

Drs. 6970-18  
Trier 27 04 2018

---

Stellungnahme zur  
Reakkreditierung der  
Hochschule für  
angewandtes  
Management, Ismaning



## **INHALT**

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorbemerkung</b>   | <b>5</b>  |
| <b>A. Kenngrößen</b>  | <b>7</b>  |
| <b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>   | <b>13</b> |
| <b>Anlage: Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der Hochschule für<br/>angewandtes Management, Ismaning</b> | <b>21</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. In Verfahren der Institutionellen Reakkreditierung werden dabei auch die Ergebnisse der vorangegangenen Akkreditierung und der Umgang der Hochschule mit Voraussetzungen, Auflagen und Empfehlungen berücksichtigt. Zusätzlich fließen der institutionelle Anspruch und die individuellen Rahmenbedingungen einer Hochschule in die Bewertung ein.

Die Verfahrensgrundlage bildet der Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung (Drs. 4395-15). |<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 Bayern hat mit Schreiben vom 30. November 2016 einen Antrag auf Reakkreditierung der Hochschule für angewandtes Management gestellt. Die Vorsitzende des Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrates hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die Hochschule für angewandtes Management am 10. und 11. Juli 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 7. Dezember 2017 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Reakkreditierung der Hochschule für angewandtes Management vorbereitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 27. April 2018 in Trier verabschiedet.

---

# A. Kenngrößen

Die Hochschule für angewandtes Management – Fachhochschule (kurz: HAM) wurde im Jahr 2004 gegründet und erhielt im selben Jahr vom Land Bayern, zunächst befristet bis zum 1. Oktober 2013, die staatliche Anerkennung als private Fachhochschule. |<sup>3</sup> Am 1. Mai 2017 wurde die HAM vom Land Bayern unter Auflagen |<sup>4</sup> unbefristet als nichtstaatliche Fachhochschule staatlich anerkannt. Sie ist am Standort Ismaning vertreten und unterhält neben ihrem Hauptstandort vier Studienzentren in Treuchtlingen, Neumarkt, Unna und Berlin.

Ein wesentliches Profilvermerkmal der HAM ist das sogenannte semivirtuelle Studienformat, das Onlinephasen mit Präsenzphasen kombiniert (*Blended Learning*). Die HAM sieht sich als „Handlungskompetenzzentrum“ und bezeichnet damit ihren Anspruch, ihre Studierenden gezielt auf Fach- und Führungsaufgaben vorzubereiten. Die Hochschule strebt eine „Spitzenposition“ in Bezug auf die Lehre an und setzt sich des Weiteren zum Ziel, insbesondere von der Wirtschaft als starker Forschungspartner wahrgenommen zu werden. Internationalität stellt ein weiteres Profilvermerkmal der HAM dar.

Trägerin der HAM ist die Hochschule für angewandtes Management GmbH. Die Trägergesellschaft hat einen Gesellschafter, bei dem es sich um eine natürliche Person handelt. Neben der Hochschule für angewandtes Management GmbH besteht eine rechtlich eigenständige Gesellschaft, die IUNworld GmbH, die Dienstleistungen wie IT, Rechnungswesen und Buchhaltung für die HAM und weitere Mitgliedshochschulen |<sup>5</sup> erbringt. Die IUNworld unterhält u. a. eigene Forschungsinstitute, mit denen die HAM beispielsweise im Bereich Personal kooperiert. Die Geschäftsführung der IUNworld GmbH ist personeniden-

|<sup>3</sup> Der ursprüngliche Name der Hochschule lautete Fachhochschule für angewandtes Management. Die Umbenennung in Hochschule für angewandtes Management - Fachhochschule erfolgte mit dem Bescheid vom 31.07.2013 durch das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst.

|<sup>4</sup> Die Auflagen sehen u. a. vor, dass mindestens 50 % der Lehre in jedem Studiengang und an jedem Standort durch hauptberufliches professorales Personal abgedeckt wird und dass die HAM sich auch weiterhin den Verfahren der Institutionellen Akkreditierung des Wissenschaftsrates unterzieht.

|<sup>5</sup> Neben der HAM gehören dem IUNworld-Netzwerk die H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst mit Hauptsitz in Berlin, die Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen (Österreich) und die Hochschule Schaffhausen (Schweiz) an, die nach Aussage der HAM jeweils „rechtlich eigenständig“ sind.

tisch mit der Geschäftsführung der HAM GmbH. Einer der beiden Geschäftsführer der HAM GmbH wird als hauptberuflicher Professor der HAM mit einem Stellenumfang von einem VZÄ im Personaltabelleau der Hochschule geführt. Aufgrund von Tätigkeiten in einem der IUNworld zugeordneten Institut und im Bereich Hochschulentwicklung erhält diese Person eine Deputatsreduktion von 16,2 SWS (Wintersemester 2016/17).

Als Reaktion auf die Auflage des Wissenschaftsrates zu ihren Leitungsstrukturen hat sich die HAM im Rahmen der Erstakkreditierung eine neue Grundordnung (GO) gegeben, die als zentrale Organe das Präsidium, die Erweiterte Hochschulleitung, den Senat, den wissenschaftlichen Beirat und den Wirtschaftsbeirat vorsieht.

Das Präsidium besteht aus der Präsidentin bzw. dem Präsidenten, der Vizepräsidentin oder dem Vizepräsidenten und der Kanzlerin oder dem Kanzler. Das Präsidium leitet die Hochschule und ist oberste Schlichtungsinstanz in allen Fragen der Selbstverwaltung. Die Präsidentin oder der Präsident vertritt die Hochschule und hat u. a. den Vorsitz des Präsidiums inne. Zur Neubestellung der Präsidentin oder des Präsidenten kann gemäß GO ein öffentliches Ausschreibungsverfahren durchgeführt werden. Die dreifache Personalunion zwischen Gesellschafter, Geschäftsführer und Präsident, wie sie vom Wissenschaftsrat in seiner Stellungnahme aus dem Jahr 2012 beauftragt wurde, ist nun per Satzung ausgeschlossen. Sowohl der Senat als auch die Trägerin können eine Kandidatin bzw. einen Kandidaten für das Amt der Präsidentin bzw. des Präsidenten vorschlagen. Nach Ende des Ausschreibungsverfahrens ist dem Senat Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Die Bestellung erfolgt durch die Trägerin nach Anhörung des Senats. Die Amtszeit beträgt drei Jahre; Wiederbestellung ist möglich.

Die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentinnen und/oder Vizepräsidenten werden vom Senat auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten in der Regel aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren der Hochschule nach Anhörung der Trägerin gewählt. Die Amtszeit beträgt drei Jahre; die Wiederwahl ist möglich.

Die Kanzlerin oder der Kanzler wird von der Präsidentin oder vom Präsidenten ernannt; zuvor ist dem Senat und der Trägerin die Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Die Kanzlerin oder der Kanzler leitet die Verwaltung der Hochschule.

Die Erweiterte Hochschulleitung ist das maßgebliche Organ zur Entwicklung und zur strategischen Ausrichtung der Hochschule. Sie setzt sich aus den Mitgliedern des Präsidiums und den Dekaninnen und Dekanen zusammen.

Der Senat beschließt u. a. über Änderungen der Grundordnung, über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen und über den von der Erweiterten Hochschulleitung vorgelegten Entwicklungsplan der Hochschule.



Dem Senat gehören folgende stimmberechtigte Mitglieder an: die Dekaninnen und Dekane, je Fakultät eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren, die oder der Gleichstellungsbeauftragte, eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Lehrkräfte für besondere Aufgaben, eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der sonstigen an der Hochschule tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der Studierenden. Nicht-stimmberechtigte Mitglieder im Senat sind die Mitglieder des Präsidiums sowie die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer oder eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der Trägerin.

Die HAM verfügt über einen wissenschaftlichen Beirat und einen Wirtschaftsbeirat, die die Hochschule in wissenschaftlichen bzw. in wirtschaftlichen Angelegenheiten beraten.

Die Fakultäten bilden die organisatorischen Grundeinheiten der Hochschule. Derzeit verfügt die HAM über die drei Fakultäten Betriebswirtschaft, Sportmanagement und Wirtschaftspsychologie. Jede Fakultät verfügt über einen Fakultätsrat, der für alle Aufgaben und Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung beratend zuständig ist, solange diese nicht in den Zuständigkeitsbereich der Dekanin oder des Dekans oder eines anderen Organs der Fakultät fallen.

Die Hochschule hat ein Qualitätsmanagementsystem etabliert, das vom Präsidium der HAM verantwortet wird. Zu den externen Verfahren des Qualitätsmanagements zählen u. a. die Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat sowie in der Vergangenheit die verschiedenen Verfahren der Programmakkreditierung durch externe Akkreditierungsagenturen. Letztere Verfahren wurden im Jahre 2015 infolge der Systemakkreditierung durch Auditverfahren abgelöst, die durch die IUNworld koordiniert und organisiert werden. Die IUNworld ist in zwei der drei zentralen Qualitätsmanagementgremien der HAM durch eigenes Personal vertreten. |<sup>6</sup>

Nach Angaben der Hochschule standen im akademischen Jahr 2016 für 2.384 Studierende 54 hauptberufliche Professorinnen und Professoren einschließlich Hochschulleitung mit einem Stellenumfang von 31,30 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zur Verfügung. |<sup>7</sup> Zum Sommersemester 2017 wurden sechs Professorinnen und Professoren im Gesamtumfang von fünf VZÄ neu be-

|<sup>6</sup> Die IUNworld ist Mitglied im hochschulübergreifenden Steuerungsgremium, das die oberste Schlichtungsinstanz in allen Fragen des Qualitätsmanagements darstellt. Das Steuerungsgremium steht in regelmäßigem Austausch mit dem hochschulübergreifenden Arbeitskreis Qualitätsmanagement, der sich insbesondere mit der Koordination von Qualitätsmanagement-Maßnahmen befasst. Auch diesem Gremium gehört die IUNworld an.

|<sup>7</sup> Der Anteil der Professorinnen und Professoren, die in der Hochschulleitung vertreten sind, beläuft sich auf 0,75 VZÄ.

rufen. Zum Stichtag 12. September 2017 hatten 17 Professorinnen und Professoren eine Vollzeitstelle inne. Mit weiteren Bewerberinnen und Bewerbern werden nach Aussage der HAM Gespräche geführt, so dass zum Wintersemester 2017/18 mit drei weiteren Berufungen zu rechnen ist.

Von den Professorinnen und Professoren waren im akademischen Jahr 2016 26,65 VZÄ am Standort Ismaning, 1,65 VZÄ am Studienzentrum Berlin, 0,5 VZÄ am Studienzentrum Unna, 1 VZÄ am Studienzentrum Treuchtlingen und 1,5 VZÄ am Studienzentrum Neumarkt angesiedelt. Hinzu kommt hauptberufliches wissenschaftliches Personal im Umfang von 11,5 VZÄ sowie nicht-wissenschaftliches Personal im Umfang von 39,53 VZÄ (einschließlich Hochschulleitung). Des Weiteren kommen 130 Lehrbeauftragte zum Einsatz.

Nach Angabe der Hochschule betrug im akademischen Jahr 2016 die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre über alle Standorte bzw. Studienzentren hinweg 50 %. |<sup>8</sup> In neun Bachelorstudiengängen betrug bezogen auf das akademische Jahr 2016 der Anteil hauptberuflicher professoraler Lehre weniger als 50 %. |<sup>9</sup> Nach Angaben der Hochschule ist die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre zu mindestens 50 % in jedem Studiengang und an jedem Standort bzw. Studienzentrum bereits im Sommersemester 2017 gewährleistet.

Berufungsverfahren sind in einer vom Bayerischen Staatministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst genehmigten Berufsordnung (BO) geregelt. In der Ordnung sind zwei Verfahrenstypen dargelegt: das „reguläre“ Berufungsverfahren und das sogenannte „alternative“ Berufungsverfahren. Beide Verfahren unterscheiden sich nach Aussage der HAM darin, dass bei einem „regulären“ Verfahren zusätzlich die Übernahme von zwei Lehrveranstaltungen durch die Bewerberin bzw. den Bewerber erfolgt, die in der Regel ein halbes Jahr dauern. Dieser Zeitraum soll dazu dienen, die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber mit Blick auf die methodisch-didaktischen Anforderungen des semivirtuellen Studiums im Rahmen eines halbjährigen Lehrauftrags zu testen.

Die HAM bietet die folgenden acht Studiengänge an (Stand: Wintersemester 2016/17):

|<sup>8</sup> Die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre an den einzelnen Studienzentren gestaltete sich wie folgt: 50,8 % in Ismaning; 45,4 % am Studienzentrum Neumarkt, 33,3 % am Studienzentrum Günzburg, 49 % am Studienzentrum Treuchtlingen, 50,2 % am Studienzentrum Berlin und 48,4 % am Studienzentrum Unna.

|<sup>9</sup> Hierbei handelt es sich um die Studiengänge „Betriebswirtschaft“ (Standort Ismaning), „Sportmanagement“ (Standort Ismaning), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Neumarkt), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Günzburg), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Treuchtlingen), „Wirtschaftspsychologie“ (Studienzentrum Treuchtlingen), „Sportmanagement“ (Studienzentrum Berlin) sowie „Sportmanagement“ und „Wirtschaftspsychologie“ (Studienzentrum Unna).

„Betriebswirtschaft“ (B.A. und M.A.), „Sportmanagement“ (B.A. und M.A.), „Wirtschaftspsychologie“ (LL.B. und LL.M.) und „Wirtschaftsrecht“ (B.A. und M.A).

Alle Studiengänge der HAM sind wie zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung semivirtuell, d. h. präsenzbasiertes und virtuelles Lernen |<sup>10</sup> werden miteinander verbunden. Das Lernmanagement-System (Moodle) der HAM wird als Interaktionsmedium im Studium genutzt und ermöglicht sowohl synchrone als auch asynchrone Lehre.

Ein Studium an der HAM wird in den Formaten Vollzeit, Teilzeit und Kooperativ angeboten. Letzteres verbindet nach Aussage der Hochschule ein Hochschulstudium mit Elementen der Berufspraxis.

Die HAM fühlt sich insbesondere der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung verpflichtet. Forschungsvorhaben werden u. a. in zehn Forschungsinstituten |<sup>11</sup> realisiert. Weitere fünf Institute werden nach Angabe der Hochschule in Kooperation mit der IUNworld betrieben. |<sup>12</sup> Nach Aussage der Hochschule haben weder die Institute der HAM noch die im Gebäude der HAM untergebrachten Institute der IUNworld eigene Rechtsformen.

Das wissenschaftlich aktive Personal erhält Unterstützung für seine Forschungsaktivitäten von der beim Präsidium angesiedelten Abteilung Forschungs-Support. Deputatsreduktionen und Forschungssemester werden vom Präsidium in Abstimmung mit den Dekanaten in einer Einzelfallentscheidung gewährt. Die HAM verfügt eigenen Angaben zufolge über ein jährliches Forschungsbudget i. H. v. 342 Tsd. Euro.

In den Jahren 2013 bis 2016 nahm die Hochschule knapp 1,2 Mio. Euro an Drittmitteln ein. 48 % dieser Mittel stammten von Geldgebern aus der Wirtschaft, 18 % kamen vom Bund und 9 % von den Ländern. Die übrigen 25 % entfielen auf Stiftungen und sonstige Förderer.

Die HAM fördert Promovierende und hat in Zusammenarbeit mit der lettischen Partnerhochschule Riga Teacher Training & Educational Management Academy (RPIVA) ein kooperatives Promotionsstudium entwickelt. Die organi-

|<sup>10</sup> Virtuelles Lernen wird hier als zeit- und ortsunabhängiges Lernen mit Hilfe onlinegestützter Technologien definiert.

|<sup>11</sup> Bei den zehn Instituten handelt es sich um das Institut für Bildungsforschung und Kompetenzmanagement, das Institut für Gründungsmanagement, das Institut für Information & Supply Chain Management, das Institut für Medienmanagement & Onlinemarketing, das Institut für Public Management, die Hemmer Law School, das Institut für Handelsmanagement, das Institut für Human Decision Making, das Institut für Creativity & Innovation sowie das Institut für Outdoor- and Adventuremanagement.

|<sup>12</sup> Zur IUNworld gehören das Institut für Fußballmanagement, das Institut für Leistungssport und Trainerbildung, das Institut für Musik- und Kulturmanagement, das Institut für Onlinekommunikation, das Institut für Sportwetten und Glücksspiel sowie das Institut für Wintersport.

satorische Koordination des Programms erfolgt durch die HAM, der akademische Grad wird von der RPIVA verliehen.

Am Standort Ismaning steht der HAM eine Mietfläche von rund 2.270 m<sup>2</sup> zur Verfügung. In Ismaning befinden sich u. a. auch das Career Center, ein Green Screen Studio, das International Office sowie die Büro-, Besprechungs- und Gemeinschaftsräume von sechs der insgesamt zehn Institute der HAM. Die vier Studienzentren der HAM in Treuchtlingen, Neumarkt, Berlin und Unna verfügen jeweils über ein Büro der Studierendenkanzlei bzw. des Prüfungsamts, Seminarräume, Bereiche/Räume für Studienberatungen und Coachings sowie Aufenthaltsräume für Lehrende und Studierende.

Das Literaturkonzept der HAM legt einen Schwerpunkt auf die elektronische Literaturversorgung. Die Bereitstellung der technischen Infrastruktur erfolgt durch die IUNworld. Über die Lernplattform wird der Zugriff auf derzeit ca. 1,5 Tsd. *e-Books* und der Zugang zu den Datenbanken Business Source Premier (Anbieter EBSCOhost), ABI/Inform Collection und Health Research Premium Collection (Anbieter ProQuest) ermöglicht. Am Standort Ismaning und an den Studienzentren Unna und Berlin gibt es Präsenzbibliotheken mit insgesamt 31 Tsd. Monografien sowie rund 30 Journals. Für die Nachorder von *e-Books* stehen 15 Tsd. Euro und für die Datenbanknutzung ein jährlicher Betrag von insgesamt 20 Tsd. Euro zur Verfügung.

Die Erträge der Hochschule lagen im Jahre 2016 bei rund 9 Mio. Euro und bestanden zu 92 % aus Studienentgelten. Die Ausgaben wurden im selben Jahr auf knapp 8 Mio. Euro beziffert. Abzüglich der Aufwendungen für Leistungen des Betreibers in Höhe von 1.140 Tsd. Euro ergab sich ein bilanzierter Jahresüberschuss in Höhe von 48 Tsd. Euro.

---

## B. Akkreditierungs- entscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Reakkreditierungsverfahrens der Hochschule für angewandtes Management geprüft, ob die Hochschule 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 HAM den wissenschaftlichen Maßstäben einer Hochschule entspricht. Der Wissenschaftsrat gelangt somit zu einer positiven Reakkreditierungsentscheidung.

Das semivirtuelle Studienformat, der Fokus auf anwendungsorientierte Forschung und Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen sind überzeugende und in der Hochschulpraxis gelebte Elemente des seit der Erstakkreditierung unverändert gebliebenen Leitbildes der Hochschule. Das Leitbildelement der Internationalität wurde hingegen nur teilweise umgesetzt: wenngleich die Anzahl der Auslandspartnerschaften zugenommen hat, steht die konkretere Ausgestaltung von Auslandspartnerschaften und deren Einbettung in ein Gesamtkonzept weiterhin aus. |<sup>13</sup>

Die Mitgliedschaft der HAM im IUNworld-Verbund führt zu Unschärfen in der institutionellen Abgrenzung der Hochschule. Deutlich wird dies u. a. bei den Forschungsinstituten der HAM, von denen sich im Laufe des Verfahrens einige als der IUNworld zugehörig herausstellten. Auch zeigte sich, dass ein Teil der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der HAM Forschungstätigkeiten in Instituten der IUNworld wahrnimmt und im Gegenzug dafür Deputatsreduktionen an der HAM erhält.

| <sup>13</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding (Drs. 2652-12), Hamburg November 2012, S. 38.

Die HAM hat auf mehrfache Nachfrage betont, dass sich die Rolle der IUNworld auf die Erbringung von Dienstleistungen wie IT und Bibliothek für die HAM und ihre „Schwesterhochschulen“ beschränke. Darüber hinaus nimmt die IUNworld jedoch Aufgaben wahr, die an der Schnittstelle zur wissenschaftlichen und strategischen Ausrichtung der HAM liegen. So lässt auch die Mitgliedschaft der IUNworld in den zentralen Qualitätssicherungsgremien der Hochschule Zweifel an der Aussage der HAM aufkommen, dass die IUNworld ausschließlich koordinative bzw. organisatorische Aufgaben für die Hochschule ausübt. Nach Einschätzung des Wissenschaftsrates besteht insbesondere im Lichte der zahlreichen personellen Verflechtungen zwischen der HAM und der IUNworld GmbH die Gefahr, dass letztere einen ihr nicht zustehenden Einfluss auf die akademisch-strategischen Belange der HAM nimmt.

Die Grundordnung (GO) der HAM entspricht im Wesentlichen den strukturellen Erfordernissen des Trennungmodells. Positiv hervorzuheben ist, dass die HAM die dreifache Personalunion zwischen Geschäftsführer, Gesellschafter und Präsident, wie sie vom Wissenschaftsrat in seiner Stellungnahme aus dem Jahr 2012 beauftragt worden war |<sup>14</sup>, in der Grundordnung inzwischen abgeschlossen hat.

Von den mit akademischen Zuständigkeiten betrauten Mitgliedern der Hochschulleitung kommt gemäß GO nur die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident eindeutig unter maßgeblicher Mitwirkung des Senats in ihr bzw. in sein Amt.

Das Vorschlagsrecht für die Präsidentin bzw. für den Präsidenten liegt sowohl beim Senat als auch bei der Trägerin. Unklar ist, ob bei divergierenden Vorschlägen das maßgebliche Beteiligungsrecht des Senats sichergestellt ist. Bei der Bestellung beschränkt sich die Mitwirkung des Senats auf das Recht zur Stellungnahme. Die Abberufung der mit akademischen Angelegenheiten betrauten Mitglieder der Hochschulleitung ist nicht in der Grundordnung geregelt.

Es wird kritisch gesehen, dass niemand in der Hochschulleitung über Entscheidungskompetenzen in finanziellen Angelegenheiten verfügt.

Der Senat verfügt – von der bereits erwähnten unzureichenden Mitwirkung an der (Wieder-)Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten und der derzeit nicht geregelten Mitwirkung an deren bzw. dessen Abberufung abgesehen – über weitgehend angemessene Kompetenzen in akademischen Belangen.

Zur Zusammensetzung des Senats ist anzumerken, dass die ständige Mitgliedschaft der Trägerin im Senat unzulässig ist. Die professorale Mehrheit in diesem Gremium ist zwar sichergestellt, kommt aber nicht durch mehrheitlich

| <sup>14</sup> Ebd., S. 38-39.

durch Wahl bestimmte Mitglieder zustande. Es wird begrüßt, dass die Hochschule bereits im Rahmen des Ortsbesuchs signalisiert hat, die GO durch eine Regelung zu ergänzen, der zufolge die Mehrheit der Professorinnen und Professoren per Wahl in ihr Amt gelangt.

Ungewöhnlich ist, dass der Fakultätsrat in Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung nur „beratend“ mitwirkt.

Es wird kritisch gesehen, dass einer der beiden Geschäftsführer der HAM GmbH als hauptberuflicher Professor der Hochschule geführt wird, obwohl sich sein Lehrdeputat aufgrund von Deputatsreduktionen, die er u. a. für Tätigkeiten in einem der IUNworld zugeordneten Forschungsinstitut erhält, auf nur 1,8 SWS beläuft (Wintersemester 2016/17).

Bereits im Rahmen des ersten Akkreditierungsverfahrens zeigte sich, dass die HAM der Qualitätssicherung von Lehre, Forschung und administrativen Prozessen eine erkennbar hohe Bedeutung beimisst. Dass dies immer noch zutrifft, zeigt bspw. die auflagenfreie Systemakkreditierung aus dem Jahre 2015. Die konkrete Organisation des Qualitätsmanagements scheint grundsätzlich geeignet, die Qualitätssicherungsprozesse am Hauptsitz der Hochschule und an den Studienzentren angemessen durchzuführen. Allerdings zeigte sich im Verfahren der Institutionellen Reakkreditierung, dass die Hochschule teilweise unvollständige bzw. schwer interpretierbare Informationen zu mehreren bewertungsrelevanten Aspekten geliefert hat. Beispiele hierfür sind die Anzahl und organisatorische Zuordnung der Institute der HAM sowie die Ämter der Geschäftsführer der Trägergesellschaft.

Mit 54 hauptberuflichen Professorinnen und Professoren im Umfang von insgesamt 31,3 VZÄ |<sup>15</sup> (akademisches Jahr 2016), die ganz überwiegend am Standort Ismaning angesiedelt sind, verfügt die HAM über einen, für eine Hochschule mit Masterangeboten hinreichenden akademischen Kern.

Auf Nachfrage hat die HAM erklärt, dass alle Professorinnen und Professoren an allen Standorten bzw. Studienzentren in der Lehre eingesetzt werden, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Studierenden der Studienzentren hinreichend von den Leistungen des akademischen Kerns der HAM profitieren. Die Ausstattung der einzelnen Studienzentren mit hauptberuflichen Professuren wird mit Ausnahme des Studienzentrums Unna als angemessen bewertet. Es wird erwartet, dass die Hochschule die dort vorgesehene Aufstockung von 0,5 auf 1,5 VZÄ wie geplant vornimmt.

Die hauptberufliche professorale Lehrabdeckung betrug bezogen auf das akademische Jahr 2016 an der Mehrzahl der Standorte bzw. Studienzentren und in

| <sup>15</sup> Diese VZÄ-Angabe versteht sich inklusive der Hochschulleitung.

einzelnen Studiengängen weniger als 50 %. Es wird begrüßt, dass die HAM im Zuge der Einstellung weiterer Professorinnen und Professoren die Quote der hauptberuflichen professoralen Lehrabdeckung seitdem verbessert hat, sodass bezogen auf das Sommersemester 2017 die vom Wissenschaftsrat geforderte Quote bereits erfüllt wird.

Erfreulich ist, dass die HAM eine hohe Anzahl von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern u. a. zur Unterstützung der Forschung beschäftigt. Nichtwissenschaftliches Personal steht in hinreichendem Umfang zur Verfügung.

Die Berufungsverfahren der HAM, bei denen zwischen „regulären“ und „alternativen“ Verfahren unterschieden wird, sind weitgehend hochschuladäquat ausgestaltet. Die Hochschule prüft im „regulären“ Verfahren die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen eines halbjährigen Lehrauftrags. Die damit intendierte Überprüfung der methodisch-didaktischen Kompetenzen mit Blick auf das semivirtuelle Lehrkonzept der HAM ist als Ausweis des hohen Stellenwertes der Lehre in Berufungsverfahren zwar grundsätzlich zu würdigen. Aus Sicht des Wissenschaftsrates ist dieses aufwändige und langwierige Vorgehen auch angesichts der bestehenden Rekrutierungsprobleme jedoch nicht der geeignete Weg, dieses Ziel zu erreichen.

Gemäß GO sind bei Berufungsverfahren entweder separate, für einzelne Ausschreibungen eingesetzte Berufungsausschüsse oder ein ständiger Berufungsausschuss pro Fakultät möglich. Der Senat hat letztere Alternative im Rahmen der Anhörung als gelebte Praxis bestätigt. Dies erscheint mit Blick auf die je nach Berufungsverfahren variierenden Anforderungen an die Kompetenzen der Kommissionsmitglieder nicht sinnvoll.

Das semivirtuelle Studienangebot der HAM wird von den Studierenden gut angenommen. Der HAM gelingt es, die Vorteile eines Fernstudiums – etwa die Möglichkeiten einer flexiblen Zeiteinteilung, die eine Vereinbarkeit von Studium mit Beruf und/oder Familie erlaubt – für ihre Studierenden besonders gut nutzbar zu machen. |<sup>16</sup>

Die von der HAM angebotenen Studiengänge weisen allesamt hohe Praxisrelevanz auf. Auch ihre vielfältigen Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ermöglichen es der Hochschule, den Studierenden berufsrelevante Kenntnisse zu vermitteln.

Die Forschungsleistungen der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der HAM entsprechen dem institutionellen Anspruch einer Hochschule für

|<sup>16</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 37.



Angewandte Wissenschaften. Unter den Forschungsthemen befindet sich viel Auftragsforschung, was sich auch in einem wachsenden Drittmittelvolumen niederschlägt. Die hohe Drittmittelquote stellt unter Beweis, dass die HAM sowohl von öffentlichen Geldgebern als auch von solchen aus der Wirtschaft als attraktiver Projektpartner wahrgenommen wird.

Für eine Hochschule dieser Größenordnung verfügt die HAM über eine sehr hohe Anzahl an Forschungsinstituten. Es wird nicht klar, inwieweit sich die Institute HAM mit Blick auf die Ansiedlung und institutionelle Zuordnung von Forschungsaktivitäten von denen der IUNworld unterscheiden.

Die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen zur Durchführung von Forschungsprojekten sind seit der Erstakkreditierung im Jahre 2012 deutlich verbessert worden. Mit 342 Tsd. Euro fällt das jährliche Forschungsbudget der HAM relativ hoch aus, was zu würdigen ist.

Die HAM beteiligt sich im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Nachwuchsförderung gemeinsam mit der lettischen Partnerhochschule Riga Teacher Training & Educational Management Academy (RPIVA) an einem kooperativen Promotionsstudium. Die Bewertung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen der Doktorandenausbildung war nicht Gegenstand des Reakkreditierungsverfahrens, da die in Lettland ansässige RPIVA die gradverleihende Einrichtung ist. Die Anschlussfähigkeit der RPIVA an das fachliche Profil der HAM, das in den Bereichen Recht, Betriebswirtschaft und Psychologie zu verorten ist, erschließt sich nicht.

Am Standort Ismaning, der von der Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrates besucht wurde, bieten die modernen, hochwertig gestalteten Seminar-, Lern- und Verwaltungsräume insgesamt gute Voraussetzungen für einen reibungslosen Lehr- und Forschungsbetrieb. Positiv hervorzuheben ist das sehr gut ausgestattete Green Screen Studio in Ismaning. Die räumliche Ausstattung der übrigen Hochschulstandorte in Berlin, Unna und Treuchtlingen erscheint nach Aktenlage ebenfalls angemessen.

Seit der Erstakkreditierung hat die HAM die Literaturlieferung und -versorgung aller Hochschulangehörigen signifikant verbessert, was gewürdigt wird. Der Schwerpunkt auf einer weitgehend elektronischen Literatur- und Informationsversorgung überzeugt insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Wohn- und Studienort der Studierenden aufgrund des semivirtuellen Studienkonzepts oftmals nicht identisch sind. Die Datenbanken EBCO Business Source Premier und ABI/Inform Collection decken das fachliche Spektrum der HAM angemessen ab. Der jährliche Bibliotheksetat ist für eine Hochschule dieser Größe mit 35 Tsd. Euro allerdings eher knapp bemessen.

Wie zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung zeichnet sich die HAM durch eine solide Finanzierung aus, die im Wesentlichen auf Einnahmen aus Studenten-

gelten beruht. Auch die Finanzplanung der HAM ist als solide und tragfähig einzustufen.

Der Wissenschaftsrat verbindet seine positive Reakkreditierungsentscheidung mit den folgenden Auflagen:

- \_ Es muss sichergestellt werden, dass die HAM Entscheidungen über ihre akademisch-strategische Ausrichtung selbständig und unabhängig, insbesondere von der IUNworld, trifft. Hierzu muss unter anderem die Hochschulleitung mit eigenständigen Budget- und Bewirtschaftungsbefugnissen ausgestattet werden, damit ihre akademische Handlungsfähigkeit auch in finanzieller Hinsicht sichergestellt ist. Das Recht der Trägereinrichtung bzw. des Betreibers, bei akademischen Entscheidungen, die ihre bzw. seine wirtschaftlichen oder strategischen Interessen gefährden, ein begründetes Veto einzulegen, bleibt hiervon unberührt.
- \_ Die Grundordnung muss in folgenden Punkten geändert werden:
  - \_ Das Vorschlagsrecht für die Präsidentin bzw. für den Präsidenten liegt gemäß § 6 Abs. 6 der GO sowohl beim Senat als auch bei der Trägerin. Unklar ist, ob bei divergierenden Vorschlägen das maßgebliche Beteiligungsrecht des Senats sichergestellt ist. Es muss eine Regelung aufgenommen werden, wie im Konfliktfall vorzugehen ist.
  - \_ Bei der Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten muss dem Senat ein maßgebliches Mitwirkungsrecht (Wahlrecht, Vorschlagsrecht oder Zustimmungserfordernis) gewährt werden.
  - \_ Die Abberufung der mit akademischen Angelegenheiten betrauten Mitglieder der Hochschulleitung ist nicht geregelt. Die GO ist durch eine geeignete Regelung unter der maßgeblichen Beteiligung des Senats zu ergänzen.
  - \_ Es ist zu regeln, dass Personen, die nicht Mitglieder der Hochschule sind, an den Sitzungen der Organe und akademischen Gremien der Hochschule nur nach Zustimmung der betreffenden Organe und Gremien teilnehmen können.

Der Wissenschaftsrat richtet zudem folgende zentrale Empfehlungen an die HAM:

- \_ Die GO sollte durch eine Regelung ergänzt werden, der zufolge die Mehrheit der Professorinnen und Professoren per Wahl und nicht qua Amt in den Senat gelangt.
- \_ Die GO sollte dergestalt überarbeitet werden, dass dem Fakultätsrat ein maßgebliches Mitwirkungsrecht an den die Fakultät betreffenden akademischen Angelegenheiten gewährt wird.

- \_ Sofern die erhebliche Lehrreduktion eines der Geschäftsführer der HAM auch für Tätigkeiten außerhalb der Hochschule längerfristig besteht, sollte dieser nicht als hauptberuflicher Professor der Hochschule geführt werden.
- \_ In den Ordnungen sollte geregelt werden, dass in den Fakultäten der HAM auf die jeweiligen Ausschreibungen bezogene Berufungsausschüsse gebildet werden.

Darüber hinaus macht sich der Wissenschaftsrat die im Bewertungsbericht der Arbeitsgruppe enthaltenen Bewertungen und Anregungen in vollem Umfang zu eigen.

Mit Blick auf die Auflagen spricht der Wissenschaftsrat eine Reakkreditierung für fünf Jahre aus. Die Umsetzung aller Auflagen muss binnen eines Jahres nachgewiesen werden. Der Wissenschaftsrat bittet das Land Bayern, den Akkreditierungsausschuss rechtzeitig über die Maßnahmen der HAM zur Erfüllung der Auflagen zu unterrichten.



Anlage:  
Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der  
Hochschule für angewandtes Management, Ismaning

**2017**

Drs. 6741-17  
Köln 15 11 2017



---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Bewertungsbericht</b>  | <b>25</b> |
| <b>I. Institutioneller Anspruch, Profil und Entwicklungsziele</b> | <b>26</b> |
| I.1 Ausgangslage  | 26        |
| I.2 Bewertung   | 29        |
| <b>II. Leitungsstruktur, Organisation und Qualitätsmanagement</b> | <b>30</b> |
| II.1 Ausgangslage   | 30        |
| II.2 Bewertung  | 35        |
| <b>III. Personal</b>  | <b>39</b> |
| III.1 Ausgangslage  | 39        |
| III.2 Bewertung   | 43        |
| <b>IV. Studium und Lehre</b>                                      | <b>45</b> |
| IV.1 Ausgangslage   | 45        |
| IV.2 Bewertung  | 50        |
| <b>V. Forschung</b>   | <b>52</b> |
| V.1 Ausgangslage  | 52        |
| V.2 Bewertung   | 55        |
| <b>VI. Räumliche und sächliche Ausstattung</b>                    | <b>56</b> |
| VI.1 Ausgangslage   | 56        |
| VI.2 Bewertung  | 58        |
| <b>VII. Finanzierung</b>  | <b>59</b> |
| VII.1 Ausgangslage  | 59        |
| VII.2 Bewertung   | 60        |
| <b>Anhang</b>   | <b>61</b> |





---

# Bewertungsbericht

Die Hochschule für angewandtes Management – Fachhochschule (kurz: HAM) wurde im Jahr 2004 gegründet und erhielt im selben Jahr vom Land Bayern, zunächst befristet bis zum 1. Oktober 2013, die staatliche Anerkennung als private Fachhochschule. |<sup>17</sup> Am 1. Mai 2017 wurde die HAM vom Land Bayern unter Auflagen unbefristet als nichtstaatliche Fachhochschule staatlich anerkannt. Die Auflagen sehen u. a. vor, dass mindestens 50 % der Lehre in jedem Studiengang und an jedem Standort durch hauptberufliches professorales Personal abgedeckt wird und dass die HAM sich auch weiterhin den Verfahren der Institutionellen Akkreditierung des Wissenschaftsrates unterzieht.

Die Hochschule bietet Bachelor- und Masterstudiengänge in den Bereichen „Betriebswirtschaft“, „Sportmanagement“, „Wirtschaftspsychologie“ und „Wirtschaftsrecht“ an. Sie ist am Standort Ismaning vertreten und unterhält neben ihrem Hauptstandort vier Studienzentren in Treuchtlingen, Neumarkt, Unna und Berlin. |<sup>18</sup>

Die Erstakkreditierung durch den Wissenschaftsrat |<sup>19</sup> erfolgte im Jahr 2012 unter folgenden Auflagen:

- \_ Um die Freiheit von Lehre und Forschung zu gewährleisten, sind folgende Änderungen der Grundordnung unerlässlich:
  - \_ Die dreifache Personalunion von Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer, Gesellschafterin bzw. Gesellschafter der Trägergesellschaft und der Präsidentin bzw. des Präsidenten der Hochschule muss ausgeschlossen werden, um eine ausreichende Trennung von Hochschule und Trägerin zu gewährleisten.
  - \_ Der Senat muss bei der Neubesetzung des Amtes der Präsidentin oder des Präsidenten stärker beteiligt werden.

| <sup>17</sup> Vgl. Fußnote 3.

| <sup>18</sup> An den Studienzentren Bad Tölz und Günzburg wurde der Studienbetrieb inzwischen eingestellt.

| <sup>19</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O.

- \_ Die Gruppe der Professorinnen und Professoren muss im Senat über eine Stimmenmehrheit verfügen.
- \_ Die FHAM muss ein Gesamtkonzept zur Literaturversorgung einer virtuell orientierten Hochschule vorlegen, welches sowohl an den jeweiligen Standorten der Hochschule einen adäquaten Mindestbestand an aktueller Literatur vorsieht als auch eine Literaturversorgung der Studierenden an ihrem jeweiligen Wohn- und Arbeitsort gewährleistet:
  - \_ Die Hochschule muss ihre Planungen umsetzen, neben der am Studienstandort Erding vorhandenen Präsenzbibliothek auch an den beiden weiteren großen Standorten der Hochschule Unna und Berlin Präsenzbibliotheken einzurichten.
  - \_ Der Etat für die bestehende Präsenzbibliothek in Erding muss deutlich erhöht werden; derjenige der noch einzurichtenden Präsenzbibliotheken muss diesem gleichwertig sein.
  - \_ Die Hochschule muss ihren Studierenden eine stärkere organisatorische Unterstützung bei der Literaturbeschaffung geben, etwa durch die Einrichtung eines Fernleihtresens oder die Bereitstellung von *e-Books*.

Der Wissenschaftsrat entschied, dass die genannten Änderungen der Grundordnung innerhalb eines halben Jahres nach erfolgter Institutioneller Akkreditierung nachzuweisen seien; die Umsetzung der Auflagen zur Literaturversorgung solle innerhalb von zwei Jahren erfolgen. Das Land Bayern hat den Wissenschaftsrat in einem Schreiben vom 13. Mai 2013 darüber informiert, dass die Auflage zur Grundordnung erfüllt worden sei. Der Akkreditierungsausschuss hat sich auf seiner Sitzung im September 2013 dieser Einschätzung angeschlossen. Am 13. Juni 2014 erfolgte die Berichterstattung des Landes Bayern über die Umsetzung der Auflage zur Literaturversorgung. Der Akkreditierungsausschuss entschied auf seiner Sitzung am 10. September 2014 in Bonn, dass die Auflage in wesentlichen Punkten erfüllt sei, der Wissenschaftsrat sich im Rahmen des Reakkreditierungsverfahrens aber erneut mit ihrer Umsetzung befassen werde.

## **I. INSTITUTIONELLER ANSPRUCH, PROFIL UND ENTWICKLUNGSZIELE**

---

### I.1 Ausgangslage

Die Hochschule für angewandtes Management wurde vom Bayrischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst als nichtstaatliche Fachhochschule staatlich anerkannt. Sie bietet Managementstudiengänge in den Bereichen „Wirtschaftspsychologie“, „Sportmanagement“ und „Betriebswirt-

schaft“ an, die auf Basis eines semivirtuellen Konzepts auch in Teilzeit studiert werden können. |<sup>20</sup>

Profilbildend für die Studiengänge der HAM ist nach eigener Aussage die Möglichkeit einer branchenspezifischen Ausrichtung. Dabei können die Studierenden ihre Studienschwerpunkte entweder aus einer fachlichen Spezialisierung (z. B. in Betriebswirtschaft: Rechnungswesen und Controlling) oder aus einem Branchenfokus wählen, der Fragestellungen einer bestimmten Branche (z. B. Handelsmanagement & E-Commerce) mit theoretischem Wissen des jeweiligen Fachgebietes behandelt (siehe auch Kapitel B.IV.1). Diese fachlichen und branchenorientierten Schwerpunktsetzungen, die sich über das semivirtuelle Studienformat auch an Berufstätige richten, betrachtet die HAM als ihr Alleinstellungsmerkmal.

Die HAM verfügt über ein Leitbild in dem sich die Hochschule als „Handlungskompetenzzentrum“ bezeichnet und damit ihren Anspruch meint, die Studierenden gezielt auf Fach- und Führungsaufgaben vorzubereiten. Ihrem Leitbild zufolge verfolgt die HAM eine „Didaktik mit Anspruch“, d. h. bei der Vermittlung von Kompetenzen soll die gesamte Bandbreite von Lehr- und Lernmethoden zum Einsatz kommen.

Das Leitbild thematisiert ferner den Anspruch der Hochschule, mit Hilfe von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen eine Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft herzustellen, die einen gegenseitigen und kontinuierlichen Wissenstransfer erlaubt. Die HAM gibt an, sich in Lehre und Forschung bewusst auf ausgewählte Bereiche zu konzentrieren. Sie strebt eine „Spitzenposition“ mit Blick auf die Lehre an und setzt sich des Weiteren zum Ziel, im Hinblick auf die von ihr behandelten Forschungsthemen insbesondere von der Wirtschaft als starker Forschungspartner wahrgenommen zu werden.

Des Weiteren stellt die HAM in ihrem Leitbild eine durch Offenheit, Vertrauen, Engagement und Transparenz geprägte Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschule sowie Studierenden heraus und bezeichnet dementsprechend „Partnerschaft“ als ein Leitmotiv der Hochschule.

An diese Leitbildelemente knüpfen auch die Entwicklungsziele der HAM für die kommenden fünf bis zehn Jahre an. So will die Hochschule u. a. ihre bisherigen Forschungsaktivitäten gezielt weiterentwickeln und insbesondere den anwendungsorientierten Charakter durch eine verstärkte Fokussierung auf Branchen und Wirtschaftszweige ausbauen. Ferner will die HAM neue Ziel-

|<sup>20</sup> Beim semivirtuellen Studium werden Onlinephasen mit Präsenzphasen kombiniert (*Blended Learning*), siehe auch die Ausführungen hierzu in Kapitel B.IV.1.

gruppen erschließen, etwa durch das Angebot von Weiterbildungsstudiengängen.

Die HAM sieht Internationalität als ein konstitutives Merkmal ihres Profils und setzt sich für die nächsten Jahre eine Weiterentwicklung der Internationalisierung von Lehre und Forschung zum Ziel. Während zum Zeitpunkt ihrer Erstakkreditierung der Aufbau eigenständiger internationaler Studiengänge |<sup>21</sup> im Fokus stand, soll Internationalisierung nun integraler Bestandteil von Forschung und Lehre sein. Dabei setzt die HAM u. a. auf den Ausbau bestehender Hochschulkooperationen insbesondere im Bereich des Dozenten- und des Studierendenaustauschs (z. B. im Bereich von Erasmus-Partnerschaften) sowie auf den Auf- und Ausbau internationaler Forschungsk Kooperationen. Derzeit existieren Austauschprogramme mit Hochschulen in Lettland, Weißrussland, Norwegen, Griechenland, Italien, Österreich, Finnland, den Niederlanden, China und Schottland. Die Vermittlung internationaler Kompetenzen findet unter anderem im Rahmen englischsprachiger Veranstaltungen und Module statt.

Im Hinblick auf das Ziel eines stärkeren internationalen Profils der Lehrenden verfolgt die Hochschule eigenen Angaben zufolge die Strategie, bei Neuberufungen stärker auf den internationalen Erfahrungshintergrund der Bewerberinnen und Bewerber zu achten. Im Bereich der Forschung arbeitet die Hochschule nach eigener Aussage mit Kooperationspartnern an internationalen Projekten zusammen (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel B.V.1).

Zur Steuerung der strategischen Ziele und Maßnahmen setzt die HAM die *University Scorecard* ein, welche die Entwicklungsdimensionen Lehre/Betreuung, Forschung und Hochschulentwicklung abbildet. Der jeweilige Zielerreichungsgrad wird anhand von Kennzahlen ermittelt. Die strategischen Ziele der Hochschule und ihre Entwicklungsziele werden in jährlichen Strategieklausuren gemeinsam diskutiert und im Rahmen der fakultätsübergreifenden *Scorecard* inklusive der abgeleiteten Kennzahlen festgelegt. Diesen Strategieklausuren liegt nach Aussage der Hochschule ein partizipativer Prozess zugrunde. Beteiligt sind dabei Vertreterinnen und Vertreter der Professorenschaft aus den jeweiligen Fakultäten, die Dekanate, das Präsidium sowie die Geschäftsführung (letztere für die kaufmännischen Aspekte).

Die Grundordnung der HAM sieht eine oder einen Gleichstellungsbeauftragten vor, die oder der auch stimmberechtigtes Mitglied im Senat ist. Zur Erhöhung des Frauenanteils unter den Beschäftigten werden Stellen geschlechtsneutral bzw. frauenfördernd ausgeschrieben. Zur besseren Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Familie oder sonstiger außerhochschulischer Verpflichtun-

| <sup>21</sup> Gemeint sind beispielsweise Erasmus Mundi-/Joint Venture-Programme/trinationale Studiengänge.

gen sind auch Teilzeitbeschäftigungen möglich. Der Anteil der Professorinnen unter der Professorenschaft beträgt 27 % (in VZÄ, akademisches Jahr 2016).

## 1.2 Bewertung

Das seit der Erstakkreditierung unveränderte Leitbild ist in sich schlüssig und nachvollziehbar. Ein im Leitbild hervorgehobenes Merkmal ist das semivirtuelle Studienformat, das Online-Lehre mit Präsenzlehre verbindet und auf innovative Weise dazu beiträgt, Studieninhalte mit Hilfe online gestützter Technologien zu vermitteln. Das semivirtuelle Studienformat ermöglicht den Studierenden ein mit den individuellen Lebensverhältnissen gut zu vereinbarendes Studium (vgl. Ausführungen in Kapitel B.IV.2) und hat sich als besonders attraktiv für berufstätige Studierende erwiesen.

Der im Leitbild artikuliert Fokus auf anwendungsorientierte Forschung überzeugt vor dem Hintergrund des institutionellen Anspruchs der HAM und wird von der Hochschule auch glaubhaft gelebt (vgl. Kapitel B.V.2).

Wenngleich die HAM sowohl im Leitbild als auch in ihrer Grundordnung den Bereich der Weiterbildung zu ihren Kernaufgaben zählt, hält sie diesbezüglich keine eigenen Angebote vor, sondern bewirbt jene ihrer Berliner „Schwesterhochschule“, der H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst. Die zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung angebotenen Weiterbildungsangebote (sog. „Zertifikatsprogramme“ oder „Premiumseminare“) wurden zwischenzeitlich eingestellt, sollen laut Aussage der Hochschule während des Ortsbesuchs aber wieder eingeführt werden, um neue Zielgruppen zu erschließen. Dies könnte aus Sicht der Arbeitsgruppe sinnvoll sein; ein strategisches Konzept, das diesem Vorhaben zugrunde liegt, ist jedoch noch nicht erkennbar.

Ihrem Leitbild zufolge pflegt die HAM Kontakte zu ausländischen Partnerhochschulen und Unternehmen und unterstützt insbesondere den internationalen Austausch von Studierenden und Lehrenden mit ihren Partneereinrichtungen. Tatsächlich hat die Anzahl der Auslandspartnerschaften seit dem Jahr der Erstakkreditierung zugenommen, wobei festzustellen ist, dass sich die Kontakte der Hochschule auf den chinesischen Raum konzentrieren. Die vom Wissenschaftsrat in seiner Stellungnahme zur HAM aus dem Jahre 2012 empfohlene konkretere Ausgestaltung von Auslandspartnerschaften und deren Einbettung in ein Gesamtkonzept stehen allerdings noch aus und sollten alsbald angegangen werden. |<sup>22</sup>

Das fachliche Profil der Hochschule konzentriert sich wie zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung schwerpunktmäßig auf die Bereiche „Betriebswirtschaft“,

|<sup>22</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 38.

„Sportmanagement“, „Wirtschaftspsychologie“ und „Wirtschaftsrecht“. Als Alleinstellungsmerkmal betrachtet die HAM die branchenspezifische Ausrichtung des Studienangebots, die dem Ziel dient, praxisrelevante Fragestellungen bestimmter Branchen aufzugreifen und diese mit theoretischen Erkenntnissen des jeweiligen Fachgebietes zu verbinden. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe stellt diese branchenspezifische Ausrichtung jedoch kein Alleinstellungsmerkmal dar, da andere Hochschulen ähnliche Schwerpunkte anbieten.

Die HAM hat grundsätzlich geeignete Maßnahmen implementiert, um Vielfalt und Chancengleichheit in der Hochschule zu fördern. Hierzu gehört die Ernennung einer Gleichstellungsbeauftragten, die auch stimmberechtigtes Mitglied im Senat ist und gemäß Berufungsordnung an allen Berufungsverfahren teilnimmt. Mit 27 % bewegt sich die Frauenquote innerhalb der Professoren-schaft auf einem durchschnittlichen Niveau.

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

---

### II.1 Ausgangslage

Trägerin der HAM ist die Hochschule für angewandtes Management GmbH. Die Trägergesellschaft hat einen Gesellschafter, bei dem es sich um eine natürliche Person handelt. Neben der Hochschule für angewandtes Management GmbH gibt es eine rechtlich eigenständige Gesellschaft, die IUNworld GmbH, die Dienstleistungen wie IT, Rechnungswesen und Buchhaltung für die HAM und weitere Mitgliedshochschulen erbringt. Neben der HAM gehören dem IUNworld-Netzwerk die H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst mit Hauptsitz in Berlin, die Privatuniversität Schloss Seeburg, Seekirchen (Österreich) und die Hochschule Schaffhausen (Schweiz) an, die nach Aussage der HAM jeweils „rechtlich eigenständig“ sind. Die Privatuniversität Schloss Seeburg verfügt seit Juli 2017 als einzige der IUNworld-Mitgliedshochschulen über das Promotionsrecht. Kennzeichnend für alle Hochschulen des IUNworld-Verbandes ist das semivirtuelle Studienkonzept. Die IUNworld verfügt auch über eine eigene Schriftenreihe in einem Fachverlag. Die Geschäftsführung der IUNworld GmbH ist personenidentisch mit der Geschäftsführung der HAM GmbH. Einer der beiden Geschäftsführer der HAM GmbH wird als hauptberuflicher Professor der HAM mit einem Stellenumfang von einem VZÄ im Personaltableau der Hochschule geführt. Aufgrund von Tätigkeiten in einem der IUNworld zugeordneten Institut und im Bereich Hochschulentwicklung erhält diese Person eine Deputatsreduktion von 16,2 SWS.

Als Reaktion auf die Auflage des Wissenschaftsrates zu ihren Leitungsstrukturen hat sich die HAM im Rahmen der Erstakkreditierung eine neue Grundordnung (GO) gegeben, die in der überarbeiteten Fassung vom 22. Dezember 2014 vorliegt.

Zentrale Organe der HAM sind gemäß GO das Präsidium, die Erweiterte Hochschulleitung, der Senat, der wissenschaftliche Beirat und der Wirtschaftsbeirat.

Das Präsidium besteht aus der Präsidentin bzw. dem Präsidenten, der Vizepräsidentin oder dem Vizepräsidenten und der Kanzlerin oder dem Kanzler. Das Präsidium leitet die Hochschule und ist oberste Schlichtungsinstanz in allen Fragen der Selbstverwaltung. Es legt u. a. die Grundsätze zur Hochschulentwicklung fest und ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung und Positionierung der Hochschule. Darüber hinaus obliegt dem Präsidium die Beschlussfassung über die Organisation der Verwaltung der Hochschule sowie die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von wissenschaftlichen und künstlerischen Einrichtungen und Betriebseinheiten. Ferner entscheidet es über die Bestellung und Abberufung der Leitung von wissenschaftlichen Einrichtungen und Betriebseinheiten. Die Mitglieder des Präsidiums sind gemäß § 5 Abs. 3 der Grundordnung befugt, an den Sitzungen aller Gremien und Organe der Hochschule mit beratender Stimme teilzunehmen bzw. Organe und sonstige Gremien zu gemeinsamen Sitzungen einzuberufen.

Die Präsidentin oder der Präsident wird durch die Trägerin bestellt. Die dreifache Personalunion zwischen Geschäftsführer, Gesellschafter und Präsident, wie sie vom Wissenschaftsrat in seiner Stellungnahme aus dem Jahr 2012 beauftragt wurde, ist nun per Satzung ausgeschlossen. Zur Neubestellung der Präsidentin oder des Präsidenten kann ein öffentliches Ausschreibungsverfahren durchgeführt werden. Für die Bestellung einer Kandidatin oder eines Kandidaten in das Amt der Präsidentin oder des Präsidenten sind der Senat oder die Trägerin vorschlagsberechtigt. Nach Ende des Ausschreibungsverfahrens ist dem Senat ausreichend Gelegenheit zur Stellungnahme zu den Bewerberinnen und Bewerbern und für Bestellungsempfehlungen zu geben. Die Amtszeit beträgt drei Jahre; Wiederbestellung ist möglich.

Die Präsidentin oder der Präsident vertritt die Hochschule, beruft die Sitzungen des Präsidiums ein, hat dessen Vorsitz inne und vollzieht die Beschlüsse des Präsidiums und der weiteren zentralen Organe der Hochschule. Sie oder er gibt Initiativen zur Entwicklung der Hochschule und organisiert die Umsetzung der von Hochschulgremien beschlossenen hochschulischen Zielsetzungen. Die Präsidentin oder der Präsident übt ferner das Hausrecht aus und ist Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der an der Hochschule tätigen wissenschaftlichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Kanzlerin oder des Kanzlers.

Die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentinnen und/oder Vizepräsidenten werden durch den Senat auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten in der Regel aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren der Hochschule nach Anhörung der Trägerin gewählt. Es muss mindestens eine Vizepräsidentin bzw. Vizepräsident und maximal drei Vize-

präsidentinnen und/oder Vizepräsidenten gewählt werden. Ist mehr als eine Vizepräsidentin oder ein Vizepräsident gewählt, ist aus diesen eine Erste Vizepräsidentin oder ein Erster Vizepräsident zu bestimmen; das Bestimmungsverfahren ist in der Geschäftsordnung des Präsidiums dargelegt.

Die Amtszeit der Vizepräsidentinnen und/oder Vizepräsidenten beträgt drei Jahre; die Wiederwahl ist möglich. Die Präsidentin oder der Präsident legt im Einvernehmen mit dem Senat die Anzahl, die Bezeichnung und die genauen Aufgabenbereiche der Vizepräsidentin oder des Vizepräsidenten bzw. der Vizepräsidentinnen oder Vizepräsidenten fest.

Die Kanzlerin oder der Kanzler wird von der Präsidentin oder vom Präsidenten ernannt; zuvor ist dem Senat und der Trägerin die Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Die Kanzlerin oder der Kanzler leitet die Verwaltung der Hochschule und trägt die Verantwortlichkeit für deren ordnungsgemäßen Betrieb.

Die Erweiterte Hochschulleitung ist das maßgebliche Organ zur Entwicklung und zur strategischen Ausrichtung der Hochschule. Sie setzt sich aus den Mitgliedern des Präsidiums und den Dekaninnen und Dekanen zusammen.

Dem Senat als zentrales akademisches Selbstverwaltungsorgan der Hochschule gehören folgende stimmberechtigte Mitglieder an:

- \_ die Dekaninnen und Dekane der Fakultäten bzw. in deren Abwesenheit ihre Vertreterinnen und Vertreter,
- \_ je Fakultät eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren,
- \_ eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Lehrkräfte für besondere Aufgaben,
- \_ eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der sonstigen an der Hochschule tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
- \_ eine Vertreterin oder ein Vertreter aus der Gruppe der Studierenden,
- \_ die oder der Gleichstellungsbeauftragte.

Nichtstimmberechtigte Mitglieder im Senat sind die Mitglieder des Präsidiums sowie die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer oder eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der Trägerin.

Der Senat wählt aus der Mitte seiner stimmberechtigten Mitglieder einen Vorsitz, der die Sitzungen des Senats einberuft und leitet, sowie eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter. Der Vorsitz im Senat ist mit der Tätigkeit als Dekanin oder Dekan unvereinbar. Die Wahl in den Senat erfolgt für jeweils zwei Jahre; die Wiederwahl ist möglich. Eine angemessene personelle Vertretung der Hochschulstandorte ist entsprechend ihrer Größe anzustreben.



Der Senat gibt sich eine Geschäftsordnung, die Anzahl, Verlauf und Formalitäten der Sitzungen sowie Abstimmungsmodalitäten regelt. In den Aufgabenbereich des Senats fällt u. a. die Beschlussfassung über:

- \_ die von der Hochschule zu erlassenden Rechtsvorschriften, Satzungen, Berufsordnungen und Studien- und Prüfungsordnungen, soweit nichts anderes bestimmt ist,
- \_ Änderungen der Grundordnung,
- \_ die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen,
- \_ Anträge auf Einrichtung von Forschungsschwerpunkten und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und Infrastrukturen,
- \_ den von der Erweiterten Hochschulleitung vorgelegten Entwicklungsplan der Hochschule.

Der Senat ist darüber hinaus zu personellen Fragen, die von grundsätzlicher Bedeutung für die Hochschule sind, anzuhören. Diese umfassen die Bestellung der Präsidentin oder des Präsidenten, die Anzahl von Vizepräsidentinnen oder Vizepräsidenten und deren Aufgabenbereiche, die Ernennung der Kanzlerin oder des Kanzlers und die von den Berufungsausschüssen ausgesprochenen Berufungsempfehlungen.

Die HAM verfügt über einen wissenschaftlichen Beirat und einen Wirtschaftsbeirat. Dem wissenschaftlichen Beirat fällt die Aufgabe zu, die Hochschule in wissenschaftlichen Fragen zu beraten, ihre Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen zu fördern und die Hochschule nach außen zu repräsentieren. Der Wirtschaftsbeirat nimmt ähnliche Aufgaben wahr, allerdings mit Fokus auf die Förderung wirtschaftlicher Aktivitäten. Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats werden auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten oder des Senats und im Einvernehmen mit der Erweiterten Hochschulleitung vom Senat aus dem Kreise erfahrener Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft für jeweils vier Jahre berufen. Näheres regelt die Geschäftsordnung des wissenschaftlichen Beirats. Bei den Mitgliedern des Wirtschaftsbeirats handelt es sich um Expertinnen und Experten aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung, die ebenfalls für jeweils vier Jahre auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten und im Einvernehmen mit der Erweiterten Hochschulleitung von der Präsidentin oder dem Präsidenten berufen werden. Näheres regelt die Geschäftsordnung des Wirtschaftsbeirats.

Die Fakultäten bilden die organisatorischen Grundeinheiten der Hochschule. Derzeit verfügt die HAM über die drei Fakultäten Betriebswirtschaft, Sportmanagement und Wirtschaftspsychologie; die zur Zeit der Erstakkreditierung bestehenden Fakultäten Schlüsselqualifikationen und Management & Recht wurden indes aufgegeben.

Jede Fakultät wird von einer Dekanin oder einem Dekan geleitet, die bzw. der die Arbeit der Fakultät koordiniert, die laufenden Geschäfte führt und die Fakultät innerhalb der Hochschule vertritt. Die Dekanin oder der Dekan wird in der Regel vom Fakultätsrat gewählt. Der Vorschlag bedarf des Einvernehmens mit dem Präsidium. Die Amtszeit der Dekanin oder des Dekans beträgt drei Jahre; die Wiederwahl ist zulässig. Das Präsidium kann die Dekanin oder den Dekan auf eigene Initiative abberufen, wenn der Fakultätsrat nicht mit einer Zweidrittelmehrheit seiner Mitglieder der Abberufung widerspricht. Alternativ kann der Fakultätsrat die Abberufung mit einer Mehrheit von zwei Drittel seiner Mitglieder beantragen.

Die Prodekanin oder der Prodekan bzw. die Erste Prodekanin oder der Erste Prodekan vertritt die Dekanin oder den Dekan; dabei stehen ihr oder ihm die Rechte der Dekanin oder des Dekans zu. Die Prodekanin oder der Prodekan wird aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren der Fakultät gewählt; vorschlagsberechtigt ist ausschließlich die Dekanin oder der Dekan. Die Amtszeit beträgt drei Jahre; die Wiederwahl ist möglich.

Die HAM verfügt über je einen Fakultätsrat pro Fakultät, der für alle Aufgaben und Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung beratend zuständig ist, solange diese nicht in den Zuständigkeitsbereich der Dekanin oder des Dekans oder eines anderen Organs der Fakultät fallen. Der Fakultätsrat besteht aus der Dekanin bzw. dem Dekan und der Prodekanin oder dem Prodekan, den Studiengangleiterinnen und Studiengangleitern der Fakultät, zwei Vertreterinnen oder Vertretern der hauptberuflich Lehrenden der Fakultät und einer Vertreterin bzw. einem Vertreter aus der Gruppe der Studierenden. Die Wahl in den Fakultätsrat erfolgt für jeweils zwei Jahre; Wiederwahl ist möglich.

Die Hochschule verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, das vom Präsidium der HAM verantwortet wird. Die im Jahre 2013 eingerichtete Stabsstelle Qualitätsmanagement & Akkreditierungswesen ist der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten direkt zugeordnet. Die Aufgaben und Funktionen der Stabsstelle Qualitätsmanagement sind in einem QM-Handbuch dargelegt. Zu den externen Verfahren des Qualitätsmanagements zählen beispielsweise die Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat sowie in der Vergangenheit die verschiedenen Verfahren der Programmakkreditierung durch externe Akkreditierungsagenturen. Letztere Verfahren wurden im Jahre 2015 infolge der Systemakkreditierung durch Auditverfahren abgelöst, die durch die IUNworld koordiniert und organisiert werden. In Bezug auf das Qualitätsmanagement bestehen bei IUNworld drei Gremien, die für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an der Hochschule zuständig sind:

1 – Das hochschulübergreifende Steuerungsgremium stellt die oberste Schlichtungsinstanz in allen Fragen des Qualitätsmanagements dar. In ihm sind die Präsidien und Geschäftsführungen der Hochschule für angewandtes Manage-

ment sowie der H:G Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst und die Geschäftsführung der IUNworld vertreten. Im Steuerungsgremium findet zunächst die grundlegende Diskussion zur Qualitätsmanagementstrategie statt.

2 – Das Steuerungsgremium steht in regelmäßigem Austausch mit dem hochschulübergreifenden Arbeitskreis Qualitätsmanagement, der sich insbesondere mit der Koordination von Qualitätsmanagement-Maßnahmen befasst und aus Qualitätsmanagement-Benchmarks Diskussionsvorschläge und Optimierungsmaßnahmen für die operative Umsetzung ableitet. Im Arbeitskreis Qualitätsmanagement sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stabstellen Qualitätsmanagement der Hochschulen, die Qualitätsbeauftragten der Fakultäten sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Qualitätsmanagement von IUNworld vertreten.

3 – Das Auditgremium ist nach Aussage der HAM ein unabhängiges Gremium. Ihm fällt die regelmäßige Durchführung von Qualitätsprüfungen bereits bestehender Studiengänge sowie zur Neuentwicklung und Überarbeitung von Studiengängen nach Bedarf zu. Das Auditgremium setzt sich aus externen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Die Bestellung der Mitglieder des Auditgremiums erfolgt auf Vorschlag der Präsidien der Hochschulen. Grundlage für die Auswahl der Funktionsträgerinnen und Funktionsträger im Auditgremium ist die Geschäftsordnung dieses Gremiums in der jeweils aktuellen Fassung. Die Vorschläge werden im Steuerungsgremium diskutiert und mit einer einfachen Mehrheit verabschiedet. Im Falle einer Abberufungsentscheidung hinsichtlich eines Mitglieds im Auditgremium durch das Steuerungsgremium ist eine Zweidrittelmehrheit erforderlich.

Um den ordnungsgemäßen Studienbetrieb an allen Studienzentren zu gewährleisten, verfügt die HAM über ein Standortmanagementkonzept zur Steuerung und Qualitätssicherung des Studienbetriebs und der Serviceleistungen an den jeweiligen Studienzentren. Jedem Studienzentrum ist eine akademische Leitung zugeordnet, bei der es sich um eine hauptberufliche Professorin bzw. einen hauptberuflichen Professor handelt. Die akademische Leitung ist für die ordnungsgemäße Durchführung der Präsenzveranstaltungen an den jeweiligen Studienzentren verantwortlich und dient in Abstimmung mit der Studierendenzentrale als Ansprechpartner für die Studierenden in allen studienrelevanten Angelegenheiten.

## II.2 Bewertung

Die HAM beruht entsprechend dem sogenannten Trennungsmodell auf einer im privaten Hochschulsektor häufig anzutreffenden Rechtskonstruktion, in der eine Trägergesellschaft als juristische Person fungiert, um der Hochschule die notwendige Rechtsfähigkeit zu verleihen. Die Trägergesellschaft als juristische Person und die nicht rechtsfähige Hochschule sind in einem solchen Mo-

dell nicht identisch, bedingen sich jedoch rechtlich wie funktional wechselseitig.

Die Grundordnung der HAM entspricht im Wesentlichen den strukturellen Erfordernissen des Trennungsmodells. Positiv hervorzuheben ist, dass die HAM die dreifache Personalunion zwischen Gesellschafter, Geschäftsführer und Präsident, entsprechend einer Auflage des Wissenschaftsrates in seiner Stellungnahme aus dem Jahr 2012 |<sup>23</sup>, in der Grundordnung inzwischen ausgeschlossen hat.

Von den mit akademischen Zuständigkeiten betrauten Mitgliedern der Hochschulleitung kommt gemäß Grundordnung nur die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident unter maßgeblicher Mitwirkung des Senats in ihr bzw. in sein Amt.

Das Vorschlagsrecht für die Präsidentin bzw. für den Präsidenten liegt gemäß § 6 Abs. 6 sowohl beim Senat als auch bei der Trägerin. Unklar ist, ob bei divergierenden Vorschlägen das maßgebliche Beteiligungsrecht des Senats sichergestellt ist. Es muss daher eine Regelung aufgenommen werden, wie im Konfliktfall vorzugehen ist. Bei der Bestellung beschränkt sich die Mitwirkung des Senats auf das Recht zur Stellungnahme. Hier muss dem Senat ein maßgebliches Mitwirkungsrecht (Wahlrecht, Vorschlagsrecht oder Zustimmungserfordernis) gewährt werden. |<sup>24</sup>

Die Abberufung der mit akademischen Angelegenheiten betrauten Mitglieder der Hochschulleitung ist nicht in der Grundordnung geregelt. Diese ist durch eine geeignete Regelung unter der maßgeblichen Beteiligung des Senats zu ergänzen.

Die Arbeitsgruppe sieht es als kritisch an, dass niemand in der Hochschulleitung über Entscheidungskompetenzen in finanziellen Angelegenheiten verfügt. Die Hochschulleitung sollte mit eigenständigen Budget- und Bewirtschaftungsbefugnissen ausgestattet werden, damit ihre akademische Handlungsfähigkeit auch in finanzieller Hinsicht sichergestellt ist. Das Recht der Trägerin, bei Entscheidungen über Budgetangelegenheiten ein Veto einzulegen, bleibt hiervon unberührt.

Zur Zusammensetzung des Senats ist anzumerken, dass die ständige Mitgliedschaft der Trägerin im Senat (z. B. in Form der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers) unzulässig ist. Die GO muss dergestalt angepasst werden, dass Personen, die nicht Mitglieder der Hochschule sind, an den Sitzungen der Or-

|<sup>23</sup> Ebd., S. 38-39.

|<sup>24</sup> Ebd.

gane und akademischen Gremien der Hochschule nur nach Zustimmung der betreffenden Organe und Gremien teilnehmen können. |<sup>25</sup>

Die professorale Mehrheit im Senat ist zwar sichergestellt, kommt aber nicht durch mehrheitlich durch Wahl bestimmte Mitglieder zustande. Die GO sollte durch eine Regelung ergänzt werden, der zufolge die Mehrheit der Professorinnen und Professoren per Wahl in ihr Amt gelangt. Es wird begrüßt, dass die Hochschule bereits im Rahmen des Ortsbesuchs signalisiert hat, dieser Empfehlung nachzukommen.

Der Senat verfügt – von der bereits erwähnten unzureichenden Mitwirkung an der (Wieder-)Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten und der derzeit nicht geregelten Mitwirkung an deren bzw. dessen Abberufung abgesehen – über weitgehend angemessene Kompetenzen in akademischen Belangen.

Ungewöhnlich ist, dass der Fakultätsrat gemäß § 16 Abs. 1 der GO in Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung nur „beratend“ mitwirkt. Die GO sollte dergestalt überarbeitet werden, dass dem Fakultätsrat ein maßgebliches Mitwirkungsrecht in die Fakultät betreffenden akademischen Angelegenheiten gewährt wird.

Die HAM ist Mitglied im sogenannten IUNworld-Hochschulverbund, bei dem es sich nach Aussage der Hochschule um ein internationales Hochschulnetzwerk von mehreren privaten, staatlich anerkannten Hochschulen mit deren Kooperationspartnern und angegliederten Instituten handelt. Auf mehrfache Nachfrage hat die HAM betont, dass sich die Rolle der IUNworld auf die Erbringung von Dienstleistungen wie IT und Bibliothek für die HAM und ihre „Schwesterhochschulen“ beschränke. Zum Aufgabenfeld der IUNworld gehören nach Einschätzung der Arbeitsgruppe allerdings auch Tätigkeiten, die an der Schnittstelle zur wissenschaftlichen und strategischen Ausrichtung der Hochschule liegen. Dies manifestiert sich u. a. darin, dass die IUNworld in den zentralen Qualitätssicherungsgremien der HAM vertreten ist und über eigene Forschungsinstitute am Hauptsitz der HAM in Ismaning verfügt, in denen auch das wissenschaftliche Personal der HAM Forschungstätigkeiten wahrnimmt. Die Aussage der HAM, dass die IUNworld ausschließlich koordinative bzw. organisatorische Aufgaben wahrnimmt, erscheint der Arbeitsgruppe in diesem Lichte widersprüchlich.

Die Mitgliedschaft der HAM im IUNworld-Verbund ist vor dem Hintergrund nachvollziehbar, als dass sich für den Alleingesellschafter der Hochschule, der personenidentisch mit dem Gesellschafter der IUNworld GmbH ist, Skalenerträge ergeben. Nach Recherchen der Arbeitsgruppe bestehen umfangreiche

|<sup>25</sup> Ebd., S. 30.

personelle Verflechtungen zwischen den beiden Geschäftsführern der HAM und den von ihnen während des Ortsbesuchs als „Schwesterhochschulen“ bezeichneten Einrichtungen. |<sup>26</sup> Es ist daher nicht auszuschließen, dass insbesondere im Lichte der zahlreichen personellen Verflechtungen die wirtschaftlichen Interessen der IUNworld der akademischen Eigenständigkeit der HAM entgegenstehen könnten.

Einer der beiden Geschäftsführer der HAM GmbH wird als hauptberuflicher Professor der HAM mit einem Stellenumfang von einem VZÄ im Personaltableau der Hochschule geführt. Aufgrund von Tätigkeiten in einem der IUNworld zugeordneten Institut und im Bereich Hochschulentwicklung erhält diese Person eine Lehrreduktion um 16,2 SWS. Es ist fraglich, ob die betreffende Person mit einem Lehrdeputat von 1,8 SWS ihre professoralen Aufgaben in der Hochschule angemessen wahrnehmen kann. Wenn diese Lehrreduktion längerfristig besteht, darf sie nicht als hauptberuflicher Professor der Hochschule geführt werden und in dieser Funktion in den Senat gewählt werden.

Bereits im Rahmen des ersten Akkreditierungsverfahrens wurde der Hochschule attestiert, der Qualitätssicherung von Lehre, Forschung und administrativen Prozessen eine erkennbar hohe Bedeutung beizumessen. Dass dies immer noch zutrifft, zeigt auch die auflagenfreie Systemakkreditierung aus dem Jahre 2015. Allerdings ist im Verfahren der Institutionellen Reakkreditierung deutlich geworden, dass die Hochschule teilweise unvollständige bzw. schwer interpretierbare Informationen zu mehreren bewertungsrelevanten Aspekten geliefert hat. Beispiele hierfür sind die Anzahl und organisatorische Zuordnung der Institute der HAM sowie die Ämter der Geschäftsführer der Trägergesellschaft.

Die konkrete Organisation des Qualitätsmanagements ist in einer Stabstelle am Standort Ismaning untergebracht und scheint grundsätzlich geeignet, die Qualitätssicherungsprozesse am Hauptsitz der Hochschule und an den Studienzentren angemessen durchzuführen. Die verschiedenen Qualitätssicherungsmaßnahmen und -prozesse sind zudem in einem ausführlichen Handbuch dargelegt. Es verwundert allerdings, dass das Handbuch die unterschiedlichen Studienzentren der HAM unerwähnt lässt.

|<sup>26</sup> Beispielsweise haben die beiden Geschäftsführer der Trägergesellschaft zusätzlich die Geschäftsführung der IUNworld GmbH und der H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik und Kunst GmbH inne und gehören dem Verwaltungsrat der Hochschule Schaffhausen AG an.

## III.1 Ausgangslage

Nach Angaben der Hochschule standen im akademischen Jahr 2016 für 2.384 Studierende 54 hauptberufliche Professorinnen und Professoren einschließlich Hochschulleitung mit einem Stellenumfang von 31,30 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zur Verfügung. |<sup>27</sup> Zum Sommersemester 2017 wurden sechs Professorinnen und Professoren im Gesamtumfang von fünf VZÄ neu berufen. Derzeit (Stand 12. September 2017) haben 17 Professorinnen und Professoren eine Vollzeitstelle inne. Mit weiteren Bewerberinnen und Bewerbern werden nach Aussage der HAM Gespräche geführt, so dass zum Wintersemester 2017/18 mit drei weiteren Berufungen zu rechnen ist.

Von den Professorinnen und Professoren waren im akademischen Jahr 2016 26,65 VZÄ am Standort Ismaning, 1,65 VZÄ am Studienzentrum Berlin, 0,5 VZÄ am Studienzentrum Unna, 1 VZÄ am Studienzentrum Treuchtlingen und 1,5 VZÄ am Studienzentrum Neumarkt angesiedelt. Aus der personellen Ausstattung ergibt sich eine Betreuungsrelation von Professorinnen bzw. Professoren (ohne Hochschulleitung: 30,55 VZÄ) zu Studierenden von ca. 1:79. Hinzu kommt hauptberufliches wissenschaftliches Personal im Umfang von 11,5 VZÄ sowie nichtwissenschaftliches Personal im Umfang von 39,53 VZÄ (einschließlich Hochschulleitung). Des Weiteren kommen 130 Lehrbeauftragte zum Einsatz.

Bis zum Jahr 2019 plant die Hochschule einen Anstieg der Studierendenzahlen auf ca. 2.800 besonders am Standort Ismaning, sowie einen Aufwuchs des hauptberuflichen professoralen Personals auf 48,75 VZÄ. Diese 48,75 VZÄ sollen sich auf den Standort bzw. die Studienzentren der HAM wie folgt verteilen: 42,1 VZÄ am Standort Ismaning, 2,65 VZÄ am Studienzentrum Berlin, 1,5 VZÄ am Studienzentrum Unna, 1 VZÄ am Studienzentrum Treuchtlingen und 1,5 VZÄ am Standort Neumarkt. Für das hauptberufliche wissenschaftliche Personal ist ein geringfügiger Aufwuchs auf 12,5 VZÄ geplant, das nichtwissenschaftliche Personal soll im Wintersemester 2019/20 44,88 VZÄ betragen.

Vollzeitprofessuren haben ein Lehrdeputat von 18 SWS pro Woche. Die Jahreslehrverpflichtung beläuft sich nach Angabe der Hochschule unter Berücksichtigung der Präsenzlehre und Klausuraufsicht auf 630 Lehrveranstaltungsstunden. |<sup>28</sup>

|<sup>27</sup> Der Anteil der Professorinnen und Professoren, die in der Hochschulleitung vertreten sind, beläuft sich auf 0,75 VZÄ.

|<sup>28</sup> Nach Aussage der Hochschule handelt es sich um Richtwerte, die je nach individueller Schwerpunktsetzung variieren.

Die HAM unterscheidet zwischen Lehr- und Forschungsprofessuren sowie Professuren mit Managementfunktion. Im Rahmen der Lehrprofessur stehen 78 % der Zeit für Lehre, 12 % für Forschung und 10 % für Verwaltung zur Verfügung. Bei einer Forschungsprofessur stehen 47 % der Zeit für Lehre, 43% für Forschung und 10 % für Verwaltung zur Verfügung. Nach Angabe der Hochschule wird über eine Forschungsprofessur jährlich im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche entschieden. Derzeit haben 26 Professorinnen und Professoren eine Forschungsprofessur inne; das entspricht 16,8 VZÄ.

Bei Professuren mit Managementfunktion (z. B. Dekanin oder Dekan, Programm- oder Campusleitung) stehen 62 % der Zeit für Lehre, 12 % für Forschung und 26 % für Verwaltung zur Verfügung. Die Zeitkontingente werden im Rahmen von Jahresgesprächen vereinbart und in der *University Scorecard* für Professorinnen und Professoren festgehalten. Deputatsreduzierungen sind ferner im Rahmen von erfolgreichen Drittmittelinwerbungen oder bei der Ausübung bestimmter Funktionen (z. B. Institutsleitung) möglich.

Nach Aussage der HAM müssen mindestens 50 % aller Veranstaltungen pro Studienzentrum und pro Studiengang von hauptberuflich Lehrenden erbracht werden. Dabei wird jede Veranstaltung mit einer bestimmten Anzahl an *Credit Points* bewertet. |<sup>29</sup>

Nach Angabe der Hochschule betrug im akademischen Jahr 2016 die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre über alle Standorte bzw. Studienzentren hinweg 50 %. Die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre an den einzelnen Studienzentren gestaltete sich wie folgt: 50,8 % in Ismaning; 45,4 % am Studienzentrum Neumarkt, 33,3 % am Studienzentrum Günzburg, 49 % am Studienzentrum Treuchtlingen, 50,2 % am Studienzentrum Berlin und 48,4 % am Studienzentrum Unna.

In neun Bachelorstudiengängen betrug bezogen auf das akademische Jahr 2016 der Anteil hauptberuflicher professoraler Lehre weniger als 50 %: Hierbei handelt es sich um die Studiengänge „Betriebswirtschaft“ (Standort Ismaning), „Sportmanagement“ (Standort Ismaning), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Neumarkt), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Günzburg), „Betriebswirtschaft“ (Studienzentrum Treuchtlingen), „Wirtschaftspsychologie“ (Studienzentrum Treuchtlingen), „Sportmanagement“ (Studienzentrum Berlin) und „Sportmanagement“ und „Wirtschaftspsychologie“ (Studienzentrum Unna).

Unter Berücksichtigung der Lehrkräfte für besondere Aufgaben ergaben sich nach Aussage der Hochschule folgende Abdeckungsquoten mit Blick auf das

|<sup>29</sup> 18 SWS entsprechen nach Aussage der HAM 60 *Credit Points*.



hauptberufliche Personal |<sup>30</sup>: 55,9 % am Standort Ismaning, 50 % am Studienzentrum Neumarkt, 40 % am Studienzentrum Günzburg, 56,3 % am Studienzentrum Treuchtlingen, 70,2 % am Studienzentrum Berlin und 57,7 % am Studienzentrum Unna (akademisches Jahr 2016). Eigenen Angaben zufolge ist die Abdeckung der hauptberuflichen professoralen Lehre zu mindestens 50% in jedem Studiengang und an jedem Standort bzw. Studienzentrum bereits im Sommersemester 2017 gewährleistet.

Berufungsverfahren sind in einer vom Bayerischen Staatministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst genehmigten Berufsordnung (BO) geregelt. In der Ordnung sind zwei Verfahrenstypen dargelegt: „Reguläre“ Berufungsverfahren und das sogenannte „alternative“ Berufungsverfahren. Bei beiden Verfahrenstypen entscheidet die Erweiterte Hochschulleitung auf der Grundlage des Personalentwicklungsplans über die Schaffung von Professuren. Bei regulären Berufungsverfahren wird wie folgt verfahren: Ist eine Professur nachzubeseetzen, stellt die Dekanin bzw. der Dekan der jeweiligen Fakultät bei der Präsidentin oder dem Präsidenten einen Antrag auf die Nachbesetzung. Wird die Stelle freigegeben, erarbeitet der Fakultätsrat ein Anforderungsprofil, das sich nach Art. 7 BayHSchPG |<sup>31</sup> richtet und neben den Anforderungen des Faches auch aktuelle bzw. geplante Forschungsschwerpunkte zu berücksichtigen versucht. Im Anschluss richtet der Fakultätsrat einen Berufungsausschuss ein. In § 16 Abs. 6 der GO ist geregelt, dass in Berufungsverfahren entweder ein auf die einzelne Ausschreibung bezogener oder ein ständiger Berufungsausschuss pro Fakultät möglich ist. Der Berufungsausschuss setzt sich zu mindestens der Hälfte aus Professorinnen und Professoren zusammen; hinzukommen jeweils eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der akademischen bzw. wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Studierenden. Zudem kann ein hochschulexternes Mitglied in den Berufungsausschuss bestellt werden, bei dem es sich i. d. R. um eine Professorin bzw. einen Professor handeln soll.

Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen Einstellungsvoraussetzungen nach Art. 7 BayHSchPG erfüllen, werden zu einem Vorgespräch mit der Dekanin bzw. dem Dekan der Fakultät und einer Vertreterin oder einem Vertreter der Personalabteilung eingeladen (siehe § 7 der BO). Im Anschluss gibt die Dekanin bzw. der Dekan dem Berufungsausschuss ihre bzw. seine Einschätzung zu dem Gespräch ab. Bewerberinnen und Bewerber, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit erwarten lassen, werden vom Berufungsausschuss zur Über-

|<sup>30</sup> Nach der gültigen rechtlichen Lage in Bayern zählen Lehrkräfte für besondere Aufgaben zum hauptberuflichen Personal (vgl. Art. 2 BayHSchPG).

|<sup>31</sup> Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen sowie des weiteren wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an den Hochschulen (Bayerisches Hochschulpersonalgesetz – BayHSchPG).

nahme von zwei Lehrveranstaltungen eingeladen. Die Bewerberinnen und Bewerber erhalten für diese Tätigkeit eine reguläre Vergütung als Lehrauftrag.

Im Anschluss an die Lehrveranstaltungen werden diese von unterschiedlichen Personen und Gruppen |<sup>32</sup> evaluiert und die Ergebnisse dem Berufungsausschuss zugeleitet. Für erfolgreiche Bewerberinnen bzw. Bewerber wird ein Gutachten von Hochschullehrerinnen und -lehrern des betreffenden Lehrgebiets einer anderen Hochschule eingeholt. Nach den Probelehrveranstaltungen beschließt der Berufungsausschuss über eine Liste und legt die vorläufigen Rangplätze fest; die Reihenfolge ist zu begründen.

Der Berufungsvorschlag und die Bewerbungsunterlagen der Bewerberinnen und Bewerber werden an den Senat zur Stellungnahme weitergeleitet. Daraufhin führt die Präsidentin oder der Präsident mit der erstplatzierten Bewerberin bzw. dem erstplatzierten Bewerber ein Berufungsgespräch. Beabsichtigt die Präsidentin oder der Präsident, von dem Berufungsvorschlag des Berufungsausschusses abzuweichen, ist der Fakultätsrat anzuhören. Für die erfolgreiche Bewerberin bzw. den erfolgreichen Bewerber beantragt die Hochschulleitung beim Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst die Lehrgenehmigung.

Zur Beschleunigung eines Berufungsverfahrens kann gemäß § 14 der BO ein „alternatives“ Berufungsverfahren durchgeführt werden. Dieses kommt dann zur Anwendung, wenn der Zeitraum bis zur notwendigen Besetzung einer Professur durch ein ordentliches Berufungsverfahren nicht eingehalten werden kann oder wenn eine andere hochschulstrategische Personalentscheidung kurzfristigen Handlungsbedarf notwendig macht. Ein „alternatives“ Berufungsverfahren kann auch dann zur Anwendung kommen, um eine geeignete Bewerberin oder einen geeigneten Bewerber für das Amt der Präsidentin oder des Präsidenten, einer Vizepräsidentin oder eines Vizepräsidenten oder einer Dekanin oder eines Dekans in einem angemessenen Zeitraum in den zur Wahl notwendigen Status zu berufen.

In einem „alternativen“ Berufungsverfahren werden Bewerberinnen und Bewerber, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit erwarten lassen, von dem Berufungsausschuss zu einem Berufungsvortrag eingeladen. Dem Berufungsausschuss sind vor der Einladung zum Berufungsvortrag die Bewerbungsunterlagen der Bewerberinnen und Bewerber zuzuleiten. Bis zum Berufungsvortrag sollten die externen Gutachten vorliegen. Der Berufungsvortrag umfasst je Bewerberin oder Bewerber eine Vorstel-

|<sup>32</sup> Hierbei handelt es sich um die Dekanin bzw. den Dekan der Fakultät oder eine bzw. einen durch sie oder ihn bestellte fachkundige Professorin bzw. fachkundigen Professor, der Leitung des Berufungsausschusses (sofern es sich nicht um die Dekanin bzw. den Dekan der Fakultät handelt) und um studentische Vertreterinnen bzw. Vertreter.

lung der eigenen Person, einen Fachvortrag zu einem Thema aus dem Lehr- und Forschungskontext, die Vorstellung eines Lehrkonzeptes für eine Lehrveranstaltung im *Blended Learning* Format sowie ein Interview durch den Berufungsausschuss. Nach der Bewertung der Berufungsvorträge und der externen Gutachten beschließt die Berufungskommission bei mehreren Bewerberinnen und Bewerbern über eine Liste und legt die vorläufigen Rangplätze fest; die Reihenfolge ist zu begründen. Der Berufungsvorschlag und die Bewerbungsunterlagen der Bewerberinnen und Bewerber sind an den Senat zwecks Stellungnahme weiterzuleiten.

Der Anstellungsvertrag wird vorbehaltlich der Erteilung der Lehrgenehmigung geschlossen.

### III.2 Bewertung

Mit 54 hauptberuflichen Professorinnen und Professoren im Umfang von insgesamt 31,3 VZÄ |<sup>33</sup> (akademisches Jahr 2016), die ganz überwiegend am Standort Ismaning angesiedelt sind, verfügt die HAM über einen, für eine Hochschule mit Masterangeboten hinreichenden akademischen Kern. Allerdings liegt die Hochschule mit diesem Personalbestand weit unter ihrer eigenen Prognose, der zufolge gemäß der Stellungnahme aus dem Jahre 2012 bereits im Jahr 2014 Professorinnen und Professoren im Umfang von 63,5 VZÄ an der HAM hätten tätig sein sollen. |<sup>34</sup>

Die Ausstattung der einzelnen Studienzentren mit hauptberuflichen Professuren wird mit Ausnahme des Studienzentrums Unna als angemessen bewertet. Am Studienzentrum Unna beläuft sich die personelle Ausstattung mit hauptberuflichen Professuren derzeit auf 0,5 VZÄ und bedarf dringend einer Aufstockung. Die Hochschule hat angekündigt, im Laufe des akademischen Jahres 2017 eine weitere Professur im Umfang von einem VZÄ am Standort Unna einzurichten, sodass die personelle Ausstattung zum Wintersemester 2017/18 1,5 VZÄ betragen soll. Es wird erwartet, dass die HAM diese Aufstockung wie geplant vornimmt.

Auf Nachfrage hat die HAM erklärt, dass alle Professorinnen und Professoren an allen Standorten bzw. Studienzentren in der Lehre eingesetzt werden, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Studierenden der Studienzentren hinreichend von den Leistungen des akademischen Kerns der HAM profitieren.

| <sup>33</sup> Diese VZÄ-Angabe versteht sich inklusive der Hochschulleitung.

| <sup>34</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 31.

Die Mehrheit der Professorinnen und Professoren der HAM ist in Teilzeit an der Hochschule beschäftigt. Eine Überdehnung von Teilzeitbeschäftigungsmodellen innerhalb einer Hochschule kann jedoch eine Gefahr für die Gewährleistung der Hochschulformigkeit darstellen. |<sup>35</sup> Bereits in seiner Stellungnahme aus dem Jahre 2012 wies der Wissenschaftsrat darauf hin, dass arbeitszeitliche Konflikte bei einer Tätigkeit an einer Hochschule und einer zeitgleichen Tätigkeit in der Wirtschaft nicht ausgeschlossen werden könnten, die aller Erfahrung nach häufiger zu Lasten der Hochschule als zu Lasten des jeweiligen Wirtschaftsunternehmens ausfielen. |<sup>36</sup> Der Ortsbesuch hat gezeigt, dass sich in Folge von kürzlich erfolgten Neuberufungen das Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitprofessuren zugunsten der Erstgenannten inzwischen deutlich verbessert hat.

Die hauptberufliche professorale Lehrabdeckung betrug bezogen auf das akademische Jahr 2016 an der Mehrzahl der Standorte bzw. Studienzentren und in einzelnen Studiengängen weniger als 50 %. Die Arbeitsgruppe erkennt an, dass die HAM im Zuge der Einstellung weiterer Professorinnen und Professoren die Quote der hauptberuflichen professoralen Lehrabdeckung seitdem verbessert hat, sodass bezogen auf das Sommersemester 2017 die vom Wissenschaftsrat geforderte Quote bereits erfüllt wird.

Erfreulich ist, dass die HAM eine hohe Anzahl von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt, die nach Aktenlage ein für eine solche Position typisches Aufgabenspektrum wahrnehmen. Hierzu zählen die Durchführung projektbezogener Forschungstätigkeiten sowie Aufgaben in der Hochschulverwaltung bzw. -management.

Die nebenberuflichen Lehrbeauftragten der HAM sind den Eindrücken der Arbeitsgruppe während des Ortsbesuchs zufolge angemessen in die Abläufe der Hochschule integriert und bringen sich bei Fragen zur Weiterentwicklung des Lehrbetriebs mit ihren Vorschlägen und Ideen ein. Dabei ist positiv hervorzuheben, dass die Lehrenden an der HAM durch die Abteilung *Teaching Support* eine gute Unterstützung und Einarbeitung erhalten.

Die zahlreichen nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HAM stellen die administrativen Abläufe an der Hochschule und die sonstigen Serviceleistungen sicher, was im Lichte der mit dem semivirtuellen Studium verbundenen spezifischen organisatorischen Herausforderungen besonders zu würdigen ist.

|<sup>35</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Private und kirchliche Hochschulen aus Sicht der Institutionellen Akkreditierung, a. a. O., S. 64.

|<sup>36</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 45.

Die Berufsordnung der HAM sieht neben dem „regulären“ Berufungsverfahren ein „alternatives“ Berufungsverfahren vor, das nach Aussage der Hochschule bei circa 20 % der vorgenommenen Berufungen zum Einsatz kommt. Die HAM hat der Arbeitsgruppe überzeugend vermitteln können, dass beide Verfahren sich im Wesentlichen darin unterscheiden, dass bei einem „regulären“ Verfahren zusätzlich die Übernahme von zwei Lehrveranstaltungen durch die Bewerberin bzw. dem Bewerber erfolgt, die i. d. R. ein halbes Jahr dauern. Dieser Zeitraum soll der Bewerberin oder dem Bewerber dazu dienen, sich mit den besonderen methodischen und didaktischen Herausforderungen der semi-virtuellen Lehre vertraut zu machen. Die Arbeitsgruppe hält es für schwer nachvollziehbar, dass angesichts der im Rahmen des Ortsbesuchs angeführten Rekrutierungsprobleme und der verstärkten Hinwendung zu Vollzeitstellen an dieser Praxis festgehalten wird.

Alle Berufungsverfahren an der HAM finden unter Einbeziehung externer akademischer Expertise in Form von externen Gutachten statt. Damit folgte die HAM einer Empfehlung, die der Wissenschaftsrat im Rahmen der Erstakkreditierung aussprach. |<sup>37</sup> Um transparente und wissenschaftsgeleitete Berufungsverfahren zu ermöglichen, empfiehlt sich die Überarbeitung der Berufsordnung in einem Punkt: In § 16 Abs. 6 der GO ist geregelt, dass bei Berufungsverfahren entweder separate, für einzelne Ausschreibungen eingesetzte Berufungsausschüsse oder ein ständiger Berufungsausschuss pro Fakultät möglich ist. Der Senat hat letztere Alternative im Rahmen der Anhörung als gelebte Praxis bestätigt. Dies erscheint mit Blick auf die unterschiedlichen Fachgebiete nicht sinnvoll. Die Ordnungen der HAM sollten dergestalt überarbeitet werden, dass ein auf die jeweilige Ausschreibung bezogener Berufungsausschuss gebildet wird.

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

---

##### IV.1 Ausgangslage

Im Sommersemester 2017 sind an der Hochschule für angewandtes Management 2.638 Studierende eingeschrieben, die sich wie folgt auf die Studienorte bzw. Studienzentren verteilen: 1.889 Studierende in Ismaning, 272 in Treuchtlingen, 245 in Unna, 182 in Berlin und 50 Studierende in Neumarkt. Für das Wintersemester 2019/20 erwartet die Hochschule insgesamt 2.814 Studierende.

Folgende Bachelorstudiengänge (210 ECTS-Punkte) werden angeboten (Stand Wintersemester 2016/17):

|<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 46.

- \_ Betriebswirtschaft (*Bachelor of Arts*; 7 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning, Studienzentren Berlin, Neumarkt, Treuchtlingen und Unna),
- \_ Sportmanagement (*Bachelor of Arts*; 7 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning, Studienzentren Berlin, Treuchtlingen und Unna),
- \_ Wirtschaftspsychologie (*Bachelor of Arts*; 7 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning, Studienzentren Berlin, Treuchtlingen und Unna),
- \_ Wirtschaftsrecht (*Bachelor of Laws*; 7 Semester Regelstudienzeit, Standort Ismaning).

In den Bachelorstudiengängen „Betriebswirtschaft“ und „Wirtschaftsrecht“ werden ab dem ersten Semester sogenannte Branchenfokuse angeboten, deren Ziel es ist, praxisrelevante Fragestellungen einer bestimmten Branche zu erörtern und diese mit theoretischen Erkenntnissen des jeweiligen Fachgebietes zu verbinden. Die branchenspezifische Ausrichtung kann sich auch auf wissenschaftliche Fragestellungen in Form von branchenrelevanten Abschlussarbeiten erstrecken.

Im Rahmen des Bachelorstudiengangs „Betriebswirtschaft“ können die Studierenden zwischen den folgenden zehn Branchenfokussen wählen: Entrepreneurship, Eventmanagement, Handelsmanagement & E-Commerce, Immobilien- & Baumanagement, Marketing & Medienmanagement, Musik- und Kulturmanagement, Online Marketing, Public Management, Steuern sowie Tourismus- & Hotelmanagement. Mit Blick auf den Bachelorstudiengang „Wirtschaftspsychologie“ kann der Branchenfokus Kommunikation & Werbung gewählt werden.

Darüber hinaus bietet die HAM folgende Masterstudiengänge (90 ECTS-Punkte) an (Stand Wintersemester 2016/17):

- \_ Betriebswirtschaft (*Master of Arts*; 3 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning),
- \_ Sportmanagement (*Master of Arts*; 3 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning, Studienzentrum Treuchtlingen),
- \_ Wirtschaftspsychologie (*Master of Arts*; 3 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning, Studienzentren Berlin und Unna),
- \_ Wirtschaftsrecht (*Master of Laws*; 3 Semester Regelstudienzeit bei einem Vollzeitstudium, Standort Ismaning).

Drei Diplomstudiengänge („Betriebswirtschaftslehre“, „Wirtschaftspsychologie“ und „Sportmanagement“) sowie der Master „Educational Management“ laufen derzeit aus.

Das zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung bestehende Weiterbildungsangebot wurde aufgegeben bzw. soll neu ausgerichtet werden.

Die Verantwortlichkeit für die Studiengänge haben die Studiengangleitungen inne, bei denen es sich um hauptberufliche Professorinnen und Professoren handelt. Die Studiengangleitungen haben die Aufgabe sicherzustellen, dass die Inhalte eines Studiengangs auf dem aktuellen Stand von Wissenschaft und Forschung gehalten werden und neue Erkenntnisse Eingang in die Lehre finden. Ferner sind sie nach Aussage der HAM für die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards in der Lehre an allen Studienzentren verantwortlich.

Alle Studiengänge der HAM sind wie zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung semivirtuell, d. h. präsenzbasiertes und virtuelles Lernen |<sup>38</sup> werden miteinander verbunden. Im semivirtuellen Studienkonzept der HAM konzipieren die hauptberuflichen Professorinnen und Professoren die jeweiligen Module der virtuellen Phase und der Praxisphase und verantworten auch die Lehre. Für die Qualitätssicherung in Hinblick auf Inhalte, Vermittlungsformen, Auswahl der Dozierenden, Lernzielorientierung usw. sind die jeweiligen Modulbeauftragten verantwortlich. Das didaktische Konzept folgt einem *Blended Learning*-Ansatz, d. h. es kommen unterschiedliche Lehr- bzw. Lernformen zum Einsatz.

Das Lernmanagement-System (Moodle) der HAM wird als Interaktionsmedium im Studium genutzt und ermöglicht sowohl synchrone als auch asynchrone |<sup>39</sup> Lehre. In den virtuellen Phasen bearbeiten die Studierenden Aufgabenstellungen und bereiten die Vorlesungen der Präsenzphase vor bzw. nach. Im Fall der Wissensvermittlung vor den Präsenzphasen wird dieses Konzept von der Hochschule als *Inverted Classroom* bezeichnet. Als Lehrformen kommen beispielsweise Gruppenmethoden, Übungen, gemeinsame Aufgabenbearbeitung und Diskussionen zum Einsatz. Auf Moodle finden sich entsprechend Lehr- und Lernmaterialien in Form von Videos zum Inhalt und Ablauf der Lehrveranstaltungen, (vertonte) Foliensätze, Literatur aus der Onlinebibliothek, Vorlesungsskripte und Lehrvideos und Arbeitsblätter.

Pro Semester finden drei je einwöchige Präsenzphasen statt, in denen die Studierenden ihre auf der Lern- und Kommunikationsplattform erworbenen Kenntnisse anwenden, vertiefen und ergänzen sollen. An gesonderten Termini

|<sup>38</sup> Virtuelles Lernen wird hier als zeit- und ortsunabhängiges Lernen mit Hilfe onlinegestützter Technologien definiert.

|<sup>39</sup> Asynchrones Lernen bezeichnet Lernformen, bei denen die Interaktion zwischen Lernendem und Lehrendem verzögert bzw. asynchron stattfindet.

nen nach der letzten Präsenzphase des jeweiligen Semesters finden die schriftlichen Prüfungen statt.

Neben dem „klassischen“ Vollzeitstudium bietet die HAM ein Studium in Teilzeit an, das es den Studierenden ermöglicht, das Studium mit einem zeitlichen Aufwand von 50 % des sonst üblichen Stundenplans zu durchlaufen. In diesem Fall verlängert sich die Regelstudienzeit von sieben Semestern auf 13 Semester im Bachelor und von drei auf fünf Semester im Master.

Das Studium kann ferner im Studienformat „kooperativ“ absolviert werden. Das „kooperative“ Studium verbindet nach Aussage der Hochschule ein Hochschulstudium mit Elementen der Berufspraxis. Auf der Internetseite der Hochschule wurde das „kooperative“ Studium bis einschließlich 13. Oktober 2017 auch als „duales“ Studium bezeichnet. Kooperationspartner aus der Wirtschaft ermöglichen studienbegleitende Praxistätigkeiten bzw. das Absolvieren von Pflichtpraktika. Beispielhaft sei hier die seit dem Wintersemester 2016/17 bestehende Kooperation mit der Decathlon Sportspezialvertriebs GmbH genannt, die es 30 bis 40 Studierenden der HAM ermöglicht, ihre Ausbildung mit dem Hochschulabschluss Betriebswirtin bzw. Betriebswirt mit Branchenschwerpunkt Handelsmanagement & E-Commerce abzuschließen. Die Zusammenarbeit mit Decathlon erfolgt vor allem am Studienzentrum Unna.

Die Hochschule unterhält zahlreiche Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und Verbänden insbesondere im Bereich der Branchenschwerpunkte Handelsmanagement & E-Commerce sowie Bau- und Immobilienmanagement. Die Zusammenarbeit mit Praxiseinrichtungen dient dazu, in allen Studiengängen den Praxisbezug und die Aktualität der Studieninhalte zu sichern.

Die Studienentgelte betragen monatlich 395 Euro für alle derzeit aktiv angebotenen Bachelor- und Masterstudiengänge (Referenzjahr Wintersemester 2016/17). |<sup>40</sup> Zusätzlich wird eine Einschreibgebühr in Höhe von 290 Euro und eine einmalige Prüfungsgebühr in Höhe von 250 Euro erhoben. Während des Praxissemesters |<sup>41</sup> wird eine monatliche Gebühr von 125 Euro fällig. In Kooperation mit dem Olympiastützpunkt Bayern werden Teilstipendien für Leistungssportlerinnen und -sportler vergeben, für die sämtliche A-Kader Athletinnen und Athleten der Olympiasportarten antragsberechtigt sind. Darüber hinaus wird das „Anna und Heinrich Werner-Stipendium“ vergeben, das sich ausschließlich an Kandidatinnen und Kandidaten richtet, die über den zweiten Bildungsweg eine Hochschulzugangsberechtigung erlangt haben.

Voraussetzung für die Zulassung zum Studium an der Hochschule für angewandtes Management ist die Erfüllung der Vorschriften in Abschnitt III des

|<sup>40</sup> Im Bachelor sind dies 36 kostenpflichtige Monate, im Master 18 kostenpflichtige Monate.

|<sup>41</sup> Das Praxissemester findet im fünften Semester von Bachelorstudiengängen statt.



Bayerischen Hochschulgesetzes (BayHSchG). Insbesondere hat die Bewerberin bzw. der Bewerber die Hochschulreife bzw. die Fachhochschulreife nachzuweisen oder den Nachweis der besonderen beruflichen Qualifikation entsprechend §§ 29 ff. der QualV |<sup>42</sup> zum BayHSchG zu erbringen.

Übersteigt die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber für einen Studiengang die nach § 3 der Zulassungsordnung bestimmten Kapazitäten, findet ein sogenanntes erweitertes Zulassungsverfahren statt. Dieses zielt darauf ab, diejenigen Bewerberinnen und Bewerber auszuwählen, die nach Eignung und Motivation die besten Aussichten auf einen erfolgreichen Studienabschluss haben. Die Auswahl erfolgt gemäß § 4 Abs. 2 der Zulassungsordnung nach Maßgabe folgender Kriterien: Qualität und Aussagekraft eines Motivationsschreibens, die Abschlussnote der (Fach-)Hochschulreife sowie ein Auswahlgespräch. Die Zulassungsentscheidung zum Studium im erweiterten Zulassungsverfahren wird durch ein Gremium, bestehend aus einer Vertreterin oder einem Vertreter des Prüfungsausschusses sowie der Studierendenkanzlei und der Fachbereichsleitung des jeweiligen Studienganges, getroffen.

Die Hochschule bietet ihren Studierenden unterschiedliche Serviceleistungen an. Hierzu gehören das Studiencoaching, der Career Service und die Betreuung bei Fragen zur Planung und Gestaltung von Praktikums- und Studienmöglichkeiten im Ausland durch das International Office.

Im Jahre 2015 ist die HAM ohne Auflagen systemakkreditiert worden. Seitdem findet die Qualitätssicherung der Hochschule im Rahmen von internen Qualitätsprüfungen statt. Zuständig für die Koordination und Durchführung der internen Qualitätssicherungsprozesse ist die Stabsstelle Qualitätsmanagement & Akkreditierungswesen (vgl. Kapitel B.II.1). Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre umfassen u. a. die Evaluierung von Lehrveranstaltungen durch die Modulverantwortlichen und die Studierenden sowie Absolventenverbleibstudien.

Zu Beginn ihrer Tätigkeit erhalten die hauptberuflich Lehrenden ein Einführungsprogramm, das ein zweitägiges Training beinhaltet, in dem sie mit ihren Aufgaben vertraut gemacht werden sollen. Ferner wird allen Lehrenden ein Didaktikhandbuch zur Verfügung gestellt, das Hinweise und Anregungen für die Gestaltung der semivirtuellen Lehre beinhaltet. Zusätzlich können alle Lehrenden auf interne Trainer- bzw. Präsenzleitfäden, Literatur und Arbeitsmaterialien zur Hochschuldidaktik zurückgreifen. Schließlich unterstützt der *Teaching Support* die hauptberuflich Lehrenden und die Lehrbeauftragten mit

|<sup>42</sup> Verordnung über die Qualifikation für ein Studium an den Hochschulen des Freistaates Bayern und den staatlich anerkannten nichtstaatlichen Hochschulen (Qualifikationsverordnung – QualV).

hochschuldidaktischen Weiterbildungen zur Nutzung der Lernplattform, der Gestaltung von Präsenzveranstaltungen und dem Abhalten von Prüfungen.

#### IV.2 Bewertung

Mit ihren derzeit vier Bachelor- und vier Masterstudiengängen in den Bereichen „Betriebswirtschaft“, „Sportmanagement“, „Wirtschaftspsychologie“ und „Wirtschaftsrecht“ verfügt die HAM über ein Studienangebot, das bei den Studierenden großen Zuspruch findet. Fast alle Studiengänge erfreuen sich wachsender Nachfrage und schreiben damit einen Trend fort, der seit Gründung der Hochschule anhält.

Als besonderes Merkmal ihrer Lehre betrachtet die HAM das semivirtuelle Studienkonzept, das im Sinne von *Blended Learning* virtuelles und präsenzbasiertes Lernen miteinander vereint. Die Arbeitsgruppe fand bei der Begehung der Hochschule die Einschätzung des Wissenschaftsrates aus dem Jahre 2012 bestätigt, dass die HAM es versteht, die Vorteile eines Fernstudiums – etwa die Möglichkeiten einer flexiblen Zeiteinteilung, die eine Vereinbarkeit von Studium mit Beruf und/oder Familie erlaubt – für ihre Studierenden besonders gut nutzbar zu machen. |<sup>43</sup> Zum Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden dient u. a. die auf Moodle angelegte Lernplattform, die nach Ansicht der Arbeitsgruppe eine gute und inhaltlich angemessene Betreuung der Studierenden in den Phasen des Selbststudiums und in der Online-Lehre gewährleistet.

Im Rahmen des Ortsbesuchs wurde deutlich, dass in der Lehre überwiegend „klassische“ Prüfungsformate (z. B. schriftliche und mündliche Prüfungen) zum Einsatz kommen. Die Arbeitsgruppe empfiehlt der HAM auch im Lichte ihres semivirtuellen Studienkonzeptes die Erprobung alternativer Prüfungsformate zur Bewertung studentischer Leistungen.

Die von der HAM angebotenen Studiengänge weisen allesamt hohe Praxisrelevanz auf. Auch ihre vielfältigen Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ermöglichen es der Hochschule, den Studierenden berufsrelevante Kenntnisse zu vermitteln. Allerdings zeigte sich bei der Durchsicht einzelner Studienverlaufspläne, dass sozial-ökonomische Fragestellungen (z. B. gesellschaftliche Verantwortlichkeit, Nachhaltigkeit) in den betriebswirtschaftlichen Modulen nicht unmittelbar erkennbar waren. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, Module so zu konzipieren, dass den Studierenden ein umfassendes Verständnis für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung seitens der Unternehmen vermittelt wird.

|<sup>43</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 37.

Die punktuelle Durchsicht von Abschlussarbeiten im Rahmen des Ortsbesuchs ergab, dass sowohl bei den Bachelor- als auch bei den Masterarbeiten die methodische und theoretische Fundierung eher gering ausgeprägt war. Auch der Unterschied zwischen Bachelor- und Masterniveau war etwa mit Blick auf die Methodenreflexion und die Komplexität der Fragestellung nicht hinreichend ersichtlich. Die HAM sollte in ihrem internen Qualitätsmanagement in Zukunft verstärkt darauf achten, dass sich die Befähigung der Studierenden zum wissenschaftlichen Arbeiten auch in deren Abschlussarbeiten widerspiegelt.

Im Vorfeld des Ortsbesuchs herrschte seitens der Arbeitsgruppe Unklarheit darüber, was unter einem „kooperativen“ Studienangebot der HAM zu verstehen sei und weshalb in der Außendarstellung der Hochschule zuweilen auch der Begriff „dual“ Anwendung finde. Auf Nachfrage hat die HAM bei der Vor-Ort-Begehung erklärt, in ihrer Binnenkommunikation den Begriff „kooperativ“ zu verwenden, da sie keine systematische Qualitätssicherung der Praxisphasen betreibt und ein wichtiges Kriterium, das der Wissenschaftsrat an ein duales Studium stelle, somit nicht erfülle. |<sup>44</sup> Dennoch verwende sie das Label „dual“ insbesondere in ihrer Außendarstellung, da weder Studieninteressierte noch an einer Kooperation mit der HAM interessierte Unternehmen den Begriff „kooperatives Studium“ zuordnen könnten. Da die HAM unter dualem Studium ein – von Unternehmen und Institutionen teilfinanziertes – berufsbegleitendes Studium meint, sollte dieser Begriff auch nicht in ihrer Außendarstellung Anwendung finden. Einen umsichtigen Umgang mit dem Begriff „dual“ hatte der Wissenschaftsrat bereits in seiner Stellungnahme aus dem Jahre 2012 angemahnt. |<sup>45</sup> Die Arbeitsgruppe begrüßt, dass die HAM im Nachgang zum Ortsbesuch ihren Internetauftritt überarbeitet hat, sodass dort nunmehr ausschließlich der Begriff „kooperatives Studium“ verwendet wird.

Es spricht für den hohen Qualitätsanspruch der HAM, dass sie auflagenfrei systemakkreditiert wurde. Die Verantwortung für das Qualitätsprüfverfahren der HAM und ihrer „Schwesterhochschule“, der H:G Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst, obliegt der IUNworld, die auch in den drei wesentlichen Qualitätssicherungsgremien dieser beiden vertreten ist (vgl. Kapitel B.II.1). Die Hochschule hat der Arbeitsgruppe auf Nachfrage versichert, dass die IUNworld im Rahmen des Qualitätssicherungssystems der HAM lediglich koordinierende Aufgaben wahrnimmt (zu den Bedenken der Arbeitsgruppe hinsichtlich dieser Selbsteinschätzung, siehe auch Kapitel B.II.2).

|<sup>44</sup> Zur Typologie dualer Studienformate vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums. Positionspapier (Drs. 3479-13), Mainz Oktober 2013, S. 21 ff.

|<sup>45</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 38.

## V.1 Ausgangslage

Die HAM fühlt sich insbesondere der anwendungsbezogenen Forschung und Entwicklung verpflichtet. Seit der Erstakkreditierung wurden folgende fakultätsübergreifende Schwerpunktthemen fortgeführt:

- \_ „Applied Creativity across Domains“,
- \_ „Sustainability“,
- \_ „Educational Management and Innovations in Teaching and Learning“,
- \_ „Connected Life (Life 3.0)“.

Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts *Applied Creativity across Domains* werden folgende Fragestellungen behandelt: Gibt es fachunabhängige kognitive und nichtkognitive Attribute von Kreativität und welche sind diese? Gibt es fachspezifische kognitive und nichtkognitive Attribute von Kreativität in der Psychologie, Bildungswissenschaft, Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwesen? Wie können Kreativitätsgebiete sinnvoll für Forschungs- und Trainingszwecke klassifiziert werden?

Der Forschungsschwerpunkt *Sustainability* ist elementarer Bestandteil von Regionen- und Stadtentwicklungsthemen, mit denen die HAM sich u. a. im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „Zukunftsstadt“ befasst hat.

Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts *Educational Management and Innovations in Teaching & Learning* werden neue innovative Methoden und didaktische Ansätze (inkl. *Digital Tools*) für Lernen und Lehren in semivirtuellen Lernumgebungen erforscht. Ein Forschungsthema ist beispielsweise die Entwicklung und Evaluation von semivirtuellen Lernarrangements mit *Digital Tools* bei der Wissensvermittlung und dem Wissensaustausch.

Beim Forschungsschwerpunkt *Connected Life* geht es unter anderem um die Auswirkungen der Digitalisierung. Dieser Forschungsschwerpunkt findet sich in verschiedenen anderen Themenbereichen und Projekten wieder, z. B. im Themenbereich „Erwachsenenlernen in Selbstlernarchitekturen“. Das Forschungsziel ist die Entwicklung einer Weiterbildungsdidaktik für selbstorganisierte Lernprozesse von Erwachsenen. In weiteren Forschungsbereichen werden angesichts der Digitalisierung und Individualisierung des Lernens Potenziale ermittelt, um innovative digitale Lernformate noch wirksamer zu gestalten.

Die HAM verfügt über zehn Institute |<sup>46</sup>, in denen zum einen fakultätsübergreifende Projekte durchgeführt und zum anderen Studien, Kongresse und Veranstaltungen konzipiert und umgesetzt werden. Weitere fünf Institute werden in Kooperation mit der IUNworld betrieben. |<sup>47</sup> Nach Aussage der Hochschule verfügen weder die Institute der HAM noch die Institute der IUNworld über eine eigene Rechtsform.

Unterstützt werden Forschungsaktivitäten bei Bedarf durch die beim Präsidium angesiedelte Abteilung Forschungs-Support, die die Professorinnen und Professoren der HAM insbesondere bei der Beantragung von Projektmitteln und hinsichtlich ihres methodischen Vorgehens und der wissenschaftlichen Verwertung ihrer Forschungsaktivitäten berät.

Zur Förderung von Forschungsvorhaben setzt die HAM darüber hinaus finanzielle Anreize. Das jährliche Forschungsbudget der Hochschule beträgt nach eigenen Angaben 342 Tsd. Euro und setzt sich wie folgt zusammen:

- \_ Fakultätsbezogene Mittelzuweisungen in Höhe von jeweils 4,5 Tsd. Euro, die z. B. für wissenschaftliche Veranstaltungen oder die Literaturlausstattung verwendet werden können,
- \_ insgesamt 29 Tsd. Euro für die Forschungsaktivitäten von Professorinnen und Professoren sowie für Lehrkräfte für besondere Aufgaben, die auf der Grundlage einer Projektskizze beim Präsidium beantragt werden können,
- \_ 180 Tsd. Euro für Personal-, Sach- und Verfügungsmittel, die im Rahmen fakultätsübergreifender und interdisziplinärer Forschungsaktivitäten eingesetzt werden können, |<sup>48</sup>
- \_ 40 Tsd. Euro pro Fakultät für Forschungsprojekte, die im Rahmen von Forschungsanträgen zusätzlich die Einbringung finanzieller Eigenleistungen durch die Hochschule benötigen. |<sup>49</sup>

Besondere Leistungen im Forschungsbereich (z. B. Einwerbung von Drittmitteln, qualitativ hochwertige Publikationen) werden nach Angabe der Hochschule im Rahmen der Mitarbeitergespräche erörtert und ggf. durch Boni ho-

|<sup>46</sup> Vgl. Fußnote 11.

|<sup>47</sup> Vgl. Fußnote 12.

|<sup>48</sup> Der Vergabeprozess der 180 Tsd. Euro gestaltet sich nach Aussage der Hochschule wie folgt. Im Rahmen einer jährlichen Strategieklausur auf Managementebene würden die Weiterentwicklung und die Ausstattung der Institute insbesondere in finanzieller Hinsicht thematisiert. Die Verteilung der 180 Tsd. Euro werde nach strategischen Gesichtspunkten für folgende Positionen vorgenommen: (1) Finanzielle Zuwendung für Räumlichkeiten, (2) Finanzielle Zuwendung für Sachmittel und (3) Personalkosten(-zuschuss) für nicht durch Drittmittel abgedeckte Personalkosten.

|<sup>49</sup> Im Jahr 2016 wurden nach Aussage der Hochschule von den Fakultäten folgende Beträge für eigenfinanzierte Forschungsaktivitäten abgerufen: BWL: 44.580 Euro, Sportmanagement: 17.246 Euro, Wirtschaftspsychologie: 16.420,34 Euro.

noriert. Deputatsreduktionen und Forschungssemester werden vom Präsidium in Abstimmung mit den Dekanaten in einer Einzelfallentscheidung nach Vorlage einer Projektskizze gewährt.

In den Jahren 2013 bis 2016 nahm die Hochschule knapp 1,2 Mio. Euro an Drittmitteln ein. 48 % dieser Mittel stammten von Geldgebern aus der Wirtschaft, 18 % kamen vom Bund und 9 % von den Ländern. Die übrigen 25 % entfielen auf Stiftungen und sonstige Förderer. Für die kommenden drei Jahre rechnet die Hochschule mit Drittmitteleinnahmen in Höhe von jeweils 292 Tsd. Euro, die zu rund 86 % von Wirtschaftsunternehmen stammen sollen.

Die Qualitätssicherung in der Forschung erfolgt auf der Grundlage von Forschungsevaluationen, die der wissenschaftliche Beirat durchführt. Zu diesem Zweck erstellt die Hochschule jährlich einen Forschungsbericht, in dem u. a. das Forschungskonzept, die Forschungsstrategie der Hochschule sowie die Darstellung aller Forschungsprojekte auf Fakultätsebene thematisiert werden. Der Bericht enthält außerdem Informationen zu Publikationen, eingeworbenen Drittmitteln und zu Ressourcen, die für die Forschung bereitstehen.

Die Leitlinien der HAM zur Einhaltung guter wissenschaftlicher Praxis sind sowohl in ihrem Leitbild als auch in der Grundordnung schriftlich fixiert und orientieren sich eigenen Angaben zufolge an den Vorschlägen der Deutschen Forschungsgemeinschaft, an den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz zur guten wissenschaftlichen Praxis an deutschen Hochschulen sowie an dem Positionspapier zur wissenschaftlichen Integrität |<sup>50</sup> des Wissenschaftsrates.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses |<sup>51</sup> erfolgt vor allem in den Instituten und im Rahmen von Forschungsprojekten der Fakultäten. Hochqualifizierten Studierenden bietet die Hochschule die Mitwirkung in Forschungsprojekten und Publikationsaktivitäten an. Des Weiteren fördert die HAM Promovierende und hat in Zusammenarbeit mit der lettischen Partnerhochschule Riga Teacher Training & Educational Management Academy (RPIVA) ein kooperatives Promotionsstudium entwickelt. Die organisatorische Koordination des Programms erfolgt durch die HAM, der akademische Grad wird von der RPIVA verliehen.

Doktorandinnen und Doktoranden werden formal einem RPIVA Supervisor (Erstgutachterin bzw. -gutachter) sowie einer betreuenden Professorin bzw. Professor der HAM (Zweitgutachterin bzw. -gutachter) zugewiesen. Das Pro-

| <sup>50</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu wissenschaftlicher Integrität. Positionspapier (Drs. 4609-15), Stuttgart April 2015.

| <sup>51</sup> Unter „wissenschaftlichem Nachwuchs“ versteht die HAM vor allem die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Präsidium, in den Dekanaten und Instituten tätig sind.

gramm richtet sich vor allem an Absolventinnen und Absolventen der HAM oder Hochschulen aus dem IUNworld-Hochschulverbund.

Das Promotionsstudium ist auf drei Jahre angelegt und basiert wie die Studienprogramme der HAM auf einem flexiblen semivirtuellen Lehr- und Lernformat (Online-Lernen kombiniert mit Präsenzunterricht). Absolventinnen und Absolventen des Programms sind gemäß einem KMK-Beschluss berechtigt, die Abkürzung des Dokortitels („Dr.“) in der Originalform ohne Herkunftsbezeichnung zu führen. |<sup>52</sup>

Zu den weiteren Kooperationspartnern der HAM gehören u. a. die Xinjiang Normal University in Urumqi, China und die Thompson Rivers University, Kanada. Ziele der Kooperation sind in beiden Fällen die Förderung des wissenschaftlichen Austauschs (z. B. im Rahmen von Summer Schools) und die Durchführung gemeinsamer Projekte. Die Kooperation mit der Thompson Rivers University resultierte nach Aussage der HAM u. a. in gemeinsamen Publikationen.

## V.2 Bewertung

Die Forschungsleistungen der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der HAM entsprechen dem institutionellen Anspruch einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Unter den von den hauptberuflichen Professorinnen und Professoren bearbeiteten Forschungsthemen befindet sich viel Auftragsforschung, was sich auch in einem wachsenden Drittmittelvolumen niederschlägt. Die hohe Drittmittelquote stellt unter Beweis, dass die HAM sowohl für öffentliche als auch für wirtschaftliche Geldgeber als attraktiver Projektpartner wahrgenommen wird.

In Relation zur Größe der Hochschule als solches verfügt die HAM über eine sehr hohe Anzahl an Forschungsinstituten. Die genaue Anzahl der Institute sowie deren organisatorische Zuordnung konnten erst nach wiederholter Nachfrage geklärt werden, da sich beim Ortsbesuch mehrere Institute als der IUNworld zugehörig herausstellten. Es war der Arbeitsgruppe bis zuletzt nicht gänzlich klar, inwieweit sich die Institute der IUNworld und die der HAM qualitativ voneinander unterscheiden. Nach Einschätzung der Arbeitsgruppe dienen die IUNworld-Institute dazu, Drittmittel leichter zu akquirieren und diese mit geringerem Aufwand zu verwalten. Die Auslagerung von Forschungsaktivitäten in Institute kann jedoch dazu zu führen, dass die Forschung nicht als Teil der hauptberuflichen Tätigkeit für die Hochschule wahrgenommen wird.

|<sup>52</sup> Siehe [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/ZAB/Gradfuehrung\\_Beschluesse\\_der\\_KMK/-20150626\\_KMK-Beschluss\\_Beguenstigende\\_Regelungen.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/ZAB/Gradfuehrung_Beschluesse_der_KMK/-20150626_KMK-Beschluss_Beguenstigende_Regelungen.pdf), zuletzt abgerufen am 08.03.2017.

Die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen zur Durchführung von Forschungsprojekten sind seit der Erstakkreditierung im Jahre 2012 deutlich verbessert worden. Dies zeigt sich u. a. darin, dass eine beim Präsidium angesiedelte Abteilung Forschungs-Support geschaffen wurde, besondere Leistungen im Forschungsbereich ggf. durch Boni belohnt werden und Deputatsreduktionen und Forschungssemester vorgesehen sind. Damit hat die HAM wesentliche Empfehlungen aufgegriffen, die der Wissenschaftsrat in seiner Stellungnahme aus dem Jahre 2012 zur Förderung von Forschungsaktivitäten formulierte.

Mit 342 Tsd. Euro fällt das jährliche Forschungsbudget der HAM relativ hoch aus, was von der Arbeitsgruppe begrüßt wird.

Die HAM beteiligt sich im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Nachwuchsförderung gemeinsam mit der lettischen Partnerhochschule Riga Teacher Training & Educational Management Academy (RPIVA) an einem kooperativen Promotionsstudium. Die Bewertung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen der Doktorandenausbildung war nicht Gegenstand des Reakkreditierungsverfahrens, da die in Lettland ansässige RPIVA die gradverleihende Einrichtung ist. |<sup>53</sup> Es verwundert jedoch, dass das Promotionsstudium mit einem pädagogischen Dokortitel abschließt, obwohl das fachliche Portfolio der HAM in den Bereichen Recht, Betriebswirtschaft und Psychologie zu verorten ist.

Forschungsbezogene Kooperationen mit ausländischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen ist die HAM nur wenige eingegangen. Ihr wird daher geraten, in konkreten Forschungsprojekten mit anderen Hochschulen und/oder Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten.

## **VI. RÄUMLICHE UND SÄCHLICHE AUSSTATTUNG**

---

### VI.1 Ausgangslage

Der ursprüngliche Hauptgeschäftssitz der Hochschule in Erding wurde aufgrund einer Eigenbedarfskündigung zum 1. Juni 2017 aufgegeben bzw. nach Ismaning verlegt. Am Standort Ismaning steht der HAM eine Mietfläche von rund 2.270 m<sup>2</sup> zur Verfügung. In Ismaning befinden sich u. a. auch das Career Center, das International Office sowie die Büro-, Besprechungs- und Gemeinschaftsräume von sechs der insgesamt zehn Institute der HAM. In Ismaning ist auch ein Multimedialabor (Green Screen Studio) untergebracht, in dem die Dozierenden ihre Lehrvideos produzieren können und das auf Anfrage auch den

|<sup>53</sup> Die HAM hat im Rahmen des Ortsbesuchs erklärt, dass die Kooperation u. U. nicht fortgeführt werden könne, da die RPIVA vor kurzem von der größten staatlichen Hochschule Lettlands übernommen worden sei.



Studierenden zur Verfügung gestellt wird. Ein Ausbau der Räumlichkeiten in Ismaning über die nächsten Jahre ist nach Auskunft der Hochschule in Planung.

Darüber hinaus ist die HAM an vier Studienzentren in Treuchtlingen, Neumarkt, Berlin und Unna vertreten. Jedes Studienzentrum verfügt über ein Büro der Studierendenkanzlei bzw. des Prüfungsamts, Seminarräume, Bereiche/Räume für Studienberatungen und Coachings sowie Aufenthaltsräume für Lehrende und Studierende.

Das bereits seit zehn Jahren bestehende Studienzentrum Neumarkt in der Oberpfalz umfasst 420 m<sup>2</sup> und verfügt über die eingangs genannten Räumlichkeiten.

Das Studienzentrum Treuchtlingen ist auf einer Fläche von rund 1.900 m<sup>2</sup> untergebracht. Hier ist auch der sogenannte Adventurecampus angesiedelt, der nicht nur der Freizeitgestaltung dient, sondern auch im Rahmen unterschiedlicher Module wie z. B. Outdoorsport & Adventuremanagement oder für Risk- und Safety-Management genutzt wird. Zur sächlichen Ausstattung gehört u. a. ein Video- und Tonstudio, in dem Module gestaltet und Kursinhalte von Lehrenden multimedial für die Lernplattform Moodle aufbereitet werden können.

Das Studienzentrum Berlin umfasst insgesamt eine Fläche von ca. 1.800 m<sup>2</sup> und verfügt u. a. über ein Multimedialabor.

Am Studienzentrum Unna ist die Hochschule in einem angemieteten Gebäudekomplex mit einer Fläche von ca. 1.550 m<sup>2</sup> untergebracht.

Die Hochschule nutzt die Kommunikations- und Austauschplattform Moodle, die nach eigenen Angaben auch zentraler Teil des semivirtuellen Lehr- und Lernkonzeptes ist. Je nach Kursinhalt werden verschiedene Lehr- und Lernmaterialien produziert, so beispielsweise virtuelle Vorlesungsräume, die Lerninhalte aus verschiedenen Perspektiven darstellen (z. B. Gespräche mit Expertinnen und Experten, Fallstudien, Praxisbeispiele).

Das Literaturkonzept der HAM legt einen Schwerpunkt auf die elektronische Literaturversorgung. Die Bereitstellung der technischen Infrastruktur erfolgt durch die IUNworld.

Über die Lernplattform wird den Hochschulangehörigen der Zugriff auf derzeit ca. 1,5 Tsd. *e-Books* und der Zugang zu den Datenbanken Business Source Premier (Anbieter EBSCOhost), ABI/Inform Collection und Health Research Premium Collection (Anbieter ProQuest) ermöglicht.

Am Standort Ismaning und an den Studienzentren Unna und Berlin stehen den Hochschulangehörigen Präsenzbibliotheken mit insgesamt 31 Tsd. Monografien sowie rund 30 Journals zur Verfügung. Alle Präsenzbibliotheken sind täglich von 8:30 bis 19:00 Uhr geöffnet.

Die HAM verfügt am Standort Ismaning über eine bibliothekarische Fachkraft im Umfang von einem VZÄ, die über die Studienzentren und die Fakultäten hinweg für die Organisation der Literaturbeschaffung und -versorgung zuständig ist. Für jeden Standort bzw. jedes Studienzentrum ist darüber hinaus eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter im Umfang von 0,2 VZÄ damit betraut, Fragen rund um Literaturversorgung zu beantworten und Schulungen hinsichtlich der Nutzung der Literaturressourcen durchzuführen. Da die Auswahl der Literatur zur Schaffung eines bedarfsgerechten Literaturangebots in den Aufgabenbereich der Lehre fällt, sind die Fakultäten ebenfalls mit 0,2 VZÄ pro Fakultät für die Aufgaben rund um die Literatúrauswahl ausgestattet.

In den vergangenen drei Jahren hat die HAM eigenen Aussagen zufolge rund 168 Tsd. Euro für die Erweiterung des Buchbestands und für Datenbanken (d. h. Lizenzgebühren) ausgegeben. |<sup>54</sup> Für die Nachorder von *e-Books* stehen 15 Tsd. Euro und für die Datenbanknutzung ein jährlicher Betrag von insgesamt 20 Tsd. Euro zur Verfügung.

Die Hochschule unterhält vertraglich vereinbarte Kooperationen zum Zweck der Bibliotheksnutzung mit den Hochschulen aus dem IUNworld-Verbund, der Gemeindebibliothek Ismaning und der Stadtbibliothek Erding. Die Kooperationen mit der Stadtbibliothek Erding und Gemeindebibliothek Ismaning beinhalten u. a. die Möglichkeit zur Fernleihe gegen eine Gebühr von 1,50 bis 4,50 Euro pro Ausleihe.

## VI.2 Bewertung

Am Standort Ismaning, der von der Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrates besucht wurde, bieten die modernen, hochwertig gestalteten Seminar-, Lern- und Verwaltungsräume insgesamt gute Voraussetzungen für einen reibungslosen Lehr- und Forschungsbetrieb. Die Verlegung des Geschäftssitzes der HAM von Erding nach Ismaning wurde von den Anhörungsgästen während des Ortsbesuchs sehr positiv bewertet. Als Gründe wurden u. a. die gute Erreichbarkeit des Campus sowie die modernen Multifunktionsräume genannt. Die räumliche Ausstattung der übrigen Hochschulstandorte in Berlin, Unna und Treuchtlingen erscheint nach Aktenlage ebenfalls angemessen.

Positiv hervorzuheben sind das sehr gut ausgestattete Green Screen Studio in Ismaning, das u. a. der Produktion virtueller Lernmaterialien dient und den Professorinnen und Professoren für die Gestaltung der Kursinhalte, aber auch für mediale Studierendenprojekte zur Verfügung gestellt wird. Dass die Studierenden das Multimedialabor ebenfalls nutzen können, um beispielsweise die

|<sup>54</sup> Davon entfallen ca. 100 Tsd. Euro auf die Anschaffung von Monografien und *e-Books*; den Rest machen Lizenzgebühren für Datenbanken aus.

Amateur-Fernsehserie „HAM-TV“ zu produzieren, wird auch im Sinne der Förderung und Entfaltung der eigenen Kreativität ausdrücklich begrüßt.

In seiner Stellungnahme zur Akkreditierung der HAM aus dem Jahr 2012 stufte der Wissenschaftsrat die Bibliothek der Hochschule als nicht hinreichend ausgestattet ein, da ihr Literaturbestand an allen Standorten „sehr gering und teilweise veraltet“ sei und das vorgesehene Anschaffungsbudget von jährlich 8 Tsd. Euro keine Verbesserungen verspreche. |<sup>55</sup> Positiv hervorzuheben ist, dass die HAM die Literaturlausstattung und -versorgung aller Hochschulangehörigen seitdem signifikant verbessert hat. Die Präsenzbibliothek am Standort Ismaning beinhaltet Stichproben der Gutachterinnen und Gutachter zufolge einen Basisbestand an wissenschaftlicher Literatur in den vier Fachbereichen der HAM. Das eigentliche Herzstück der Literatur- und Informationsversorgung macht jedoch die elektronische Bibliothek aus, die von der IUNworld verwaltet und allen Mitgliedshochschulen über die jeweilige Lernplattform zur Verfügung gestellt wird. Der Schwerpunkt auf einer weitgehend elektronischen Literatur- und Informationsversorgung überzeugt insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Wohn- und Studienort der Studierenden aufgrund des semivirtuellen Studienkonzepts oftmals nicht identisch sind. Die Datenbanken EBCO Business Source Premier und ABI/Inform Collection sind insbesondere auf betriebswirtschaftliche Themengebiete ausgerichtet und decken somit das fachliche Spektrum der HAM angemessen ab. Der jährliche Bibliotheksetat ist für eine Hochschule dieser Größe mit 35 Tsd. Euro allerdings knapp bemessen.

## VII. FINANZIERUNG

---

### VII.1 Ausgangslage

Die Erlöse und Erträge der Hochschule lagen im Jahre 2016 bei rund 9,2 Mio. Euro und bestanden zu 92 % aus Studienentgelten. Die Ausgaben wurden im selben Jahr auf knapp 8 Mio. Euro beziffert und setzten sich wie folgt zusammen: Aufwendungen für Material i. H. v. 500 Tsd. Euro, Aufwendungen für Personal i. H. v. rund 4 Mio. Euro, sonstige betriebliche Aufwendungen i. H. v. rund 3 Mio. Euro, Abschreibungen i. H. v. 151 Tsd. Euro, Zinsaufwendungen i. H. v. 6 Tsd. Euro und Steuern i. H. v. 240 Tsd. Euro. Hieraus ergab sich ein Jahresüberschuss von 1,19 Mio. Euro. Die Aufwendungen für Leistungen des Betreibers lagen bei 1,14 Mio. Euro. Der um diesen Betrag bereinigte bilanzierte Jahresüberschuss betrug demnach 48 Tsd. Euro.

|<sup>55</sup> Vgl. zur Erstakkreditierung: Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM), Erding, a. a. O., S. 46.

In den vergangenen Geschäftsjahren hat die HAM jeweils einen Überschuss erwirtschaftet, der sich aus den gestiegenen Studierendenzahlen und den daraus resultierenden erhöhten Einnahmen aus Studienentgelten ergibt. Die Eigenkapitalquote konnte nach Aussage der Hochschule von rund 42 % im Jahr 2013 auf ca. 48,3 % in 2015 gesteigert werden. Die Umsatzrentabilität lag im selben Zeitraum zwischen knapp 20 und 23 %.

Die Hochschule verfügt über ein institutionalisiertes Controlling, das direkt der Geschäftsführerin bzw. dem Geschäftsführer der HAM unterstellt und dem Rechnungswesen der IUNworld GmbH angegliedert ist.

## VII.2 Bewertung

Wie zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung zeichnet sich die HAM durch eine solide Finanzierung aus, die im Wesentlichen auf Einnahmen aus Studienentgelten beruht. Einnahmen aus Drittmitteln machten bezogen auf das Jahr 2016 zwar nur einen geringen Anteil der Erträge der HAM aus, konnten aber seit dem Jahr 2013 signifikant gesteigert werden. Die stabile finanzielle Situation der Hochschule spiegelt sich auch in der Umsatzrentabilität wider, die in den letzten Geschäftsjahren zwischen knapp 20 und 23 % variierte und somit eigenen Aussagen zufolge über dem Durchschnitt der privaten Hochschulen in Deutschland lag. Auch ein Eigenkapitalanteil von nahezu 50 % zeigt, dass die HAM über eine grundsätzlich solide finanzielle Basis verfügt. Der in den Jahren 2013 bis 2016 zwischen rund 1,79 und 1,19 Mio. Euro liegende Jahresüberschuss wird allerdings fast gänzlich durch Aufwendungen für Leistungen des Betreibers aufgezehrt. Angesichts der ambitionierten strategischen Pläne der Hochschule sollte für einen angemessenen finanziellen Gestaltungsspielraum gesorgt werden.

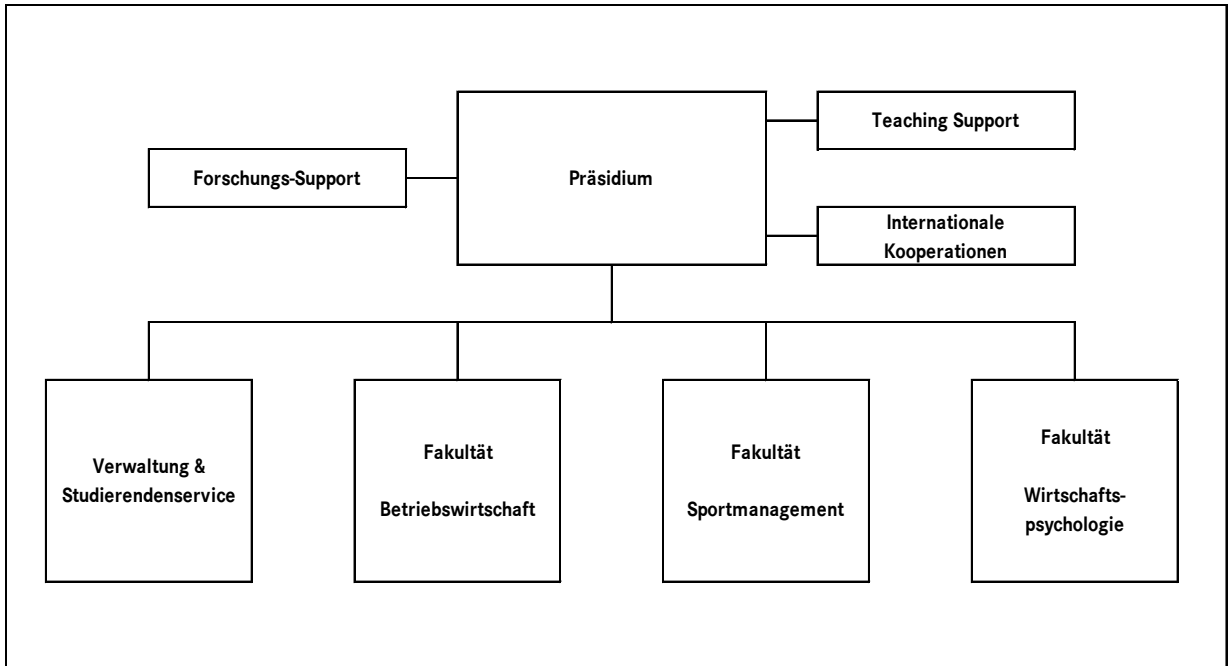
Die Finanzplanung der HAM ist als solide und tragfähig einzustufen. Die Prognosen zur weiteren finanziellen Entwicklung sind plausibel und der Entwicklung der Studierendenzahlen angepasst. Der angestrebte Aufwuchs mit hauptberuflichen Professuren ist in der Finanzierungsplanung angemessen abgebildet und hinreichend gedeckt.

---

# Anhang

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Übersicht 1: | Struktur der Hochschule (Organigramm)    | 63 |
| Übersicht 2: | Studienangebote und Studierende          | 64 |
| Übersicht 3: | Personalausstattung                      | 66 |
| Übersicht 4: | Studierende und Personal nach Standorten | 68 |
| Übersicht 5: | Drittmittel                              | 69 |





Quelle: Hochschule für angewandtes Management, Ismaning

Übersicht 2: Studienangebote und Studierende

| Studiengänge                       | Studienformate    | Studienabschlüsse | ECTS-Punkte     | Standorte | angeboten seit/ab | Studierende |                 |            |                 |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |              |              |            |            |              |            |              |            |              |              |              |              |     |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------|-------------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----|
|                                    |                   |                   |                 |           |                   | Historie    |                 |            |                 |             |                 | Prognosen  |                 |             |                 |            |                 |              |              |            |            |              |            |              |            |              |              |              |              |     |
|                                    |                   |                   |                 |           |                   | 2013        |                 | 2014       |                 | 2015        |                 | 2016       |                 | 2017        |                 | 2018       |                 | 2019         |              | 2020       |            |              |            |              |            |              |              |              |              |     |
| Bewerber                           | Studienanfänger   | Bewerber          | Studienanfänger | Bewerber  | Studienanfänger   | Bewerber    | Studienanfänger | Bewerber   | Studienanfänger | Bewerber    | Studienanfänger | Bewerber   | Studienanfänger | Bewerber    | Studienanfänger | Bewerber   | Studienanfänger |              |              |            |            |              |            |              |            |              |              |              |              |     |
| <b>I. Laufende Studiengänge</b>    |                   |                   |                 |           |                   |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |              |              |            |            |              |            |              |            |              |              |              |              |     |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Erding/Ismaning   | WS 04/05    | 219             | 122        | 105             | 567         | 266             | 156        | 103             | 597         | 318             | 223        | 121             | 699          | 312          | 194        | 146        | 747          | 220        | 779          | 225        | 759          | 225          | 771          | 240          | 781 |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | M.A.              | 3               | 90        | Erding/Ismaning   | WS 10/11    | 52              | 23         | 13              | 77          | 120             | 66         | 34              | 93          | 114             | 78         | 26              | 145          | 156          | 116        | 66         | 195          | 85         | 186          | 85         | 155          | 85           | 155          | 90           | 177 |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Treuchtlingen     | WS 11/12    | 37              | 16         | 0               | 42          | 25              | 11         | 0               | 53          | 37              | 25         | 5               | 73           | 34           | 16         | 16         | 73           | 30         | 90           | 30         | 90           | 30           | 100          | 30           | 97  |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Neumarkt          | WS 05/06    | 16              | 9          | 15              | 52          | 39              | 20         | 17              | 55          | 22              | 16         | 29              | 42           | 28           | 15         | 8          | 49           | 25         | 50           | 25         | 56           | 25           | 63           | 25           | 71  |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Berlin            | WS 11/12    | 7               | 1          | 0               | 5           | 0               | 5          | 0               | 10          | 0               | 0          | 0               | 10           | 5            | 0          | 1          | 9            | 20         | 23           | 20         | 43           | 20           | 57           | 20           | 58  |
| Betriebswirtschaftslehre           | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Umna              | WS 16/17    |                 |            |                 |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |              | 38           | 31         | 0          | 31           | 20         | 51           | 20         | 71           | 20           | 54           | 30           | 64  |
| Wirtschaftsrecht                   | Vollzeit/Teilzeit | LL.B.             | 7               | 210       | Erding/Ismaning   | WS 10/11    | 33              | 9          | 0               | 23          | 27              | 20         | 14              | 29          | 6               | 0          | 6               | 23           | 4            | 0          | 3          | 20           | 20         | 32           | 20         | 57           | 20           | 60           | 20           | 54  |
| Wirtschaftsrecht                   | Vollzeit/Teilzeit | LL.M.             | 3               | 90        | Erding/Ismaning   | SS 11       | 5               | 0          | 4               | 13          | 0               | 0          | 11              | 2           | 1               | 0          | 1               | 1            | 19           | 10         | 0          | 11           | 20         | 31           | 20         | 41           | 20           | 41           | 20           | 36  |
| Sportmanagement                    | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Erding/Ismaning   | WS 04/05    | 71              | 43         | 56              | 228         | 86              | 54         | 62              | 220         | 101             | 74         | 51              | 243          | 97           | 64         | 51         | 256          | 110        | 302          | 110        | 323          | 110          | 356          | 120          | 395 |
| Sportmanagement                    | Vollzeit/Teilzeit | M.A.              | 3               | 90        | Treuchtlingen     | SS 11       | 0               | 0          | 16              | 21          | 0               | 26         | 8               | 38          | 28              | 15         | 6               | 47           | 54           | 33         | 26         | 54           | 25         | 61           | 25         | 53           | 25           | 53           | 35           | 51  |
| Sportmanagement                    | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Treuchtlingen     | WS 10/11    | 8               | 3          | 0               | 88          | 49              | 27         | 8               | 106         | 17              | 17         | 26              | 97           | 38           | 15         | 4          | 108          | 25         | 101          | 30         | 111          | 35           | 128          | 30           | 104 |
| Sportmanagement                    | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Berlin            | SS 09       | 17              | 8          | 0               | 46          | 25              | 9          | 4               | 51          | 33              | 12         | 8               | 55           | 41           | 13         | 10         | 58           | 20         | 68           | 20         | 73           | 20           | 78           | 25           | 77  |
| Sportmanagement                    | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Umna              | WS 11/12    | 21              | 12         | 0               | 19          | 24              | 10         | 0               | 29          | 37              | 16         | 3               | 42           | 31           | 22         | 14         | 50           | 43         | 81           | 43         | 104          | 48           | 126          | 50           | 149 |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Erding/Ismaning   | WS 04/05    | 172             | 85         | 65              | 388         | 199             | 101        | 74              | 406         | 165             | 96         | 92              | 410          | 156          | 91         | 102        | 399          | 120        | 398          | 120        | 403          | 125          | 418          | 125          | 405 |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | M.A.              | 3               | 90        | Erding/Ismaning   | WS 04/05    | 48              | 34         | 60              | 94          | 91              | 70         | 50              | 113         | 134             | 85         | 56              | 142          | 127          | 86         | 70         | 158          | 85         | 141          | 85         | 140          | 85           | 140          | 90           | 179 |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Treuchtlingen     | WS 11/12    | 0               | 0          | 0               | 23          | 25              | 14         | 0               | 37          | 4               | 1          | 20              | 18           | 3            | 0          | 1          | 17           | 0          | 14           | 0          | 19           | 0            | 0            | 0            | 0   |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Berlin            | SS 09       | 0               | 0          | 2               | 24          | 15              | 8          | 5               | 22          | 25              | 13         | 15              | 20           | 29           | 11         | 0          | 31           | 20         | 41           | 20         | 46           | 20           | 53           | 20           | 63  |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | M.A.              | 3               | 90        | Berlin            | SS 11       |                 |            |                 |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |              | 40           | 41         | 19         | 9            | 50         | 25           | 50         | 25           | 56           | 25           | 61           |     |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | B.A.              | 7               | 210       | Umna              | WS 11/12    | 17              | 12         | 0               | 16          | 19              | 9          | 0               | 25          | 31              | 22         | 0               | 47           | 33           | 15         | 14         | 48           | 25         | 62           | 25         | 60           | 25           | 67           | 30           | 84  |
| Wirtschaftspsychologie             | Vollzeit/Teilzeit | M.A.              | 3               | 90        | Umna              | WS 14/15    |                 |            |                 |             |                 |            |                 |             |                 |            |                 |              | 23           | 12         | 0          | 23           | 12         | 11           | 0          | 12           | 20           | 27           | 20           | 42  |
| <b>Summe laufende Studiengänge</b> |                   |                   |                 |           |                   |             | <b>749</b>      | <b>390</b> | <b>388</b>      | <b>1752</b> | <b>1029</b>     | <b>615</b> | <b>402</b>      | <b>1909</b> | <b>1.112</b>    | <b>726</b> | <b>469</b>      | <b>2.166</b> | <b>1.257</b> | <b>751</b> | <b>541</b> | <b>2.376</b> | <b>958</b> | <b>2.579</b> | <b>968</b> | <b>2.687</b> | <b>2.814</b> | <b>1.045</b> | <b>2.908</b> |     |



| Studiengänge                          |                             | Studierende     |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    | Prognosen     |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------|--------------------------|---------------|--|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|---------------|--|------------------|------------------------------------|-------|---|
|                                       |                             | Historie        |           |                          |               |  | 2016                               |               |  |                  |                                    | 2017          |  |                  |                                    |               | 2018   |                  |                                    |               |  | 2019             |                                    |               |  |                  | 2020                               |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
|                                       |                             | 2013            |           | 2014                     |               | 2015   |                                    | 2016          |  | 2017             |                                    | 2018          |  | 2019             |                                    | 2020          |  | 2018             |                                    | 2019          |  | 2020             |                                    | 2018          |  | 2019             |                                    | 2020          |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
| Studien-<br>formate                   | Studien-<br>ab-<br>schlüsse | ECTS-<br>Punkte | Standorte | ange-<br>boten<br>set/ab | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt | Bewer-<br>ber | Studien-<br>anfänger<br>1. Fach-<br>semester | Absol-<br>venten | Studie-<br>rende<br>insge-<br>samt |       |   |
| <b>II. Auslaufende Studiengänge</b>   |                             |                 |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
| Betriebswirtschaftslehre              | Diplom                      | 8               | 240       | Erding                   | WS 04/05      | 0  | 0                                  | 19            | 12   | 0                | 0                                  | 6             | 6  | 0                | 0                                  | 5             | 1  | 0                | 0                                  | 0             | 1  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     | 0 |
| Wirtschaftspsychologie                | Diplom                      | 8               | 240       | Erding                   | WS 04/05      | 0  | 0                                  | 20            | 19   | 0                | 0                                  | 10            | 8  | 0                | 0                                  | 5             | 2  | 0                | 0                                  | 2             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     | 0 |
| Sportmanagement                       | Diplom                      | 8               | 240       | Erding                   | WS 04/05      | 0  | 0                                  | 17            | 19   | 0                | 0                                  | 13            | 6  | 0                | 0                                  | 2             | 2  | 0                | 0                                  | 0             | 2  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     | 0 |
| Educational Management                | M.A.                        | 4               | 120       | Unna                     | WS 12/13      | 30   | 0                                  | 0             | 7  | 12               | 7                                  | 0             | 13   | 0                | 0                                  | 8             | 5  | 0                | 0                                  | 0             | 5  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     | 0 |
| <b>Summe auslaufende Studiengänge</b> |                             |                 |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
| <b>III. Geplante Studiengänge</b>     |                             |                 |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
| Betriebswirtschaftslehre              | M.A.                        | 3               | 90        | Unna                     | SS 17         | 0  | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     |   |
| Sportmanagement                       | M.A.                        | 3               | 90        | Unna                     | SS 17         | 0  | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0             | 0  | 0                | 0                                  | 0     |   |
| <b>Summe geplante Studiengänge</b>    |                             |                 |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
| <b>Insgesamt (I. bis III.)</b>        |                             |                 |           |                          |               |  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |               |  |                  |                                    |       |   |
|                                       |                             |                 |           |                          |               | 779  | 390                                | 394           | 1.809  | 1.041            | 622                                | 431           | 1.942  | 1.112            | 726                                | 489           | 2.176  | 1.237            | 751                                | 543           | 2.384  | 991              | 2.612                              | 1.006         | 2.758  | 1.021            | 2.890                              | 1.085         | 1.991  | 2.991            | 2.991                              | 2.991         | 2.991  | 2.991            | 2.991                              | 2.991 |   |

laufendes Jahr: 2017

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule für angewandtes Management, Ismaning



laufendes Jahr: 2017

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

Die Nachbesetzung von Professorinnen und Professoren erfolgt nach Angabe der Hochschule mit der Zielsetzung von Vollzeitstellen; deshalb geringer Personenaufbau bei steigenden VZÄ.

|<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> Der Präsident und die Vizepräsidentin werden als Person sowohl in der Fakultät Betriebswirtschaft als auch in der Hochschulleitung mit je der Hälfte Ihres Stellenumfangs geführt. Unter „Insgesamt“ erfolgt keine doppelte Erfassung.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule für angewandtes Management, Ismaning

## Übersicht 4: Studierende und Personal nach Standorten

| Standorte        | Laufendes Jahr 2017 und Planungen (jeweils WS) |              |              |              |              |   |              |              |              |              |   |              |              |              |                                  |              |              |  |
|------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---|--------------|--------------|--------------|----------------------------------|--------------|--------------|--|
|                  | Studierende                                    |              |              |              |              | Hauptberufliche Professorinnen und Professoren <sup>1</sup> |              |              |              |              | Sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal |              |              |              | Nichtwiss. Personal <sup>2</sup> |              |              |  |
|                  | 2016   | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2016  | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2016  | 2017         | 2018         | 2019         | 2020                             | 2017         |              |  |
|                  | 1  | 2            | 3            | 4            | 5            | 6   | 7            | 8            | 9            | 10           | 11  | 12           | 13           | 14           | 15                               | 16           | 17           |  |
|                  |  |              |              |              |              |   |              |              |              |              |   |              |              |              |                                  |              |              |  |
| Erding/Ismaning  | 1.789  | 1.889        | 1.878        | 1.941        | 1.987        | 26,65   | 32,60        | 39,10        | 42,10        | 45,10        | 9,00  | 10,00        | 10,00        | 10,00        | 10,00                            | 10,00        | 36,98        |  |
| Berlin           | 148  | 182          | 218          | 244          | 259          | 1,65  | 2,65         | 2,65         | 2,65         | 2,65         | 2,50  | 2,50         | 2,50         | 2,50         | 2,50                             | 2,50         | 1,05         |  |
| Unna             | 146  | 245          | 333          | 361          | 422          | 0,50  | 1,50         | 1,50         | 1,50         | 1,50         | 0,00  | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00                             | 0,00         | 2,00         |  |
| Treuchtlingen    | 252  | 272          | 273          | 281          | 252          | 1,00  | 1,00         | 1,00         | 1,00         | 1,00         | 0,00  | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00                             | 0,00         | 2,35         |  |
| Neumarkt         | 49   | 50           | 56           | 63           | 71           | 1,50  | 1,50         | 1,50         | 1,50         | 1,50         | 0,00  | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00                             | 0,00         | 0,60         |  |
| <b>Insgesamt</b> | <b>2.384</b>                                   | <b>2.638</b> | <b>2.758</b> | <b>2.890</b> | <b>2.991</b> | <b>31,30</b>  | <b>39,25</b> | <b>45,75</b> | <b>48,75</b> | <b>51,75</b> | <b>11,50</b>  | <b>12,50</b> | <b>12,50</b> | <b>12,50</b> | <b>12,50</b>                     | <b>12,50</b> | <b>42,98</b> |  |

laufendes Jahr: 2017

|<sup>1</sup> Inklusive Hochschulleitung.

|<sup>2</sup> Nichtwissenschaftliches Personal inkl. Buchhaltung.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule für angewandtes Management, Ismaning

| Drittmittelgeber  | 2013      | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Summen |
|-------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
|                   | Tsd. Euro |      |      |      |      |      |      |      |        |
|                   | Ist       |      |      |      | Plan |      |      |      |        |
| Land/Länder       | 33        | 29   |      | 46   |      |      |      |      | 108    |
| Bund              |           | 42   | 57   | 112  |      |      |      |      | 211    |
| EU                |           |      |      |      |      |      |      |      | 0      |
| DFG               |           |      |      |      |      |      |      |      | 0      |
| Wirtschaft        | 84        | 147  | 233  | 99   | 250  | 250  | 250  | 250  | 1.563  |
| Stiftungen        |           |      | 60   | 66   |      |      |      |      | 126    |
| Sonstige Förderer |           | 2    | 38   | 121  | 42   | 42   | 42   | 42   | 329    |
| Insgesamt         | 117       | 220  | 388  | 444  | 292  | 292  | 292  | 292  | 2.337  |

laufendes Jahr: 2017

Die Angaben beziffern in die Hochschulhaushalte eingestellte bzw. von der Hochschule auf Verwahrkonten verwaltete Drittmittel, nicht eingeworbene und nicht verausgabte Drittmittel.

Rundungsdifferenzen

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule für angewandtes Management, Ismaning