenschaftsrat folgende Empfehlungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Entscheidungsstrukturen:

- \_ Über die oben genannten Auflagen hinaus, empfiehlt der Wissenschaftsrat der Hochschule die Zusammensetzung der Gremien in der Grundordnung so zu regeln, dass eine vom Träger unbeeinflusste Willensbildung in akademischen Fragen möglich ist.
- \_ Außerdem sollte der Senat durch eine quantitativ höhere Repräsentanz der Hochschulgruppen, insbesondere der Professorenschaft und der Studierendenvertreter, angemessen gestärkt werden.
- \_ Empfohlen wird eine bessere Aufgabenverteilung bei den Gremien. Insbesondere ist eine angemessene Beteiligung der Fakultätsräte an der Wahl der Dekane angebracht.

Trotz der insgesamt sehr positiven Entwicklung der Hochschule seit der Erstakkreditierung im Bereich von Lehre und Forschung werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- \_ Auch bei dem weiteren Ausbau der Studienplätze sollten Anstrengungen unternommen werden, das dem Leitbild entsprechende, qualitätsfördernde Kleingruppenprinzip zu gewährleisten.
- \_ Die Karlsruhochschule sollte ihren Fokus vorwiegend auf die Beibehaltung eines grundständigen BWL-Studienangebots legen. Bei den Neuberufungen sollten

daher insbesondere die betriebswirtschaftlichen Kernkompetenzen der Bewerber berücksichtigt werden.

- \_ Um weiter adäquate Forschungsaktivitäten zu entwickeln, sollten insbesondere diejenigen in Schwerpunkten gebündelt werden, die eine große Affinität zu dem Masterangebot darstellen. Außerdem sollten durch Deputatsreduktionen, weitere finanzielle Anreizsysteme und weitere Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter, die Möglichkeiten des wissenschaftlichen Personals für Forschungsaktivitäten verbessert werden.
- \_ Es wird empfohlen, die bisher bestehenden persönlichen oder projektbezogenen Kooperationsbeziehungen zu nationalen und internationalen Hochschulen zu nutzen und institutionell auszuweiten.

Der Wissenschaftsrat macht sich die in dem Bewertungsbericht enthaltenen weiteren Anregungen und Empfehlungen an die Hochschule in vollem Umfang zu Eigen.

Mit Blick auf die ausgesprochene Auflage wird die Reakkreditierung zunächst für fünf Jahre ausgesprochen. Aufgrund der insgesamt sehr guten Entwicklung, die die Karlsruhochschule seit der Erstakkreditierung genommen hat, und der großen Bereitschaft zur Umsetzung der Anregungen des Wissenschaftsrates, die sie dabei gezeigt hat, hält der Wissenschaftsrat eine Verlängerung des Akkreditierungszeitraums auf zehn Jahre für möglich. Der Wissenschaftsrat fordert das Land Baden-Württemberg daher auf, dem Akkreditierungsausschuss nach Ablauf von einem Jahr über die Erfüllung der Auflage zu berichten. Sieht der Ausschuss die Auflage als erfüllt an, verlängert sich der Akkreditierungszeitraum ohne erneute Begutachtung um weitere fünf auf zehn Jahre.

Anlage:  
Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der  
»Karlshochschule International University, Karlsruhe«

**2010**

Drs.10172-10  
Köln 10 09 2010



---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>17</b>
<b>A. Ausgangslage</b>	<b>19</b>
<b>A.I Leitbild und Profil</b>	<b>20</b>
<b>A.II Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung</b>	<b>21</b>
<b>A.III Studium und Lehre</b>	<b>23</b>
<b>A.IV Forschung</b>	<b>25</b>
<b>A.V Ausstattung</b>	<b>26</b>
V.1 Personelle Ausstattung	26
V.2 Sächliche Ausstattung	27
<b>A.VI Finanzierung</b>	<b>28</b>
<b>A.VII Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</b>	<b>28</b>
<b>A.VIII Kooperationen</b>	<b>29</b>
<b>B. Bewertung</b>	<b>31</b>
<b>B.I Zu Leitbild und Profil</b>	<b>31</b>
<b>B.II Zu Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung</b>	<b>32</b>
<b>B.III Zu Lehre und Studium</b>	<b>33</b>
<b>B.IV Zur Forschung</b>	<b>34</b>
<b>B.V Zur Ausstattung</b>	<b>35</b>
V.1 Personelle Ausstattung	35
V.2 Sächliche Ausstattung	36
<b>B.VI Zur Finanzierung</b>	<b>36</b>
<b>B.VII Zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</b>	<b>37</b>
<b>B.VIII Zu Kooperationen</b>	<b>37</b>
<b>Anhang</b>	<b>39</b>





---

# Vorbemerkung

Der vorliegende Bewertungsbericht zur Akkreditierung der Karlshochschule International University ist in zwei Teile gegliedert: Teil A fasst als Ausgangslage die relevanten Fakten und Entwicklungen zusammen und enthält keine Bewertungen. Der Bewertungsteil B gibt die Einschätzung der wissenschaftlichen Leistungen, Strukturen und Organisationsmerkmale wieder.



---

# A. Ausgangslage

Die Karlshochschule International University wurde 2004 als Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe gegründet. Der Namensänderung in Karlshochschule International University im Jahre 2009 wurde durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg zugestimmt. Die Hochschule hat im Wintersemester 2005/06 ihren durchgängig im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich angesiedelten Studienbetrieb aufgenommen.

Der Wissenschaftsrat hat die Hochschule im Jahr 2005 akkreditiert. Eine Reakkreditierung sollte umgehend erfolgen, wenn der erste Studierendenjahrgang sein Studium beendet hat. |<sup>6</sup> Die Akkreditierung erfolgte unter den folgenden Voraussetzungen |<sup>7</sup>:

- \_ Es muss gewährleistet sein, dass alle vier Professoren, die für den Aufbau der Studiengänge zuständig sein sollen, bereits vor der Aufnahme des Studienbetriebs ihr Amt angetreten haben.
- \_ Die fünf Professoren, die nach den ersten beiden Semestern des grundständigen Studiums berufen werden sollen, müssen zu einem Zeitpunkt eingestellt werden, der eine rechtzeitige Ausdifferenzierung der Studiengänge unter ihrer maßgeblichen Beteiligung zulässt.
- \_ Die Merkur IFH muss ihren Studierenden für den Fall einer eventuellen Einstellung des Studienbetriebs einen ordnungsgemäßen Abschluss gewährleisten.
- \_ Die Organisationsform muss wissenschaftsorientiert sein und unterscheiden zwischen der akademischen Leitung und der Aufsicht der Träger. Insbesondere muss ein wissenschaftsadäquates und transparentes Berufungsverfahren etabliert werden; dabei ist dafür Sorge zu tragen, dass die Berufungskommissionen auch mit externen Sachverständigen besetzt sind.

|<sup>6</sup> Ebd., S. 585.

|<sup>7</sup> Ebd.

Darüber hinaus hat sich der Wissenschaftsrat die Empfehlungen des Bewertungsberichts zu eigen gemacht. Diese betrafen insbesondere die Ausgestaltung des Berufungsverfahrens, die Regelung der Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die Einrichtung neuer Studiengänge und die Entwicklung der Forschungsaktivitäten.

Das Land Baden-Württemberg hat mit Schreiben vom 15. September 2005 darüber berichtet, dass die Bedingungen, an die die staatliche Anerkennung der Hochschule entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates geknüpft wurde, mittlerweile erfüllt waren und hat die befristete staatliche Anerkennung mit weiteren Auflagen erteilt. Die staatliche Anerkennung wurde im Frühjahr 2009 bis 31. August 2011 verlängert.

#### **A.1 LEITBILD UND PROFIL**

---

Die Karlshochschule International University (im Folgenden: Karlshochschule) versteht sich als eine internationale, markt- und praxisorientierte Hochschule mit interkultureller Ausprägung. Sie sieht ihre Aufgabe in der „Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat“. Neben anwendungsbezogener Forschung und Entwicklung steht dabei insbesondere die Zielsetzung im Vordergrund, die Studierenden durch eine praxisbezogene Lehre und Weiterbildung zur „selbständigen Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Berufspraxis“ zu befähigen. Sie richtet sich dabei an vielseitig interessierte, leistungsorientierte und international ausgerichtete Bewerber, die sich auf die Übernahme von Management- und Führungsfunktionen in internationalen Unternehmen vorbereiten möchten. Dazu gehört neben kognitiv-theoretischem Wissen („rules“) und Verfügungswissen („tools“) auch Orientierungswissen als ein Wissen um ethisch gerechtfertigte Ziele. Zu diesem Zweck ist das Thema Ethik explizit integraler Bestandteil aller Studiengänge. Nach Darstellung der Hochschule wird die Praxisorientierung flankiert von einer ausgeprägten internationalen Ausrichtung vor allem in den Studiengängen und einer engen Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Die Karlshochschule sieht sich als Dienstleister gegenüber den Studierenden, der Wirtschaft und der Gesellschaft. Mit der neuen Trägerschaft durch die Karlshochschule gGmbH (Anteilseigner ist zu 94 % die Merkur Hochschulstiftung) ist zugleich eine Gemeinwohlorientierung in den Vordergrund getreten.

Das akademische Profil der Hochschule ist von einem konstruktivistisch-interpretativen Ansatz der Wirtschaftswissenschaften geprägt. Interkulturelle und normativ-ethische Fragen sowie qualitative Forschungsmethoden haben dabei einen besonderen Stellenwert. In ihrem Leitbild fokussiert die Hochschule darauf, neben der Vermittlung von Fachkompetenz, die Persönlichkeitsentwick-

lung der Studierenden und den Erwerb von Schlüsselkompetenzen zu unterstützen.

## A.II LEITUNGSSTRUKTUR, ORGANISATION UND VERWALTUNG

---

Träger der Hochschule ist die Karlsruhochschule gGmbH Karlsruhe, deren Anteile zu 94 % von der gemeinnützigen Merkur Hochschulstiftung und zu 6 % von der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe gehalten werden.

Die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen sind in der Grundordnung (GO) vom 19. Januar 2009 in der Fassung vom 31. August 2009 geregelt).

Organe der Karlsruhochschule sind laut § 11 der Grundordnung das Präsidium, der Senat und der Aufsichtsrat.

Dem **Präsidium** (§ 12 GO) gehören hauptamtlich der Präsident oder die Präsidentin sowie mindestens ein Vizepräsident oder eine Vizepräsidentin an, der oder die für die Wirtschafts- und Personalverwaltung zuständig ist. Dem Präsidium können bis zu drei weitere nebenamtliche Mitglieder angehören, wobei die Dekane der beiden Fakultäten kraft Amtes Mitglieder des Präsidiums sind. Die hauptamtlichen Präsidiumsmitglieder werden nach Anhörung des Senats durch die Geschäftsführung des Trägers bestellt. Die Bestellung bedarf der Bestätigung durch den Aufsichtsrat mit einfacher Stimmenmehrheit (§ 17 VI GO). Mitglieder des Präsidiums dürfen nicht zugleich der Geschäftsführung des Trägers angehören. Zum Präsidenten (§ 13 GO) oder zur Präsidentin kann bestellt werden, wer der Hochschule hauptamtlich als Professor oder Professorin angehört oder wer auf Grund einer mehrjährigen leitenden beruflichen Tätigkeit erwarten lässt, dass er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist. Das Präsidium ist für alle Angelegenheiten zuständig, für die die Grundordnung keine andere Zuständigkeit festgelegt hat, insbesondere für die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Planung der baulichen Entwicklung sowie die Aufstellung und den Vollzug des Wirtschaftsplans. In Haushaltsangelegenheiten bedürfen Beschlüsse der Zustimmung des Präsidenten oder der Präsidentin und der Geschäftsführung des Trägers.

Der **Senat** (§§ 15,16 GO) besteht aus dem Präsidenten oder der Präsidentin – kraft Amtes –, den Präsidiumsmitgliedern, den Dekanen, einem gewählten Professor oder einer Professorin aus jeder Fakultät, einem Vertreter oder einer Vertreterin der wissenschaftlichen Mitarbeiter und Lektoren, einem Studierenden, der Gleichstellungsbeauftragten sowie – ohne Stimmrecht – einem Vertreter oder einer Vertreterin der Geschäftsführung des Trägers. Der Senat entscheidet in allen Angelegenheiten von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung, soweit diese nach der Grundordnung nicht in anderer Zuständigkeit liegen. Er beschließt über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Stu-

diengängen, Forschungsbereichen, Hochschuleinrichtungen und Fachgruppen, die Satzungen für die Hochschulprüfungen, die Grundordnung und ihre Änderungen sowie über Grundsatzentscheidungen in Fragen der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und des Technologietransfers.

Der **Aufsichtsrat** (§ 17 GO) besteht aus bis zu 15 Mitgliedern, wobei ein Mitglied der Geschäftsführung des Trägers dem Aufsichtsrat angehören muss. Die Zahl der externen Mitglieder, die keine Mitglieder der Hochschule i. S. v. § 4 (1) der Grundordnung sein dürfen, muss die Zahl der internen Mitglieder mindestens um eins übersteigen. Den Vorsitz des Aufsichtsrats führt ein externes Mitglied. Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden im Benehmen mit dem Präsidium von der Geschäftsführung des Trägers bestellt. Der Aufsichtsrat verantwortet die Entwicklung der Karlshochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen. Er beaufsichtigt überdies die Geschäftsführung des Präsidiums. Zu seinen sonstigen Aufgaben zählen die Bestätigung der Bestellung der Präsidiumsmitglieder, die Stellungnahme zu Struktur- und Entwicklungsplänen, zur Planung der baulichen Entwicklung, zum Entwurf des Haushalts oder Wirtschaftsplans, zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs und zur Grundordnung und deren Änderungen sowie die Zustimmung zur Bildung, Veränderung, Aufhebung und Zuordnung von Hochschuleinrichtungen und gemeinsamen Kommissionen.

Die Karlshochschule gliedert sich in die beiden Fakultäten „Betriebswirtschaft und Management“ (I) und „Service Industries“ (II). Organe der Fakultäten sind nach § 11 (2) Grundordnung der Fakultätsrat und der Fakultätsvorstand.

Dem **Fakultätsrat** (§ 18 GO) gehören alle Professoren und Professorinnen der Fakultät, ein Vertreter oder eine Vertreterin des sonstigen Lehrkörpers und ein oder zwei Studierende an. Den Vorsitz führt der Dekan oder die Dekanin. Die Mehrheit liegt bei den Professoren und Professorinnen. Der Fakultätsrat berät über alle Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung. Er nimmt insbesondere Stellung zu Berufungsvorschlägen, Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät, der Bildung, Veränderung und Aufhebung von Einrichtungen der Fakultät sowie den Studien- und Prüfungsordnungen. Solange die Anzahl der hauptamtlichen Professoren und Professorinnen 20 nicht übersteigt, können die Fakultäten mit einfacher Mehrheit beschließen, einen gemeinsamen Fakultätsrat zu bilden.

Der Dekan oder die Dekanin wirkt unbeschadet der Aufgaben des Präsidenten darauf hin, dass die Professoren und Professorinnen und sonstigen Lehrkräfte ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen. Er wird auf Vorschlag des Präsidenten oder der Präsidentin vom Fakultätsrat aus der hauptberuflichen Professorenschaft der Fakultät für eine Amtszeit von vier Jahren gewählt. Weder die Grundordnung noch der Selbstbericht machen Angaben

zur genauen Zusammensetzung des **Fakultätsvorstandes**, dem der Dekan oder die Dekanin vorsitzt (§ 19 Abs. 1 GO). Aus § 19 Abs. 4 folgt allerdings, dass der Fakultätsrat „bei Erfordernis“ aus den der Fakultät angehörenden hauptberuflichen Professorinnen und Professoren auf Vorschlag des Dekans oder der Dekanin einen Prodekan oder eine Prodekanin als Stellvertreter des Dekans oder der Dekanin wählt.

An der Hochschule existiert seit WS 2005/2006 eine **Studierendenvertretung** (§ 9 Abs. 4 GO) mit eigener Satzung.

Ein **Kuratorium** (§ 22 GO) hat sich an der Karlshochschule bislang noch nicht etabliert.

### **A.III STUDIUM UND LEHRE**

---

Es werden folgende Präsenzstudiengänge angeboten (vgl. auch Übersicht 2):

#### *Bachelorstudiengänge*

##### Fakultät I: Betriebswirtschaft und Management

seit WS 2005/2006:

- \_ International Business (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)
- \_ Interkulturelles Management und Kommunikation (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)
- \_ Internationales Marketing (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)

##### Fakultät II: Services Industries

seit WS 2005/2006:

- \_ Internationales Tourismusmanagement (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)
- \_ Messe-, Kongress- und Eventmanagement (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)
- \_ Kulturmanagement (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)

seit WS 2009/10

- \_ Energiemanagement (Bachelor of Arts, 6 Semester, 180 ECTS-Credits)

#### ***Masterstudiengang*** (konsekutiv für alle Bachelorstudiengänge)

seit WS 2009/10

Alle Studiengänge sind 2009 von der FIBAA bis Ende Sommersemester 2014 akkreditiert worden. Teilweise waren damit Auflagen verbunden, die laut Selbstbericht alle fristgerecht erfüllt wurden.

Sämtliche Bachelorstudiengänge sind international geprägt. In den Studien- und Prüfungsordnungen ist geregelt, dass in der Regel ein Auslandssemester in die Studiengänge integriert ist. Nach Auskunft der Hochschule werden im Jahr 2010 rund 60 % der Studierenden des 5. Semesters ins Ausland gehen. Die Unterrichtssprache ist ab dem dritten Semester (bei International Business und Leadership durchgängig) Englisch. In jedem Studiengang sind zwei Fremdsprachen obligatorisch und im fünften Semester wählen die Studierenden eine Vertiefungsregion (RegionalStudies). Der Masterstudiengang ist anwendungsorientiert ausgelegt, wobei der Fokus auf strategischer Führung, Innovation und Wandel liegt. Die Hochschule entwickelte hierzu ein „3-Säulen Kompetenzmodell“. Im Mittelpunkt steht dabei die Vermittlung und Förderung von Innovations- und Veränderungskompetenz und sozialer und kommunikativer Kompetenz.

Die Aufwuchsplanung sieht vor, die Gesamtzahl der Studierenden von gegenwärtig 365 (WS 2009/10) auf 630 im WS 2013/14 zu erhöhen. Die Studierenden verteilen sich derzeit wie folgt auf die beiden Fakultäten: Betriebswirtschaft und Management (152), Service Industries (207) und sechs Studierende im Masterstudiengang „Leadership“ (vgl. Übersicht 5 „Aufwuchsplanung“). Der Fokus liegt auf der Entwicklung der Aufwuchsplanung der Fakultät II. Aus den Angaben der Hochschule ergibt sich eine Betreuungsrelation (Professuren in VZÄ zu Studierenden) von im Durchschnitt 1:29. Die Hochschule hat des Weiteren Richtgrößen für die einzelnen Studiengangskohorten von ca. 30 Studierenden pro Jahrgang festgelegt.

Für den Studienjahrgang, der zum WS 2005/06 sein Studium aufgenommen hat, wird eine durchschnittliche Abbrecherquote von 10,8 % angegeben. Die Hochschule erwartet jedoch eine Reduzierung der Abbruchquote durch das neu gestaltete Auswahlverfahren, durch das insbesondere Fehleinschätzungen vermieden werden sollen. Nach eigenen Angaben konzentriert die Hochschule ihre Bemühungen auch auf eine stärkere Internationalisierung der Studierenden; insbesondere im Bereich der „Incomings“, die – teilweise im Rahmen des ERASMUS-Programms – von Partnerhochschulen regelmäßig für ein Semester an die Hochschule wechseln. Im WS 2009/10 beträgt der Anteil der ausländischen Studierenden nach Angaben der Hochschule 12,3 %.

Die monatlichen Studiengebühren für die Bachelorstudiengänge betragen zurzeit 593,50 Euro und werden jährlich um 2 % erhöht. Die Höhe der Studienge-



bühren für den ab WS 2009/10 begonnenen Masterstudiengang „Leadership“ beläuft sich auf 800,00 Euro pro Monat bei einer jährlichen Anpassung um 2 %.

Die Hochschule selbst vergibt keine Stipendien an Studierende, sie stellt aber gemeinsam mit der Merkur Hochschulstiftung geeigneten Kooperationspartnern Studienfreiplätze zur Verfügung, die diese im eigenen Namen als „Stipendium“ ausschreiben können. Auf diese Weise wurden im Jahr 2009 insgesamt 20 Voll- oder Teilstipendien vergeben. Bachelor-Absolventen der Karlshochschule erhalten Teilstipendien für den Masterstudiengang in der Differenz zu ihrem bisherigen Beitrag.

Die Hochschule hat im Jahr 2008 ein Managementinstitut in Form einer GmbH gegründet. Dieses Institut versteht sich als Dienstleister im Bereich der Organisation. Es werden Weiterbildungsseminare in den Bereichen Event-, Messe- und Kongressmanagement, Marketing, Tourismus, Kommunikation, Recht und Sprachen angeboten.

Nach Angaben der Hochschule haben drei Fünftel (61,7 %) der Absolventen des ersten Absolventenjahrgangs unmittelbar den Einstieg ins Berufsleben gefunden, gut ein Fünftel (21,3 %) hat ein Masterstudium an einer anderen Hochschule aufgenommen. Dieses Ergebnis führt die Hochschule auch auf die Arbeit des „Career Service“, dem auch der Alumnibereich zugeordnet ist, zurück. Hierbei werden die Studierenden bei der Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und dem Übergang ins Berufsleben gefördert und unterstützt. Dieser Beratungsservice steht den Studierenden auch nach dem Studienabschluss zur Verfügung. Im Sommer 2008 wurde zudem ein Alumni-Netzwerk in Vereinsform gegründet. Damit wird das Ziel verfolgt, den Absolventen über ihr Hochschulstudium hinaus eine Plattform zu bieten, die den Kontakt zu ehemaligen Kommilitonen und Kommilitoninnen und die Verbindung zur Hochschule ermöglicht sowie die Vernetzung zwischen den Absolventen und möglichen Arbeitgebern unterstützt. Seit Anfang November 2008 sind in diesem Beratungsservice zwei studentische Hilfskräfte im Umfang von je 10 Stunden pro Woche tätig.

#### **A.IV FORSCHUNG**

---

Die Professorinnen und Professoren haben sich bisher schwerpunktmäßig dem Aufbau der Lehre und der Überarbeitung der Curricula gewidmet, so dass Forschungsaktivitäten kaum systematisch initiiert werden konnten, sondern eher aus Einzelinitiativen und bestehenden Kontakten resultierten. Seit 2008 befasst sich die Hochschule nunmehr nach eigenen Angaben intensiv mit dem Ausbau der Forschungsaktivitäten. So sieht etwa die im Januar 2009 in Kraft getretene Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung eine Reihe von Maßnahmen

zur Forschungsförderung vor (z. B. Erarbeitung eines Forschungskonzepts, Verzahnung von Forschung und Lehre, Förderung der Kooperationen mit internationalen wissenschaftlichen Einrichtungen, Forschungsevaluationen). Die Karlsruhochschule konzentriert sich auf anwendungsorientierte und Auftragsforschung. Sie berücksichtigt dabei die Herausforderungen des aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels und arbeitet mit problemlösungsorientierten und nachhaltig wirksamen Ansätzen.

Als erste Resultate dieser Maßnahmen werden sechs Forschungsprojekte genannt, die Ende 2008 an der Karlsruhochschule angelaufen sind. Beispielhaft seien einige Projekttitel genannt: Narrative und Innovation; Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen; Die Neue Führungskunst – The New Art of Leadership. Seit Beginn des Hochschulbetriebs konnten insgesamt 142.000 Euro Drittmittel für Forschungszwecke eingeworben werden, darunter 7.000 Euro aus der Wirtschaft, 25.000 Euro aus Landesmitteln und 110.000 Euro von der EU (vgl. Übersicht 7).

Zur weiteren Förderung dieser Anstrengungen werden Forschungsk Kooperationen und -aufenthalte aus Mitteln der Fakultätsbudgets gefördert und Freistellungen pro Semester für Forschungsaktivitäten im Gesamtumfang eines professoralen Lehrdeputats gewährt. Die Hochschule hat zudem im August 2009 einen ständigen Forschungsausschuss des Senats gebildet. Des Weiteren ist die Einrichtung eines „Globalisierungsinstituts“ vorgesehen.

Die Hochschule plant, die Zahl der von ihr veranstalteten Kongresse und Konferenzen weiter zu erhöhen. Für die Publikationen der Professoren und Professorinnen ist eine Hochschulschriftenreihe eingerichtet worden.

Zur Förderung besonders qualifizierter Absolventinnen und Absolventen werden Kooperationen mit promotionsberechtigten Hochschulen angestrebt. Derzeit finden entsprechende Gespräche mit der Handelshochschule Leipzig statt.

## **A.V      AUSSTATTUNG**

---

### V.1      Personelle Ausstattung

Im WS 2009/10 waren Professuren im Umfang von insgesamt 14,5 VZÄ vorgesehen (vgl. auch Übersicht 6). Davon sind 7 VZÄ Fakultät I und 7,5 VZÄ Fakultät II zugeordnet. Nach dem Ausscheiden von drei Professoren im Umfang von 2 VZÄ

sind derzeit (Stand WS 2009/2010) 12,5 VZÄ mit 14 Professorinnen und Professoren besetzt. |<sup>8</sup>

Das Lehrdeputat einer Vollzeitprofessur liegt bei 18 SWS. Die Deputatsreduktion des Präsidenten umfasst 18 SWS, die der beiden Dekane jeweils 8 SWS. Für die Übernahme der Studiengangsleitung wird eine Deputatsermäßigung von zwei SWS gewährt, für die Betreuung von Bachelorarbeiten von bis zu zwei SWS. Neuen Professorinnen und Professoren wird ebenfalls eine Deputatsreduktion zum Zwecke der Einarbeitung gewährt. Für Forschungsarbeiten können bis zu 18 SWS pro hauptamtlichem Professor und hauptamtlicher Professorin gewährt werden.

Neben den Einstellungsvoraussetzungen nach dem baden-württembergischen Landeshochschulgesetz legt die Karlshochschule Wert auf die pädagogische Eignung, internationale akademische Erfahrung und internationale Herkunft der Bewerber. Die Verträge werden zunächst auf drei Jahre befristet (derzeit 4 von 14) ausgestellt und dann bei Bewährung auf unbefristete Laufzeit umgestellt. Das Verfahren zur Berufung von Professorinnen und Professoren ist in einer Berufungsordnung geregelt.

## V.2 Sächliche Ausstattung

Die Hochschule verfügt über ein Gebäude (Gesamtfläche: 2.400 qm) mit insgesamt 17 Hörsälen und Seminarräumen. Alle Räume sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar. Die Räume sind mit analogen (z. B. Flipcharts, Metaplanwände) und digitalen (Beamer, Wireless-Lan) Medien ausgestattet. Hinzu kommt ein EDV-Raum mit ca. 22 Computerarbeitsplätzen. Auf allen Computern ist Microsoft-Office installiert; zusätzlich können die Studierenden Open-Source-Software nutzen, die in Kooperation mit Sun-Microsystems kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Daneben sind einige Netwerklizenzen für SPSS eingerichtet. Zusätzlich gibt es 18 weitere Räume, davon jeweils neun für Lehrpersonal und Verwaltung. An Stelle einer Mensa gibt es für die Studierenden einen funktional eingerichteten Aufenthaltsraum. Ein weiteres Gebäude wurde am 31. August 2009 aufgegeben und soll bei steigenden Studierendenzahlen durch ein zeitgemäßerer Gebäude ersetzt werden.

Die Präsenzbibliothek der Hochschule ist Montag bis Donnerstag von 8:00 bis 21:00 Uhr, Freitag von 8:00 bis 18:00 Uhr und Samstag von 9:00 bis 13:00 Uhr geöffnet (Öffnungszeiten sind in der vorlesungsfreien Zeit nur geringfügig re-

|<sup>8</sup> Zum SS 2010 konnten weitere 1,5 VZÄ besetzt werden. Aufgrund einer Deputatsaufstockung bei einer Professorin um 0,3 VZÄ verteilen sich im SS 2010 16 Professorinnen und Professoren auf 14,3 VZÄ. (Hinweis: diese aktuellen Zahlen sind nicht in der Übersicht 6 enthalten)

duziert) und wird von zwei Diplom-Bibliothekarinnen und durch studentische Hilfskräfte betreut. Sie verfügt über einen Bestand von 5.500 Medien sowie 35 Zeitschriften- und 10 Zeitungsabonnements. Die Bibliothek ist dem Südwestdeutschen Bibliotheksverbund angeschlossen, der Online-Rechercheöglichkeiten über den Karlsruher Virtuellen Katalog ermöglicht. Zudem kann kostenlos auf die Bestände der fußläufig erreichbaren Badischen Landesbibliothek zugegriffen werden. Eine vertraglich geregelte Kooperation mit der Bibliothek der Universität Karlsruhe eröffnet den Studierenden und Lehrenden weitere Nutzungsmöglichkeiten (z. B. den Zugang zu elektronischen Zeitschriften). Im Rahmen der DFG-Nationallizenzen ist darüber hinaus der kostenlose Zugriff auf umfangreiche Datenbanken, Volltext-Zeitschriften etc. möglich. Für den weiteren Ausbau der Bibliothek sind für die nächsten Jahre Mittel von rd. 50.000 Euro jährlich vorgesehen.

#### **A.VI FINANZIERUNG**

---

Die Karlshochschule finanziert sich überwiegend durch Studiengebühren (rd. 74 %), Mittel des Landes aus dem Hochschulpakt des Bundes und der Länder (15 %) und durch Mittel zur Studienplatzförderung aufgrund der Teilnahme am Ausbauprogramm Hochschule 2012 (rund 9 %). Im Geschäftsjahr 2009 hat sie Gesamteinnahmen von 3.205 Tsd. Euro erzielt. Diesen Einnahmen standen im selben Zeitraum Gesamtausgaben im Umfang von 3.189 Tsd. Euro gegenüber, wovon die größten Posten auf die Personalausgaben (rd. 65 %), Raumkosten und Werbe- und Reisekosten entfielen. Die Hochschule hat in jedem Jahr seit ihrem Bestehen Überschüsse erwirtschaftet (2008: 20.000 Euro und 2009: 16.000 Euro), was laut Finanzplanung auch für die Zukunft so vorgesehen ist (vgl. Übersicht 9).

Für den Fall eines Scheiterns der Karlshochschule hat die Energie Baden-Württemberg AG eine Bürgschaft in Höhe von 750.000 Euro übernommen, die vom Land Baden-Württemberg als ausreichend angesehen wird, um allen Studierenden einen ordnungsgemäßen Studienabschluss zu gewährleisten. |<sup>9</sup>

#### **A.VII QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG**

---

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind in einer Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) vom 19.01.2009 umfänglich geregelt. Bei

|<sup>9</sup> Ministerratsbeschluss vom 25./26. Juli 2005 und Schreiben vom 09. Juni 2009 Verlängerung der staatl. Anerkennung.

der Formulierung der Qualitätsziele wurden Lehrende, Studierende und Vertreter aus der Berufspraxis einbezogen. Das Qualitätsmanagement in Studium, Lehre und Forschung wird durch ein Präsidiumsmitglied der Hochschule gesteuert. Dieses wird durch einen Qualitätsbeauftragten bzw. eine Qualitätsbeauftragte unterstützt, der/die gemeinsam mit einem Professor oder einer Professorin, je einem Vertreter der Studierenden, der Servicestellen und Verwaltung sowie der Lehrbeauftragten den Qualitätsausschuss bildet.

Als interne Maßnahmen der Qualitätssicherung werden genannt:

- \_ Interne Evaluationen (§ 20);
- \_ Studentische Lehrevaluationen (§ 22);
- \_ Studentische Evaluationen der Rahmenbedingungen (§ 23);
- \_ Absolventenbefragungen (§ 24);
- \_ Befragungen der Lehrenden (§ 25);
- \_ Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Servicestellen und Verwaltung (§ 26).

Ferner werden folgende externe Maßnahmen der Qualitätssicherung genannt:

- \_ Externe Evaluationen (§ 21);
- \_ Befragungen von Partnerunternehmen und Arbeitgebern (§ 27).

Der Selbstbericht verweist zudem auf die Akkreditierungsberichte der FIBAA, in denen die Qualitätsprofile der Studiengänge durchweg mit der Kategorie „Qualitätsanforderungen übertroffen“ bewertet wurden. Nach Darstellung der Hochschule schlugen sich die Ergebnisse der Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der erfolgten Überarbeitung der Curricula sowie in einem didaktischen Schulungskonzept für die Dozenten nieder. Alle Ergebnisse werden nach Aussage der Hochschule transparent kommuniziert und sind Gegenstand von Feedbackgesprächen. In Einzelfällen wurden Professoren aufgrund unzureichender Evaluationsergebnisse nach Ablauf der Befristung nicht in unbefristete Arbeitsverträge übernommen.

## **A.VIII KOOPERATIONEN**

---

Die Karlshochschule ist Mitglied in verschiedenen internationalen Hochschulnetzwerken, so etwa in dem über 100 Mitgliedseinrichtungen umfassenden „Businet“ (Network for the development of Business Education Programms), das die Internationalisierung der Managementlehre fördert. Im Tourismusbereich ist sie Mitglied bei „ACCEPT“ (Association de Centres Européens d’Education

Professionelle en Tourisme). Darüber hinaus bestehen zahlreiche Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen im europäischen und außereuropäischen Ausland, die insbesondere dem Studierendenaustausch dienen (vgl. Übersicht 2). Für die Zukunft strebt die Hochschule den Aufbau von „Full-Scale-Verbindungen“ an, die neben dem bilateralen Austausch in Lehre und Forschung auch die Entwicklung gemeinsamer Studiengänge (Joint/Double Degrees) umfassen sollen.

Kooperationen mit Hochschulen im deutschsprachigen Raum existieren im Rahmen einzelner Forschungsprojekte (z. B. Universität Hannover, Universität der Künste Berlin) sowie im Bereich von Gastdozenten (z. B. FH Osnabrück, FH Kufstein Tirol, Universität Ulm). Über das Thema „Diversity Management“ existieren Kooperationen mit dem Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung in Freiburg sowie mit dem Institut für Medizinische Organisationspsychologie des Uniklinikums Heidelberg.

Im Bereich der Wirtschaft ist die Hochschule nach eigenen Angaben gut mit zahlreichen Unternehmen im In- und Ausland vernetzt. Besonders hervorgehoben werden die Kooperationen mit der IHK Karlsruhe, die zugleich Mitgesellschafterin des Hochschulträgers ist, und der Energie Baden-Württemberg (EnBW) AG. Darüber hinaus besteht seit dem Wintersemester 2007/08 ein Mentoring-Programm mit Führungspersonlichkeiten aus der Wirtschaft, die die Studierenden individuell in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen.

---

# B. Bewertung

## B.1 ZU LEITBILD UND PROFIL

---

Leitbild und Profil der Karlshochschule sind weitgehend konsistent und plausibel. Die Hochschule setzt ihr zentrales Ziel, die Studierenden durch praxisbezogene Lehre und Weiterbildung zur selbständigen Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in der Berufspraxis zu befähigen, überzeugend um. Besonders beeindruckend ist das große persönliche Engagement aller, die an der Entwicklung der Hochschule beteiligt sind. Der Fokus liegt dabei insbesondere nach dem Trägerwechsel im Jahr 2008 auf einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung in Verbindung mit einem unternehmerischen Führungsstil. Dieser Trägerwechsel geht mit der Entwicklung zu einer neuen Hochschule, verbunden mit einem neuen personellen Zuschnitt, einher. Verantwortlich dafür ist insbesondere die Entflechtung der Personenidentität von Präsident und Träger. Die „Aufbruchstimmung“ ist anhaltend und hat nachweislich das Streben nach akademischer Unabhängigkeit zur Folge. Die Hochschule ist zugleich bemüht, ihr fachliches Spektrum zu erweitern, was sich durch die Einführung des Studiengangs Energiemanagement zeigt. Mit diesem Studienangebot soll neuen Berufsbildern in der Energiewirtschaft entsprochen werden. Damit verwirklicht die Karlshochschule die bereits im Erstakkreditierungsverfahren positiv gewürdigten Ansätze einer gelungenen Ausrichtung der Studienangebote an bestehenden Marktbedürfnissen. |<sup>10</sup> Dem Anspruch der Hochschule, Orientierungswissen als ein Wissen um ethisch gerechtfertigte Ziele an die Studierenden zu vermitteln, wird die Hochschule jedoch noch nicht in ausreichendem Maße gerecht. Anerkennenswert sind die Bemühungen der Hochschule, das soziale Engagement der Studierenden zu fördern und bei ihnen die Bereitschaft zur Reflexion ethischer Fragestellungen zu erreichen. Auffallend ist in diesem Zusammenhang auch das Streben nach einem kinderfreundlichen Klima

|<sup>10</sup> A. a. O., S. 614

an der Hochschule. Gerade im Bereich der Professorenschaft realisiert die Hochschule die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorbildlich.

Mit der prominenten Platzierung einer internationalen Orientierung in ihrem Namen erhebt die Karlshochschule einen hohen Anspruch, dem sie in verschiedener Hinsicht bereits gerecht wird. Dieser Anspruch sollte aber – wie auch schon bei der Erstakkreditierung gefordert |<sup>11</sup> – noch intensiver und konkreter umgesetzt werden. Einerseits hat die Hochschule schon Fortschritte erzielt, indem zwei Studiengänge vollständig in englischer Sprache sowie Auslandssemester und internationale Exkursionen innerhalb Europas und nach Übersee angeboten werden. Angemessen ist auch die personelle Ausstattung mit Professoren und Professorinnen aus dem Ausland (2 von 14 Professoren und Professorinnen). Andererseits muss der Anteil ausländischer Studierender deutlich erhöht werden, um dem internationalen Anspruch der Hochschule zu genügen. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Internationalisierung fehlt es außerdem derzeit an der finanziellen Unterstützung von Auslandsreisen. Obligat erscheint daher die Einführung eines Reiseetats für Hochschullehrer.

Der Praxisbezug des Studiums ist sehr gut ausgeprägt. So werden etwa in den Bachelorarbeiten zumeist konkrete Praxisprojekte aufgegriffen. Die hohe Bedeutung der Karlshochschule für die Region ist von den Kooperationspartnern aus Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen überzeugend verdeutlicht worden.

Das Hochschulleben gestaltet sich nach den Regeln einer von allen Beteiligten befürworteten und gelebten akademischen „Basisdemokratie“ und ist geprägt durch eine individuelle Betreuung der Studierenden, eine sehr intensive Kommunikationskultur und ein „Prinzip der kurzen Wege“.

## **B.II      ZU LEITUNGSSTRUKTUR, ORGANISATION UND VERWALTUNG**

---

Die seit der Erstakkreditierung in der Grundordnung neu geregelte Leitungs- und Entscheidungsstruktur an der Karlshochschule lässt dem Einfluss des Trägers auf das Präsidium weiterhin zu viel Raum. So bestellt der Träger gemäß § 12 GO die hauptamtlichen Präsidiumsmitglieder. Entsprechend der Grundordnung der Hochschule nimmt er außerdem an den Sitzungen aller Gremien teil. Allerdings wurde seine Mitgliedschaft im Senat inzwischen in eine Mitgliedschaft ohne Stimmrecht geändert. Problematisch ist weiterhin, dass die Bestellung des Aufsichtsrats ebenfalls allein durch den Träger erfolgt. Diese Rah-

| <sup>11</sup> Ebd.



menbedingungen würden es ihm gestatten, in einem Maß auf die akademische Eigenständigkeit der Hochschulleitung Einfluss zu nehmen, das geeignet ist, die Freiheit von Forschung und Lehre zu gefährden. Diese Regelungen sind in der Gründungsphase unter Berücksichtigung der Personenidentität von Träger und Präsident getroffen worden. Aufgrund des nach dem Trägerwechsel herrschenden Führungsstils an der Hochschule ist eine große Bereitschaft aller Beteiligten entstanden, auch Änderungen der Grundordnung vorzunehmen. Der Präsident bekennt sich zur Gewährleistung der akademischen Freiheit und der wissenschaftlichen Qualität. In der Praxis nimmt der neue Träger zwar noch an allen Sitzungen teil, übt aber aktuell sein Stimmrecht nicht aus. Begrüßenswert ist, dass er selbst ein Interesse daran hat, diese Praxis in der Grundordnung explizit zu verankern.

Trotz dieser konstruktiven Zusammenarbeit von Träger und Gremien der Hochschule ist es unerlässlich – gerade zur Trennung zwischen akademischen Belangen und Interessen der Trägergesellschaft –, die bereits gelebte Praxis in der Grundordnung schnellstmöglich entsprechend zu verankern. Alle Beteiligten haben die Bereitschaft zur grundlegenden Änderung der Grundordnung signalisiert.

Empfohlen wird außerdem eine Stärkung des Senats, insbesondere seiner Beteiligungsrechte. Die Bereitschaft, den Senat an der Wahl des Aufsichtsrats zu beteiligen und dies in der Grundordnung zu verankern, wird daher sehr begrüßt. Außerdem sollte der Senat durch eine quantitativ erhöhte Repräsentanz der Hochschulgruppen, insbesondere der Professoren und Professorinnen und der Studierendenvertreter, gestärkt werden. Empfohlen wird auch eine bessere Aufgabenverteilung bei den Gremien. So wäre die Wahl des Dekans oder der Dekanin ohne Vorschlagsrecht des Präsidenten allein dem jeweiligen Fakultätsrat zu überlassen.

Insgesamt positiv zu bewerten ist die während des Ortsbesuchs glaubwürdig bekundete Bereitschaft, die bereits eingeleiteten Veränderungsprozesse in der Grundordnung zu verankern.

### **B.III ZU LEHRE UND STUDIUM**

---

Alle Studiengänge sind von einer vom Akkreditierungsrat anerkannten Agentur bis 2014 akkreditiert. Die hohe Praxisorientierung entspricht dem Leitbild der Karlshochschule. Die internationale Ausrichtung der Lehrinhalte der Bachelorstudiengänge ist sachgerecht ausgeprägt. Dies zeigt sich insbesondere an der Internationalität der Lehrenden und deren internationalen Erfahrungen und dem Angebot eines Auslandsstudiums mit Dual Degree-Abschluss. Von der Möglichkeit eines Dual Degree-Abschlusses haben bislang jedoch nur zwei Absolven-

ten Gebrauch gemacht. Ausdrücklich befürwortet wird daher das Engagement der Hochschule, die Studierenden durch Informationsveranstaltungen dazu zu motivieren, Auslandssemester zu absolvieren. Kennzeichnend für die internationale Ausrichtung ist, dass zwei Studiengänge (International Business und Master Leadership) durchgängig in englischer Sprache angeboten werden und bei allen anderen Bachelorstudiengängen ab dem dritten Semester die Vorlesungen in Englisch gehalten werden. Gleichwohl sollte die Hochschule ihre Anstrengungen, mindestens ein obligatorisches Auslandssemester für alle Studiengänge einzuführen, verstärken. Eine Förderung der Internationalisierung im Bereich der Studierenden sollte unbedingt weiter ausgeweitet werden. Dazu dienen auch die Aktivitäten der Karlshochschule im Rahmen einer internationalen Summer Academy, die als derzeitiger interkultureller Schwerpunkt an der Hochschule durchgeführt wird.

Die Hochschule sollte ihren Fokus vorwiegend auf die Beibehaltung eines grundständigen BWL-Angebots legen. Angesichts der Situation auf dem Arbeitsmarkt ist die Spezialisierung der Studiengänge gerade noch akzeptabel und sollte nicht weiter vorangetrieben werden. Grundsätzlich ist sicherzustellen, dass die Kernfächer personell abgedeckt sind. Die Arbeitsgruppe sieht es deshalb als notwendig an, bei Neuberufungen umso mehr auf die betriebswirtschaftlichen Kernkompetenzen der Bewerber zu achten.

Nach Auffassung der Arbeitsgruppe werden die Schlüsselkompetenzen erfolgreich vermittelt. Gleichwohl ist die Verankerung des Schwerpunktes Ethik in allen Studiengängen noch nicht abschließend gelungen. Die Hochschule hat dies erkannt und plant, die Modulbeschreibungen in den einzelnen Studiengängen diesbezüglich anzupassen.

Besonders positiv zu bewerten ist der gute Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden, der aufgrund der kleinen Gruppen gepflegt werden kann. Die Hochschule will an der Gruppenstärke von maximal 30 Studierenden bis 2015 festhalten und keine weiteren Studiengänge mehr einführen. Mit einem signifikanten Anstieg der Studierendenzahlen nach 2015 rechnet die Hochschule nicht. Es wird daher empfohlen, bei der personellen Ausstattung zukünftig darauf zu achten, eine Beeinträchtigung des qualitätsfördernden Kleingruppenprinzips zu vermeiden.

Die Arbeitsgruppe regt an, an der Hochschule ein Stipendienprogramm zur Förderung finanzschwacher Studierender zu etablieren.

#### **B.IV ZUR FORSCHUNG**

---

Die Forschungsaktivitäten an der Karlshochschule befinden sich noch in den Anfängen, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass die Hochschule

diese erst seit der Umbruchphase 2008 initiiert bzw. aufgenommen hat. Die ersten Projekte konzentrieren sich nach Maßgabe der Empfehlungen der Erstakkreditierung nun auf anwendungsorientierte Forschung sowie Auftragsforschung. Unterstützend wirkt dabei insbesondere der bereits eingerichtete Forschungsausschuss. Um in der Hochschule adäquate Forschungsaktivitäten zu entwickeln, sollte sie mehr als bisher versuchen, durch Deputatsreduktionen und weitere Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeiten des wissenschaftlichen Personals für Forschungsaktivitäten zu verbessern.

Zu einer zukunftsgerechten Weiterentwicklung der Forschungsbasierung an der Hochschule trägt auch der sich jährlich erhöhende Forschungsetat von derzeit 45.000 Euro (Übersicht 9) bei. Zudem werden Forschungsk Kooperationen und -aufenthalte aus Mitteln der Fakultätsbudgets gefördert. Insgesamt ist somit positiv festzustellen, dass Forschung durch Initiative Einzelner eine große Unterstützung durch die Hochschule erfährt und die Möglichkeiten, Drittmittel für die Forschung einzuwerben, von der Hochschule engagiert gefördert werden.

Bei der weiteren Entwicklung der Hochschule ist darauf zu achten, dass die Forschungsaktivitäten erweitert und in Schwerpunkten gebündelt werden, die insbesondere eine Affinität zu dem Masterangebot darstellen. Durch ein längerfristig angelegtes Anreizsystem, das forschungsbezogenes Budget und Personal einschließt, sollte es gelingen, jeder Professorin bzw. jedem Professor eine entsprechende Verankerung zu gewährleisten. Außerdem wird empfohlen, sich vermehrt an der Einwerbung von Drittmitteln zu beteiligen.

## **B.V ZUR AUSSTATTUNG**

---

### V.1 Personelle Ausstattung

Die personelle Ausstattung der Karlshochschule mit Professorinnen und Professoren gewährleistet mittlerweile einen angemessenen Studienbetrieb. Die durchschnittliche professorale Betreuungsrelation liegt derzeit bei 1:29 Studierenden. Inzwischen konnten zum SS 2010 14,3 VZÄ mit 16 Professorinnen und Professoren besetzt werden (entspricht 1:25 Studierenden).

Mit der seit dem 31. August 2009 in Kraft getretenen Berufungsordnung und der Besetzung der Berufungskommission auch mit externen Sachverständigen ist die Karlshochschule der Forderung des Akkreditierungsausschusses nach einem wissenschaftsadäquaten und transparenten Berufungsverfahren nachgekommen.

Hervorzuheben ist die ausgeprägte und engagierte Zusammenarbeit der Professorinnen und Professoren mit den Lehrbeauftragten aus der Praxis. Für viele der

Lehrbeauftragten ist die sehr gute Arbeitsatmosphäre an der Hochschule und der von Respekt getragene Führungsstil Beweggrund für die Aufnahme einer Lehrtätigkeit an der Karlsruhochschule.

Die organisatorischen Aufgaben in der Hochschule werden durch 25 Verwaltungsmitarbeiter wahrgenommen. Diese vergleichsweise hohe Anzahl wird von der Hochschulleitung plausibel damit begründet, dass in der derzeitigen Entwicklungsphase nur so ein reibungsloser Studienablauf garantiert werden kann.

## V.2 Sächliche Ausstattung

Für die gegenwärtige Zahl der Studierenden und des Personals sind die Räumlichkeiten nicht durchweg ausreichend. Schon jetzt ist es erforderlich, insbesondere mehr Arbeitsplätze für Studierende zu schaffen und die Räumlichkeiten für die studentischen Hilfskräfte zu erweitern. Die technische Ausstattung der Lehrräume ist sehr gut. Allerdings fehlt es für die Angebote in den Studiengängen der Fakultät II (Services Industries) an einer ausreichenden Zahl an Kameras für erforderliche Studienprojekte. An Stelle einer Mensa verfügt die Hochschule über einen multifunktionalen Aufenthaltsraum, der aber für größere Veranstaltungen wie zum Beispiel eine Studierendenvollversammlung nicht ausreichend Platz bietet. Im Hinblick auf den von der Hochschule erwarteten Anstieg der Studierendenzahlen in den nächsten Jahren ist eine deutliche Erweiterung der Raumkapazitäten unerlässlich.

Die bibliothekarische Ausstattung ist insofern ausreichend, als grundlegende Literatur immer auch in der aktuellsten Version verfügbar ist. Wie bereits von der Hochschule vorgesehen, ist ein Bibliotheksetat von jährlich 50.000 Euro für einen weiteren Ausbau notwendig. Dieser sollte unbedingt auch für die Schaffung weiterer Arbeitsplätze im Bibliotheksbereich genutzt werden. Die Hochschule sollte aber vorrangig auch Strategien entwickeln, um im E-Learning-Bereich Angebote machen zu können. Begrüßenswert ist die sehr gute Umsetzung der Empfehlungen der Erstakkreditierung, sich mit weiteren Bibliotheken zu vernetzen. Gelungen ist dies insbesondere mit der Universitätsbibliothek Karlsruhe und dem Südwestdeutschen Bibliotheksverbund, der Online-Recherchemöglichkeiten über den Karlsruher Virtuellen Katalog ermöglicht.

## **B.VI ZUR FINANZIERUNG**

---

Die finanzielle Situation der Hochschule, deren Einnahmen überwiegend aus Studiengebühren (rd. 74 %) bestehen, konnte seit der Erstakkreditierung positiv weiterentwickelt werden. Die Hochschule kann inzwischen einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen. So hat sie kontinuierlich geringe Überschüsse erwirtschaftet (2008: 20.000 Euro, 2009: 16.000 Euro). Allerdings hängt die Solidität

der Hochschule entscheidend von der Landesförderung im Rahmen des Hochschulpaktes des Bundes und der Länder (rd. 15 % = 450.000 Euro bis 2014) und der Studienplatzförderung (rd. 9 % = 319.000 Euro Mittel aus Teilnahme am Ausbauprogramm Hochschule 2012) ab, auf die die Hochschule auch weiterhin angewiesen sein wird. Mithin sorgen diese Mittel des Landes dafür, dass die Hochschule nicht in die Verlustzone gerät. Dementsprechend wird für den Fall, dass diese Landesmittel (Landesförderung Hochschulpakt; Haushaltstitel bis 2013 (für private Hochschulen) und Studienplatzförderung bis 2012) nicht mehr gewährt werden würden, eine Anpassung des Finanzplanes erforderlich.

Die Bereitschaft, Vorkehrungen für die Sicherstellung der Finanzierung im Falle einer Einstellung des Hochschulbetriebs zu treffen, ist von Seiten der Karlsruhochschule vorhanden. Diese Vorkehrungen sollten unbedingt weiter vorangetrieben werden. Als sinnvolle Maßnahme ist eine breit gefächerte und intensive Sponsorsuche zu betrachten. Ausdrücklich begrüßt wird die Bürgschaftserklärung der EnBW in Höhe von 750.000 Euro, wodurch eine ordnungsgemäße Abwicklung der Hochschule im Falle eines Scheiterns gesichert werden soll.

---

#### **B.VII ZUR QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG**

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind in einer Ordnung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (QUESO) seit Anfang 2009 umfänglich geregelt. Hier befindet sich die Karlsruhochschule auf einem guten Weg und folgt insofern den Empfehlungen der Erstakkreditierung. Das Qualitätssicherungssystem verfügt über vielschichtige Formen interner und externer Evaluationen. Als positive Umsetzung zur Sicherstellung der Qualität in der Lehre werden die Abstimmung der Lehrbeauftragten und Modulverantwortlichen sowie der „Tag der Lehrenden“ gewertet. Auch im Bereich der Qualitätssicherung überzeugt die Hochschule mit einer engagierten, transparenten Kommunikationskultur und einer ausgeprägten Prozessorientierung.

---

#### **B.VIII ZU KOOPERATIONEN**

Die Karlsruhochschule verfügt über sehr gute Kontakte in die regionale Wirtschaft, wodurch die dem Leitbild entsprechende praxisnahe Ausbildung der Studierenden ermöglicht wird. Besonders hervorgehoben werden die Kooperationen mit der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe und der Energie Baden-Württemberg (EnBW) AG. Gleichwohl bedarf es weiterer - nicht nur regionaler - Kooperationspartner, deren Berufs- und Praxisfelder den Studienangeboten der Karlsruhochschule entsprechen.

**38** Die Kooperationen mit Hochschulen im europäischen und außereuropäischen Ausland dienen derzeit insbesondere dem Studierendenaustausch. Begrüßenswerterweise strebt die Karlsruhochschule den Aufbau von „Full-Scale-Verbindungen“ an, die neben dem bilateralen Austausch in Lehre und Forschung auch die Entwicklung gemeinsamer Studiengänge umfassen sollen. Grundsätzlich fehlt es aber an institutionellen Kooperationen mit anderen Hochschulen auch im internationalen Kontext. Es wird daher empfohlen, die bisher bestehenden persönlichen oder projektbezogenen Kooperationsbeziehungen |<sup>12</sup> zu nutzen und institutionell auszuweiten.

| <sup>12</sup> Siehe auch die Angaben zu Kooperationen in Übersicht 2.

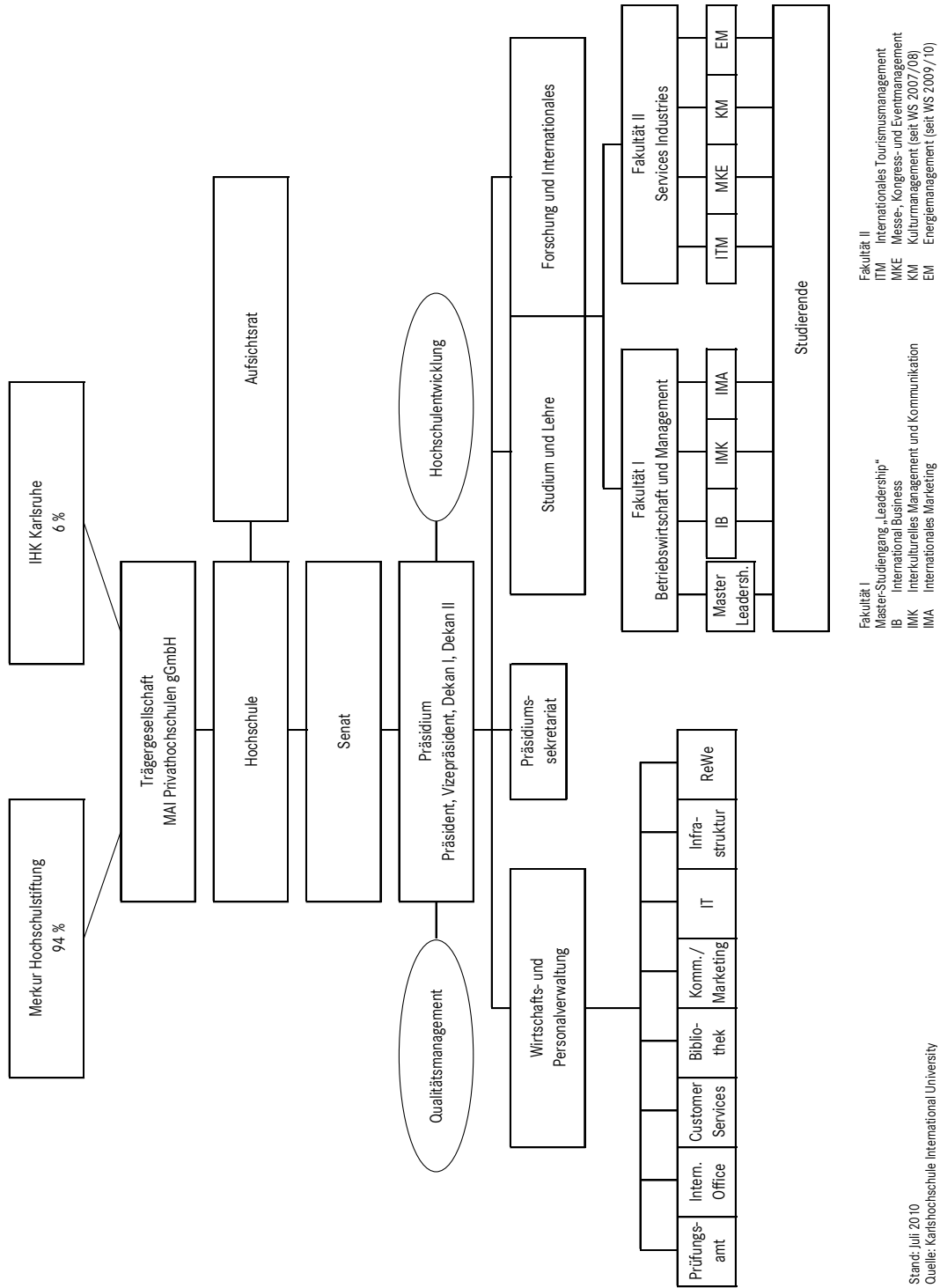
---

# Anhang

- Übersicht 1: Organigramm
- Übersicht 2: Studienangebote (einschl. geplanter Studiengänge)
- Übersicht 3: Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, der Studienanfängerinnen und Studienanfänger, der Absolventinnen und Absolventen und mittlere Studiendauer nach Studiengängen
- Übersicht 4: Anzahl der Studierenden und Anteil weiblicher und ausländischer Studierender differenziert nach Bachelor- und Masterstudiengängen und Gesamtzahl vom WS 2005/06 bis WS 2009/10
- Übersicht 5: Projektion der Studierendenzahlen vom WS 2009/10 bis WS 2015/16 (Aufwuchsplanung)
- Übersicht 6: Personalausstattung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)
- Übersicht 7: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern
- Übersicht 8: Finanzierung 2005 bis 2008
- Übersicht 9: Finanzplanung 2009 bis 2013







## Übersicht 2: Studienangebote (einschl. geplanter Studiengänge)

Studiengänge (Schwerpunkte)	Abschlüsse	RSZ <sup>*)</sup> in Sem.	Studien- formen	Stand- orte	Kooperationen mit anderen Hochschulen
1	2	3	4	5	6
International Business	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	Katholieke Hogeschool Leuven (Belgien) Katholieke Hogeschool Mechelen (Belgien) Hogeschool West-Vlaanderen, Kortrijk (Belgien) American Business School, Paris (Frankreich) Groupe Ecole Supérieure de Commerce, Troyes (Frankreich) Central Ostrobothnia Univ. of Applied Sciences, Jakobstad (Finnland) University of Wales, Cardiff (UK) University of Lincoln (UK) New College Durham (UK) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland) Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung Taganrog (Russland) Marmara Üniversitesi, Istanbul (Türkei) California International Business University, San Diego (USA) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA) Vancouver Island University, Nanaimo (Kanada)
Interkulturelles Management und Kommunikation	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	Katholieke Hogeschool Leuven (Belgien) Katholieke Hogeschool Mechelen (Belgien) Hogeschool West-Vlaanderen, Kortrijk (Belgien) American Business School, Paris (Frankreich) Groupe Ecole Supérieure de Commerce, Troyes (Frankreich) Central Ostrobothnia Univ. of Applied Sciences, Jakobstad (Finnland) University of Wales, Cardiff (UK) University of Lincoln (UK) New College Durham (UK) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland) Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung Taganrog (Russland) Marmara Üniversitesi, Istanbul (Türkei) California International Business University, San Diego (USA) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA) Vancouver Island University, Nanaimo (Kanada)
Internationales Marketing	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	Katholieke Hogeschool Leuven (Belgien) American Business School, Paris (Frankreich) Central Ostrobothnia Univ. of Applied Sciences, Jakobstad (Finnland) University of Wales, Cardiff (UK) University of Lincoln (UK) New College Durham (UK) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland) Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung Taganrog (Russland) Marmara Üniversitesi, Istanbul (Türkei) California International Business University, San Diego (USA) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA) Vancouver Island University, Nanaimo (Kanada)
Internationales Tourismus- management	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	Katholieke Hogeschool Leuven (Belgien) Katholieke Hogeschool Mechelen (Belgien) Hogeschool West-Vlaanderen, Kortrijk (Belgien) Central Ostrobothnia Univ. of Applied Sciences, Jakobstad (Finnland) University of Wales, Cardiff (UK) University of Lincoln (UK) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland) California International Business University, San Diego (USA) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA) Vancouver Island University, Nanaimo (Kanada) International College of Management Sydney (Australien)

Studiengänge (Schwerpunkte)	Abschlüsse	RSZ <sup>1)</sup> in Sem.	Studien- formen	Stand- orte	Kooperationen mit anderen Hochschulen
1	2	3	4	5	6
					Hochschule Wallis, Ecoles Suisse de Tourisme, Sierre (Schweiz) Universidad de a Coruna (Spanien) Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca (Spanien)
Messe-, Kongress- und Eventmanagement	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	University of Lincoln (UK) Shanghai Second Polytechnic University (VR China) International College of Management Sydney (Australien) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland) California International Business University, San Diego (USA)
Kulturmanagement	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	University of Lincoln (UK) California International Business University, San Diego (USA) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA) Otago Polytechnic, Dunedin (Neuseeland)
Energiemanagement	Bachelor of Arts	6	Präsenz- studium	-	University of Lincoln (UK) Hawaii Pacific University, Honolulu (USA)
Leadership	Master of Arts	4	Präsenzst.	-	in Vorbereitung

| ·) RSZ = Regelstudienzeit

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

### Übersicht 3: Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, der Studienanfängerinnen und Studienanfänger, der Absolventinnen und Absolventen und mittlere Studiendauer nach Studiengängen

Studiengänge	WS 2005/06				WS 2006/07				WS 2007/08			
	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absolventen	mittlere Studiendauer (Semester)	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absolventen	mittlere Studiendauer (Semester)	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absolventen	mittlere Studiendauer (Semester)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
International Business	17	10	-	-	35	19	-	-	40	24	-	-
Interkulturelles Management und Kommunikation	14	11	-	-	13	8	-	-	8	8	-	-
Internationales Marketing	15	10	-	-	35	25	-	-	24	18	-	-
Internationales Tourismusmanagement	34	19	-	-	72	43	-	-	66	35	-	-
Messe-, Kongress- und Eventmanagement	24	16	-	-	62	44	-	-	60	42	-	-
Kulturmanagement (Beginn WS 2007/08)	-	-	-	-	2	0	-	-	11	8	-	-
Energiemanagement (Beginn WS 2009/10)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leadership (Beginn WS 2009/10)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Insgesamt</b>	<b>104</b>	<b>66</b>	-	⊗	<b>219</b>	<b>139</b>	-	⊗	<b>209</b>	<b>135</b>	-	⊗

Fortsetzung:

Studiengänge	WS 2008/09				WS 2009/10			
	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absolventen	mittlere Studiendauer (Semester)	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absolventen	mittlere Studiendauer (Semester)
1	14	15	16	17	18	19	20	21
International Business	26	18	4	7,0	43	8	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt
Interkulturelles Management und Kommunikation	15	12	9	7,0	52	27	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt
Internationales Marketing	15	13	9	7,0	54	27	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt
Internationales Tourismusmanagement	38	29	12	7,0	97	31	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt
Messe-, Kongress- und Eventmanagement	37	31	13	7,0	66	33	noch nicht bekannt	noch nicht bekannt
Kulturmanagement (Beginn WS 2007/08)	11	9	-	-	30	8	-	-
Energiemanagement (Beginn WS 2009/10)	-	-	-	-	10	6	-	-
Leadership (Beginn WS 2009/10)	-	-	-	-	10	6	-	-
<b>Insgesamt</b>	<b>142</b>	<b>112</b>	<b>47</b>	⊗	<b>362</b>	<b>146</b>	-	⊗

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

**Übersicht 4: Anzahl der Studierenden und Anteil weiblicher und ausländischer Studierender differenziert nach Bachelor- und Masterstudiengängen und Gesamtzahl vom WS 2005/06 bis WS 2009/10**

1	2	WS 2005/06				WS 2006/07				WS 2007/08				WS 2008/09				WS 2009/10			
		Studierende gesamt	in der RSZ <sup>1)</sup>	weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	in der RSZ <sup>1)</sup>	weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	in der RSZ <sup>1)</sup>	weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	in der RSZ <sup>1)</sup>	weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	in der RSZ <sup>1)</sup>	weibl. in %	davon ausländ. in %
BA	International Business	10	10	50,0	-	27	27	40,7	7,4	50	50	38,0	8,0	63	62	36,5	9,5	69	49	36,2	11,6
	Interkulturelles Management und Kommunikation	11	11	72,7	9,1	18	18	83,3	11,1	21	21	76,2	4,8	27	24	77,8	18,5	46	44	67,4	13,0
	Internationales Marketing	10	10	70,0	-	35	35	68,6	-	53	53	62,3	-	59	56	61,0	-	79	59	69,6	1,3
	Internationales Tourismusmanagement	19	19	78,9	5,3	62	62	80,6	3,2	86	86	84,9	7,0	95	92	88,4	4,2	116	87	87,1	1,7
	Messe-, Kongress- und Eventmanagement	16	16	56,2	6,3	58	58	60,3	3,4	102	102	62,7	7,8	122	114	65,6	6,6	136	93	76,5	4,4
	Kulturmanagement	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8	100,0	-	14	14	92,9	7,1	21	21	85,7	9,5
	Energiemanagement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	50,0	-
	<b>Summe BA</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66,7</b>	<b>4,5</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>67,5</b>	<b>4,0</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>66,6</b>	<b>5,9</b>	<b>380</b>	<b>362</b>	<b>67,6</b>	<b>6,3</b>	<b>473</b>	<b>359</b>	<b>71,2</b>	<b>5,3</b>
MA	Leadership	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	66,7	16,7
	<b>BA und MA insgesamt</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66,7</b>	<b>4,5</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>67,5</b>	<b>4,0</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>66,6</b>	<b>5,9</b>	<b>380</b>	<b>362</b>	<b>67,6</b>	<b>6,3</b>	<b>479</b>	<b>365</b>	<b>71,2</b>	<b>5,4</b>

\*) RSZ = Regelstudienzeit  
Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

## Übersicht 5: Projektion der Studierendenzahlen vom WS 2009/10 bis WS 2015/16 (Aufwuchsplanung)

Studiengänge (Schwerpunkte)	Soll													
	ist WS 2009/10	WS 2010/10	WS 2010/11	SS 2011	WS 2011/12	SS 2012	WS 2012/13	SS 2013	WS 2013/14	SS 2014	WS 2014/15	SS 2015	WS 2015/16	
International Business	49	49	47	47	50	50	65	65	69	69	69	69	69	
Interkulturelles Management und Kommunikation	44	44	53	53	67	67	65	65	69	69	69	69	69	
Internationales Marketing	59	59	62	62	71	71	69	69	69	69	69	69	69	
Internationales Tourismusmanagement	87	87	86	86	85	85	84	84	84	84	84	84	84	
Messe-, Kongress- und Eventmanagement	93	93	84	84	87	87	84	84	84	84	84	84	84	
Kulturmanagement	21	21	35	35	50	50	65	65	69	69	69	69	69	
Energiemanagement	6	6	20	20	38	38	56	56	65	65	69	69	69	
Incomings <sup>1)</sup>	-	-	31	-	50	-	72	-	96	-	98	-	98	
<b>Summe BA</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>418</b>	<b>387</b>	<b>498</b>	<b>448</b>	<b>560</b>	<b>488</b>	<b>605</b>	<b>509</b>	<b>611</b>	<b>513</b>	<b>611</b>	
Leadership	6	6	19	19	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
<b>Summe MA</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	
<b>Insgesamt</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>437</b>	<b>406</b>	<b>523</b>	<b>473</b>	<b>585</b>	<b>513</b>	<b>630</b>	<b>534</b>	<b>636</b>	<b>538</b>	<b>636</b>	

10 % Abbrecher im 1. Studienjahr; ab dem WS 2010/11 ein Auslandssemester im 5. Semester, Studierende bleiben immatrikuliert.

\*) 30 %; 40 %; 50 %; 60 % des jeweiligen 4. Semesters

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule



## Übersicht 7: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern

Fachbereiche / Organisationseinheiten und Drittmittelgeber	Drittmittel in Tsd. Euro (gerundet)					Summe
	2005	2006	2007	2008	2009	
1	2	3	4	5	6	7
<i>Fakultät I</i>						
Land/Länder	0	0	0	0	0	0
Bund	0	0	0	0	0	0
EU	0	0	0	0	0	0
DFG	0	0	0	0	0	0
Wirtschaft	0	0	0	0	7	7
Stiftungen	0	0	0	0	0	0
Sonstige	0	0	0	0	0	0
<i>Zwischensumme</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>7</i>	<i>7</i>
<i>Fakultät II</i>						
Land/Länder	0	0	0	19	6	25
Bund	0	0	0	0	0	0
EU	14	55	41	0	0	110
DFG	0	0	0	0	0	0
Wirtschaft	0	0	0	0	0	0
Stiftungen	0	0	0	0	0	0
Sonstige	0	0	0	0	0	0
<i>Zwischensumme</i>	<i>14</i>	<i>55</i>	<i>41</i>	<i>19</i>	<i>6</i>	<i>135</i>
<i>übergreifend</i>						
Land/Länder	0	0	0	0	0	0
Bund	0	0	0	0	0	0
EU	0	0	0	0	0	0
DFG	0	0	0	0	0	0
Wirtschaft	0	0	0	0	0	0
Stiftungen - Grundstock	0	0	0	424	0	424
Stiftungen - Zustiftungen	0	0	0	52	950	1.002
Sonstige	0	0	0	0	0	0
<i>Zwischensumme</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>476</i>	<i>950</i>	<i>1.426</i>
<b>Insgesamt</b>	<b>14</b>	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>495</b>	<b>963</b>	<b>1.568</b>

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule



Positionen	Angaben in Tsd. Euro (gerundet)			
	Studienjahr			
	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5
<b>Einnahmen</b>				
Studiengebühren	134	783	1.714	2.285
Einnahmen aus Seminarbetrieb	0	0	0	0
Einnahmen aus Sponsoring und Spenden	0	0	0	7
Stiftungsprofessuren	0	0	0	0
Einnahmen aus Stiftungserlösen	0	0	0	0
Einnahmen aus öffentlichen Mitteln:	187	450	506	741
- Land	187	450	506	741
- Kommune	0	0	0	0
Drittmittel	14	55	41	0
Sonstige Einnahmen:	89	2	31	64
- Vermögensübertrag GFB	88	0	0	0
- LZ KK, Weiterber., Lernmittel	0	0	27	58
- Zinsen und ähnliche Erträge	1	2	4	6
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>424</b>	<b>1.290</b>	<b>2.292</b>	<b>3.097</b>
<b>Ausgaben</b>				
Personalausgaben:	102	562	1.241	1.703
- Professuren				
- wissenschaftliches Personal				
- sonstiges Personal				
Lehraufträge	13	86	140	161
Investitionen	4	113	59	136
Sachausgaben:	264	520	815	1.077
- Raumkosten	19	109	252	364
- Versicherungen und Beiträge	0	3	4	9
- Werbe- und Reisekosten	185	307	330	412
- sonstige betriebliche Kosten	59	100	229	290
- Sonstige betriebliche Ausgaben	1	1	0	2
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>383</b>	<b>1.281</b>	<b>2.255</b>	<b>3.077</b>
<b>Überschuss / Defizit</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>20</b>

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Positionen	Angaben in Tsd. Euro (gerundet)				
	Studienjahr				
	2009 Nachtragsplan <sup>1)</sup>	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	5
<b>Einnahmen</b>					
Studiengebühren	2.415	2.625	3.036	3.537	3.875
Einnahmen aus Seminarbetrieb	0	0	0	0	0
Einnahmen aus Sponsoring und Spenden	0	0	0	0	0
Stiftungsprofessuren	0	0	0	0	0
Einnahmen aus Stiftungserlösen	5	7	9	9	9
Einnahmen aus öffentlichen Mitteln:	757	769	829	908	450
- Land	757	769	829	908	450 <sup>2)</sup>
- Kommune	0	0	0	0	0
Drittmittel	25	50	100	150	200
Sonstige Einnahmen:	3	3	3	3	3
- Zinserlöse	3	3	3	3	3
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>3.205</b>	<b>3.454</b>	<b>3.977</b>	<b>4.607</b>	<b>4.537</b>
<b>Ausgaben</b>					
Personalausgaben:	2.058	2.255	2.522	2.768	2.911
- Professuren					
- wissenschaftliches Personal					
- sonstiges Personal					
Lehraufträge	167	187	204	233	253
Investitionen	103	137	169	273	177
Sachausgaben:	861	811	878	952	1.015
- Raumkosten	390	316	335	339	343
- Werbekosten	200	200	200	200	200
- Sachkosten	199	220	253	278	292
- Akkreditierung	50	30	0	0	0
- Forschung	22	45	90	135	180
- Sonstige betriebliche Ausgaben	0	0	0	0	0
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>3.189</b>	<b>3.390</b>	<b>3.773</b>	<b>4.226</b>	<b>4.356</b>
<b>Rücklagen</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>190</b>	<b>370</b>	<b>170</b>
<b>Überschuss / Defizit</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

1) Aufgrund der institutionellen Veränderungen der Hochschule wurde ein Nachtragsplan 2009 errechnet, der Basis der Finanzplanung bis 2013 ist.

2) Vorsorglich wurde die Studienplatzförderung HS 2012 als Teil des Ausbauprogramms HS 2020 bei der Kalkulation der Einnahmen im Sinne kaufmännischer Vorsicht im Jahr 2013 nicht eingeplant.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule