

Drs. 6642-17  
Berlin 20 10 2017

---

---

# Stellungnahme zur Reakkreditierung der **AKAD Hochschule Stuttgart**



## **INHALT**

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>A. Kenngrößen</b>	<b>7</b>
<b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>	<b>11</b>
<b>Anlage: Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der AKAD Hochschule Stuttgart</b>	<b>17</b>



---

# Vorbemerkung

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur Institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen |<sup>1</sup> 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. Im 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 Grundlage des Verfahrens bildet der Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung (Drs. 4395-15). |<sup>2</sup> 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.

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

6 Das Land Baden Württemberg hat mit Schreiben vom 9. August 2016 einen Antrag auf Reakkreditierung der AKAD Hochschule Stuttgart gestellt. Die Vorsitzende des Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrates hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die AKAD Hochschule Stuttgart am 14. und 15. März 2017 besucht und anschließend den vorliegenden Bewertungsbericht erarbeitet hat. In dem Verfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist der Wissenschaftsrat zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 13. September 2017 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Reakkreditierung der AKAD Hochschule Stuttgart vorbereitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 20. Oktober 2017 in Berlin verabschiedet.

---

# A. Kenngrößen

Die AKAD Hochschule Stuttgart (im Folgenden: AKAD) geht aus einer im Jahr 1959 gegründeten Bildungseinrichtung für Berufstätige hervor. Im Jahr 1991 verlieh das Land Baden-Württemberg der AKAD die befristete staatliche Anerkennung, die bis zum 31. Dezember 2017 gilt. Bis 2014 bestand die AKAD aus einem Verbund dreier Hochschulen, die in Leipzig, Pinneberg und Stuttgart angesiedelt waren. Der Hochschulverbund wurde im Jahr 2006 erstmals für drei Jahre vom Wissenschaftsrat institutionell akkreditiert |<sup>3</sup> und 2009 für fünf Jahre reakkreditiert. |<sup>4</sup> Aufgrund der bereits im ersten Akkreditierungsverfahren als nicht optimal bewerteten Verbundstruktur sprach der Wissenschaftsrat die Auflage aus, ein hochschulübergreifendes akademisches Gremium auf Verbundebene zu errichten. Des Weiteren hielt er einen Aufwuchs des hauptberuflichen professoralen Personals für erforderlich, um die notwendige Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre an allen Standorten sowie – auch mit Blick auf die Forschungsbasierung der Masterstudiengänge – die Abdeckung der Kernfächer an allen drei Standorten zu gewährleisten. Das Land Baden-Württemberg hat den Wissenschaftsrat fristgerecht über die Erfüllung der Auflagen im Jahr 2011 resp. 2012 informiert. Im Jahr 2014 wurde der Hochschulverbund aufgelöst, die Hochschulen in Pinneberg und Leipzig geschlossen und die Hochschule am Standort Stuttgart zusammengeführt.

Kern des Selbstverständnisses der AKAD ist es, bildungsinteressierten Menschen, unabhängig von deren Lebensalter und bisherigem Werdegang, eine flexibel gestaltbare akademische Weiterbildung zu ermöglichen. Das Studienangebot richtet sich insbesondere an berufstätige Erwachsene, aber auch an Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine akademische Weiterbildung ermöglichen möchten.

Die Hochschule ist eine rechtlich unselbständige Einrichtung der AKAD Bildungsgesellschaft mbH Stuttgart. Seit 2014 ist die in München ansässige

|<sup>3</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der AKAD-Fachhochschulen Stuttgart, Pinneberg und Leipzig, (Drs. 7344-06), Mainz Juli 2006.

|<sup>4</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Reakkreditierung der AKAD-Fachhochschulen Stuttgart, Pinneberg und Leipzig, (Drs. 9524-09), Aachen November 2009.

8 AURELIUS SE & Co. KGaA Eigentümerin der Trägerin und damit Betreiberin der Hochschule. Der allein vertretungsberechtigte Geschäftsführer der Trägerin ist Kanzler der Hochschule und zugleich Professor an der AKAD.

Die Leitung der Hochschule obliegt dem Rektorat, dem die Rektorin bzw. der Rektor sowie die Prorektorinnen bzw. Prorektoren angehören. |<sup>5</sup> Diese werden vom Senat bzw. der Professorenschaft gewählt und können entsprechend abgewählt werden. Weiteres Mitglied des Rektorates ist die Kanzlerin bzw. der Kanzler, die oder der von der Trägergesellschaft eingesetzt wird. Dem Rektorat obliegt die strategische Weiterentwicklung der Hochschule, die Umsetzung der Gremienbeschlüsse sowie die Leitung und operative Steuerung der Hochschule. Beschlüsse des Rektorates können nicht gegen die Stimme der Rektorin bzw. des Rektors gefasst werden, in akademischen Belangen gibt ihre oder seine Stimme den Ausschlag.

Dem Senat gehören die Mitglieder des Rektorats qua Amt sowie Vertreterinnen und Vertreter aller Statusgruppen aufgrund von Wahlen an. Ihm obliegen u. a. die Beschlussfassung über die Ordnungen der Hochschule, das Vorschlagsrecht zur Einführung, Aufhebung und Änderung von Studiengängen sowie Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung in Fragen der Forschung.

Zum Wintersemester 2017/18 sind an der AKAD 19 hauptberufliche Professorinnen und Professoren im Umfang von 15,6 VZÄ beschäftigt. Ein weiterer Ausbau des hauptberuflichen professoralen Personals ist nicht geplant. Da der Studienbetrieb unabhängig von Semestern erfolgt, hat die Hochschule ein Punktesystem entwickelt, anhand dessen die Aufteilung der professoralen Aufgaben auf Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung erfolgt. Das Lehrdeputat der Professorinnen und Professoren entspricht dabei nach Angaben der Hochschule umgerechnet 18 Semesterwochenstunden.

Die Lehrtätigkeit an der AKAD umfasst neben der übergreifenden Modulverantwortung die Konzeption und Aktualisierung von Lehrbriefen und Lehrvideos, die Durchführung von Tutorien, die Klausurerstellung und -korrektur sowie die Betreuung und Begutachtung von Abschlussarbeiten. Diese Aufgaben obliegen, ebenso wie die akademische Letztverantwortung für alle von externen Lehrbeauftragten erstellten Materialien, überwiegend den hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der AKAD. Die externen Lehrbeauftragten sind ihrerseits mehrheitlich Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen.

|<sup>5</sup> Derzeit verfügt die AKAD über eine Prorektorin bzw. einen Prorektor.



Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Umfang von 8 VZÄ beschäftigt, hinzu kommt nichtwissenschaftliches Personal im Umfang von 95 VZÄ.

Das Studienangebot der AKAD umfasst 11 Bachelor und 11 Masterstudiengänge im Fernstudienformat. Diese sind thematisch in den *Schools* für Wirtschaft und Management, Technik und Informatik sowie Kommunikation und Kultur gebündelt. Im Wintersemester 2016/17 waren an der AKAD 4.805 Studierende eingeschrieben.

Das jüngst überarbeitete Studienmodell der AKAD basiert auf einem überwiegenden Anteil asynchroner Lehre auf Basis klassischer Lehrbriefe, die postalisch verschickt bzw. zunehmend online auf der Online-Plattform AKAD Campus zur Verfügung gestellt werden. Auf der Lehrplattform werden außerdem Übungen, Tutorien, *Web-based-Trainings* und *Coachings* angeboten. Die medien-gestützten Lernelemente werden differenziert und am Lernprozess der Studierenden ausgerichtet, eingesetzt. Die Präsenzseminare sind zumeist fakultativ. In den technischen Studiengängen sind verpflichtende Laborzeiten vorgesehen. Die AKAD nutzt dabei die Labore anderer Hochschulen und hat entsprechende Kooperationsvereinbarungen getroffen.

An der AKAD wird zum einen zu inhaltlichen Fragestellungen aus den Fachbereichen und zum anderen zu didaktikbezogenen Themen geforscht. Die Forschungsarbeiten werden u. a. in einer hochschuleigenen Buchreihe publiziert. Die hochschuldidaktische Forschung befasst sich z. B. mit neuen Studienangeboten, der Weiterentwicklung und Digitalisierung der Hochschuldidaktik sowie mit Lerntechnologien. Diese Themen werden im Institut für eKnowledge Management (IKM) gebündelt, das eine Querschnittsfunktion für die inhaltlichen Forschungsbereiche einnimmt.

Den Professorinnen und Professoren stehen 10 % ihrer Arbeitszeit für Forschungsaufgaben zur Verfügung. Die AKAD verfügt über ein Forschungsbudget von zuletzt rund 232 Tsd. Euro (2016), das der Bereitstellung von personellen Ressourcen in der Forschung, der Förderung des Forschungsoutputs (z. B. finanzielle Anreize), der Organisation von wissenschaftlichem Fachaustausch sowie dem Aufbau von Forschungsk Kooperationen dient. Eingerechnet in das Forschungsbudget sind jeweils 10 % der Gehälter der Professorinnen und Professoren sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die AKAD verfügt über 2.062 m<sup>2</sup> Nutzfläche in einem Bürogebäude, die sie langfristig angemietet hat. Dort stehen für den akademischen Betrieb Büros, Besprechungsräume sowie Seminarräume zur Verfügung. Hinzukommen die Hochschulbibliothek sowie Aufenthaltsmöglichkeiten für Studierende. Zusätzlich betreibt die AKAD bundesweit 33 Prüfungszentren.

Die Hochschule betreibt eine für ihre Zwecke programmierte Online-Plattform (AKAD Campus). Die Verwaltung der Hochschule wird über ein ebenfalls an

ihre Bedürfnisse angepasstes Campus-Management-System geregelt. Für das Erstellen von Lehrvideos stehen Licht-, Kamera-, und Tontechnik in einem Filmstudio zur Verfügung.

Die Präsenzbibliothek der AKAD umfasst einen Bestand von derzeit ca. 3.600 Monografien sowie diversen wissenschaftlichen Reihen. Hinzu kommt ein im Aufbau befindlicher Bestand an *eBooks*. Die AKAD stellt Links zu Bibliotheken und Katalogen zur Verfügung, über die die Studierenden eigenständig Literatur recherchieren und beschaffen können. Die AKAD nutzt außerdem die DFG-Nationallizenzen. Für die Bereiche Wirtschaft und Management sowie Technik und Informatik besteht über das Bibliotheksportal der Hochschule Zugang zur Onlinebibliothek EBSCO. Zudem bietet die AKAD Zugriff auf das Statistik-Portal Statista. Für mathematische und Simulationsanwendungen steht den Studierenden MatLab bzw. Simulink zur Verfügung. Die für die Bearbeitung eines Moduls erforderliche Literatur wird den Studierenden von der Hochschule über die Lernplattform zur Verfügung gestellt. Die Literaturversorgung der Studierenden erfolgt ansonsten über deren Zugang zu wohnortnahen Bibliotheken.

Die Hochschule finanziert sich vorrangig aus Einnahmen aus Studiengebühren. Auf einen Rückgang der Studierendenzahlen, den die Hochschule auf auslaufende Diplomstudiengänge sowie vergleichbare Angebote konkurrierender Anbieter zurückführt, hat sie mit verschiedenen Maßnahmen reagiert. Zum einen wurde mit der Zusammenlegung der Hochschule auf einen Standort die Kostenstruktur verbessert. Zum anderen hat die AKAD ein neues Studienmodell eingeführt und ihr Studienangebot aktualisiert. Die Hochschule erwartet, dass sich die Studierendenzahlen auf dem gegenwärtigen Niveau konsolidieren. Aufgrund einer Erhöhung der Studiengebühren rechnet die Hochschule ab 2018 mit nachhaltigen Gewinnen. Eine kurzfristige Konsolidierung der finanziellen Situation hat die AKAD durch die Veräußerung von Immobilien sowie den Verzicht der ehemaligen Betreiberin auf finanzielle Ansprüche erreicht.

---

## B. Akkreditierungs- entscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Reakkreditierungsverfahrens geprüft, ob die AKAD Hochschule Stuttgart die konstitutiven Voraussetzungen der Hochschulformigkeit und die im Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung festgelegten Kriterien erfüllt. Grundlage dieser im Wesentlichen auf die Ergebnisse des Bewertungsberichts der Arbeitsgruppe gestützten Prüfung sind neben den erbrachten Leistungen in Lehre und Forschung sowie den dafür eingesetzten und für die geplante weitere Entwicklung der Hochschule vorgesehenen Ressourcen der institutionelle Anspruch und die spezifischen Rahmenbedingungen der Hochschule. Die Prüfung hat ergeben, dass die AKAD Hochschule Stuttgart den wissenschaftlichen Maßstäben einer Hochschule entspricht. Der Wissenschaftsrat gelangt somit zu einer positiven Reakkreditierungsentscheidung.

In der Vergangenheit hatte der Wissenschaftsrat wiederholt auf die strukturellen Schwierigkeiten hingewiesen, die aus dem Verbund der ehemals drei Hochschulen resultierten. Daher begrüßt er die Zusammenlegung der AKAD auf einen Standort, die mit umfassenden und erfolgversprechenden Restrukturierungen einhergegangen ist. Es ist allerdings auch erkennbar, dass die Veränderungen und Restrukturierungsprozesse derzeit noch nicht abgeschlossen sind und dass die Hochschule zunächst noch in die neu gestalteten Strukturen hineinfinden muss.

Ihrem inhaltlichen und institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit einer speziellen Ausrichtung auf die Bedürfnisse berufstätiger Studierender wird die AKAD insbesondere im Bereich der Lehre gerecht. Das Angebotsprofil und die hohe Flexibilität des Fernstudiums sind sehr gut an die Bedürfnisse der Studierenden angepasst und positiv hervorzuheben.

Die Hochschule verfügt nun über eine ihrem Profil und ihrer Größe insgesamt angemessene und funktional gestaltete Organisationsstruktur. Allerdings sind nicht alle maßgeblichen Strukturen transparent in der Grundordnung berücksichtigt und geregelt. So ist die Funktion der als *Schools* bezeichneten Fachbe-

reiche nicht präzisiert und die Aufgaben, Kompetenzen und Bestellungsmodi der diese leitenden Studiendekaninnen und Studiendekane nicht geregelt.

Die neuen Leitungsstrukturen der AKAD gewährleisten größtenteils eine funktionale Abstimmung zwischen Hochschule, Trägerin und Betreiberin. Allerdings ist noch kein gänzlich ausgewogenes Verhältnis zwischen akademischen Gestaltungsmöglichkeiten und Interessen sowie Steuerungsmöglichkeiten der Trägerin bzw. der Betreiberin sichergestellt. Auch wenn es keine Hinweise darauf gibt, dass die Trägerin oder die Betreiberin in der gelebten Praxis in einer die Freiheit von Forschung und Lehre gefährdenden Weise in akademische Angelegenheiten eingreift, ist es aus strukturellen Gründen nicht akzeptabel, dass die Kanzlerin bzw. der Kanzler als Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer der Trägerin mit Stimmrecht Mitglied des zentralen akademischen Selbstverwaltungsorgans ist. Dies gilt auch, wenn die betreffende Person eine Professorin bzw. ein Professor der Hochschule ist.

Die Aufgaben und Kompetenzen des Rektorats sind in der Grundordnung in weitgehend geeigneter Weise geregelt. Lediglich die Beteiligung der Rektorin bzw. des Rektors an der Bestellung des Kanzlers ist noch nicht hinreichend präzisiert.

Im Senat ist eine professorale Mehrheit sichergestellt und er verfügt mit Ausnahme eines fehlenden Mitwirkungsrechts bei der hochschulinternen Budgetierung über alle erforderlichen Kompetenzen der akademischen Selbstverwaltung.

Die Hochschule verfügt über ein Gleichstellungskonzept, das derzeit jedoch noch nicht den erwartbaren Erfolg entfaltet.

Der Umfang des hauptberuflichen professoralen Personals ist als knapp zu beurteilen, entspricht aber den Anforderungen des Wissenschaftsrates an den akademischen Kern einer Hochschule mit Masterangeboten. Die mit 1,8 VZÄ geringe professorale Ausstattung des Fachbereichs Kommunikation und Kultur ist insofern akzeptabel, als dieser bislang nur zwei Studiengänge umfasst, die weitreichende curriculare Überschneidungen zum Bereich Wirtschaft und Management aufweisen. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass eine potentielle Ausweitung des Studienangebotes im Sprachenbereich einen Aufwuchs des professoralen Personals erfordern würde.

Obgleich die Lehre überwiegend von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der AKAD erbracht wird bzw. die akademische Letztverantwortung in deren Händen liegt, bestehen Bedenken, ob die zeitliche Gewichtung im Rahmen des Punktesystems es erlaubt, diese Aufgabe mit der notwendigen Sorgfalt wahrzunehmen. Insbesondere werden dort spezifisch lehrbezogene Aufgaben zugunsten von organisatorischen bzw. marketingorientierten Tätigkeiten zu schwach berücksichtigt.

Zu würdigen ist das stimmige und dem Profil der AKAD entsprechende Studienangebot. Die Umsetzung der Studieninhalte in das Fernstudienformat gelingt der AKAD gut und das neue Studienmodell entspricht den didaktischen Anforderungen des Fernstudiums. Der Qualität ihrer klassischen wie online-basierten Lehrmaterialien misst die AKAD erkennbar hohe Bedeutung zu und sie hat geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen implementiert. Positiv hervorzuheben ist ebenfalls das an die Bedürfnisse der berufsbegleitend Studierenden angepasste Angebot von Auslandssemestern in den USA. Die an Soziale Medien angelehnte und individuell für die Hochschule programmierte Lernplattform erfüllt alle wesentlichen Anforderungen der online-basierten Lehre und Kommunikation. Die Maßnahmen zur zunehmenden Digitalisierung des Studienangebotes sowie zur zeitgemäßen didaktischen Aufarbeitung der verschiedenen Lernmaterialien sind ebenfalls positiv zu bewerten.

Der Forschungsbereich bleibt allerdings deutlich hinter den Erwartungen an eine langjährig bestehende Hochschule zurück. Insbesondere die Forschungsleistungen in den Fachbereichen gewährleisten derzeit nicht hinreichend die notwendige Forschungsbasierung der zahlreichen Masterangebote. Der Wissenschaftsrat nimmt zur Kenntnis, dass die Hochschule im Rahmen der Umstrukturierung bereits Maßnahmen ergriffen und erste Strukturen geschaffen hat, um die Rahmenbedingungen für die Forschung zu verbessern. Der von der Hochschule angekündigte zeitliche Horizont zur Stärkung der Forschung ist jedoch deutlich zu weit gesteckt. Die derzeit für Forschungsaufgaben verfügbare Zeit der Professorinnen und Professoren sowie die Maßnahmen zur Förderung der Forschung an der AKAD sind zudem nicht ausreichend, um den dringend erforderlichen zügigen Ausbau der fachinhaltlichen Forschungsaktivitäten zu gewährleisten. Die hochschuleigene Publikationsreihe ist zwar im Grundsatz zu würdigen, dient aber nicht der Vernetzung der Professorinnen und Professoren in ihre jeweiligen Fachgemeinschaften und ist nicht geeignet, die peer-gestützte Qualitätssicherung der Forschung sicherzustellen. Die Didaktikforschung an der AKAD ist hingegen mit dem Institut für eKnowledge Management besser organisiert und strukturiert. Allerdings verfügt sie nicht über eine in diesem Bereich spezialisierte Professur. Es ist außerdem darauf hinzuweisen, dass kalkulatorische Kosten wie Gehaltsbestandteile nicht als Teil des Forschungsbudgets ausgewiesen werden können, sondern der Grundfinanzierung der Hochschule zuzurechnen sind.

Die Räumlichkeiten und die sächliche wie technische Ausstattung der AKAD entsprechen den Bedürfnissen der Hochschule. Die an den kooperierenden Hochschulen verfügbaren Kapazitäten gewährleisten einen adäquaten Zugang zu den Laboren.

Obgleich die Hochschule ihren Studierenden die für die Bearbeitung von einzelnen Modulen erforderliche Literatur elektronisch weitgehend zur Verfügung stellt, ist die Literatur- und Informationsversorgung der Studierenden

nicht gänzlich sichergestellt. Zum einen ist der Bestand an *eBooks* derzeit insbesondere im technischen Bereich noch nicht ausreichend. Zum anderen ist aufgrund der Lizenzvereinbarungen der Hochschule eine ortsunabhängige freie Literaturrecherche im *eBook*-Bestand der AKAD für die Studierenden nicht problemlos möglich. Der von der AKAD zur Verfügung gestellte elektronische Zugang zu wissenschaftlichen Artikeln gewährleistet zwar eine Basisversorgung, allerdings verlässt sich die Hochschule ansonsten in zu hohem Maße auf die wohnortnahen Bibliotheken, die externen Nutzerinnen und Nutzern nicht immer einen Volltextzugang bieten.

Die Hochschule ist nach den Umstrukturierungen weitgehend in der Lage, den Betrieb aus Studiengebühren zu finanzieren. Ob dies auch längerfristig gelingt, hängt davon ab, ob die AKAD die geplante Erhöhung der Studiengebühren durchzusetzen vermag und sich die Nachfrage wie erwartet auf einem konstanten Niveau gestaltet.

Der Wissenschaftsrat verbindet sein Votum mit folgenden Auflagen:

\_ Die Grundordnung ist in folgenden Punkten anzupassen:

\_ Vertreterinnen oder Vertreter der Trägerin, z. B. die Kanzlerin bzw. der Kanzler, dürfen nicht stimmberechtigtes Mitglied im Senat sein. Dem Senat muss außerdem das Recht zugestanden werden, auf Antrag ohne Vertreterinnen bzw. Vertreter der Trägerin tagen und Beschlüsse fassen zu können. Davon unbenommen bleibt das Recht der Trägerin, bei akademischen Entscheidungen, die ihre wirtschaftlichen oder strategischen Interessen gefährden, ein begründetes Veto einzulegen.

\_ Sofern die *Schools* eine Rolle analog zu Fachbereichen erfüllen sollen, müssen die Aufgaben und Kompetenzen der Studiendekaninnen bzw. Studiendekanen, denen die Leitung der *Schools* obliegt, präzisiert werden. Ihre Bestellung muss in diesem Fall unter maßgeblicher Beteiligung der Fachbereiche erfolgen.

\_ In der Berufsordnung muss jegliche Mitwirkung von Vertreterinnen oder Vertretern der Trägerin in den Berufungskommissionen ausgeschlossen werden, sofern diese keine durch das zentrale Selbstverwaltungsorgan legitimierte Funktion in der Hochschulleitung innehaben.

\_ Die Forschung insbesondere in den Fachbereichen muss deutlich gestärkt werden. Dazu muss die Hochschule ein Forschungskonzept entwickeln und transparente Anreizstrukturen für die Forschung schaffen.

\_ Die Hochschule muss ein Konzept erstellen, wie die Literatur- und Informationsversorgung der Studierenden angesichts des schmalen eigenen Bibliotheksbestandes über den bestehenden Datenbankzugriff hinaus gewährleistet werden kann.

- \_ Der *eBook*-Bestand muss generell und insbesondere im Technikbereich substantiell ausgebaut werden.

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

- \_ Die in der Grundordnung vorgesehene Beteiligung der Rektorin bzw. des Rektors an der Bestellung der Kanzlerin bzw. des Kanzlers sollte präzisiert werden.
- \_ Der Senat sollte an der hochschulinternen Mittelverteilung beteiligt werden und seine gestaltende Rolle künftig insgesamt stärker wahrnehmen.
- \_ Das Gleichstellungskonzept sollte künftig mit Leben gefüllt werden.
- \_ Der AKAD wird empfohlen, Kooperationen, die dem inhaltlichen Austausch in Forschung und Lehre dienen, auszubauen.
- \_ Mit Blick auf den didaktikbezogenen Forschungsschwerpunkt wird der AKAD empfohlen, eine dezidiert mediendidaktische Professur einzurichten.
- \_ Angesichts der besonderen Herausforderungen für Fernhochschulen, Studierende an wissenschaftliche Diskurse heranzuführen, sollte sich die AKAD weiterhin bemühen, dies als integralen Bestandteil des Studiums zu etablieren.
- \_ Insgesamt wird der Hochschule – auch mit Blick auf die knappe Ausstattung mit hauptberuflichem professoralem Personal – empfohlen, die im Punktesystem vorgesehenen Aufgaben dahingehend neu zu gewichten, dass Kernbereiche der Lehre und der Forschung deutlich stärker berücksichtigt werden. Mit Blick auf die dringend erforderliche Stärkung der Forschung wird der AKAD außerdem nahegelegt, die für die Forschung veranschlagte Zeit im Punktesystem zu erhöhen. Zusätzlich sollte regelmäßig evaluiert werden, ob die Verteilung der Punkte und die damit verbundene veranschlagte Zeit für bestimmte Aufgaben den jeweiligen Aufwand realistisch abbildet.
- \_ Die AKAD sollte eine eindeutige Trennung zwischen Marketinginvestitionen und Investitionen in die Produkt- bzw. Studiengangsentwicklung auf der einen Seite sowie dezidiert forschungsbezogenen Mitteln auf der anderen Seite einführen. Es wird empfohlen, auf dieser Basis ein Forschungsbudget zu etablieren, dessen Mittel z. B. der Anschubfinanzierung von Forschungsarbeiten, forschungsbezogenen Reisen, der Finanzierung von forschungsbezogenen Deputatsreduktionen etc. der Professorinnen und Professoren dienen. Kalkulatorische Kosten wie Gehaltsbestandteile sollten dabei nicht als Teil des Forschungsbudgets ausgewiesen werden.
- \_ Im Rahmen des erforderlichen Ausbaus des *eBook*-Bestandes sollte sich die Hochschule wie geplant um Campuslizenzen bemühen und den Studierenden

den eine ortsunabhängige Recherche im Bestand der Hochschule ermöglichen.

Darüber hinaus macht sich der Wissenschaftsrat alle weiteren Empfehlungen der Arbeitsgruppe zu eigen.

Mit Blick auf die Auflagen sowie auf die erst kürzlich erfolgten Restrukturierungen spricht der Wissenschaftsrat eine Reakkreditierung für fünf Jahre aus. Die die Grund- und Berufsordnungen betreffenden Auflagen sowie die Auflagen zur Erstellung eines Konzepts zur Literatur- und Informationsversorgung und zum Ausbau des *eBook*-Bestands sind binnen eines Jahres zu erfüllen. Das Land Baden-Württemberg wird gebeten, den Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrates rechtzeitig über die Erfüllung der Auflagen in Kenntnis zu setzen. Die Erfüllung der Auflage zur Stärkung der Forschung wird im Rahmen der Reakkreditierung geprüft.



Anlage: Bewertungsbericht  
zur Reakkreditierung der  
AKAD Hochschule Stuttgart

**2017**

Drs.6488-17  
Köln 14 07 2017



<b>Bewertungsbericht</b>	<b>21</b>
<b>I. Institutioneller Anspruch, Profil und Entwicklungsziele</b>	<b>23</b>
I.1 Ausgangslage	23
I.2 Bewertung	24
<b>II. Leitungsstruktur, Organisation und Qualitätsmanagement</b>	<b>26</b>
II.1 Ausgangslage	26
II.2 Bewertung	29
<b>III. Personal</b>	<b>31</b>
III.1 Ausgangslage	31
III.2 Bewertung	34
<b>IV. Studium und Lehre</b>	<b>36</b>
IV.1 Ausgangslage	36
IV.2 Bewertung	40
<b>V. Forschung und Kunstausbübung</b>	<b>42</b>
V.1 Ausgangslage	42
V.2 Bewertung	44
<b>VI. Räumliche und sächliche Ausstattung</b>	<b>47</b>
VI.1 Ausgangslage	47
VI.2 Bewertung	48
<b>VII. Finanzierung</b>	<b>49</b>
VII.1 Ausgangslage	49
VII.2 Bewertung	50
<b>Anhang</b>	<b>53</b>



---

# Bewertungsbericht

Im Jahr 1959 erfolgte die Gründung der Akademikergesellschaft für Erwachsenenbildung mbH (AKAD) als Bildungseinrichtung für Berufstätige. 1980 wurde die Hochschule für Berufstätige in Rendsburg (später AKAD Hochschule Pinneberg) als erste deutsche Fernfachhochschule gegründet. In den Jahren bis 2014 bestand die AKAD-Hochschule (im Folgenden: AKAD) aus einem Verbund von drei Hochschulen, die in Leipzig, Pinneberg und Stuttgart angesiedelt waren. Die AKAD Deutschland war zunächst eine Tochtergesellschaft der AKAD Schweiz, wurde jedoch im Jahr 1999 von der Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co KG übernommen. Im Jahr 2014 wurden die drei Hochschulen in nunmehr eine Hochschule mit Sitz in Stuttgart zusammengeführt und die Trägergesellschaft der AKAD, die AKAD Bildungsgesellschaft mbH, von der AURELIUS SE & Co. KGaA, München, übernommen.

Die AKAD-Hochschule Stuttgart wurde im Jahr 1991 damals noch unter dem Namen ‚Süddeutsche Hochschule für Berufstätige – staatlich anerkannte Fachhochschule der AKAD‘ erstmals durch das Land Baden-Württemberg staatlich anerkannt. Unter ihrem gegenwärtigen Namen ist die AKAD befristet bis zum 31. Dezember 2017 staatlich anerkannt.

Die AKAD ist eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit speziellem Fokus auf berufstätige Studierende. Sie bietet ihren derzeit (Stand WS 2016/17) rund 5.000 Studierenden insgesamt 22 Bachelor- und Masterstudiengänge in den Bereichen Technik und Informatik, Wirtschaft und Management sowie Kommunikation und Kultur an. Dabei werden alle Studiengänge im Fernstudienformat durchgeführt.

Im Jahr 2006 wurde die AKAD (damals noch als Verbund) erstmals für drei Jahre vom Wissenschaftsrat institutionell akkreditiert. |<sup>6</sup> Die Reakkreditierung des Hochschulverbundes erfolgte 2009 für einen Zeitraum von fünf Jahren. |<sup>7</sup> Im Rahmen der Reakkreditierung würdigte der Wissenschaftsrat den

|<sup>6</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der AKAD-Fachhochschulen Stuttgart, Pinneberg und Leipzig, a. a. O.

|<sup>7</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Reakkreditierung der AKAD-Fachhochschulen Stuttgart, Pinneberg und Leipzig, a. a. O.

gesellschaftlichen Beitrag in Form der wissenschaftlichen Weiterbildung Berufstätiger durch die Fernstudienangebote und sprach seine Anerkennung für die Anstrengungen der Hochschule zur Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor-/Master-System, zur Erhöhung der Zahl der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren sowie zum Aufbau von Forschungsaktivitäten aus. Aufgrund der bereits im ersten Akkreditierungsverfahren als nicht optimal organisiert bewerteten Verbundstruktur verband der Wissenschaftsrat sein positives Votum mit zwei Auflagen: Zum einen müsse die AKAD binnen eines Jahres ein hochschulübergreifendes akademisches Gremium auf Verbundebene errichten, das über maßgebliche Kompetenzen in akademischen Angelegenheiten verfügen müsse. Zum anderen sei die Zahl des hauptberuflichen professoralen Personals binnen zweier Jahre in einem Umfang zu erhöhen, dass an jeder der damals drei Hochschulen jeweils mindestens ein Drittel der tatsächlich geleisteten Lehre von hauptberuflich an der AKAD beschäftigten Professorinnen und Professoren erbracht werde. Der Wissenschaftsrat stellte fest, dass die AKAD zwar seit 2006 einen nennenswerten Personalaufwuchs vollzogen habe, dieser jedoch noch nicht den Anforderungen genüge. Zu den Anforderungen zählte der Wissenschaftsrat u. a. das Erreichen der Hochschulförmigkeit an jedem Standort, die Forschungsbasierung der Masterstudiengänge sowie die Abdeckung der Kernfächer durch hauptberufliche Kräfte. Darüber hinaus wurden Empfehlungen zur Nutzung der Kompetenzen externer Dozentinnen und Dozenten, zur Einführung eines integrierten Qualitätsmanagementsystems mit Blick auf eine externe Begutachtung der Lernmittel sowie die Umsetzung von Empfehlungen aus der Programmakkreditierung für den Studiengang Maschinenbau ausgesprochen. Des Weiteren wurde der AKAD empfohlen, forschungsaktive Professorinnen und Professoren zu berufen, um ein hinreichendes Niveau der Masterstudiengänge zu erreichen und – ebenfalls mit Blick auf die Forschungsaktivitäten – anzustreben, dass die Lehre perspektivisch überwiegend von hauptberuflichen Kräften erbracht werde.

Das Land Baden-Württemberg hat den Wissenschaftsrat über die Erfüllung der Auflage zum hochschulübergreifenden akademischen Gremium mit Schreiben vom 5. April 2011 informiert. Mit dem Zusammenschluss der drei Hochschulen ist diese Auflage unterdessen hinfällig geworden. In ihrem Selbstbericht dokumentiert die Hochschule ihren Umgang mit den Auflagen und den Empfehlungen. So hat die AKAD mit Stellungnahme vom 29. Februar 2012 die damals zuständigen Ministerien (Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Sachsen) über den Stand zur Erfüllung der Auflage bezüglich des hauptberuflichen professoralen Personals unterrichtet. In dieser Stellungnahme gab die AKAD allgemeine Hinweise zu den spezifischen Anforderungen des Fernstudiums bezüglich der personellen Ausstattung und berichtete, dass bis Ende 2011 die Zahl der hauptberuflichen Professorinnen und

## I. INSTITUTIONELLER ANSPRUCH, PROFIL UND ENTWICKLUNGSZIELE

---

### I.1 Ausgangslage

Die AKAD-Hochschule Stuttgart ist vom Land Baden-Württemberg als Fachhochschule befristet staatlich anerkannt. Sie bietet ausschließlich Fernstudiengänge an und vergibt die akademischen Grade *Bachelor of Arts* (B. A.), *Bachelor of Science* (B. Sc.), *Bachelor of Engineering* (B. Eng.), *Master of Arts* (M. A.), *Master of Science* (M. Sc.), *Master of Engineering* (M. Eng.) sowie den *Master of Business Administration* (MBA). Des Weiteren umfasst das Angebot der AKAD eine Reihe von Hochschulzertifikaten. Der Sitz der Hochschule ist Stuttgart. Zusätzlich unterhält sie bundesweit 33 Prüfungszentren.

Das Studienangebot steht allen Studieninteressierten mit einer Hochschulzugangsberechtigung offen, richtet sich jedoch insbesondere an berufstätige Erwachsene, die sich wissenschaftlich weiterbilden möchten. Die AKAD betrachtet außerdem mittelständische Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten der Weiterqualifikation bieten möchten, als weitere Absatzzielgruppe im Rahmen von Unternehmenskooperationen. Als weitere Zielgruppe möchte die AKAD künftig verstärkt Studierende ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung in den Blick nehmen. |<sup>8</sup>

Die AKAD hat ihr Profil nach eigenen Angaben in den letzten Jahren geschärft und in einem Leitbild verankert. Im Kern steht das Selbstverständnis, bildungsinteressierten Menschen, unabhängig von deren Lebensalter und bisherigem Werdegang, eine flexibel gestaltbare akademische Weiterbildung zu ermöglichen. Dabei sollen insbesondere die beruflichen und privaten Verpflichtungen Berücksichtigung finden und ein individueller Studienverlauf gestaltet werden können. Zu diesem Zweck hat die AKAD zum einen ihr fachliches Angebot erweitert und bietet nun Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft und Management, Technik und Informatik sowie Kommunikation und Kultur an. Zum anderen hat sie ihr Studienmodell an die technologischen Möglichkeiten angepasst und bietet sowohl ein traditionelles als auch onlinegestütztes Fernstudium auf Basis von Lehrbriefen an, das mit zumeist fakultativen Präsenzveranstaltungen ergänzt wird.

|<sup>8</sup> Gemäß § 58 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg bestehen verschiedene Möglichkeiten, auch ohne Abitur ein Studium aufzunehmen. In Abhängigkeit von der individuellen Qualifikation sind hierzu unterschiedliche Formen von Eignungsprüfungen vorgesehen.

Die AKAD sieht ihren Schwerpunkt gemäß ihrem Selbstverständnis als Hochschule für angewandte Wissenschaften in der Lehre. *Graduate Schools* sowie eine *Research School* sollen die Verzahnung von Forschung und Lehre gewährleisten. Forschungsprojekte sollen vorrangig im Rahmen von Qualifikationsarbeiten realisiert werden. Darüber hinaus bietet sie die Möglichkeit kooperativer berufsbegleitender Promotionen. |<sup>9</sup>

Die AKAD kooperiert im Rahmen der Nutzung von Laborkapazitäten für die technischen Studiengänge mit privaten und staatlichen Hochschulen. Des Weiteren pflegt sie forschungsbezogene Kooperationen mit Unternehmen und Instituten. Sie ist als Gründungsmitglied in das Netzwerk „Bildung durch Verantwortung“ eingebunden und pflegt Beziehungen zu US-amerikanischen Hochschulen, in deren Rahmen Studierende der AKAD Auslandsaufenthalte realisieren können.

Die Hochschule verfügt über ein Gleichstellungskonzept, das den Status-Quo der Gleichstellung von Frauen und Männern an der AKAD sowohl auf Ebene der Studierenden als auch des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals dokumentiert und Maßnahmen aufführt, um Unterrepräsentanzen abzubauen.

Künftig strebt die AKAD einen weiteren Ausbau des Angebotsportfolios an, wozu innerhalb der nächsten drei Jahre der Bedarf an einer Erweiterung des Angebots sowie die Modernisierung der bestehenden Angebote in den Blick genommen werden soll. Des Weiteren beabsichtigt die Hochschule, die Einbindung digitaler Inhalte und Instrumente zu erweitern, um sowohl die sich bietenden didaktischen Möglichkeiten nutzen zu können als auch die Flexibilität der Lernformen zu erhöhen. Innerhalb der nächsten fünf Jahre sollen zudem Austauschprogramme und Forschungsk Kooperationen mit internationalen Hochschulen ausgebaut werden, um auf diese Weise eine verstärkte Internationalisierung zu erreichen. Ferner beabsichtigt die Hochschule, in den nächsten zehn Jahren die Forschungstätigkeit und wissenschaftliche Profilierung voranzutreiben.

## 1.2 Bewertung

In der Vergangenheit hatte der Wissenschaftsrat wiederholt auf die strukturellen Schwierigkeiten hingewiesen, die aus dem Verbund der ehemals drei Hochschulen resultierten. Daher sind die Zusammenlegung auf einen Standort und die erheblichen und tiefgreifenden internen Restrukturierungen der

|<sup>9</sup> Die Hochschule kooperiert mit der Leadership-Kulturstiftung, die unterstützende Seminare für berufsbegleitend Promovierende anbietet und interessierten Absolventinnen und Absolventen der AKAD offen steht.



AKAD zu begrüßen und bilden eine geeignete Grundlage für eine voraussichtlich zielführende Entwicklung. Es ist allerdings erkennbar, dass die Veränderungen und Restrukturierungsprozesse derzeit noch nicht abgeschlossen sind. Diese umfassenden Veränderungen stellen einen Bruch in der Kontinuität der Hochschule dar, der bei der Bewertung insgesamt in Rechnung gestellt werden muss und es ist deutlich erkennbar, dass die AKAD nun einer Phase der Konsolidierung bedarf.

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Studienmaterialien hat die AKAD weitere erhebliche Veränderungen vorgenommen, die wesentlich auf Impulse der neuen Betreiberin zurückzuführen sind. Die Hochschule profitiert bereits jetzt von diesen Veränderungen, allerdings bedarf es mit Blick auf die Digitalisierung der Studienangebote weiterer Maßnahmen, um die selbst gesteckten Ziele der Hochschule zu erreichen.

Ihrem inhaltlichen und institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften mit einer speziellen Ausrichtung auf die Bedürfnisse berufstätiger Studierender wird die AKAD insbesondere im Bereich der Lehre gerecht. Die Hochschule blickt auf eine lange Tradition im Fernstudium zurück und verfügt über die entsprechende didaktische und organisatorische Erfahrung in diesem für die Hochschule profilbildenden Bereich. Insbesondere positiv hervorzuheben sind die hohe Flexibilität der Studienorganisation und die ausgeprägte Dienstleistungsorientierung, die den besonderen Bedürfnissen berufstätiger Studierender in hohem Maße Rechnung tragen. Das Angebotsprofil der Hochschule mit seiner Ausrichtung auf die Bereiche Wirtschaft und Technik/Informatik sowie Kommunikation/Sprachen ist auf die Zielgruppe zugeschnitten und entspricht dem Anspruch der Hochschule, eine breite berufsbegleitende Qualifizierung zu ermöglichen.

Während die Hochschule ihren institutionellen Anspruch mit Blick auf die Lehre weitestgehend einlöst, gelingt ihr dies im Bereich der Forschung derzeit nicht. Die Forschungsleistungen bleiben trotz der bereitgestellten Strukturen in Form der *Research School* und der *Graduate Schools* weit hinter den Erwartungen an eine seit 1991 staatlich anerkannten Hochschule zurück. Dies ist vor dem Hintergrund der Restrukturierung und Neuorganisation zwar nachvollziehbar, jedoch aufgrund der zahlreichen Masterangebote sowie der Promotionsberechtigung derer Absolventinnen und Absolventen nicht akzeptabel. Der von der Hochschule anvisierte Zeitraum von 10 Jahren zur Steigerung der Forschungstätigkeiten und zur wissenschaftlichen Profilbildung ist vor diesem Hintergrund deutlich zu lang gewählt. Die AKAD muss sich vielmehr zeitnah um eine Verbesserung des Forschungsbereichs bemühen (Vgl. Kap. V.2).

Die Hochschule pflegt eine Vielzahl von Kooperationsbeziehungen, die jedoch mehrheitlich als Vertriebspartnerschaften zu charakterisieren sind oder der Ergänzung sächlicher und personeller Ressourcen für die Lehre dienen. Zu

würdigen ist allerdings, dass die AKAD im Rahmen einer Kooperation ihren Studierenden an deren Bedürfnisse angepasste Auslandsaufenthalte ermöglicht. Die Hochschule sollte Kooperationen, die tatsächlich dem Austausch in Forschung und Lehre dienen, künftig ausbauen.

Das Gleichstellungskonzept der AKAD ist tragfähig, sollte jedoch künftig verstärkt mit Leben gefüllt werden. Während Maßnahmen zur Gleichstellung in den Studiengängen stark von den individuellen Interessen der Studierenden limitiert sind, besteht beim Personal ein größerer Handlungsspielraum, den die Hochschule nutzen sollte. So sollte sie sich insbesondere auf Ebenen der Professuren, der Leitung und des wissenschaftlichen Beirats um ein ausgewogeneres Verhältnis der Geschlechter bemühen.

Die Planungen der AKAD zu ihrer mittel- und längerfristigen Entwicklung sind grundsätzlich nachvollziehbar. Vor dem Hintergrund der derzeit noch nicht abgeschlossenen Umstrukturierung, der eingeschränkten Ressourcen und der fehlenden Forschung sollte die Hochschule sich jedoch vielmehr um eine Konsolidierung bzw. ggf. sogar um eine engere thematische Fokussierung in Lehre und Forschung bemühen, als eine Ausweitung des Angebotes anzustreben.

## **II. LEITUNGSSTRUKTUR, ORGANISATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT**

---

### II.1 Ausgangslage

Trägerin der AKAD ist die AKAD Bildungsgesellschaft mbH Stuttgart, innerhalb derer die Hochschule als eigener Geschäftsbereich fungiert. |<sup>10</sup>

Einzige Eigentümerin der Trägergesellschaft ist die AUREILUS SE & Co KGaA, München. Die Konstruktion der Hochschule folgt dem sog. TrennungsmodeLL. Die Hochschule und ihre Organe haben keine eigene Rechtspersönlichkeit; für die Durchführung von Rechtsgeschäften sind der Rektor und der Kanzler der AKAD mit einer Handlungsvollmacht der Trägerin ausgestattet, wobei der gegenwärtige Kanzler zugleich alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer der Trägerin ist.

Die Trägerin gewährt der Hochschule, ihren Mitgliedern, Angehörigen, Gremien und Organen in der Grundordnung (GO) der AKAD die grundgesetzlich geschützte Freiheit von Wissenschaft, Lehre und Forschung (§ 1, Abs. 2 GO). Die Hochschule besitzt das Recht auf Selbstverwaltung (§ 1, Abs. 3 GO). Zentrale Organe der Hochschule sind das Rektorat und der Senat (§ 4 GO).

|<sup>10</sup> Ein weiterer Geschäftsbereich der Trägerin ist das „Institut für Weiterbildung“.

Mitglieder des Rektorats (§ 5 GO) sind die Rektorin bzw. der Rektor, eine oder mehrere Prorektorinnen bzw. Prorektoren und die Kanzlerin bzw. der Kanzler. Das Rektorat leitet die Hochschule und ist für alle Angelegenheiten zuständig, die keinem anderen Hochschulorgan übertragen sind. Dem Rektorat obliegt insbesondere die Erarbeitung und Umsetzung der strategischen Weiterentwicklung der Hochschule, die Vor- und Nachbereitung der Organ- und Gremienbeschlüsse sowie die operative Steuerung der Hochschule. Es ist dem Senat rechenschafts- und auskunftspflichtig und erstattet ihm jährlich Bericht. Die Mitglieder des Rektorats können an allen Sitzungen der Organe und Gremien mit beratender Stimme teilnehmen. Hat das Rektorat rechtliche oder wirtschaftliche Bedenken gegenüber Beschlüssen, Maßnahmen oder Unterlassungen der Organe, Gremien oder Funktionsträger, kann es diese beanstanden und auf Abhilfe dringen.

Der Rektor oder die Rektorin (§ 6 GO) wird vom Senat mit einfacher Mehrheit für vier Jahre gewählt und von der Geschäftsführung der Trägerin bestellt. Wiederwahl ist zulässig, eine Abwahl ist mit Zweidrittelmehrheit des Senats und Zustimmung der Geschäftsführung der Trägerin möglich. Findet der Wahlvorschlag des Senats in der Geschäftsführung der Trägerin keine Mehrheit, wird eine paritätisch aus zwei Mitgliedern des Senats und zwei Mitgliedern der Geschäftsführung der Trägerin besetzte Kommission unter Vorsitz eines hochschulexternen Kommissionsmitglieds eingerichtet. Das externe Mitglied wird von den anderen Mitgliedern der Kommission bestellt. Die Kommission erarbeitet einen einvernehmlichen Wahlvorschlag zur Vorlage gegenüber dem Senat. Stimmt der Senat diesem nicht zu, legt die Kommission die Rektorin bzw. den Rektor fest, wobei bei Stimmengleichheit die Stimme des oder der Kommissionsvorsitzenden entscheidet.

Die Rektorin bzw. der Rektor leitet das Rektorat, übt das Hausrecht aus und vertritt die Hochschule nach außen. Sie oder er ist Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter des wissenschaftlichen Personals und beruft die Professorinnen und Professoren nach Maßgabe der Berufsordnung. Beschlüsse des Rektorates können nicht gegen die Stimme der Rektorin bzw. des Rektors gefasst werden, in akademischen Belangen gibt ihre oder seine Stimme den Ausschlag.

Die Prorektorin oder der Prorektor für Forschung und Innovation oder mehrere Prorektorinnen bzw. Prorektoren werden auf Vorschlag der Rektorin bzw. des Rektors aus dem Kreis der Professorenschaft der Hochschule im Benehmen mit der Trägerin gewählt. Die Amtszeit beträgt bei möglicher Wiederwahl vier Jahre. Auf Vorschlag der Rektorin bzw. des Rektors kann der Senat die Prorektorinnen bzw. Prorektoren im Benehmen mit der Geschäftsführung mit einer Mehrheit von zwei Dritteln abwählen.

Die Kanzlerin oder der Kanzler (§ 8 GO) wird von der Geschäftsführung der Trägergesellschaft im Benehmen mit dem Senat eingesetzt und abberufen, wobei an der Besetzung die Rektorin bzw. der Rektor beteiligt wird. Sofern

die Rektorin bzw. der Rektor und/oder der Senat dem Personalvorschlag der Geschäftsführung der Trägerin widersprechen und eine Erörterung unter allen Beteiligten erfolglos bleibt, kann die Geschäftsführung der Trägerin die Kanzlerin bzw. den Kanzler einsetzen. Voraussetzung für die Bestellung als Kanzlerin bzw. Kanzler ist ein arbeitsrechtliches Verhältnis mit der Trägerin. Die Amtszeit der Kanzlerin bzw. des Kanzlers beträgt vier Jahre. Ihr oder Ihm obliegt die wirtschaftliche und kaufmännische Verantwortung der Hochschule und die Wahrung der Vermögensinteressen der Trägerin. Sie oder er kann mit Blick auf wirtschaftliche Sachverhalte Entscheidungen des Senats mit aufschiebender Wirkung widersprechen. Kann keine Einigung mit dem Senat erzielt werden, entscheidet die Geschäftsführung der Trägerin.

Der Senat (§ 9 GO) ist das akademische Selbstverwaltungsorgan der Hochschule. Ihm gehören die Mitglieder des Rektorates qua Amt an, wobei die Rektorin bzw. der Rektor zudem den Vorsitz führt. Des Weiteren sind aufgrund von Wahlen der jeweiligen Statusgruppen sechs Vertreterinnen bzw. Vertreter des hauptberuflichen professoralen Personals, je eine Vertretung des wissenschaftlichen und des nichtwissenschaftlichen Personals, sowie zwei Vertretungen der Studierenden Mitglieder des Senats. Die oder der Gleichstellungsbeauftragte nimmt mit beratender Stimme an den Sitzungen des Senats teil. Der Senat kann weitere, mit beratender Stimme ausgestattete Personen dauerhaft oder zu einzelnen Sitzungen berufen. Die Amtszeit der gewählten Senatsmitglieder (außer der Studierenden) beträgt drei Jahre. Näheres ist in einer Wahlordnung des Senats geregelt. Gemäß § 9 Abs. 3 GO ist der Senat zuständig für die Wahl, Wiederwahl und Abwahl der Rektoratsmitglieder mit Ausnahme der Kanzlerin bzw. des Kanzlers, die Herstellung des Benehmens mit der Trägerin für die Bestellung und Abberufung der Kanzlerin bzw. des Kanzlers, die Beschlussfassung zur Berufung von Professorinnen und Professoren, sowie für Vorschläge und Stellungnahme zur Einführung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, hochschulischen Einrichtungen und gemeinsamen Kommissionen. Des Weiteren obliegt dem Senat die Beschlussfassung über die Grundordnung und ihre Änderungen, über die Studien- und Prüfungsordnung sowie Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung der Forschung und des Technologietransfers.

Gemäß Grundordnung (§ 10 GO) richtet die Hochschule *Graduate Schools* und *Research Schools* ein, die von Studiendekaninnen und Studiendekanen geleitet werden, welche von der Hochschulleitung für drei Jahre ernannt werden. Die Professorinnen und Professoren, Studienleitungen und Kernlehrenden sind diesen *Schools* je nach Arbeits- und Fachgebiet zugeordnet. Die *Schools* sollen die Grundlage für die Masterstudiengänge einschließlich der notwendigen Forschungsanbindung bilden und kooperative Promotionsprogramme ermöglichen.

Des Weiteren behält sich die Hochschule vor, Institute und Stiftungslehrstühle (§ 11 GO), ein Kuratorium (§ 13 GO) sowie einen Wissenschaftlichen Beirat (§ 12 GO) einzurichten. Letzterer wurde im Jahr 2015 konstituiert.

Im Zuge der Zusammenlegung des Hochschulverbundes zu einer Hochschule hat die AKAD eine Umstrukturierung des bislang bestehenden Qualitätsmanagements vorgenommen und hat ein integriertes Qualitätsmanagement-System implementiert, das sich an den Hauptprozessen der Hochschule orientiert. Ein Qualitätsmanagementhandbuch regelt Inhalte und Prozesse des Systems. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement obliegt einer Prorektorin bzw. einem Prorektor (derzeit dem amtierenden Prorektor für Forschung und Innovation), die oder der von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin bzw. einem wissenschaftlichen Mitarbeiter im Umfang von 0,5 VZÄ unterstützt wird. Des Weiteren besteht eine Projektgruppe mit entsprechender Zuständigkeit, der neben Rektoratsmitgliedern und Leitungen der *Schools* auch Vertreterinnen und Vertreter der Serviceabteilungen angehören. Eine Projektgruppe Evaluation ist mit der Evaluation der Bestandteile des Studienmodells und der Lehrqualität befasst.

## II.2 Bewertung

Im Rahmen der Restrukturierung und Zusammenlegung auf einen Standort hat die AKAD auch ihre Organisations- und Leitungsstrukturen aktualisiert und modernisiert sowie eine neue Grundordnung erlassen. Die AKAD verfügt nun über eine ihrem Profil und ihrer Größe insgesamt angemessene Organisationsstruktur. Das vom Wissenschaftsrat im Rahmen der zurückliegenden Akkreditierung geforderte und von der Hochschule in der Folge eingesetzte übergreifende akademische Selbstverwaltungsgremium ist mit der Zusammenlegung der Hochschule in Stuttgart obsolet geworden.

Es ist deutlich geworden, dass die Hochschule zunächst noch in die neu gestalteten Strukturen hineinfinden muss. Insbesondere der erst kürzlich neu konstituierte Senat muss in seine Aufgaben hineinwachsen und sollte künftig seine gestaltende Rolle stärker wahrnehmen. Mit Blick auf die Kommunikation der Hochschulmitglieder und -organe unter- und miteinander ist der Hochschule dringend zu empfehlen, sowohl die Gremienstruktur als auch die Arbeitsergebnisse der Gremien sowie andere wesentliche Informationen für alle Statusgruppen auf der Online-Plattform der Hochschule zugänglich zu machen. Ebenfalls könnten digitale Möglichkeiten der Kommunikation verstärkt für die Gremienarbeit und für die Einbindung der Studierenden in die Selbstverwaltung der Hochschule genutzt werden. Nicht zuletzt im Interesse der Einbindung externer Lehrender ist zudem auch zu empfehlen, die früher etablierten, aber in letzter Zeit nicht mehr praktizierten Dozentenkonferenzen wieder aufzunehmen.

Die neuen Organisations- und Leitungsstrukturen der AKAD gewährleisten größtenteils eine funktionale Abstimmung zwischen Hochschule, Trägerin und Betreiberin. Die Zusammenarbeit mit der neuen Betreiberin gestaltet sich dem Eindruck beim Ortsbesuch nach offenkundig transparent und angenehm. Allerdings ist nicht in allen Belangen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen akademischen Gestaltungsmöglichkeiten und Interessen sowie Steuerungsmöglichkeiten der Trägerin bzw. der Betreiberin gewährleistet. Auch wenn es keine Hinweise darauf gibt, dass die Trägerin oder die Betreiberin in der gelebten Praxis in einer die Freiheit von Forschung und Lehre gefährdenden Weise in akademische Angelegenheiten eingreift, ist es aus strukturellen Gründen nicht akzeptabel, dass die Kanzlerin bzw. der Kanzler als Vertreterin bzw. Vertreter der Trägerin mit Stimmrecht Mitglied des zentralen akademischen Selbstverwaltungsorgans ist. Ferner muss dem Senat das Recht eingeräumt werden, auf Antrag auch ohne Vertreterinnen oder Vertreter der Trägerin tagen und entscheiden zu können. Davon unbenommen bleibt das Recht der Trägerin, in wirtschaftliche Interessen betreffenden Fragen ihr Veto einzulegen.

Des Weiteren muss die Hochschule sicherstellen, dass keine Vertreterinnen oder Vertreter der Trägerin aufgrund von Wahlen als stimmberechtigte Mitglieder in akademische Selbstverwaltungsgremien kommen. Als Beispiel ist hier die Mehrfachfunktion des gegenwärtigen Kanzlers und Geschäftsführers der Trägerin zu nennen, der zugleich auch Professor der Hochschule ist.

Die Grundordnung regelt Aufgaben und Kompetenzen des Rektorats in geeigneter Weise. Allerdings sollte eine transparente Konfliktregelung mit Blick auf wirtschaftlich oder rechtlich nicht vertretbare Beschlüsse der übrigen Gremien geschaffen werden. Der Geschäftsführung der Trägerin kann hierbei ein Vetorecht zugestanden werden. Der akademische Senat verfügt über die notwendigen Kompetenzen zur Wahl, Wiederwahl und Abwahl der Rektorin oder des Rektors. Gleiches gilt für die Wahl der Prorektorin bzw. des Prorektors. Die Beteiligung der Rektorin bzw. des Rektors an der Bestellung des Kanzlers sollte allerdings präzisiert werden.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Zusammensetzung des Senats sind – mit Ausnahme der o. g. derzeitigen stimmberechtigten Mitgliedschaft der Kanzlerin bzw. des Kanzlers – adäquat ausgestaltet und gewährleisten weitgehend die erforderliche professorale Beteiligung bei der Gestaltung der akademischen Angelegenheiten von Forschung und Lehre. Dem Senat sollte allerdings künftig auch in Fragen der hochschulinternen Budgetierung ein Mitwirkungsrecht zugestanden werden.

Die Funktion und Aufgaben der *Graduate Schools* sind in der Grundordnung nicht hinreichend geklärt. Die Hochschule sollte eine entsprechende Präzisierung dieser Struktur vornehmen. Sofern die *Schools* Funktionen analog zu Fachbereichen erfüllen sollen, müssen Aufgaben und Kompetenzen der Stu-

diendekaninnen und Studiendekane, denen die Leitung der *Schools* obliegt, ebenfalls präzisiert werden. Auch müsste die Bestellung der Studiendekaninnen und Studiendekane in diesem Fall unter maßgeblicher Beteiligung der jeweiligen Fachbereiche erfolgen.

Es ist zu würdigen, dass die Hochschule einen wissenschaftlichen Beirat eingerichtet und mit fachkundigen und mit den Besonderheiten des Fernstudiums vertrauten Mitgliedern besetzt hat. Gleichwohl ist festzustellen, dass die Mitglieder des Beirates mehrheitlich als Lehrbeauftragte an der Hochschule tätig sind. Dies bringt zwar eine vorteilhafte Kenntnis der Strukturen der AKAD mit sich, allerdings ist darauf hinzuweisen, dass die gewünschte externe Perspektive auf diese Weise nicht eingeholt wird.

Das Qualitätssicherungssystem der AKAD ist gut organisiert sowie mit ausreichenden Ressourcen und eindeutigen Zuständigkeiten versehen. Mit Blick auf das Campusmanagementsystem sollte die Hochschule prüfen, ob ein *Student Lifecycle Monitoring* eine sinnvolle Ergänzung darstellen könnte.

### III. PERSONAL

---

#### III.1 Ausgangslage

Zum Wintersemester 2016/17 beschäftigt die AKAD 19 hauptberufliche Professorinnen und Professoren im Umfang von 14,6 VZÄ. Davon sind sieben Professuren (5,4 VZÄ) dem Bereich Wirtschaft und Management, drei Professuren (1,8 VZÄ) dem Bereich Kommunikation und Kultur und acht Professuren (5,2 VZÄ) dem Bereich Technik und Informatik zugeordnet. Hinzu kommen 2,4 VZÄ, die für Hochschulleitungsaufgaben der Professorinnen und Professoren vorgesehen sind. Von den Professorinnen und Professoren der Hochschule sind neun Personen in Teilzeit beschäftigt. Der Anteil der Professorinnen an der Professorenschaft beläuft sich auf rund 17 %. Die Hochschule plant zum WS 2017/18 einen Aufwuchs des professoralen Personals auf 15,6 VZÄ, der durch Aufstockung von bestehenden Professuren bzw. deren Neubesetzung realisiert werden soll. Ein weiterer Aufwuchs ist nicht vorgesehen. Da aufgrund der auslaufenden Diplomstudiengänge die Studierendenzahlen im Prognosezeitraum sinken, ist nach Angaben der Hochschule kein Aufwuchs des hauptberuflichen professoralen Personals vorgesehen (vgl. Übersicht 2 und Übersicht 3).

An der AKAD ist wissenschaftliches Personal im Umfang von rund 8 VZÄ beschäftigt, das im Bereich der akademischen Produktentwicklung tätig ist. Das wissenschaftliche Personal organisiert die Erstellung der Lernmittel und ggf. dessen Überarbeitung. Darüber hinaus sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Angaben der Hochschule teilweise selbst in Forschung und Lehre tätig. Der Umfang des wissenschaftlichen Personals soll

zukünftig konstant bleiben (vgl. Übersicht 3). Des Weiteren beschäftigt die AKAD nichtwissenschaftliches Personal im Umfang von rund 95 VZÄ, das mit Aufgaben des Studienbetriebs und -service (Studierendenbetreuung, Studenten- und Prüfungsamt, Dozentenbetreuung, Prüfungsaufsicht und Organisation des Studienablaufs) sowie anderen Verwaltungs- und Organisationsaufgaben (Marketing, Unternehmenskooperationen, kaufmännischer Bereich, Personalverwaltung und IT/Digitalisierung) betraut ist.

Das Lehrdeputat der Professorinnen und Professoren beträgt bei einer Vollzeitprofessur 18 SWS. Aufgrund des Fernstudienmodells und der daher entfallenden Einteilung in Semester ist die Berechnung in Semesterwochenstunden nach Angaben der Hochschule nicht sinnvoll. Die Hochschule hat stattdessen ein Punktesystem entwickelt, in dem 1.800 Punkte für eine Vollzeitstelle bzw. für ein volles Deputat |<sup>11</sup> vorgesehen sind und in dem die Deputatsgestaltung ausdifferenziert ist. Für die Übernahme von Aufgaben in der Lehre, Führungsaufgaben, festgelegte Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung sowie für Forschung werden Punkte vergeben: So entfallen z. B. auf die Übernahme einer Studiengangsleitung und oder Studienleitungen jeweils 100 Punkte. Nach Angaben der AKAD entfallen 80 % der Arbeitszeit auf Lehraufgaben, zu denen neben Klausurenenerstellung und -korrektur, Modulbetreuung, allgemeiner Betreuung und Begutachtungen von Qualifikationsarbeiten u. a. auch die Produktentwicklung gehört. Für Forschungsaufgaben sind 180 Punkte veranschlagt, was 10 % der jährlichen Arbeitszeit entspricht. Weitere 10 % entfallen auf Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung (ohne Führungsaufgaben). 400 Punkte werden pauschal für Aufgaben angerechnet, die keiner Kategorie zugeordnet werden können. Die Übernahme von Aufgaben im Rahmen der Weiterbildungsangebote der AKAD gehört nach Angaben der Hochschule nicht zum Aufgabenspektrum der Professorinnen und Professoren.

Zu den im Punktesystem vorgesehenen Führungsaufgaben gehören das Amt der Rektorin bzw. des Rektors, der Prorektorin bzw. des Prorektors, die Ämter der Studiendekane sowie die von Institutsdirektorinnen bzw. -direktoren, die entsprechend eine Reduktion ihrer Lehrverpflichtung erhalten.

Die AKAD setzt externe Lehrbeauftragte ein, die laut Selbstbericht i. d. R. entweder selbst Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen sind oder gemäß der Landeshochschulgesetzgebung als berufungsfähig eingestuft werden.

| <sup>11</sup> Die vertraglich festgelegte Arbeitszeit bei einer Vollzeitstelle liegt bei 40 Stunden die Woche. Die Jahresarbeitszeit liegt bei ca. 1.800 Stunden. Demzufolge entspricht ein Punkt im Deputatssystem einer Zeitsunde.



Alle Lehrenden werden mittels eines Dozentenleitfadens an die Besonderheiten des Fernstudiums herangeführt. Für die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten existiert ein eigener Leitfaden.

Einstellungsvoraussetzungen für das hauptberufliche Lehrpersonal der Hochschule ergeben sich aus dem Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg. Das Berufungsverfahren ist in einer Berufsordnung (BO) geregelt.

Die Rektorin bzw. der Rektor schlägt in Abstimmung mit der oder dem fachlich einschlägigen Studiengangsleiterin oder Studiengangsleiter die Denomination und ggf. weitere Aufgaben vor. Die Rektorin bzw. der Rektor und die Kanzlerin bzw. der Kanzler entscheiden über den Stellenumfang und stimmen den Ausschreibungstext mit dem Senat ab (§ 1 BO). Die Ausschreibungen erfolgen hochschulintern und öffentlich. Auf Vorschlag der Rektorin bzw. des Rektors setzt der Senat eine Berufungskommission und eine bzw. einen Kommissionsvorsitzende bzw. -vorsitzenden ein (§ 2 BO). Sie oder er soll über Erfahrung in der Durchführung von Berufungsverfahren oder in der Gremienarbeit verfügen. Neben der Vorsitzenden bzw. dem Vorsitzenden gehören der Kommission die bzw. der fachlich verantwortliche Professorin bzw. Professor, weitere hauptberufliche Professorinnen und Professoren der Hochschule, eine Vertretung der Studierenden, eine Vertretung der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie mindestens eine Professorin bzw. ein Professor einer anderen Hochschule an. Eine professorale Mehrheit muss gegeben sein (§ 5 Abs. 3 BO). Mitglieder des Rektorats können mit beratender Stimme an den Sitzungen teilnehmen. Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt im Berufungsverfahren mit (§ 2 Abs. 3 BO). Ihre Befugnisse richten sich nach den landesrechtlichen Regelungen für staatliche Hochschulen.

Die Rektorin bzw. der Rektor und die Kanzlerin bzw. der Kanzler prüfen die formalen Voraussetzungen der eingegangenen Bewerbungen (§ 3 BO). Sofern diese erfüllt sind, werden die Bewerbungen der oder dem Kommissionsvorsitzenden zugeleitet. Die Kommission wählt auf Grundlage der in der Ausschreibung festgelegten Auswahlkriterien die einzuladenden Bewerberinnen und Bewerber aus. Das Verfahren sieht im Folgenden Probevorträge und persönliche Gespräche der Kommission mit den Bewerberinnen und Bewerbern vor. Im Einzelfall können externe Gutachten eingeholt werden. Die Kommission teilt dem Senat und der Rektorin bzw. dem Rektor ihren Berufungsvorschlag mit. Verweigert der Senat sein Einvernehmen, erarbeitet die Kommission einen neuen Berufungsvorschlag. Scheitert auch dieser, veranlasst die Rektorin bzw. der Rektor eine erneute Ausschreibung. Die Rektorin bzw. der Rektor kann den Berufungsvorschlag unter Angabe von Gründen an die Kommission zurückverweisen (§ 4 Abs. 1 BO).

Die Rektorin bzw. der Rektor beruft nach Maßgabe des Berufungsvorschlags und führt zusammen mit der Trägerin die Berufungsverhandlungen. Die Ge-

schäftsführung der Trägerin schließt die Arbeitsverträge. Die Verträge sind nach Angaben der Hochschule unbefristet.

### III.2 Bewertung

Der Umfang des hauptberuflichen professoralen Personals entspricht den Anforderungen des Wissenschaftsrates an den akademischen Kern. Problematisch ist allerdings das Verhältnis von Teilzeit- zu Vollzeitprofessuren. Es ist daher zu begrüßen, dass die Hochschule im Rahmen der Neubesetzung von Professuren Stellen aufgestockt und so das Verhältnis von Teilzeit zu Vollzeitprofessuren verbessert sowie zugleich einen Aufwuchs um 1 VZÄ vorgenommen hat. Es gelingt der Hochschule daher, die inhaltlichen Bereiche in einem knappen, aber akzeptablen Rahmen abzudecken und die Aufgaben in Lehre und Selbstverwaltung zu erfüllen. Die mit 1,8 VZÄ geringe professorale Ausstattung des Fachbereichs Kommunikation und Kultur ist akzeptabel, da dieser bislang nur zwei Studiengänge umfasst, die weitreichende curriculare Überschneidungen zum Bereich Wirtschaft und Management aufweisen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere bei einem weiteren Ausbau des Sprachenbereichs ein Aufwuchs des hauptberuflichen professoralen Personals erforderlich ist.

Abseits der quantitativen Betrachtungsweise ist erkennbar, dass die Professorinnen und Professoren trotz der erschwerten Bedingungen aufgrund räumlicher Distanzen ein kollegiales Verhältnis zueinander pflegen und in regelmäßigem Austausch stehen. Auch in diesem qualitativen Sinne ist der akademische Kern der AKAD sichergestellt.

In fachlicher und didaktischer Hinsicht entspricht die Qualifikation des professoralen Personals den Anforderungen. Vonnöten ist allerdings – auch mit Blick auf den didaktikbezogenen Forschungsschwerpunkt – eine dezidiert mediendidaktisch ausgerichtete Professur. Es ist erkennbar, dass dieser Bereich erst am Anfang der Professionalisierung steht. Die Hochschule sollte daher baldmöglichst eine entsprechende Professur einrichten. Es wird der Hochschule zudem empfohlen, die Digitalisierung des Studienangebots durch ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept zu begleiten, das allen Lehrenden eine mediendidaktische Weiterbildung bietet. Die bislang praktizierte anlassbezogene Weiterbildung vermag nicht systematisch die erforderlichen zusätzlichen Qualifikationen zu vermitteln.

Ebenfalls wird der Hochschule empfohlen, die Anforderungen an die fernstudienpädagogische Qualifikation, die in der Berufungspraxis bereits berücksichtigt werden, in der Berufsordnung präziser zu regeln. Die Berufsordnung regelt das Verfahren und die Voraussetzungen ansonsten weitgehend in geeigneter Weise und gewährleistet wissenschaftsgeleitete und transparente Berufungsverfahren. Allerdings muss jegliche Beteiligung von Vertreterinnen oder Vertretern der Trägerin an den Berufungskommissionen ausgeschlossen

werden. Dies gilt auch für Mitglieder der Hochschulleitung bei entsprechender Personalunion und betrifft ebenfalls ggf. einen Gaststatus von Vertreterinnen und Vertretern der Trägerin oder Betreiberin.

Die Arbeitszeit der Professorinnen und Professoren ist im Rahmen eines hochschuleigenen Punktesystems auf die Bereiche Lehre, Forschung und akademische Selbstverwaltung aufgeteilt. Vor Ort hat sich herausgestellt, dass es sich bei dem Punktesystem nicht um eine formale Vorgabe handelt, sondern dies eher der Orientierung dient, was zu begrüßen ist. Die Hochschule hat Zahlen zu den tatsächlich aufgewendeten Zeiten vorgelegt, auf deren Basis der Eindruck entstanden ist, dass die zeitliche Gewichtung der Aufgaben den Tätigkeitsschwerpunkt vom eigentlichen Kernbereich der professoralen Aufgaben in der Lehre in einer die hauptberuflich-professorale Lehrabdeckung gefährdenden Weise hin zu anderen Tätigkeiten verschiebt. Insbesondere im Bereich konkret lehrbezogener Aufgaben scheint die vorgesehene Zeit zu knapp bemessen, während andere, organisatorische Aufgaben deutlich stärker berücksichtigt werden. Da die für die Forschung vorgesehene Zeit kumuliert werden kann, erscheint diese insgesamt gemessen am institutionellen Anspruch der Hochschule akzeptabel. Gleichwohl sollte die Hochschule prüfen, ob die für Forschungsaufgaben vorgesehene Zeit ausreichend ist, um die dringend erforderliche Stärkung des Bereichs zu gewährleisten (vgl. Kapitel V.2). Insgesamt wird der Hochschule – auch mit Blick auf die knappe Ausstattung mit hauptberuflichem professoralem Personal – empfohlen, die im Punktesystem vorgesehenen Aufgaben dahingehend neu zu gewichten, dass Kernbereiche der Lehre und der Forschung deutlich stärker berücksichtigt werden sowie Aufgaben der Studien- und Lehrorganisation in geeigneter Weise dem in ausreichender Zahl zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personal zu übertragen. Außerdem wird der Hochschule empfohlen, regelmäßig zu evaluieren, ob die Verteilung der Punkte und die damit verbundene veranschlagte Zeit für bestimmte Aufgaben den jeweiligen Aufwand realistisch abbildet.

Die lehrbezogenen Aufgaben der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränken sich nach Auskunft der Hochschule auf formale Aktualisierungen von Studienbriefen und operative Unterstützung der Professorinnen und Professoren, denen stets die inhaltliche Prüfung obliegt. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für ihre Aufgaben gut qualifiziert und zahlenmäßig an der Hochschule ausreichend vertreten.

Zu würdigen ist, dass die AKAD überwiegend Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen als externe Lehrbeauftragte einsetzt. Sofern sie Modulverantwortung übernehmen, nehmen sie dieselben Aufgaben wie die Professorinnen und Professoren der AKAD wahr. Lehrbeauftragten ohne Modulverantwortung obliegen z. B. Prüfungscoachings, Betreuung von Studierenden bei Qualifikations- und Studienarbeiten sowie einzelne Klausurstellungen

und -korrekturen. Die Lehrbeauftragten sind weitgehend angemessen in die Lehrorganisation und Qualitätssicherung der Hochschule eingebunden und werden ebenso wie die hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der Hochschule mit geeigneten unterstützenden Materialien an die Spezifika des Fernstudienformats herangeführt.

Die maßgebliche operative Organisation des Studienbetriebs obliegt dem nichtwissenschaftlichen Personal der AKAD, das für diese Aufgaben in adäquater Zahl vorhanden ist und dem Bedarf einer Fernhochschule sehr gut entspricht.

#### **IV. STUDIUM UND LEHRE**

---

##### IV.1 Ausgangslage

Die AKAD bietet ihren aktuell 4.805 Studierenden (Stand Wintersemester 2016/17) 11 Bachelor- und 11 Masterstudiengänge im Fernstudienformat an. Die Studiengänge sind wie folgt drei Fachbereichen zugeordnet:

##### *Wirtschaft und Management*

- \_ Betriebswirtschaftslehre (B. A., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 900 Studierende)
- \_ Dienstleistungsmanagement (B. A., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 142 Studierende)
- \_ Financial Service Management (B. A., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 60 Studierende)
- \_ Technische Betriebswirtschaft und Dienstleistung (B. Sc., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 14 Studierende)
- \_ Betriebswirtschaftslehre (M. A., auslaufender Studiengang, Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 70 Studierende)
- \_ Betriebswirtschaftslehre (M. A., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 12 Studierende)
- \_ Angewandtes Management (M. A., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 140 Studierende)
- \_ General Management (MBA, Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 18 Studierende)
- \_ Talentmanagement (MBA, Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 10 Studierende)
- \_ Entrepreneurship und Innovation (MBA, Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 14 Studierende)

- \_ Wirtschaftsinformatik (B. Sc. Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 376 Studierende)
- \_ Wirtschaftsingenieurwesen (B. Eng., Regelstudienzeit 7 Semester, 210 ECTS-Punkte, 300 Studierende)
- \_ Maschinenbau (B. Eng., Regelstudienzeit 7 Semester, 210 ECTS-Punkte, 325 Studierende)
- \_ Elektro- und Informationstechnik (B. Eng., Regelstudienzeit 7 Semester, 210 ECTS-Punkte, 112 Studierende)
- \_ Digital Engineering (B. Eng., Regelstudienzeit 7 Semester, 210 ECTS-Punkte, 78 Studierende)
- \_ Mechatronik (B. Eng., Regelstudienzeit 7 Semester, 210 ECTS-Punkte, 105 Studierende)
- \_ IT-Management (M. Sc., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 80 Studierende)
- \_ Technisches Management (M. Sc., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 59 Studierende)
- \_ Systemisches Management und Nachhaltigkeit (M. Sc., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 45 Studierende)
- \_ Wirtschaftsingenieurwesen (M. Eng., Regelstudienzeit 3 bzw. 4 Semester, 90 bzw. 120 ECTS-Punkte, 295 Studierende)

*Kommunikation und Kultur*

- \_ International Business Communication (B. A., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte, 410 Studierende)
- \_ Global Management and Communication (M. A., Regelstudienzeit 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 12 Studierende)

Alle vorstehend genannten Studiengänge sind programmakkreditiert oder befinden sich in Akkreditierungsverfahren. Des Weiteren bietet die Hochschule insgesamt sechs auslaufende Diplomstudiengänge an. Ab 2017 sind zwei neue Studiengänge (Fachübersetzen, B. A.; Wirtschaftsingenieurwesen Energiewirtschaft, B. Eng.) geplant.

Die monatlichen Studiengebühren bewegen sich zwischen 320 Euro und 605 Euro und liegen im Mittel (Median) bei 333 Euro. Zusätzlich erhebt die Hochschule eine einmalige Prüfungsgebühr in Höhe von 960 Euro. Fallweise können andere Gebühren, z. B. für Auslandsklausuren, anfallen.

Das Studienangebot der AKAD richtet sich an berufstätige Erwachsene, die sich weiterbilden möchten. Im Zentrum der Rekrutierungsstrategie stehen

Online-Aktivitäten (z. B. Homepage, Suchmaschinenoptimierung und *Social Media*-Angebote), aber auch gedruckte Studienprogramme, Außenwerbung, persönliche Beratungsangebote und direkter Kontakt zu Unternehmen. Die Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger war in den Jahren nach der letzten Reakkreditierung (2009 bis 2012) nach Angaben der Hochschule weitgehend konstant, ist aber seit 2013 gesunken. Die Hochschule führt dies auf konkurrierende Angebote, den Wegfall der Diplom-Studiengänge sowie auf die mit der Schließung der Verbundhochschulen in Pinneberg und Leipzig verbundene Umstrukturierung zurück. Die Hochschule hat ihr Studienmodell reformiert und erwartet eine Konsolidierung der Studierendenzahlen auf dem gegenwärtigen Niveau. Für die Studierenden gelten die Zulassungsvoraussetzungen des Landes Baden-Württemberg, welche für Studierende ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung das Bestehen der zentral durchgeführten Hochschuleignungsprüfung umfassen. Bei der Anerkennung außerhochschulischer Leistungen prüft die Hochschule modulspezifisch nach Maßgaben der Lissabon-Konvention.

Das Studienmodell der AKAD basiert auf einem überwiegenden Anteil asynchroner onlinebasierter Lehre mithilfe der Online-Plattform AKAD Campus. Dort werden Übungen, Tutorien, *Web-based-Trainings* und *Coachings* angeboten. In modulspezifischen Foren können die Studierenden ihre Frage an Tutorinnen bzw. Tutoren richten. Für die Kommunikation der Studierenden untereinander stehen modulspezifische Arbeitsgruppen im Online-Campus zur Verfügung. Zudem werden die Inhalte mittels klassischer Lehrbriefe vermittelt und durch meist fakultative Präsenzseminare ergänzt. Der Einstieg ins Studium ist jederzeit möglich und es kann zeitlich individuell getaktet werden. Module können sequenziell oder parallel bearbeitet werden. Das Studienmodell der AKAD sieht einen differenzierten Einsatz der mediengestützten Lernelemente vor, der sich nach dem Lernprozess der Studierenden richtet. Zunächst sollen die Fachkompetenzen primär mittels Studienbriefen und Online-Unterstützung erworben werden. Die Studienbriefe enthalten neben den Inhalten Kontrollfragen, Zusammenfassungen und praktische Beispiele. Mit fortschreitendem Lernerfolg steht die Vernetzung des Wissens im Zentrum und wird mit verstärkter tutorieller Begleitung und kommunikativen Medienelementen unterstützt. Im Rahmen des Masterkollegs werden die Studierenden bei wissenschaftlichen Arbeiten bzw. angewandter Forschung im Rahmen von Masterarbeiten betreut. Die Forschungsinhalte ergeben sich nach Angaben der Hochschule aus den Themen der Studiengänge, die in einer *Research School* gebündelt werden.

Die inhaltliche und qualitative Verantwortung für die Lehrinhalte wird nach Angaben der Hochschule von ihren hauptberuflichen Professorinnen und Professoren sowie von Lehrbeauftragten wahrgenommen, die ihrerseits überwiegend Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen sind. Die Verantwortung für einzelne Module und damit verbunden die akademische

Letztverantwortung für die Studienbriefe obliegt den Studienleiterinnen und Studienleitern, die nach Angaben der Hochschule zu 68 % ihrem hauptberuflichen professoralen Personal entstammen. Für die Konsistenz der Module eines Studiengangs sind Studiengangsleiterinnen und -leiter verantwortlich, die sämtlich hauptberufliche Professorinnen und Professoren der Hochschule sind. Die Präsenzseminare werden nach Angaben der AKAD zu 81 % von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der Hochschule verantwortet.

Im Rahmen von Einführungsveranstaltungen werden die Studierenden an die Besonderheiten des Fernstudiums herangeführt. Sie erhalten eine Einweisung in den AKAD Campus sowie Anleitungen für die verschiedenen e-Learning Elemente. Für individuelle Fragen der Studierenden stehen Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter zur Verfügung. Des Weiteren nennt die AKAD als Unterstützung der Studierenden im Fernstudium Module zum Selbstmanagement, zu Präsentationstechnik sowie zum wissenschaftlichen Arbeiten. Über den AKAD Campus werden die Studierenden über alle Belange des Studiums und Kontaktmöglichkeiten zu Dozierenden und Kommilitoninnen bzw. Kommilitonen informiert. Stipendien werden in Ausnahmefällen vergeben. Auf der Homepage werden die Studierenden über die Möglichkeiten anderer Stipendienggeber informiert.

Die Lernmittel werden nach Angaben der Hochschule einer regelmäßigen Evaluation unterzogen. Die organisatorische Verantwortung für die Aktualisierung der Lernmittel obliegt der Abteilung Produktentwicklung. Für die inhaltliche Aktualität sind die fachlich zuständigen Studienleitungen verantwortlich. Der Wissenschaftliche Beirat prüft laut Evaluationsordnung die Lernmaterialien darüber hinaus stichprobenartig.

In den technischen Studiengängen sind verpflichtende Laborzeiten vorgesehen. Die AKAD nutzt die Labore der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, der Hochschule Pforzheim sowie der Hochschule Wedel und hat zu diesem Zweck Kooperationsverträge mit den Einrichtungen geschlossen.

Im Jahr 2015 fanden in den Räumlichkeiten der Hochschule insgesamt 680 überwiegend fakultative Präsenzseminare statt. Präsenzseminare finden in der Mehrzahl zum Ende der Woche statt, um die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Studium zu gewährleisten.

Mit der California State University, Sacramento besteht ein Kooperationsabkommen, das einen Studierenden- und Dozierendenaustausch, gemeinsame Studiengänge sowie gemeinsame Forschungsvorhaben ermöglicht. Zusammen mit der Akademie Würth Business School wird nach Angaben der Hochschule ein MBA Programm der University of Louisville, Kentucky (USA), angeboten.

Die AKAD bietet zahlreiche Weiterbildungsangebote in Form von Zertifikatsstudiengängen an und greift dabei auf die Module der hochschulischen Studiengänge zurück. Zusätzliche Weiterbildungsangebote sind nach Angaben der Hochschule in einem eigenen Institut für Weiterbildung angesiedelt. Die Professorinnen und Professoren sind laut Selbstbericht nicht im Hauptamt in die Weiterbildungsaktivitäten involviert. Jährlich melden sich ca. 1.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer für diese Angebote an.

#### IV.2 Bewertung

Das Studienangebot der AKAD ist weitgehend stimmig und entspricht ihrem Profilanpruch. Es gelingt der Hochschule gut, die Inhalte der Studiengänge in das Fernstudienformat zu übersetzen. Die einzelnen Module können im „Plattformmodell“ der Hochschule pragmatisch für verschiedene Studiengänge genutzt werden. Eine über die bestehenden Planungen hinausgehende Erweiterung des Studienangebotes sollte allerdings nur dann realisiert werden, wenn zugleich ein entsprechender Aufwuchs an professoralem Personal erfolgt.

Die Lehre an der AKAD basiert maßgeblich auf online verfügbaren, aber auch in Papierform versendeten Studienbriefen, die durch verschiedene synchrone und asynchrone Onlineangebote didaktisch sinnvoll ergänzt werden. Präsenzveranstaltungen spielen abgesehen von den Laboren in den technischen Studiengängen im neuen Studienmodell der Hochschule nur noch eine untergeordnete Rolle. Entsprechend der Lehrorganisation der AKAD ist daher die inhaltliche und qualitative Verantwortung für die Studienbriefe und die begleitenden Onlineangebote als maßgeblich zur Beurteilung der 50 %-Quote der Lehrabdeckung durch hauptberufliches professorales Personal heranzuziehen. Da die Verantwortung für diese Aufgaben bei den mehrheitlich dem professoralen Personal der AKAD angehörenden modulverantwortlichen Studienleiterinnen und Studienleitern liegt, scheint dies prinzipiell gewährleistet. Die Modulverantwortung bei der AKAD umfasst die inhaltliche Letztverantwortung, mit der eine persönliche Prüfung aller im Rahmen eines Moduls zusammengefassten Lernmaterialien, Online-Tutorien, Prüfungen etc. verbunden ist, insbesondere wenn diese von externen Lehrbeauftragten erstellt wurden. Damit geht die Modulverantwortung in der Definition der Hochschule über eine rein organisatorische Zuständigkeit hinaus und umfasst wesentliche inhaltliche und konzeptionelle Aufgaben, auch wenn sich nicht abschließend klären ließ, ob auch die Autorenschaft der Studienbriefe und anderer Lernmaterialien mehrheitlich in der Hand der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren liegt. Vor dem Hintergrund der knappen Personalausstattung sowie der tatsächlichen Gewichtung der Aufgaben der Professorinnen und Professoren bestehen allerdings Bedenken, ob angesichts der Vielzahl der Aufgaben diese inhaltliche Verantwortung in angemessener Weise wahrgenommen werden kann. Auch deshalb wird der Hochschule na-



hegelegt, die Professorinnen und Professoren von nicht konkret die Lehre betreffenden organisatorischen Aufgaben (z. B. Marketingaufgaben) zu entlasten (vgl. Kap. III.2).

Das durchdachte neue Studienmodell der AKAD, das in der ersten Phase des Studiums auf die Vermittlung der Inhalte mittels klassischer Studienbriefe setzt und im weiteren Studienverlauf zunehmend interaktive Vermittlungsformen mit anspruchsvolleren Aufgaben integriert, entspricht den unterschiedlichen Lehr-/Lernsettings der Fernstudiendidaktik. Der Hochschule wird empfohlen, das Studienmodell mit Blick auf seine Effektivität zu evaluieren und entsprechend weiter zu entwickeln. Es ist erkennbar, dass die Hochschule umfassende Ressourcen in die didaktische Entwicklung des Studienmodells einbringt und dieser eine hohe Bedeutung zumisst. Gleichwohl wäre eine ausgewiesene mediendidaktische Expertise auf professoraler Ebene wünschenswert, die die Digitalisierung des Studiums entsprechend unterstützen könnte (Vgl. Kap III.2 und V.2).

Erhebliche Bedenken bestehen dazu, ob es der Hochschule gelingt, die für Masterstudiengänge erforderliche Forschungsbasierung institutionell zu gewährleisten. Es gelingt der AKAD nicht, eigene Forschungsleistungen in einem Maß nachzuweisen, das dem institutionellen Anspruch einer Hochschule entspricht, die seit 1991 staatlich anerkannt ist und eine große Zahl an Masterstudiengängen anbietet (vgl. Kap V.2).

Die Studiengänge der AKAD lassen sich sehr gut mit einer Berufstätigkeit vereinbaren und entsprechen vollumfänglich den Bedürfnissen und Anforderungen der berufstätigen Studierenden. Der aufgrund der großen Flexibilität und des überwiegenden Anteils des Selbststudiums möglichen Vereinzelung der Studierenden begegnet die Hochschule dabei mit umfassenden Betreuungs- und Serviceangeboten. Insbesondere werden die Studierenden sorgfältig an die Eigenschaften des Fernstudiums und an den Online-Campus herangeführt. Die Hochschule bietet zudem ausreichend häufig die Möglichkeit, Prüfungen abzulegen und verfügt über ein bundesweites Netz an Prüfungszentren, sodass eine vertretbare Nähe zum Wohnort gewährleistet ist.

Die Lehrmaterialien der AKAD sind qualitativ überzeugend. Insgesamt stellt die AKAD die Qualitätssicherung ihrer Studienmaterialien sowohl organisatorisch als auch inhaltlich auf hohem Niveau sicher und verfügt über eine geeignete Evaluationsordnung, in der die Evaluation der Lehrveranstaltungen (Präsenz- und Onlineseminare) und die Evaluation ganzer Module geregelt sind. Die bislang gelebte interne Evaluation der Lehrveranstaltungen entspricht der üblichen Praxis der studentischen Lehrevaluation. Die geplante Evaluation ganzer Module ist angesichts der Studienstruktur, die ohne Kohorten auskommt, eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Hochschule wird ermuntert, diese wie geplant umzusetzen und nach Möglichkeiten zu suchen, wie die Evaluationsergebnisse in sinnvoller Weise an die Studierenden zurückge-

spiegelt werden könnten. Insgesamt sind die Studierenden vor dem Hintergrund der speziellen Herausforderungen einer Fernhochschule angemessen an den Qualitätssicherungsmaßnahmen der AKAD beteiligt.

Die Zulassungsvoraussetzungen erfüllen die gesetzlichen Anforderungen und werden von zuständigem Verwaltungspersonal geprüft. Die Studierenden werden in allen organisatorischen Belangen des Studiums sowohl durch das zuständige Servicepersonal als auch durch die Lehrenden gut unterstützt und verlässlich betreut.

Die Lehrkooperationen der Hochschule werden von allen Beteiligten als gewinnbringend eingeschätzt und insbesondere die langjährigen und langfristig vertraglich abgesicherten Kooperationen im Bereich der Labore sind hierbei zu würdigen. Auch die Kooperation mit der California State University in Sacramento ist positiv zu beurteilen, da sie den berufs begleitend Studierenden einen Auslandsaufenthalt und eine individuelle Anrechnung der dort erbrachten Studienleistungen ermöglicht. Die Kooperation mit der Akademie Würth hingegen ist als eine Vertriebspartnerschaft einzuschätzen, da die Hochschule diesen Studiengang lediglich bewirbt und nicht selbst daran beteiligt ist. Der Hochschule wird daher empfohlen, weitere Kooperationen in der Lehre zu suchen.

## V. FORSCHUNG UND KUNSTAUSÜBUNG

---

### V.1 Ausgangslage

Im Zentrum der Forschungsaktivitäten der AKAD stehen laut Selbstbericht anwendungsbezogene Forschungsfragen. Basierend auf den Fachrichtungen ihrer angebotenen Studiengänge hat die Hochschule Forschungskompetenzzentren eingerichtet, die im Rahmen einer übergreifenden *Research School* gebündelt werden und in denen folgende Forschungsthemen bearbeitet werden:

- \_ Wirtschaft und Management: Logistik und *Supply Chain Management*, *Corporate Governance* und Nachhaltigkeitsmanagement, Innovations- und Gründungsmanagement, *Leadership*, *Change Management* und Personalentwicklung, Marketing- und Dienstleistungsmanagement sowie Wertschöpfungsmanagement.
- \_ Kommunikation und Kultur: Internationales und interkulturelles Management, Interkulturelle Kommunikation, Fach- und Berufssprachen.
- \_ Technik und Informatik: Maschinenbau/Energiewandlung, Mathematische Modelle, Veränderungsmanagement, Innovationsmanagement und Entrepreneurship, Mechanik/Dynamik, Energieinformationsnetze und -systeme, Ergonomie/generative Gestaltung, Kommunikationstechnik, Datenbank/Softwareentwicklung und Big Data, Modellbildung und Simulation.

Die inhaltliche Forschung zu o. g. Themen wird nach Angaben der Hochschule sowohl im Rahmen der individuellen Forschung der Professorinnen und Professoren als auch in Zusammenarbeit mit der Praxis im Rahmen Masterarbeiten betrieben. Die Forschungsthemen werden seit 2011 auch in einer eigenen Buchreihe „AKAD Forum“, seit 2017 „AKAD University Edition“ veröffentlicht. Der Prorektor bzw. die Prorektorin leitet die *Research School*. Die Hochschule beabsichtigt, ein regelmäßiges Berichtswesen für die Forschung zu etablieren und ab dem Jahr 2016 einen jährlichen Forschungsbericht zu erstellen.

Des Weiteren wird an der AKAD zu hochschuldidaktischen Themen, z. B. den neuen Studienangeboten, der Weiterentwicklung der Hochschuldidaktik und deren Digitalisierung sowie zu Lerntechnologien geforscht. Diese Themen werden im Institut für eKnowledge Management (IKM) gebündelt, das eine Querschnittsfunktion zu den inhaltlichen Forschungsbereichen einnimmt. Im Rahmen dieses Forschungsfeldes ist die Hochschule bestrebt, forschungsbezogene Kooperationen einzugehen und bewirbt sich nach eigenen Angaben zusammen mit Kooperationspartnern auf Ausschreibungen (z. B. des BMWI, des BMBF sowie des Stifterverbandes).

Die AKAD veranstaltet ein jährliches Forum, das dem Selbstbericht der Hochschule zufolge dem Austausch und der Diskussion zwischen internen und externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Unternehmen dient. Jedes Forum wird zu einem aktuellen Rahmenthema veranstaltet und die Beiträge in einem Sammelband im Rahmen einer Buchreihe der AKAD publiziert.

Den Professorinnen und Professoren der Hochschule stehen 10 % ihrer Arbeitszeit für Forschungsaufgaben zur Verfügung. Des Weiteren werden laut Selbstbericht konkrete Aufgaben (u. a. Veröffentlichungen und Beteiligungen an Arbeitsgruppen, beispielsweise von Branchenorganisationen) in individuellen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Professorinnen und Professoren geregelt. Die Hochschule übernimmt die Kosten für Konferenzteilnahmen und Forschungsaufenthalte im Ausland und unterstützt die Professorinnen und Professoren bei der Einwerbung von Drittmitteln.

Die AKAD verfügt über ein Forschungsbudget von zuletzt rund 232 Tsd. Euro (2016), das laut Selbstbericht der Bereitstellung von personellen Ressourcen in der Forschung, der Förderung des Forschungsoutputs (z. B. finanzielle Anreize), der Organisation von wissenschaftlichem Fachaustausch sowie dem Aufbau von Forschungsk Kooperationen dient. Teil des Forschungsbudgets sind jeweils 10 % der Gehälter der Professorinnen und Professoren sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Forschungsbudget soll bis zum Jahr 2018 auf rund 294 Tsd. Euro steigen und dabei auch die Akquise von Drittmitteln fördern.

Die AKAD hat laut Selbstbericht in der Vergangenheit einzelne Drittmittelprojekte eingeworben. Zuletzt hat die ehemalige AKAD Hochschule Leipzig in Kooperation mit der Universität Leipzig, der HWTK Leipzig, der HHL Leipzig und dem Helmholtzzentrum für Umweltforschung (UFZ) ein Projekt zu Selbstmanagement und Gründung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen („SMILE - SelbstManagement-Initiative Leipzig“) durchgeführt. Für dieses Projekt erhielt die Hochschule in den Jahren 2011 bis 2014 insgesamt 110 Tsd. Euro aus Mitteln der EU und des Landes Sachsen. Da die AKAD keine Hochschule mehr in Sachsen betreibt, erfüllt sie mittlerweile nicht mehr die Fördervoraussetzungen für dieses Projekt, bleibt jedoch assoziiertes Mitglied. Die AKAD verfügt aufgrund ihrer (neuen) Struktur mit der integrierten *Research School* nach eigenen Angaben über die institutionellen Voraussetzungen für die Einwerbung von Drittmitteln. Des Weiteren wurden nach Angaben der Hochschule seit 2010 Professuren mit forschungsorientierten Professorinnen und Professoren besetzt.

Die Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis ist in der Grundordnung der Hochschule verankert (§ 3 Abs.3 GO). Darüber hinaus verfügt die AKAD über Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten. Der Wissenschaftliche Beirat berät die Hochschule in Fragen der Forschung und trägt auf diese Weise zur Qualitätssicherung der Forschung bei. Als weitere qualitätssichernde Maßnahmen verweist die Hochschule auf die verstärkte Berufung forschungstarker Professorinnen und Professoren, die Diskussion der Forschungsergebnisse im Rahmen des AKAD Forums, die Ausrichtung von Forschungskonferenzen und individuelle Beteiligung der Professorenschaft an nationalen und internationalen Konferenzen sowie die Etablierung des jährlichen Forschungsberichtes.

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat die AKAD eine Kooperationsvereinbarung mit der Leadership-Kultur-Stiftung geschlossen, die ein „Promotionskolleg“ betreibt. Dort werden Personen, die eine berufsbegleitende Promotion anstreben, mittels eines Kursprogramms auf die Promotion vorbereitet.

## V.2 Bewertung

Auch wenn es aufgrund der Umstrukturierungsprozesse nachvollziehbar ist, dass die Forschung in den vergangenen Jahren nicht priorisiert wurde, ist zu konstatieren, dass der gesamte Bereich – insbesondere mit Blick auf das lange Bestehen der Hochschule – nach wie vor unterentwickelt ist. Dies betrifft insbesondere die inhaltliche Forschung in den an der AKAD vertretenen Fächern, was mit Blick auf die Forschungsbasierung der zahlreichen Masterstudiengänge als äußerst problematisch zu bewerten ist. Der Wissenschaftsrat hatte bereits im vorangegangenen Reakkreditierungsverfahren Mängel im Be-

reich der Forschung festgestellt und auf deren Bedeutung für die Masterstudiengänge hingewiesen. Es ist zwar anzuerkennen, dass die Hochschule im Rahmen ihrer Umstrukturierung Ansätze zur Förderung und Bündelung der inhaltlichen Forschung geschaffen hat. Diese müssen jedoch künftig mit Leben gefüllt werden. Ebenso sind die Bemühungen und Maßnahmen um verschiedene Formate, die dem wissenschaftlichen Austausch dienen (z. B. die eigene Publikationsreihe und die Veranstaltungenforen der AKAD), im Grundsatz zu würdigen. Gleichwohl referenzieren diese vorrangig auf die Hochschule selbst und sind daher nur eingeschränkt geeignet, die Verbindungen der Professorinnen und Professoren in ihre jeweilige wissenschaftliche Fachgemeinschaft zu gewährleisten. Die Hochschule hat im Jahr 2016 erstmals einen Forschungsbericht erstellt, der jedoch vorrangig aus einer Auflistung der Forschungsaktivitäten im Berichtszeitraum besteht und kein zugrundeliegendes Forschungskonzept erkennen lässt. Zudem sind die von der Hochschule benannten Forschungsthemen so breit angelegt, dass eine Bündelung oder eine Schwerpunktsetzung ebenfalls nicht erkennbar ist. Es fällt außerdem auf, dass der Forschungsbegriff der Hochschule nicht trennscharf zwischen inhaltlicher (auch inhaltlich didaktischer) Forschung und Produkt- bzw. Studiengangsentwicklung unterscheidet. Die Hochschule sollte daher künftig dringend davon Abstand nehmen, Aufgaben in Studiengangs- und Produktentwicklung als Forschungstätigkeit auszuweisen.

Künftig müssen insbesondere die inhaltliche Forschung und ihre Rahmenbedingungen an der AKAD deutlich gestärkt werden. Hierzu muss die Hochschule zuvorderst ein Forschungskonzept entwickeln und eine Profilierung ihrer Forschungsbereiche vornehmen. Nach Auskunft der Hochschule entstammen die Themen der Masterarbeiten derzeit stark den beruflichen Zusammenhängen der Studierenden. Mit Blick auf die eigene Forschungsprofilierung wird der Hochschule jedoch empfohlen, die Masterarbeiten stärker als bisher erkennbar an die individuellen Forschungsfragen der Professorinnen und Professoren rückzubinden und im Rahmen des Möglichen vermehrt für ggf. aufeinander aufbauende eigene Forschungsfragen zu nutzen. Dieses könnte der Schwerpunktsetzung in der Forschung dienen und die *Research School* stärker als bislang erkennbar mit Leben füllen. Voraussetzung für die Nutzbarkeit der Masterarbeiten für die eigene Forschung ist allerdings, dass diese vorrangig vom hauptberuflichen professoralen Personal der AKAD betreut werden.

Die für Forschungsaufgaben vorgesehene Arbeitszeit ist zwar mit Blick auf den institutionellen Anspruch der AKAD akzeptabel, angesichts der dringend erforderlichen Stärkung der inhaltlichen Forschung sollte die Hochschule jedoch prüfen, ob auf dieser Basis der notwendige Ausbau der Forschung gewährleistet werden kann (vgl. Kap. III.2). In jedem Fall sollte zusätzlich ein Anreizsystem zur Förderung der Forschung etabliert werden, das u. a. die Möglichkeit von Deputatsreduktionen für Forschungszwecke sowie Anreize

zur Publikation in hochschulexternen Organen und die Bereitstellung von Forschungsmitteln (s. u.) beinhalten sollte. Die von der Hochschule für Forschungsaufgaben vorgesehenen 10 % der Arbeitszeit sind nicht als Deputatsreduktion zu werten, da Forschung zum gesetzlich vorgesehenen Aufgabenspektrum von Professorinnen und Professoren zählt.

Im Gegensatz zur inhaltlichen Forschung in den Fachbereichen ist die Didaktikforschung besser organisiert und im Institut für eKnowledge Management (IKM) als Querschnittstruktur in geeigneter Weise gebündelt. Die Professorinnen und Professoren der AKAD verfügen zwar mittlerweile über teils langjährige Expertise im Bereich der Didaktik, sind aber gleichwohl zuvorderst Vertreterinnen und Vertreter ihrer eigenen Fachdisziplinen. Daher ist zum einen für die Professionalisierung und Weiterentwicklung der Forschung in diesem Bereich eine dezidiert mediendidaktische Expertise z. B. in Form einer eigenen Professur wünschenswert. Diese könnte zum anderen wertvolle Impulse zur Umsetzung dieser Forschung im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung des Studienangebots liefern. Der Hochschule wird daher empfohlen, eine entsprechende Professur einzurichten, sobald es die Rahmenbedingungen erlauben.

Der Ansatz, kalkulatorische Kosten wie Gehaltsbestandteile als Teil des Forschungsbudgets auszuweisen, ist nicht adäquat. Da die Forschung zum professoralen Aufgabenspektrum gehört, sind die Gehälter der Professorinnen und Professoren als Teil der Grundfinanzierung der Hochschule zu verstehen. Das Forschungsbudget dient hingegen der darüber hinausgehenden Finanzierung der Forschung. Die Hochschule sollte eine eindeutige Trennung zwischen Marketinginvestitionen und Investitionen in die Produkt- bzw. Studiengangsentwicklung auf der einen Seite sowie dezidiert forschungsbezogenen Mitteln auf der anderen Seite einführen. Auf dieser Basis sollte die AKAD ein Forschungsbudget etablieren, dessen Mittel z. B. der Anschubfinanzierung von Forschungsarbeiten, forschungsbezogenen Reisen, der Finanzierung von forschungsbezogenen Deputatsreduktionen etc. der Professorinnen und Professoren dient und auf das diese ggf. auf Antrag hin zugreifen können.

Die Hochschule wird ermutigt, sich, wie beabsichtigt, künftig verstärkt um die Einwerbung forschungsbezogener Drittmittel zu bemühen. Mit Blick auf die Kooperationen sollte sie stärker als bisher die dezidiert forschungsbezogene Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen oder Unternehmen suchen. Auch hier wird der Hochschule empfohlen, eindeutig zwischen Forschungsk Kooperationen und Partnerschaften, die im Wesentlichen anderen Zwecken dienen, zu unterscheiden. Die von der Hochschule mit Blick auf die Nachwuchsförderung stark herausgehobene Beziehung zur Leadership-Kultur-Stiftung dient nicht der Forschung an der Hochschule selbst.

### VI.1 Ausgangslage

Die AKAD hat in zentraler Lage in Stuttgart 2.062 m<sup>2</sup> Nutzfläche in einem siebenstöckigen Bürogebäude langfristig angemietet. Die Räumlichkeiten der Hochschule erstrecken sich über zwei Stockwerke, wobei die für den akademischen Betrieb genutzten Räumlichkeiten auf einem Stockwerk angesiedelt sind. Zu diesen zählen neun Räume als Büros der Professorinnen und Professoren, Besprechungsräume sowie insgesamt sechs Seminarräume. Hinzu kommen die Hochschulbibliothek sowie Aufenthaltsmöglichkeiten für Studierende.

Die Hochschule betreibt eine *E-Learning*-Plattform (AKAD Campus) zur Unterstützung der Studierenden bei der Organisation und Umsetzung des Studiums. Des Weiteren dient das System der Kommunikation der Studierenden untereinander. Zur Kommunikation zwischen Dozierenden und Studierenden nutzt die Hochschule die Software Adobe Connect. Für Verwaltungszwecke verfügt die Hochschule über ein an die Bedürfnisse der AKAD angepasstes Campus-Management-System.

An technischer Ausstattung verfügt die Hochschule über einige Notebooks z. B. für spezifische Anwendungen im Rahmen von Präsenzveranstaltungen. Ansonsten wird eine eigene Ausstattung mit PCs oder Notebooks von den Studierenden erwartet. An der Hochschule sind WLAN-Zugänge für das Personal und die Studierenden eingerichtet. Des Weiteren steht Licht-, Kamera-, und Tontechnik für das Erstellen von Lehrvideos in einem Filmstudio zur Verfügung.

Die AKAD besitzt keine eigene Laborausstattung, sondern hat vertragliche Vereinbarungen zur Nutzung von Laborkapazitäten mit der Hochschule Pforzheim, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie der Hochschule Wedel abgeschlossen. Des Weiteren besteht für Studierende, die mit ihren Abschlussarbeiten dort eingebunden sind, die Möglichkeit zur Nutzung der Einrichtungen des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart.

Die Hochschule verfügt über eine Präsenzbibliothek, in der nach Angaben der Hochschule alle für die Studiengänge erforderlichen Bücher und Zeitschriften vorgehalten werden. Der Bestand beläuft sich derzeit auf ca. 3.600 Monografien sowie diverse wissenschaftliche Reihen. Die Erweiterung des Bestandes erfolgt auf Anforderung der Professorinnen und Professoren. Zuletzt (2015) wurden für Printmedien rund 2.113 Euro aufgewendet. Die Bibliothek steht den Professorinnen und Professoren bei Bedarf offen und ist den Studierenden und externen Dozentinnen und Dozenten montags bis samstags zwischen 08:30 Uhr und 15:30 Uhr sowie nach Vereinbarung zugänglich. Für Bestands-

pflge, Aufnahme von Neubeständen und Katalogisierung steht nach Auskunft der Hochschule ein Bibliothekswissenschaftler als Aushilfe zur Verfügung, der dem Leiter bzw. der Leiterin der Produktentwicklung zugeordnet ist. Die Katalogisierung erfolgt mit Hilfe der Software PS-BIBLIO. Online-Recherchemöglichkeiten für Studierende sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind seit April 2017 möglich. Als Bibliotheksbeauftragte fungiert eine hauptamtliche Mitarbeiterin (Diplom-Bibliothekarin).

Für den Bereich Wirtschaft und Management besteht über das Bibliotheksportal der Hochschule Zugang zur Onlinebibliothek *EBSCO Business Source Elite*, für den jährlich rund 16 Tsd. Euro aufgewendet werden. Seit 2016 ist nach Auskunft der AKAD auch für die Bereiche Technik und Informatik der Zugriff auf EBSCO möglich. Zudem wurde der Zugriff auf das Statistik-Portal Statista eingerichtet und das Angebot um DFG Nationallizenzen erweitert. Für mathematische und Simulationsanwendungen steht den Studierenden MatLab bzw. Simulink zur Verfügung, wofür die Hochschule jährlich rund 27 Tsd. Euro aufwendet.

Über das Bibliotheksportal der Hochschule stellt die AKAD Links zu Bibliotheken und Katalogen zur Verfügung, über die die Studierenden eigenständig Literatur recherchieren und beschaffen können. Die Literaturversorgung der Studierenden soll über deren Zugang zu wohnortnahen Bibliotheken sichergestellt werden.

Nach Angaben der Hochschule reflektieren die sinkenden Ausgaben für Printmedien und die steigenden Aufwendungen für Onlinemedien die strategische Ausrichtung der AKAD auf eine Digitalisierung der Bibliotheksausstattung.

## VI.2 Bewertung

Die Räumlichkeiten der AKAD sind angemessen und entsprechen den Bedürfnissen der Hochschule. Sie bieten ausreichend Platz für die Präsenzseminare und verfügen über eine adäquate technische Ausstattung. Gleiches gilt für die technische Ausstattung des Labors, das für die Aufzeichnungen der Lehrvideos zur Verfügung steht.

Zu würdigen ist die individuell programmierte und an die Anforderungen der Hochschule zugeschnittene Software, die die Lernplattform mit dem Hochschulmanagementsystem verbindet. Die Lernplattform ist intuitiv gestaltet und an die Oberfläche gängiger Sozialer Medien angelehnt. Zusätzlich werden die Studierenden an die Nutzung herangeführt. Ebenfalls positiv zu bewerten ist, dass die Hochschule derzeit in die Digitalisierung und insbesondere in eine innovativere didaktische Aufarbeitung der verschiedenen Lernmaterialien investiert.



Die an den kooperierenden Hochschulen verfügbaren Kapazitäten in den technischen Studiengängen entsprechen weitgehend dem Bedarf der AKAD und gewährleisten einen adäquaten Zugang zu den Laboren. Sofern die verfügbaren Plätze in Einzelfällen nicht dem Bedarf entsprechen, bemüht sich die Hochschule um kurzfristige Ersatztermine. Die AKAD-Studierenden werden in den Laboren durch qualifiziertes Personal angeleitet, das den kooperierenden Hochschulen entstammt und die Betreuung im Nebenamt leistet. Die Kooperationen sind mittels geeigneter Verträge abgesichert. Dennoch sollte die Hochschule in Erwägung ziehen, angesichts der räumlichen Verteilung der Studierenden, weitere Laborkooperationen einzugehen. Außerdem wird die Hochschule ermutigt, die langfristige Kapazitätsplanung fortzusetzen, um die verlässliche Planbarkeit der verpflichtenden Laborzeiten zu gewährleisten.

Die Bibliothek der AKAD verfügt über einen knappen und nicht gänzlich aktuellen Bestand. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Präsenzbibliothek an einer Fernhochschule nicht dieselbe Bedeutung zukommt wie an einer Hochschule mit Präsenzstudiengängen. Allerdings ist auch der eBook-Bestand als knapp zu bewerten, wobei insbesondere der Technikbereich unterrepräsentiert ist. Die Hochschule muss daher wie geplant den eBook-Bestand – insbesondere im Technikbereich – ausbauen, wofür sie mit 50 Tsd. Euro p. a. bis zum Jahr 2020 ein geeignetes Budget vorsieht. Nicht optimal ist allerdings, dass die Hochschule aufgrund der finanziell günstigeren Einzelplatzlizenzen ihren Studierenden den eBook-Bestand noch nicht in einer Form zugänglich machen kann, der eigene freie Recherche problemlos erlauben würde. Stattdessen stellt die Hochschule allerdings den Studierenden die jeweils notwendige Literatur einzeln zur Verfügung. Die Hochschule sollte sich daher wie geplant um Campuslizenzen bemühen.

Insgesamt muss die AKAD ein Konzept erstellen, wie die Literaturversorgung der Studierenden angesichts des noch schmalen eigenen Bibliotheksbestandes und über den bestehenden Zugriff auf die wirtschafts- und technikbezogenen Datenbanken von EBSCO hinaus gewährleistet werden kann. Derzeit verlässt sich die Hochschule in zu hohem Maße auf die wohnortnahen Bibliotheken, die jedoch nicht immer den erforderlichen Volltextzugang zur Verfügung stellen.

## **VII. FINANZIERUNG**

---

### VII.1 Ausgangslage

Das Eigenkapital der Trägergesellschaft betrug im Jahr 2016 rund 6 Mio. Euro, was einer Eigenkapitalquote von ca. 60 % entspricht.

Die Bilanzsumme wird für das Jahr 2016 mit rund 9,9 Mio. Euro kalkuliert. Die Erlöse aus Studienentgelten beliefen sich auf 12 Mio. Euro. Hinzu kamen sonstige betriebliche Erträge in Höhe von ca. 1,7 Mio. Euro. Bei den Aufwendungen bildeten im Jahr 2016 der Personalaufwand mit rund 5,4 Mio. Euro und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen (5,4 Mio. Euro) die größten Posten, gefolgt von Materialaufwand (inkl. Lehraufträge, ca. 2,1 Mio. Euro) sowie Abschreibungen (781 Tsd. Euro) und Steuern.

In den Jahren 2012 bis 2014 war die Finanzsituation der AKAD nicht wirtschaftlich und von Zuwendungen der damaligen Betreiberin gekennzeichnet. Zum Mai 2014 hat ein Betreiberwechsel stattgefunden, der mit umfassenden Umstrukturierungen einherging. Darüber hinaus hat die vormalige Betreiberin Zuzahlungen in die Kapitalrücklage der AKAD geleistet und auf Ansprüche verzichtet. Im Jahr 2015 hat die Trägerin den Teilbetrieb Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL) veräußert. Dies resultierte in einem positiven Jahresabschluss im Jahr 2015. Auch für das Jahr 2016 wird ein positives Ergebnis erwartet. Für das Jahr 2017 rechnet die AKAD allerdings noch einmal mit einem negativen Ergebnis, erwartet jedoch ab 2018 nachhaltige Gewinne.

Als wesentliche Faktoren für die wirtschaftliche Entwicklung der Hochschule nennt die AKAD einen Rückgang in der Studierendennachfrage aufgrund auslaufender Diplomstudiengänge und vergleichbarer Angebote konkurrierender Anbieter seit 2013, verbunden mit einer ungünstigen Kostenstruktur. Seit 2014 hat die Hochschule mit den Umstrukturierungen begonnen, die die Zusammenlegung des ehemaligen Hochschulverbundes in der jetzigen AKAD in Stuttgart, die Einführung eines neuen Studienmodells sowie Aktualisierungen der Studienangebote umfassten. Die Studierendennachfrage (i. e. Anmeldungen) ist nach Angaben der AKAD im Jahr 2016 bereits in einem Umfang gestiegen, der eine positive Entwicklung erwarten lässt. Nach eigenen Angaben konnte die AKAD im Jahr 2016 den Netto-Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr steigern.

Die Trägerin verfügt über Personal für institutionalisiertes Controlling (1 VZÄ) und Rechnungswesen (4 VZÄ), das die entsprechenden Aufgaben in der Hochschule wahrnimmt. Für das Controlling ist eine Diplom-Betriebswirtin (FH) mit Schwerpunkt Marketing und Erfahrung in Vertriebscontrolling und Budgetierung zuständig. Die Jahresabschlüsse der Trägerin werden von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt.

## VII.2 Bewertung

Während die Finanzierung der Hochschule in den Jahren vor der Umstrukturierung von Zuwendungen der damaligen Betreiberin gekennzeichnet war, hat die Hochschule nun eine Finanzplanung entwickelt, die abgesehen von initialen Investitionen der Betreiberin in die Umsetzung der Digitalisierung, ohne strukturelle Zuwendungen auskommt. Aufgrund der Restrukturierung

konnten zudem Kosten gesenkt werden, die auf den Betrieb der damals drei Standorte zurückzuführen waren. Die positiven Abschlüsse der letzten Jahre sind allerdings maßgeblich auf Einmaleffekte aufgrund der Veräußerung von Immobilien etc. zurückzuführen. Ein künftiges positives Ergebnis kann nur dann erzielt werden, wenn es der Hochschule gelingt, ausreichende Einnahmen zu erwirtschaften.

Die Hochschule geht davon aus, dass sich die Studierendenzahlen, die zuletzt zurückgegangen waren, in den kommenden Jahren auf dem aktuellen Niveau konsolidieren. Aufgrund einer geplanten Erhöhung der Studiengebühren erwartet die Hochschule dennoch eine Steigerung der Einnahmen. Die künftige operative Rentabilität hängt davon ab, ob die Erhöhung der Gebühren am Markt durchgesetzt werden kann.

Obgleich die Hochschule ihre Planungen transparent dargelegt hat, ist die weitere finanzielle Entwicklung der Hochschule schwer zu prognostizieren, da die Restrukturierung zu außergewöhnlichen Umsatzströmen und Kostenstrukturen geführt hat. Auch scheinen in der Kostenplanung noch nicht alle Aufwendungen z. B. für die Digitalisierung und die Laborzeiten hinreichend berücksichtigt. Es ist jedoch positiv zu bemerken, dass die Betreiberin nach eigener Darstellung eine langfristige Strategie verfolgt und die Ausstattung der Hochschule nach der Übernahme mit Investitionen verbunden hat.

Die Hochschule zeichnet sich durch eine ausgeprägt betriebswirtschaftliche Orientierung aus und hat qualifiziertes Personal innerhalb der Trägereinrichtung mit der Finanzplanung betraut.

Den Studierenden werden anfallende Gebühren und Vertragsbedingungen transparent in den Studienverträgen dargelegt.

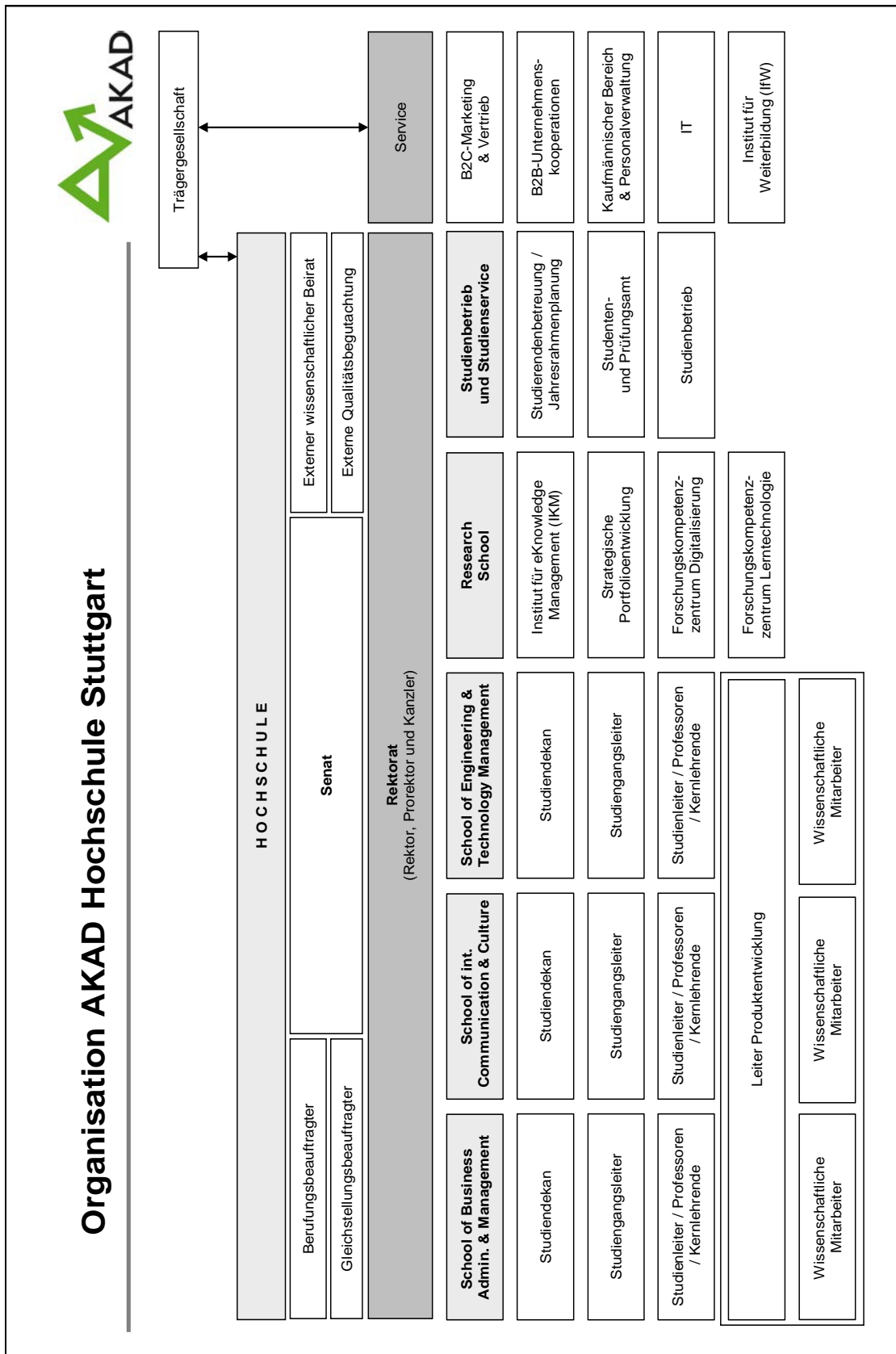


---

# Anhang

Übersicht 1: Struktur der Hochschule (Organigramm)	55
Übersicht 2: Studienangebote und Studierende	56
Übersicht 2: Studienangebote und Studierende (Fortsetzung)	57
Übersicht 3: Personalausstattung	58
Übersicht 4: Drittmittel	59





Übersicht 2: Studienangebote und Studierende

Studiengänge	Studienformate	Studienabschlüsse	RSZ * 2	ECTS Punkte	Standorte	Aktuelle Studienentgelte pro Monat in Euro	angeboten selbst/ab	Studierende																				
								Historie						laufendes Jahr						Prognosen								
								2014			2015			2016			2017			2018			2019			2020		
								Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende gesamt	Studienanfänger	Studierende gesamt	Absolventen	Studienanfänger	Studierende gesamt	Studienanfänger	Studierende gesamt	Absolventen	Studienanfänger	Studierende gesamt	Studienanfänger	Studierende gesamt	Absolventen	Studienanfänger
<b>I. Laufende Studiengänge</b>																												
Betriebswirtschaftslehre (B.A.)	Fernstudium	Bachelor of Arts (B.A.)	6	180	Stuttgart	324	WS '06/'07	1.176	216	83	1.159	1.709	133	99	1.193	165	900	185	900	206	920	221	940	240	960			
Angewandtes Management (M.A.)	Fernstudium	Master of Arts (M.A.)	4	120	Stuttgart	510	WS '06/'07	398	54	8	134	479	44	10	168	37	140	36	140	41	142	44	144	50	146			
Dienstleistungsmanagement (B.A.)	Fernstudium	Bachelor of Arts (B.A.)	6	180	Stuttgart	320	WS '10/'11	253	34	2	154	313	44	8	190	41	142	53	150	59	155	64	160	60	155			
Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)	Fernstudium	Bachelor of Science (B.Sc.)	6	180	Stuttgart	332	WS '06/'07	298	63	22	416	588	64	22	458	73	376	78	435	87	445	95	455	90	450			
IT-Management (M.Sc.)	Fernstudium	Master of Science (M.Sc.)	4	120	Stuttgart	530	WS '06/'07	160	13	9	62	270	18	16	64	12	80	26	90	30	95	33	97	35	100			
Wirtschaftsingenieurwesen (B.Eng.)	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	315	SS '10	594	98	3	267	869	85	5	347	136	300	114	290	128	300	136	310	140	310			
Wirtschaftsingenieurwesen (M.Eng.)	Fernstudium	Master of Engineering (M.Eng.)	4	120	Stuttgart	530	WS '10/'11	516	111	26	302	672	91	45	348	123	295	112	290	127	290	134	295	130	290			
Maschinenbau (B.Eng.)	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	333	WS '08/'09	651	89	14	379	793	57	9	427	105	325	100	320	112	320	119	320	120	320			
International Business Communication (B.A.)	Fernstudium	Bachelor of Arts (B.A.)	6	180	Stuttgart	332	WS '06/'07	643	108	41	458	785	89	30	517	87	410	76	410	82	410	88	410	90	415			
Systemisches Management und Nachhaltigkeit (M.Sc.)	Fernstudium	Master of Science (M.Sc.)	4	120	Stuttgart	530	SS '14	151	22	0	22	203	20	0	42	21	45	19	64	20	80	21	80	20	80			
Technisches Management (M.Sc.)	Fernstudium	Master of Science (M.Sc.)	4	120	Stuttgart	530	SS '14	122	15	0	15	242	32	0	47	49	59	47	60	51	60	55	60	50	60			
Entrepreneurship and Innovation (MBA)	Fernstudium	Master of Business Administration (MBA)	4	120	Stuttgart	565	WS '15/'16	0	0	0	0	127	8	0	8	15	14	22	30	25	75	26	120	26	120			
General Management (MBA)	Fernstudium	Master of Business Administration (MBA)	4	120	Stuttgart	605	WS '15/'16	0	0	0	0	181	10	0	10	23	18	33	35	37	55	40	75	22	75			
Technische Betriebswirtschaft und Dienstleistung (B.Sc.)	Fernstudium	Bachelor of Science (B.Sc.)	6	180	Stuttgart	324	WS '15/'16	0	0	0	0	116	7	0	7	24	14	38	40	43	70	46	100	45	100			
Betriebswirtschaftslehre M.A. (vormals Business Administration (M.A.))	Fernstudium	Master of Arts (M.A.)	4	120	Stuttgart		SS '16	0	0	0	0	51	0	0	0	12	12	14	26	15	29	16	30	17	30			
Global Management and Communication (M.A.)	Fernstudium	Master of Arts (M.A.)	4	120	Stuttgart		SS '16	0	0	0	0	27	0	0	0	12	12	28	35	32	60	34	60	35	60			
Talentmanagement (MBA)	Fernstudium	Master of Business Administration (MBA)	4	120	Stuttgart		SS '16	0	0	0	0		0	0	0	10	10	17	30	19	50	20	50	20	50			
Elektro- und Informationstechnik (B.Eng.)	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	333	WS '10/'11	329	33	0	92	435	41	2	131	57	112	48	120	54	120	58	125	60	125			
Digital Engineering (B.Eng.) (vormals Technische Informatik (B.Eng.))	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	333	SS '11	152	16	0	40	229	19	0	59	38	78	66	115	76	153	81	187	80	214			



Studiengänge	Studienformate	Studienabschlüsse	RSZ Punkte *2	ECTS Punkte	Standorte	Aktuelle Studienentgelte pro Monat in Euro *1	angeboten seit/ab	Studierende																														
								Historie						laufendes Jahr						Prognosen																		
								2014			2015			2016			2017			2018			2019			2020												
								Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS	Studienanfänger 1. FS										
<b>I. Laufende Studiengänge (Fortsetzung)</b>								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
Mechatronik (B.Eng.)	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	333	SS '10	165	40	0	112	263	30	2	140	38	105	45	110	51	110	51	110	53	110	54	110	54	110	54	110	54	110	54	110			
Financial Services Management (B.A.)	Fernstudium	Bachelor of Arts (B.A.)	6	180	Stuttgart	320	SS '11	176	12	0	56	258	16	5	67	15	60	23	60	26	60	26	60	27	60	30	27	60	30	27	60	30	27	60	30	27		
Fachübersetzen	Fernstudium	Bachelor of Arts (B.A.)	6	180	Stuttgart	332	SS '17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	30	26	
<b>Summe laufende Studiengänge</b>								<b>5.784</b>	<b>924</b>	<b>208</b>	<b>3.668</b>	<b>8.580</b>	<b>808</b>	<b>253</b>	<b>4.223</b>	<b>1.093</b>	<b>3.507</b>	<b>1.210</b>	<b>3.776</b>	<b>1.351</b>	<b>4.047</b>	<b>1.441</b>	<b>4.250</b>	<b>1.444</b>	<b>4.289</b>													
<b>II. Auslaufende Studiengänge *4</b>								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Betriebswirtschaftslehre konsekutiv (M.A.) "auslaufend"	Fernstudium	Master of Arts (M.A.)	4	120	Stuttgart		WS '06/07	0	0	30	145	0	0	23	122	0	70	0	30	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Betriebswirtschaftslehre (Diplom grundständig) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Kaufmann/-frau	8	240	Stuttgart		WS '91/'92	38	3	107	1.062	0	0	82	980	0	800	0	500	0	300	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Betriebswirtschaftslehre (Diplom Aufbau) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Kaufmann/-frau	4	118	Stuttgart		SS '99	0	0	12	100	0	0	11	89	0	65	0	30	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Wirtschaftsinformatik (Diplom grundständig) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Wirtschaftsinformatiker/in	8	240	Stuttgart		WS '91/'92	10	3	31	395	0	0	1	394	0	280	0	150	0	80	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Wirtschaftsinformatik (Diplom Aufbau) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Wirtschaftsinformatiker/in	4	121	Stuttgart		WS '91/'92	0	0	5	9	0	0	22	-13	0	10	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Wirtschaftsingenieurwesen (Diplom Aufbau) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Wirtschaftsingenieur/in	4	118	Stuttgart		WS '91/'92	0	0	12	35	0	0	4	31	0	28	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Wirtschaftsübersetzen (Diplom grundständig) "auslaufend"	Fernstudium	Diplom-Wirtschaftsübersetzer/in	8	240	Stuttgart		SS '99	16	5	2	62	0	0	5	57	0	45	0	30	0	20	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>Summe auslaufende Studiengänge</b>								<b>64</b>	<b>11</b>	<b>199</b>	<b>1.808</b>	<b>0</b>	<b>148</b>	<b>1.660</b>	<b>0</b>	<b>1.298</b>	<b>0</b>	<b>750</b>	<b>0</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>0</b>	<b>70</b>														
<b>III. Geplante Studiengänge</b>								41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
Wirtschaftsingenieurwesen Energiewirtschaft	Fernstudium	Bachelor of Engineering (B.Eng.)	7	210	Stuttgart	315	geplant 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	24	40	64	50	108	50	148	50	148	50	148	50	148	50	148	50	148			
<b>Summe geplante Studiengänge</b>								<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	<b>50</b>	<b>108</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>	<b>50</b>	<b>148</b>		
<b>Insgesamt (I. bis III.)</b>								<b>5.948</b>	<b>935</b>	<b>407</b>	<b>5.476</b>	<b>8.580</b>	<b>808</b>	<b>401</b>	<b>5.883</b>	<b>1.093</b>	<b>4.805</b>	<b>1.240</b>	<b>4.550</b>	<b>1.391</b>	<b>4.531</b>	<b>1.491</b>	<b>4.508</b>	<b>1.494</b>	<b>4.507</b>													

Stand: 2017.  
Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der AKAD Hochschule Stuttgart.

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragszeilen:

\*1: monatliche Studiengebühren entsprechend der Sprintvariante (entspricht RSZ). Standardvariante sieht längere Zahldauer vor

\*2: in Semester

\*3: Akkreditierung BIS

Übersicht 3: Personalausstattung

Studienbereiche/ Organisations- einheiten	Hauptberufliche Professorinnen und Professoren <sup>1</sup>														Sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal <sup>2,4</sup>						Nichtwissenschaftliches und nichtkünstlerisches Personal <sup>3,4</sup>												
	Historie				Prognose				Historie				Prognose				Historie				Prognose												
	WS 2014/15		WS 2015/16		WS 2016/17		WS 2017/18		WS 2018/19		WS 2019/20		WS 2020/21		WS 14/15		WS 15/16		WS 16/17		WS 17/18		WS 18/19		WS 19/20		WS 20/21						
	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ	Per- sonen	VZÄ					
1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	14	15	14	15	17	18	19	20	21	22	22	22	24	25	26	27	28	29	29		
Wirtschaft und Management	8	6,10	7	4,90	7	5,35	7	5,55	7	5,55	7	5,55	7	5,55	7	5,55	6,76	3,19	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	47,53	44,29	41,37	40,82	40,82	42,87	42,87		
Kommunikation und Kultur	2	1,30	2	0,80	3	1,80	3	1,8	3	1,8	3	1,8	3	1,8	3	1,8	1,50	2,98	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	3,48	10,13	7,23	13,92	13,24	13,24	14,42	14,42		
Technik und Informatik	8	4,55	7	4,15	8	5,15	8	6,05	8	6,05	8	6,05	8	6,05	8	6,05	6,29	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	35,46	37,51	39,82	44,50	44,50	41,27	41,27		
<b>Zwischen- summe</b>	<b>18</b>	<b>11,95</b>	<b>16</b>	<b>9,85</b>	<b>18</b>	<b>12,30</b>	<b>18</b>	<b>13,40</b>	<b>18</b>	<b>13,40</b>	<b>18</b>	<b>13,40</b>	<b>18</b>	<b>13,40</b>	<b>18</b>	<b>13,40</b>	<b>14,55</b>	<b>8,50</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>93,12</b>	<b>89,03</b>	<b>95,11</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>		
Hochschul- leitung <sup>5</sup>	3	1,00	6	1,85	7	2,35	7	2,35	7	2,35	7	2,35	7	2,35	7	2,35																	
Zentrale Dienste																																	
<b>Insgesamt</b>	<b>18</b>	<b>12,95</b>	<b>16</b>	<b>11,70</b>	<b>19</b>	<b>14,65</b>	<b>19</b>	<b>15,75</b>	<b>19</b>	<b>15,75</b>	<b>19</b>	<b>15,75</b>	<b>19</b>	<b>15,75</b>	<b>19</b>	<b>15,75</b>	<b>14,55</b>	<b>8,50</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>8,14</b>	<b>93,12</b>	<b>89,03</b>	<b>95,11</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>	<b>98,56</b>		

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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Dozentinnen und Dozenten, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wissenschaftliche und künstlerische Assistentinnen und Assistenten; ohne Lehrbeauftragte.

<sup>3</sup> Haupt- und nebenberufliches Personal; hierzu zählt auch das Personal in den zentralen Diensten (Verwaltung, Werkstätten, Labore, Studierendenoffice usw.) sowie Personal mit akademischer Qualifikation, das in der Hochschule aber nicht in Forschung und Lehre tätig ist, z.B. in der Bibliotheksverwaltung oder in der Personaladministration.

<sup>4</sup> Die Zuteilung zu den Studienbereichen erfolgt proportional im Verhältnis zu den Professoren. Die wissenschaftl. MA und sonst. MA können für die Bereiche nicht explizit zugerechnet werden.

<sup>5</sup> Die sieben Personen der Hochschulleitung ab dem WS 2016/17 umfassen den Rektor, Prorektor und Kanzler mit jeweils 0,5 VZÄ, die Studiendekane der drei Schools mit jeweils 0,25 VZÄ sowie den Direktor des Instituts für eKnowledge Management mit 0,1 VZÄ. Diese Personengruppe stellt die erweiterte Hochschulleitung dar.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der AKAD Hochschule Stuttgart.

Drittmittelgeber	2014	2015	2016	lfd. Jahr 2017	2018	2019	2020	Summen
	Soll							
Land/Länder	34	29	0	0	0	0	0	63
Bund	0	0	0	0	0	0	0	0
EU	0	0	0	0	0	0	0	0
DFG	0	0	0	0	0	0	0	0
Wirtschaft	0	0	0	60	120	180	240	600
Stiftungen	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Förderer	6	6	6	0	0	0	0	18
<b>Insgesamt</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>240</b>	<b>681</b>

laufendes Jahr: 2017.

Die Angaben stellen eingeworbene Drittmittel dar, nicht verausgabte Drittmittel.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der AKAD Hochschule Stuttgart

Drittmittel (Definition des Statistischen Bundesamtes):

„Drittmittel sind Mittel, die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausrüstung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden. Drittmittel können der Hochschule selbst, einer ihrer Einrichtungen (z. B. Fakultäten, Fachbereiche, Institute) oder einzelnen Wissenschaftlern im Hauptamt zur Verfügung gestellt werden. In der Hochschulfinanzstatistik werden aber grundsätzlich nur solche Mittel erfasst, die in die Hochschulhaushalte eingestellt bzw. die von der Hochschule auf Verwahrkonten verwaltet werden.“

Nicht als Drittmittel gelten Mittel vom Träger der Hochschule, Mittel für Stipendenzahlungen (=Studienförderung – nicht Lehre und Forschung).

Achtung: Doktorandenförderung durch DFG = Drittmittel

Hilfskriterien:

\_ Mittel werden direkt an die Hochschule gezahlt.

\_ Mittel werden im Wettbewerb von den Hochschulen eingeworben

\_ Bundesmittel, die an das Land gezahlt werden und zusammen mit Landesmitteln an die Hochschulen ausgezahlt werden, gelten als Refinanzierung, sind nicht als Drittmittel anzusehen und in der Hochschulfinanzstatistik nicht zu erfassen.“

Quelle: Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur, Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2011, Fachserie 11, Reihe 4.3.2, Wiesbaden 2014, S. 520 (dort auch weitere Ausführungen zum Drittmittelbegriff).