

# Qualitätshandbuch

---

QUALITÄTSHANDBUCH DER DHBW



## Qualitätshandbuch der Dualen Hochschule Baden-Württemberg

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Präsidium  
Friedrichstraße 14  
70174 Stuttgart  
[www.dhbw.de](http://www.dhbw.de)

© Duale Hochschule Baden-Württemberg, Juli 2018

Redaktion:  
Friederike Leisener  
Prof. Dr. Doris Nitsche-Ruhland  
Prof. Manfred Träger  
Rebekka Bürkle  
Mitglieder der Kommission für Qualitätssicherung

Kontakt:  
Prof. Dr. Doris Nitsche-Ruhland  
Mitglied des Präsidiums der DHBW  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Präsidium  
Friedrichstraße 14, 70174 Stuttgart  
[nitsche-ruhland@dhbw.de](mailto:nitsche-ruhland@dhbw.de)

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Verzeichnis der für das Qualitätshandbuch relevanten Materialien	VII
0. Einleitung	1
1. Kurzporträt der DHBW	3
1.1 Von der Berufsakademie Baden-Württemberg zur DHBW	3
1.2 Organisationsstruktur	4
1.2.1 Zentrale Organisationsstruktur	5
1.2.2 Dezentrale Organisationsstruktur	6
1.2.3 Verknüpfung der zentralen und dezentralen Ebene	7
1.3 Leitbild und Qualitätsverständnis der DHBW	9
1.3.1 Leitbild	9
1.3.2 Die DHBW als lernende Organisation	9
1.3.3 Orientierung an den Prinzipien der European Standards and Guidelines	11
1.3.4 Zielorientierte Qualitätssteuerung	12
1.3.5 Gemeinsame Qualitätsverantwortung und Partizipation	14
1.3.6 Konsequente Ausrichtung auf das duale Studienkonzept	17
1.4 Rahmenbedingungen zur Sicherung der Studienqualität	22
1.4.1 Strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen	22
1.4.2 Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL)	24
1.4.3 Zentrale Einrichtungen zur Forschungsförderung	25
2. Das Qualitätsmanagementsystem der DHBW	27
2.1 Überblick zu den Bestandteilen des QM-Systems	27
2.2 Prozess der Studiengangsentwicklung und internen Akkreditierung	28
2.3 Eigen- und Fremdevaluation	33
2.3.1 Zusammenspiel unterschiedlicher Evaluationsinstrumente	33
2.3.2 Rechtsgrundlagen	33
2.3.3 Eingesetzte IT-Instrumente	34
2.3.4 Lehrveranstaltungsbezogene Evaluationen	34
2.3.5 Evaluation von Studium und Lehre	36
2.3.6 Prüfungswesenevaluation	37
2.3.7 Studienabschlussbefragung und Absolventenbefragung	39
2.3.8 Statistische Kennzahlen	39
2.3.9 Fremdevaluation	40

2.3.10 Qualitätsberichtserstattung	41
2.4 Maßnahmen auf lokaler und landesweiter Ebene	43
3. Akteure und Verantwortlichkeiten	48
3.1 Studierende und Alumni	48
3.2 Professorinnen, Professoren und Lehrbeauftragte	49
3.3 Duale Partner	50
3.4 Studiengangsleitung, Wissenschaftliche Leitung und Qualitätszirkel	54
3.5 Leitung der Studienakademie	57
3.6 Örtlicher Senat, Örtlicher Hochschulrat, CAS-Rat	59
3.7 Fachkommissionen	61
3.8 Kommission für Qualitätssicherung	63
3.9 Präsidium der DHBW	65
3.10 Senat	66
3.11 Aufsichtsrat	67
Glossar	68

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die DHBW in Baden-Württemberg	3
Abbildung 2: Zentrale Organisationsstruktur der DHBW	5
Abbildung 3: Dezentrale Organisationsstruktur der DHBW	6
Abbildung 4: Verknüpfung von zentraler und dezentraler Ebene	8
Abbildung 5: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	11
Abbildung 6: Vom Leitbild zu den Instrumenten der Qualitätssicherung	13
Abbildung 7: Lokale und überregionale Qualitätsverantwortung und -entwicklung in Bachelor-Studiengängen	16
Abbildung 8: Qualitätsverantwortung und -entwicklung in Master-Studiengängen	17
Abbildung 9: Duales Studienkonzept der Bachelor-Studiengänge	18
Abbildung 10: Duales Studienkonzept der berufsintegrierenden Master-Studiengänge	20
Abbildung 11: Überblick QM-System	28
Abbildung 12: Prozessstufen der internen Akkreditierung	32
Abbildung 13: Überblick Erhebungsinstrumente	33
Abbildung 14: Lehrveranstaltungsevaluation in Bachelor-Studiengängen	34
Abbildung 15: Evaluation von Studium und Lehre	36
Abbildung 16: Prüfungswesenevaluation	37
Abbildung 17: Qualitätsberichtserstattung in Bachelor-Studiengängen	41
Abbildung 18: Maßnahmen und Feedbackschleifen im mehrstufigen Qualitätsprozess	47
Abbildung 19: Überblick über alle Akteure	48

## Abkürzungsverzeichnis

AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
DHBW CAS	Center for Advanced Studies an der DHBW
ECTS	European Credit Transfer System (Europäisches System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen)
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education (Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum)
ESC	Education Support Center
EvaK	Evaluierungskommission
EvaSys	Evaluations- und Umfragesoftware der Electric Paper Evaluationssysteme GmbH
FG	Fachgremium
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FK	Fachkommission
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
KLS	Kommission für lehrnahe Satzungen
KMK	Kultusministerkonferenz
LHG	Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg
MBM	Master in Business Management
MWK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
QK	Qualitätskonferenz
QM-System	Qualitätsmanagement-System
QSK	Kommission für Qualitätssicherung
SCF	Support Center Forschung
SLCK	Studentlifecycle-Kommission
UK	Unterkommission
ZHL	Zentrum für Hochschuldidaktik und Lebenslanges Lernen

## Verzeichnis der für das Qualitätshandbuch relevanten Materialien<sup>1</sup>

- 1) Qualitätsziele Bachelor
- 2) Qualitätsziele Master
- 3) Leitfaden Berufungsverfahren zur Besetzung einer Professur mit Lehraufgaben sowie der Vergabe der Studiengangsleitungsfunktion
- 4) Richtlinie Beauftragung von Lehrbeauftragten
- 5) Satzung zur internen Akkreditierung von Studienangeboten an der DHBW
- 6) Vorlage Studiengangsbeschreibung mit Vorlage zur Modulbeschreibung (Bachelor)
- 7) Vorlage Studiengangsbeschreibung mit Vorlage zur Modulbeschreibung (Master)
- 8) Evaluationsbogen Evaluation Studium und Lehre (Bachelor)
- 9) Evaluationsbogen Lehrveranstaltungsevaluation (Bachelor)
- 10) Evaluationsbogen Prüfungswesenevaluation (Bachelor und Master)
  - a) Klausuren
  - b) Abschlussarbeiten
- 11) Evaluationsbogen Eingangserhebung (Master)
- 12) Evaluationsbogen Evaluation Studium und Lehre (Master)
- 13) Evaluationsbogen Evaluation wissenschaftlicher Arbeiten (Master)
- 14) Evaluationsbogen Modulevaluation (Master)
- 15) Evaluationsbogen Lehrveranstaltungsevaluation (Master)
- 16) Formular Ablauf und Reflexion der Praxisphasen
- 17) Beispiel Qualitätsbericht des Studiengangs/ der Studienrichtung (Bachelor)
- 18) Beispiel Konsolidierter Qualitätsbericht des Studiengangs (Bachelor)
- 19) Formular Qualitätsbericht des Studiengangs/ der Studienrichtung (Master)
- 20) Prüfungswesenbericht des Studienbereichs

---

<sup>1</sup> Alle im Folgenden genannten Materialien sind hochschulöffentlich unter <https://portal.dhbw.de/ws/info/SitePages/Qualit%C3%A4tsmanagement%20-%20Allgemeine%20Information.aspx> abrufbar.

- 21) Beispiel Qualitätsbericht des Studienbereichs
- 22) Erhebungsbogen Forschung und Weiterbildung
- 23) Handbuch Lehre an der DHBW
- 24) Handbuch Begleitetes Selbststudium
- 25) Rahmenstudienmodell
- 26) Studienmodelle der Studienbereiche (Bachelor)
- 27) Studienmodell der Master-Studiengänge
- 28) Kompetenzorientierung in der Curriculumentwicklung
- 29) Leitlinien für Praxisphasen
- 30) Prinzipien für gute Praxis der Qualitätsförderung auf lokaler Ebene
- 31) Das lokale Qualitätsmanagement – Qualitätsarbeitskreise auf  
Studiengangsebene zur Qualitätsförderung (Qualitätszirkel)
- 32) Leitplanken zur Prüfungsgestaltung in der Curriculumentwicklung (Bachelor und  
Master)
- 33) Leitplanken zur Bewerbung von Studienangeboten
- 34) Richtlinien für die Eignungsvoraussetzungen und das Zulassungsverfahren von  
Praxispartnern (Ausbildungsstätten)

[Link zu den Materialien des Studienfachbereichs Gesundheit](#)

[Link zu den Materialien des Studienbereichs Sozialwesen](#)

[Link zu den Materialien des Studienbereichs Technik](#)

[Link zu den Materialien des Studienbereichs Wirtschaft](#)

[Link zu den Amtlichen Bekanntmachungen der DHBW](#) (Satzungen, Studien- und  
Prüfungsordnungen)

# 0. Einleitung

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) übernimmt im tertiären Bildungssektor mit ihren dualen Studiengängen eine bedeutende Rolle. Angelehnt an das US-amerikanische State University-Modell besteht die DHBW aus einem Präsidium und neun regional verankerten Studienakademien mit drei Campus. Die DHBW ist die erste systemakkreditierte Hochschule des Landes Baden-Württemberg. Wie an keiner anderen akademischen Einrichtung steht ein Studium an der DHBW für die Verzahnung von wissenschaftlich fundiertem Fachwissen und dem anwendungsbezogenen Lernen in der Arbeitswelt.

Der daraus resultierenden Verantwortung der DHBW gegenüber den Studierenden, den Dualen Partnern und der Gesellschaft trägt die DHBW in besonderer Weise Rechnung: Die regelmäßigen Evaluationen von Studium und Lehre stellen einen kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozess unter Einbezug externer wissenschaftlicher Beratung sicher. Die Qualitätsentwicklung bezieht darüber hinaus auch die Praxisphasen und die Studienangebotsentwicklung in Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern ein. Die Duale Hochschule ist somit nicht nur Stätte des Lernens, sondern versteht sich auch selbst als lernende Organisation, die danach strebt, ihre Konzepte ständig zu überprüfen und zu verbessern.

Die stetig gestiegene Nachfrage nach Studienkapazitäten seitens der Wirtschaftsunternehmen und sozialer sowie kommunaler Einrichtungen und das empirisch nachgewiesene überdurchschnittliche Niveau der Studienbewerberinnen und -bewerber, die sich für ein Studium an der DHBW entscheiden, zeigen, dass das duale Studium ein Erfolgsmodell ist. Die Dualen Partner stellen Studienplätze bereit und leisten wertvolle Beiträge zur Kompetenzentwicklung der dualen Studierenden. Das Duale Studium ist für Bewerberinnen, Bewerber und Unternehmen attraktiv, da durch das Studium Qualifikationen vermittelt werden, die eine hohe fachliche und persönliche Befähigung der Absolventinnen und Absolventen sicherstellen. Insofern sind die hohen Erfolgsquoten der Studierenden, deren überdurchschnittliche Berufsbefähigung und daraus resultierend deren hohe Übernahmequote durch die Dualen Partner wesentliche Indikatoren für die Ergebnisqualität des dualen Studiums. Absolventinnen und Absolventen der DHBW zeichnen sich zudem durch kurze Übergangszeiten vom Bachelor-Studium in den Beruf und durch erfolgreiche berufliche Karrieren aus. Das berufsbegleitende, duale Master-Studium dient der gezielten Weiterbildung von Studierenden gemäß ihren persönlichen Entwicklungsbedürfnissen und der Anforderungen ihres Arbeitgebers.

Das vorliegende Qualitätshandbuch legt das Qualitätsverständnis der Dualen Hochschule dar und beschreibt die Instrumente und Prozesse, die an der Dualen Hochschule zur Sicherung und Verbesserung der Qualität insbesondere von Studium und Lehre etabliert wurden. Die vorliegende Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems (QM-Systems) berücksichtigt die Bestimmungen zur Evaluation durch das Landeshochschulgesetz (LHG)<sup>2</sup>, der Satzung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zur Evaluation der Qualität des dualen Studiums in den Bachelor-Studiengängen, Evaluationssatzung Bachelor (Amtliche Bekanntmachungen Nr. 13/2015, 22. April 2015)<sup>3</sup>, der Satzung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zur Evaluation der Qualität des dualen Studiums in den Masterstudiengängen (Amtliche Bekanntmachung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Nr. 12/2018, 09. Juli 2018)<sup>4</sup> und orientiert sich an den „Standards and Guidelines

---

<sup>2</sup> Vgl. <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/landeshochschulgesetz/> [Stand: 03.08.2017].

<sup>3</sup> Vgl. [http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2015/13\\_2015\\_Bekanntmachung\\_Evaluationssatzung\\_Bachelor.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2015/13_2015_Bekanntmachung_Evaluationssatzung_Bachelor.pdf) [Stand: 03.08.2017].

<sup>4</sup> Vgl. [http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2018/12\\_2018\\_Bekanntmachung\\_Evaluationssatzung\\_DHBW\\_Master\\_2018.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2018/12_2018_Bekanntmachung_Evaluationssatzung_DHBW_Master_2018.pdf) [Stand: 16.07.2018].

for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG) der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)<sup>5</sup> und den Standards gemäß der Lissabon-Konvention<sup>6</sup> (Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der Europäischen Region vom 11.04.1997).

Bereits zu Zeiten der Berufsakademie Baden-Württemberg wurden deren Studiengänge durch die Open University (Großbritannien) gemäß der ENQA-Standards in ihrer Qualität regelmäßig überprüft und mit dem Abschlussgrad „Bachelor with Honours“ akkreditiert. Zum Zeitpunkt ihrer Hochschulwerdung 2009 hatte die DHBW somit bereits ein umfassendes Evaluationssystem etabliert und hochschulweite Qualitätsprozesse definiert. Die Zusammenarbeit mit der Open University wurde mit der erfolgreichen Systemakkreditierung 2011 beendet.

Gründungssenat und Gründungsaufsichtsrat der Dualen Hochschule wirkten unter Einbeziehung aller Stakeholder an der Entwicklung des Qualitätshandbuchs mit; die erste Version wurde vom Gründungssenat am 15. Juli 2009 und vom Gründungsaufsichtsrat am 06. November 2009 verabschiedet.

Handlungsleitend bei der Weiterentwicklung des Qualitätssystems der DHBW war insbesondere der Anspruch, dass die DHBW als systemakkreditierte Hochschule autonom ihre Qualitätsziele und Qualitätsprozesse definiert, so dass diese auf das besondere Profil der Hochschule zugeschnitten sind und zu einem Prozess der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung beitragen.

Das vorliegende Qualitätshandbuch wurde in aktualisierter Fassung vom Aufsichtsrat am 12. Juli 2018 verabschiedet. Der Senat der Dualen Hochschule hat dem Handbuch in seiner Sitzung am 19. Juni 2018 zugestimmt.

Kapitel eins beinhaltet ein Kurzporträt der DHBW, erläutert die Grundprinzipien des Qualitätsmanagements und stellt die Rahmenbedingungen zur Sicherung der Qualität von Studium und Lehre dar. Im folgenden Kapitel zwei wird das QM-System der DHBW detailliert beschrieben.

Das Qualitätshandbuch soll einerseits den Akteuren der DHBW eine handlungsleitende Übersicht der Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung und -verbesserung bieten, andererseits Interessierten das Qualitätsverständnis erläutern. Die unterschiedlichen Perspektiven werden in Kapitel drei („Akteure und Verantwortlichkeiten“) beleuchtet – hierbei entstandene Redundanzen sind diesen unterschiedlichen Blickwinkeln geschuldet.

Die für das Qualitätshandbuch relevanten Instrumente, Richtlinien und Kriterien (siehe Verzeichnis der für das Qualitätshandbuch relevanten Materialien) sind hochschulöffentlich unter diesem [Link](#)<sup>7</sup> zu finden. Die studienbereichsspezifischen Materialien, die im Verantwortungsbereich der Fachkommissionen und des Fachgremiums liegen, sind unter diesem [Link](#)<sup>8</sup> zu finden. Ein Glossar in der Anlage des Qualitätshandbuchs erläutert spezifische Begriffe.

---

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/> [Stand: 02.11.2017].

<sup>6</sup> Vgl. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/ZAB/Konventionen\\_und\\_Uebereinkommen\\_von\\_Europarat\\_UNESCO/Lissabonkonvention.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/ZAB/Konventionen_und_Uebereinkommen_von_Europarat_UNESCO/Lissabonkonvention.pdf) [Stand 31.05.2017].

<sup>7</sup> [https://portal.dhbw.de/ws/info/SitePages/Qualit%<sup>c3</sup>%<sup>a4</sup>tsmanagement%20-%20Allgemeine%20Information.aspx](https://portal.dhbw.de/ws/info/SitePages/Qualit%c3%a4tsmanagement%20-%20Allgemeine%20Information.aspx) [Stand 05.02.2018].

<sup>8</sup> <https://portal.dhbw.de/ws/info/sm/SitePages/Homepage.aspx>

# 1. Kurzporträt der DHBW

## 1.1 Von der Berufsakademie Baden-Württemberg zur DHBW

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste staatliche duale Hochschule in Deutschland. Sie wurde am 1. März 2009 gegründet und führt das seit über 40 Jahren erfolgreiche duale Modell der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort. An ihren neun über ganz Baden-Württemberg verteilten Studienakademien und drei zugehörigen Campus bietet die DHBW in Kooperation mit über 9.000 ausgewählten Unternehmen, sozialen und gesundheitsnahen Einrichtungen eine Vielzahl von dualen Bachelor-Studiengängen an. Das Studienangebot gliedert sich in die drei Studienbereiche Sozialwesen, Technik und Wirtschaft<sup>9</sup>. Auch berufsintegrierende und -begleitende, weiterbildende duale Master-Studiengänge gehören zum Angebot der DHBW. Hierzu hat die DHBW mit dem „Center for Advanced Studies (CAS)“ mit Sitz in Heilbronn eine zentrale Einrichtung geschaffen, in deren Verantwortung die Organisation, Durchführung und Administration von Weiterbildungsangeboten liegt. Am CAS werden außerdem Angebote für didaktische Weiterbildungen und Fortbildungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) angeboten.

Mit ihrer Hochschulwerdung 2009 hat die DHBW zudem den Auftrag zur kooperativen Forschung erhalten.

Mit rund 34.000 Studierenden und 145.000 Alumni in Bachelor- und Master-Studiengängen ist die DHBW die größte Hochschule in Baden-Württemberg (Stand Oktober 2017).

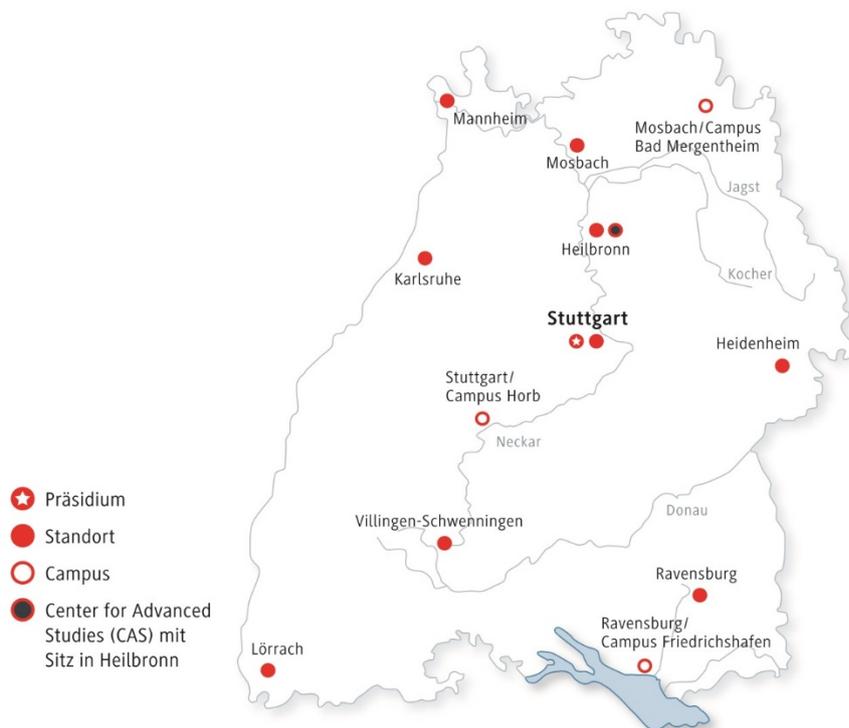


Abbildung 1: Die DHBW in Baden-Württemberg

<sup>9</sup> Die gesundheitsnahen Studiengänge sind im Studienfachbereich Gesundheit zusammengefasst.

## 1.2 Organisationsstruktur

Bundesweit einzigartig ist die am US-amerikanischen State University-System orientierte Organisationsstruktur der DHBW mit zentraler und dezentraler Ebene. Auf der zentralen Ebene sind Aufsichtsrat, Senat und Präsidium der DHBW als Organe angesiedelt. Die örtliche Ebene der DHBW besteht aus neun rechtlich unselbstständigen Studienakademien. Die Organe der Studienakademien sind die jeweilige Leitung der Studienakademie, bestehend aus Rektorin oder Rektor, Prorektorin oder Prorektor und ggf. weitere Studienbereichsleitungen, der Örtliche Hochschulrat und der Örtliche Senat. Die Aufgaben, Zusammensetzungen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten dieser Gremien sind im Landeshochschulgesetz (LHG) Baden-Württembergs und in der Grundordnung der DHBW definiert, sowie in einem Geschäftsverteilungsplan konkretisiert. (Siehe auch Kapitel 3 Akteure und Verantwortlichkeiten.)

Das duale Studienmodell der DHBW zeichnet sich wesentlich durch die enge Partnerschaft der DHBW mit den beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen aus; das vorrangige Ziel der Studienakademien der DHBW ist es, dem akademischen Fachkräftebedarf der Wirtschaftsregion mit qualifizierten Absolventinnen und Absolventen zu begegnen. Die Einbindung der Studienakademien in ihr jeweiliges regionales Netzwerk ist hierbei Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation und bedingt, dass die Studienakademien vor Ort weitestgehend eigenständig agieren können.

Die Qualität der Studienangebote und die gelebte Praxisorientierung hängen dabei einerseits von der standortübergreifenden Festlegung und Umsetzung hoher Standards, andererseits wesentlich von der auf dem Prinzip der Subsidiarität beruhenden Eigenverantwortung der Standorte ab. Die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten folgt dementsprechend dem Prinzip, dass Entscheidungen, die für die Hochschule insgesamt von überörtlicher, strategischer und hochschulpolitischer Bedeutung sind, den zentralen Entscheidungsträgern der Hochschule obliegen. Lokalspezifische, standortstrategische Entscheidungen werden dagegen in der Regel vor Ort vom Örtlichen Hochschulrat, Örtlichen Senat oder von der Rektorin oder dem Rektor getroffen und umgesetzt.

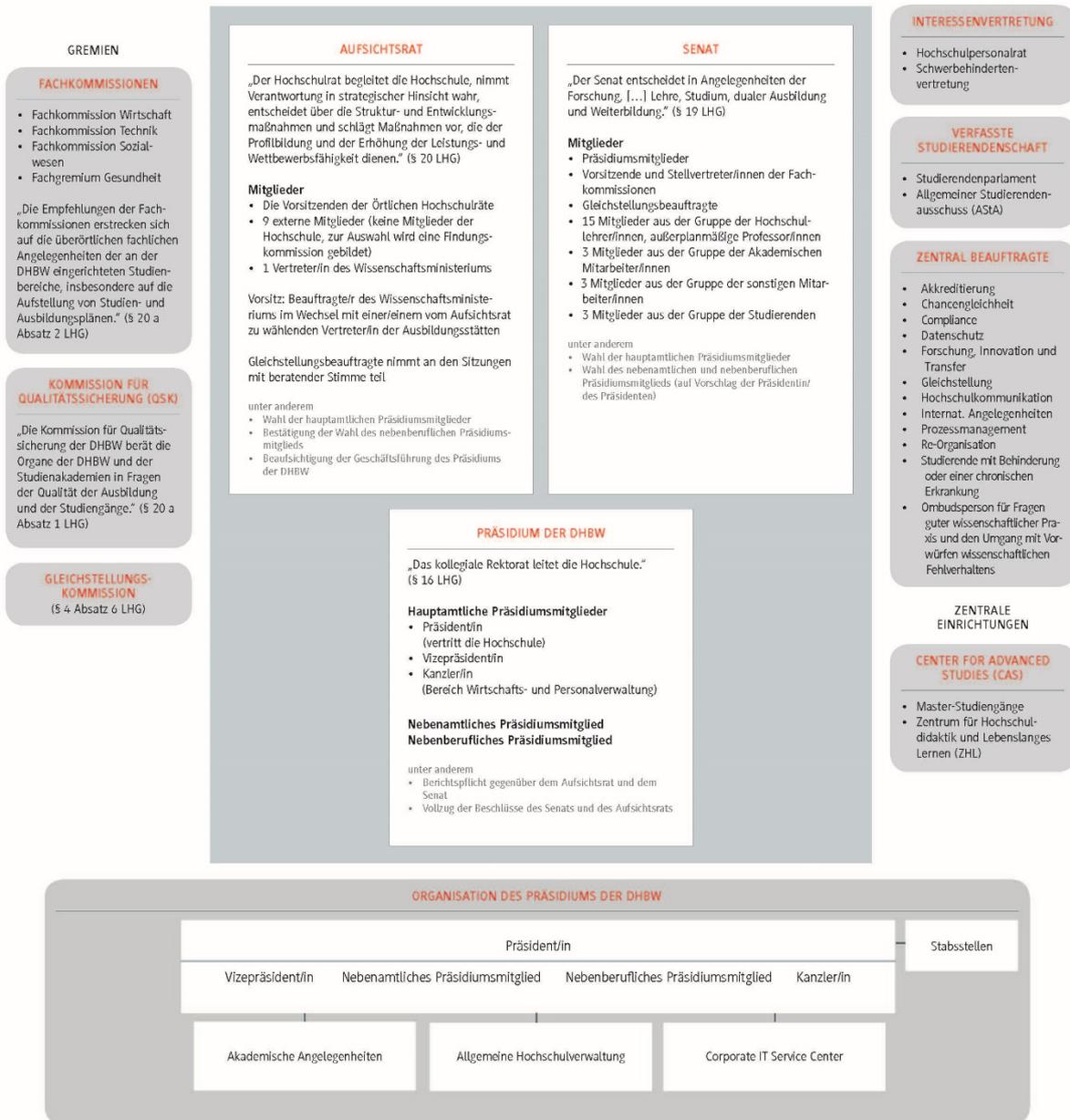
Nach dem Subsidiaritätsprinzip gilt insbesondere bei administrativen Entscheidungen sowie bei Entscheidungen, die einer besonderen Ortsnähe bedürfen: So wenig Zentralität wie nötig, so viel Dezentralität wie möglich.

Die zentralen Organe der DHBW werden durch standortübergreifende Gremien wie den Fachkommissionen Sozialwesen, Technik und Wirtschaft oder einem Fachgremium<sup>10</sup> und der Kommission für Qualitätssicherung (QSK) beraten. Deren Empfehlungen dienen dem Ziel der Sicherung und der Verbesserung der Qualität von Studium und Ausbildung sowie der Sicherung landesweit einheitlicher Standards. Außerdem werden die zentralen Organe durch unterschiedliche Kommissionen, Arbeitskreise und Fachstellen aus allen Leistungsbereichen der Hochschule unterstützt.

---

<sup>10</sup> Für einen Studiengang oder mehrere Studiengänge, der oder die keinem bestehenden Studienbereich unmittelbar zugeordnet werden können, kann ein Fachgremium eingerichtet werden. Derzeit werden die gesundheitsnahen Studiengänge im Fachgremium Gesundheit zusammengefasst. Wenn im Folgenden von den Fachkommissionen die Rede ist, ist in der Regel das Fachgremium miteinbezogen.

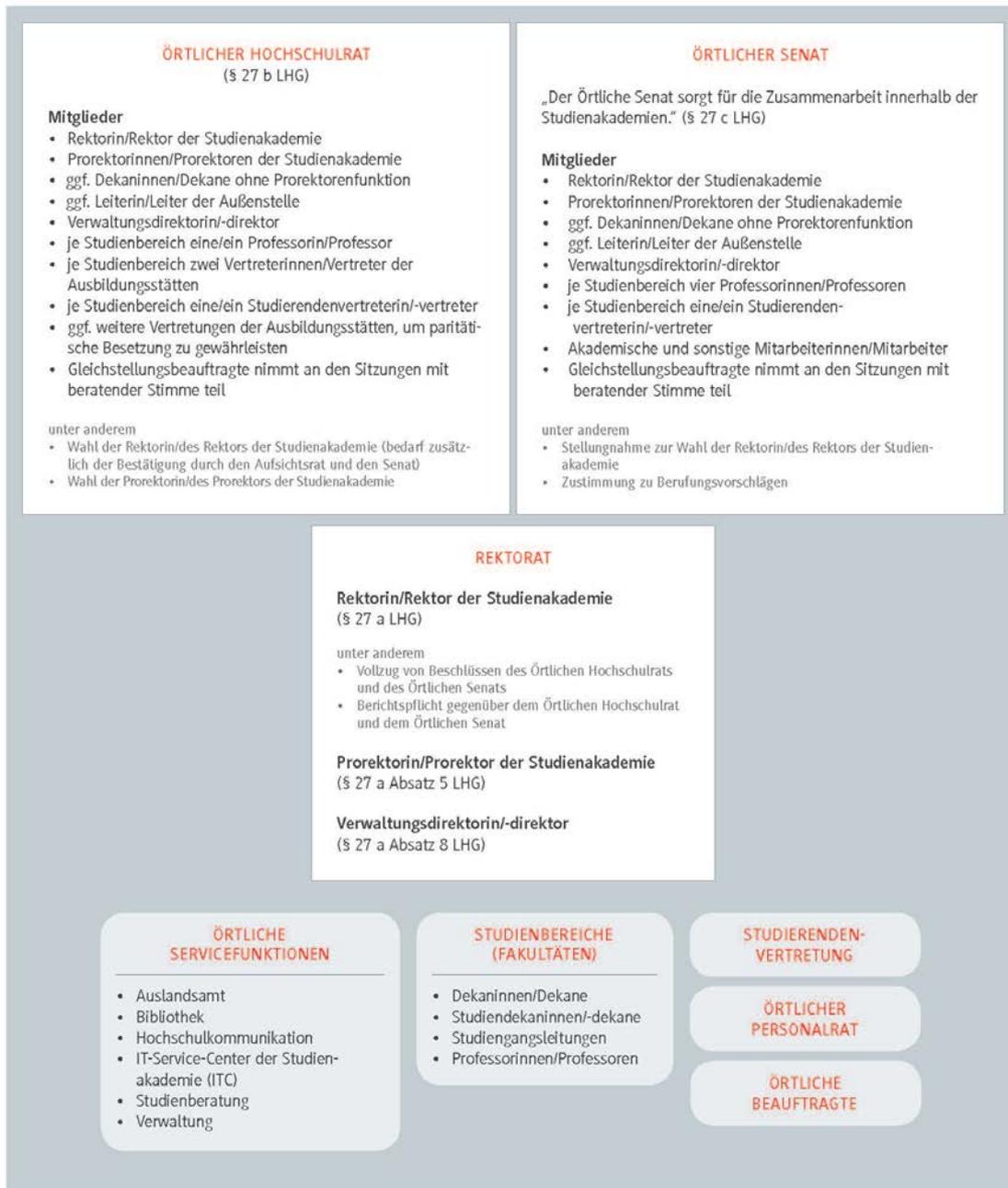
## 1.2.1 Zentrale Organisationsstruktur



Das Schaubild bildet die Strukturen vereinfacht ab und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.  
Stand: März 2018

Abbildung 2: Zentrale Organisationsstruktur der DHBW

## 1.2.2 Dezentrale Organisationsstruktur



Das Schaubild bildet die Strukturen vereinfacht ab und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Stand: März 2018

Abbildung 3: Dezentrale Organisationsstruktur der DHBW

### 1.2.3 Verknüpfung der zentralen und dezentralen Ebene

Um eine effektive Zusammenarbeit zwischen der zentralen und dezentralen Ebene zu ermöglichen hat die DHBW Strukturen etabliert, die die regelmäßige Abstimmung zwischen den Studienakademien und der zentralen Steuerungsebene sicherstellen.

Im Aufsichtsrat sind die Vorsitzenden der Örtlichen Hochschulräte als Mitglieder vertreten. Auf diese Weise ist die Sicht der Studienakademien in dem Gremium institutionalisiert vertreten. Die Verknüpfung des Senats zur dezentralen Ebene erfolgt über die gewählten Professorinnen und Professoren, die gewählten akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die gewählten sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zur Erörterung aktueller und übergreifender Themen trifft das Präsidium der DHBW mindestens viermal im Jahr mit den Rektorinnen und Rektoren der Studienakademien und der Direktorin oder dem Direktor des Center for Advanced Studies (DHBW CAS) im sogenannten Erweiterten Präsidium zusammen.

Zweimal im Jahr findet das Strategie- und Leitungsforum statt, an dem die Präsidiumsmitglieder, die Rektorinnen und Rektoren der Studienakademien, die Direktorin bzw. der Direktor des CAS, die Prorektorinnen und Prorektoren, die Dekaninnen und Dekane sowie die Verwaltungsdirektorinnen und Verwaltungsdirektoren zum Erfahrungsaustausch teilnehmen.

Die DHBW hat außerdem Kapazitäts- und Strategiegelgespräche zwischen den Studienakademien und dem Präsidium der DHBW etabliert. Im Sinne des State University-Systems wird dieses Instrument genutzt, um der eigenverantwortlichen Aufgabenwahrnehmung durch die Studienakademien sowie der Steuerungs- und Ergebnisverantwortung des DHBW Präsidiums gerecht zu werden. Bei den Kapazitäts- und Strategiegelgesprächen handelt es sich um die Abstimmung standortübergreifender Ziele mit standortspezifischen Zielgrößen sowie projektbezogenen Zielen, die darauf ausgelegt sind, die Entwicklung der Studienakademien in standortspezifischen Handlungsfeldern zu unterstützen. Die Gespräche werden systematisch auf die Handlungsfelder im Rahmen der zentralen standortübergreifenden Strategie der DHBW ausgerichtet.

In den Fachkommissionen werden zudem Themenstellungen mit Bezug zur Qualität von Studium und Lehre hochschulweit abgestimmt und Vereinbarungen über die Weiterentwicklung der Studienbereiche getroffen. Die Fachkommissionen sind maßgeblich an der Feststellung des Evaluationsergebnisses und der daraus abgeleiteten Maßnahmenplanung beteiligt und geben im Prozess der internen Akkreditierung die abschließende Empfehlung an die beschlussfassenden Gremien der DHBW ab.

In den Fachkommissionen sind durch die Beteiligung der Studienbereichsleitungen (Dekane) sowohl die Sicht der Studienakademien repräsentiert als auch standortübergreifende Vertretungen als Mitglieder aufgenommen. Die Fachkommissionen setzen sich aus Professorinnen und Professoren, den Dekaninnen und Dekanen der Studienakademien, der Fachbereichsleitung des DHBW CAS, Vertreterinnen und Vertretern der Dualen Partner, studentischen Mitgliedern und externen Beraterinnen und Beratern zusammen. Die Fachkommissionen fungieren damit als Schnittstelle zwischen einer standortbezogenen und einer standortübergreifenden Betrachtung in Fragen der Qualität und Lehre.

Die Fachkommissionen Technik und Wirtschaft sowie das Fachgremium Gesundheit sind in Unterkommissionen organisiert. In den Unterkommissionen treten die Studiengangsleitungen

der Studienakademien eines Studiengangs<sup>11</sup> zusammen und beraten gemeinsam über die angestrebten, hochschulweiten Weiterentwicklungen des Studiengangs bzw. der Studienrichtung. Studiengangsleitungen sind Professorinnen oder Professoren mit besonderen Aufgaben (siehe Kapitel 3.4). Die Unterkommissionen sind wesentlich an der Auswertung des Evaluationsergebnisses sowie im internen Akkreditierungsprozess beteiligt. Da in den Unterkommissionen die Studiengangsleitungen aller Studienakademien zusammentreten, ermöglicht diese Struktur eine breite Partizipation bei der Diskussion zentraler, qualitätsrelevanter Fragen. Die Unterkommissionen definieren aus ihren Reihen jeweils eine oder einen „Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragten der Unterkommission“, die Ansprechperson für alle Fragen der Qualität ist.

Aufgrund der geringen Größe des Studienbereichs hat sich die Fachkommission Sozialwesen nicht in Unterkommissionen organisiert.

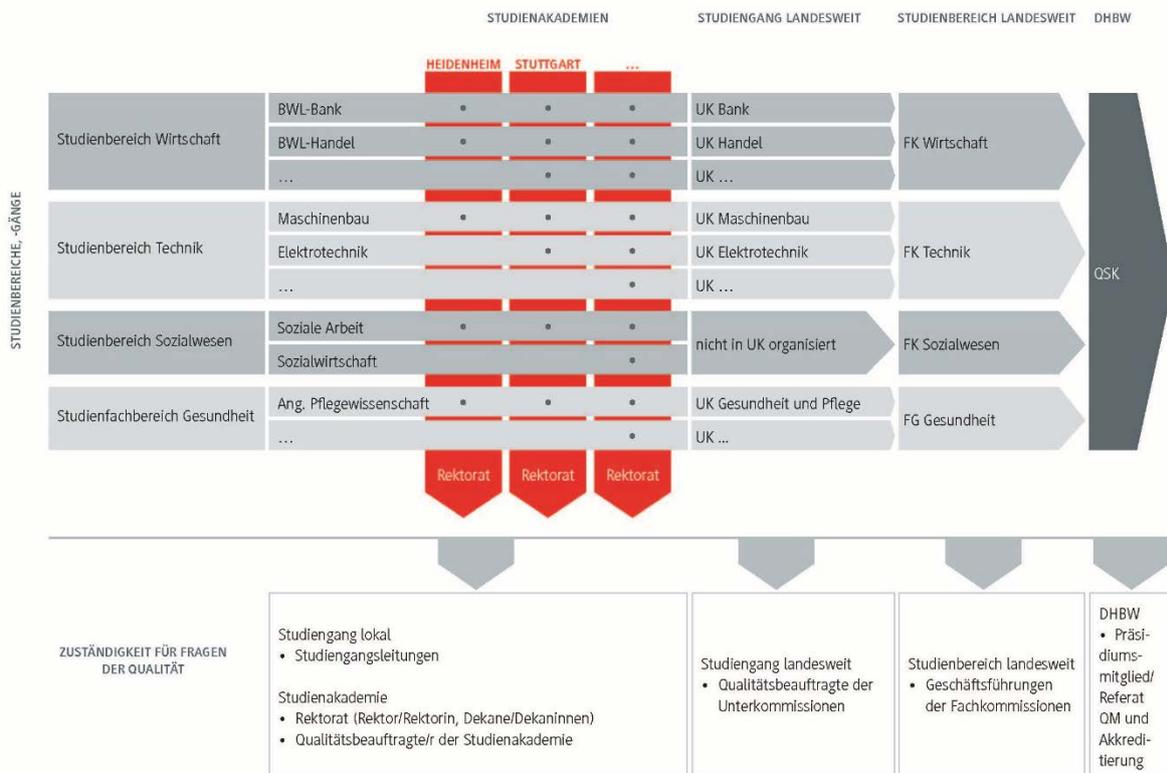


Abbildung 4: Verknüpfung von zentraler und dezentraler Ebene

<sup>11</sup> Im Studienbereich Wirtschaft sind die Studienrichtungen des Betriebswirtschaftslehre-Studiengangs in Unterkommissionen organisiert.

## 1.3 Leitbild und Qualitätsverständnis der DHBW

### 1.3.1 Leitbild

Das zentrale Merkmal der DHBW ist ihr duales Studienkonzept mit den verzahnten Theorie- und Praxisphasen sowie der engen Kooperation zwischen der Hochschule und ihren Dualen Partnern. Das besondere Profil der Hochschule ist im Leitbild der DHBW verankert:

*„Das besondere Merkmal der DHBW ist die durchgehende und konsequente Verzahnung des wissenschaftlichen Studiums mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt. Die DHBW vermittelt damit attraktive Qualifikationen und ermöglicht umfassende Erfahrungen in der Praxis. Dies schafft die Voraussetzung für eine frühzeitige Übernahme herausfordernder Aufgaben und eine erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung. An der DHBW sind die beteiligten Unternehmen und sozialen Einrichtungen als gleichberechtigte Partner Mitglieder der Hochschule. Gemeinsam entwickeln alle Beteiligten das duale Studienkonzept beständig weiter und tragen zur Erreichung der Ziele der DHBW bei.“<sup>12</sup>*

Die Attraktivität der Absolventinnen und Absolventen für den Arbeitsmarkt stellt die DHBW in ihrem Leitbild als besonderen Qualitätsanspruch heraus. Hierbei wird insbesondere die berufliche Handlungskompetenz von DHBW Absolventinnen und Absolventen in den Fokus gestellt:

*„Die Absolventen haben gelernt, sich schnell in neuen Situationen zurechtzufinden und sich in neue Aufgaben, Teams und Kulturen zu integrieren. Die Absolventen überzeugen als selbständig denkende und verantwortlich handelnde Persönlichkeiten mit kritischer Urteilsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie zeichnen sich aus durch fundiertes fachliches Wissen, Verständnis für übergreifende Zusammenhänge sowie die Fähigkeit, theoretisches Wissen in die Praxis zu übertragen. Sie lösen Probleme im beruflichen Umfeld methodensicher und zielgerichtet und handeln dabei teamorientiert.“<sup>13</sup>*

Die DHBW verpflichtet sich in ihrem Leitbild außerdem zu den Prinzipien der Fairness und Kooperation sowie der kontinuierlichen Verbesserung der Konzepte.

Das Leitbild der DHBW stellt somit den Qualitätsanspruch der DHBW dar, definiert hochschulweite Kompetenzziele und legt die handlungsleitenden Prinzipien fest, gemäß denen das Qualitätssystem der DHBW gestaltet ist.

### 1.3.2 Die DHBW als lernende Organisation

In ihrem Leitbild verpflichtet sich die DHBW zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess:

*„Mit dem an der DHBW etablierten Qualitätsmanagementsystem unterzieht die Hochschule ihre Konzepte einer ständigen Prüfung und praktiziert damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.“<sup>14</sup>*

Bei der Gestaltung ihres QM-Systems orientiert sich die DHBW somit an folgenden Zielen:

---

<sup>12</sup> Leitbild der DHBW:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Broschueren\\_Handbuch\\_Betriebe/DHBW\\_Leitbild\\_2015.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Broschueren_Handbuch_Betriebe/DHBW_Leitbild_2015.pdf) [Stand: 16.05.2017].

<sup>13</sup> Siehe vorherige Fußnote.

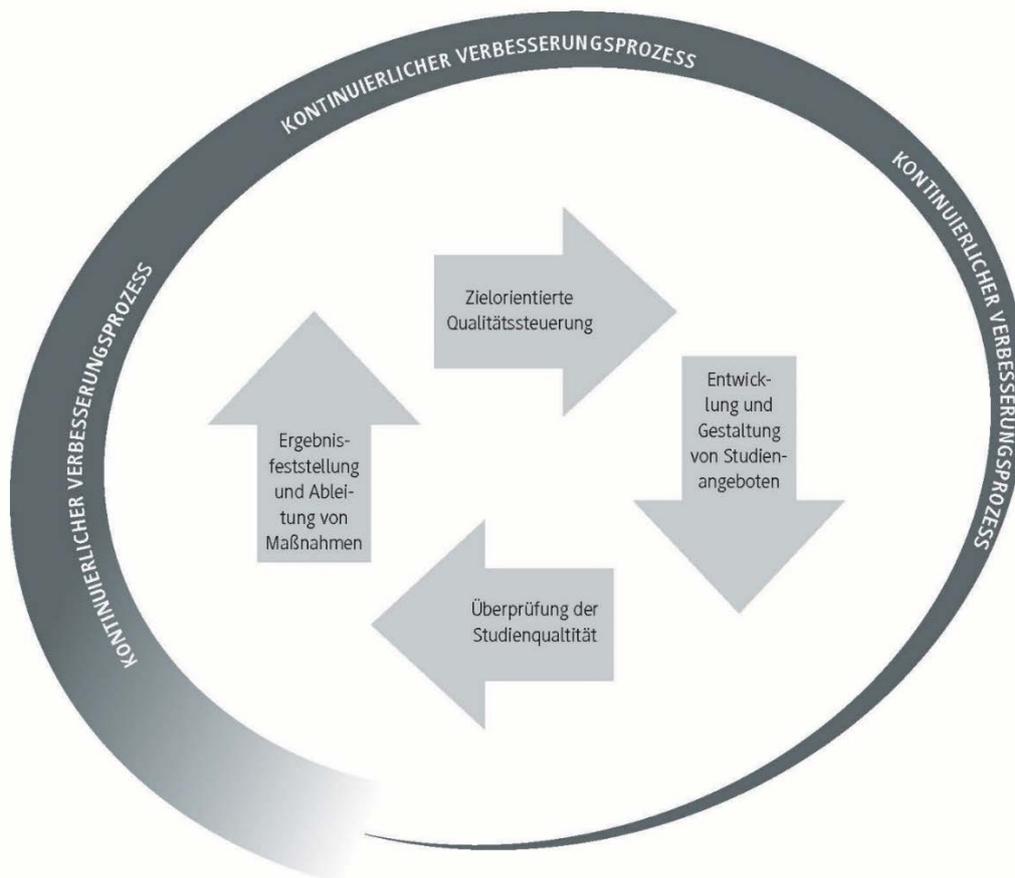
<sup>14</sup> Siehe Fußnote 10.

- Durch das QM-System der DHBW werden bestehende Entwicklungsbedarfe zuverlässig angezeigt.
- Das QM-System verfügt über ausreichende Steuermöglichkeiten und Akzeptanz, um geeignete Maßnahmen ergreifen zu können.
- Erzielte Erfolge werden sichtbar gemacht und hervorgehoben.

Wie im Leitbild festgehalten, versteht sich die DHBW als lernende Organisation, die nach einer ständigen Qualitätsverbesserung strebt. In einem kontinuierlich fort dauernden Qualitätsregelkreis werden im QM-System der DHBW die verschiedenen Phasen des Qualitätsmanagements durchlaufen.

- Plan: Das QM-System der DHBW ist wesentlich durch seine Qualitätsziele definiert und verfolgt eine zielorientierte Qualitätssteuerung. Zentrale Vorgabedokumente wie das DHBW Kompetenzmodell definieren Qualitätsanspruch und Zielperspektive in der Curriculumsgestaltung.
- Do: Das QM-System der DHBW nimmt die Entwicklung und Gestaltung von Studienangeboten durch den Prozess der internen Akkreditierung und die Überprüfung der Studienbedingungen systematisch in den Blick.
- Check: Das QM-System beinhaltet die ständige Überprüfung des Studienbetriebs und der Studienangebote. Dies erfolgt durch ein umfassendes System der Eigen- und Fremdevaluation auf mehreren Steuerungsebenen und durch die regelmäßige Überprüfung der Studienangebote im Prozess der internen Akkreditierung.
- Act: Bestandteile des QM-Systems sind die Dokumentation und die Auswertung der Evaluationsergebnisse. Hierzu hat die DHBW ein differenziertes Berichtswesen aufgebaut, das durch die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen ein umfassendes Bild der Qualität auf allen Organisationsebenen liefert. Aus einer Bewertung der Evaluationsergebnisse werden geeignete Steuerungsmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung adressiert.

Neben den Rückkopplungsschleifen, die innerhalb eines Qualitätszyklus etabliert wurden, ist der Abgleich, ob die beschlossenen Maßnahmen des vorhergehenden Zyklus in dieser Periode umgesetzt werden konnten, ein wichtiges Element des QM-Systems der DHBW. Dies wird jährlich im Qualitätsbericht der DHBW dokumentiert.



**Abbildung 5: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

### 1.3.3 Orientierung an den Prinzipien der European Standards and Guidelines

Die DHBW hat zur Umsetzung ihres QM-Systems verbindliche Prozesse und Instrumente definiert, die in Abstimmung mit unterschiedlichen Interessengruppen entwickelt und von den zentralen Gremien der DHBW verabschiedet wurden. Das Qualitätshandbuch, die Evaluationssatzungen sowie die Satzung zur internen Akkreditierung von Studienangeboten bilden hierbei den formalen Rahmen.

Das QM-System der DHBW ist an den Europäischen Standards und Leitlinien zur internen Qualitätssicherung an Hochschulen ausgerichtet. Dies wird unter anderem durch folgende Grundprinzipien bei der Ausgestaltung des QM-Systems der DHBW sichergestellt.

- Das QM-System der DHBW ist an dem strategischen Profil der Hochschule ausgerichtet und wird als strategisches Steuerungsinstrument genutzt. Leitbild, Qualitätsziele und strategische Ausrichtung der Hochschule bilden eine inhaltliche Einheit (siehe hierzu insbesondere Kapitel 1.3.1 „Leitbild“ und 1.3.4 „Zielorientierte Qualitätssteuerung“).
- Das QM-System der DHBW stellt eine regelmäßige Überprüfung der Studienangebote sicher und nutzt die Ergebnisse zur kontinuierlichen Verbesserung der Studiengänge (siehe Kapitel 1.3.3 „Die DHBW als lernende Organisation“).
- Das QM-System der DHBW ist so gestaltet, dass es die Perspektiven aller Stakeholder einbezieht, so dass die Sicht der kooperierenden Einrichtungen und Unternehmen

systematisch in den Qualitätsprozess mit einfließen (siehe Kapitel 1.3.5 „Gemeinsame Qualitätsverantwortung und Partizipation“).

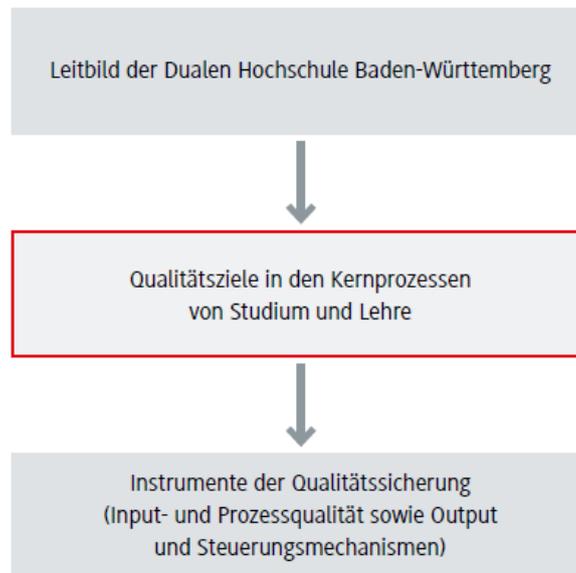
- Das QM-System der DHBW ist an dem besonderen dualen Profil ihrer Studiengänge ausgerichtet und legt ein eigenständiges Kompetenzprofil zu Grunde (siehe Kapitel 1.3.6 „Das duale Studienkonzept“). Dies zeigt sich bei der Definition von Qualifikationszielen auf Ebene der Studiengänge, bei der Gestaltung der Curricula unter der Maßgabe der übergreifend definierten Qualifikationsziele sowie in den für die Evaluation zugrundeliegenden Qualitätszielen.
- Die DHBW hat für alle Phasen des Studiums verbindliche Regelungen geschaffen, die für alle Studieninteressierte, Studienbewerberinnen, Studienbewerber und Studierende einen verlässlichen, formal-rechtlichen Rahmen bilden. Dies betrifft sowohl den Hochschulzugang und die Zulassung, die Studien- und Prüfungsordnungen der Studienbereiche sowie verbindliche Regelungen zur Anerkennung von Kompetenzen und Studienleistungen (siehe Kapitel 1.4.1 „Strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen an der DHBW“).
- Die DHBW ist als staatliche Hochschule dem Landeshochschulgesetz unterstellt. Hierdurch sind verbindliche Regelungen bezüglich der Qualifikation der Lehrenden und der Organisationstruktur der Hochschule geschaffen. Die finanzielle und personelle Ausstattung der Hochschule ist in einem verlässlichen Rahmen festgelegt (siehe Kapitel 1.4 „Rahmenbedingungen zur Sicherung der Studienqualität“).
- Das QM-System der DHBW umfasst einen internen Akkreditierungsprozess sowie Elemente der Eigen- und Fremdevaluation, die sicherstellen, dass in den Qualitätsprozessen der DHBW regelmäßig Feedback von externen Gutachterinnen und Gutachtern eingeholt wird (siehe hierzu Kapitel 3 „Das QM-System der DHBW“).

### 1.3.4 Zielorientierte Qualitätssteuerung

Aus dem Leitbild und dem daraus abgeleiteten Qualitätsverständnis wurden an der DHBW Qualitätsziele definiert<sup>15</sup>. Die Qualitätsziele dienen der Qualitätssicherung und -verbesserung und der Reflexion über die Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre. Im Abgleich mit dem Ist-Stand kann die Erreichung der Qualitätsziele kontinuierlich überprüft werden und konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entwickelt und umgesetzt werden.

---

<sup>15</sup> Die Qualitätsziele wurden durch den Gründungssenat am 29. September 2010 und vom Gründungsaufsichtsrat am 29. November 2010 verabschiedet. (Siehe Materialien Nr. 1) Für die Master-Studiengänge wurden die Qualitätsziele vom Senat am 5. April 2016 verabschiedet, eine überarbeitete Version wurde am 24. April 2018 verabschiedet. (Siehe Materialien Nr. 2)



**Abbildung 6: Vom Leitbild zu den Instrumenten der Qualitätssicherung**

Für die Bachelor-Studiengänge wurden folgende Kernprozesse in Studium und Lehre definiert und diesen Qualitätszielen zugeordnet:

- Studienangebotsentwicklung
- Curriculumsentwicklung für das Studium in Theorie und Praxis
- Durchführung von Lehrveranstaltungen
- Durchführung des Studiums in der Praxis
- Prüfungsstellung, -durchführung und -bewertung
- Themenstellung, Betreuung und Bewertung von Projekt- und Abschlussarbeiten
- Studienorganisation sowie Betreuung und Beratung der Studierenden und Lehrbeauftragten
- Auswahl von und Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern
- Weiterbildung und kooperative Forschung der Professorinnen und Professoren
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

Für die weiterbildenden Master-Studiengänge am DHBW CAS wurden folgende Kernprozesse definiert und mit Zielsetzungen hinterlegt:

- Angebotsentwicklung für weiterbildende duale Master-Studiengänge der DHBW
- Curriculumsentwicklung für das Studium in Theorie und Praxis
- Eigenverantwortliche Ausgestaltung des dualen Master-Studiums durch die Studierenden
- Durchführung von Lehrveranstaltungen
- Prüfungsstellung, -durchführung und -bewertung
- Themenstellung, Betreuung und Bewertung von Studien-, Projekt- und Masterarbeiten
- Studienorganisation sowie Betreuung und Beratung der Studierenden und Lehrbeauftragten
- Zusammenarbeit des DHBW CAS mit Dualen Partnern
- Kooperative Forschung
- Kontinuierliche Qualitätsverbesserung

Zu den Kernprozessen wurden Qualitätsziele definiert und diesen Instrumentarien der Qualitätssicherung zugeordnet. Die Qualitätsziele dienen somit der Messung der Zielerreichung, der Qualitätssicherung und -verbesserung und der Reflexion über die Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

Der Qualitätsbericht der DHBW nimmt Bezug auf die Qualitätsziele und reflektiert die Ergebnisse aus der Evaluation von Studium und Lehre in Hinblick auf die Zielerreichung.

Die Qualitätsziele für Bachelor- und Master-Studiengänge der DHBW und die eingesetzten Instrumente der Qualitätssicherung sind im Verzeichnis der relevanten Materialien (Nr. 1 und 2) dargestellt.

### 1.3.5 Gemeinsame Qualitätsverantwortung und Partizipation

#### a) Beteiligung aller Stakeholder im Prozess der Qualitätsentwicklung

In den an der DHBW etablierten Prozessen zur Feststellung, Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre sind alle Stakeholder mit einbezogen: Die Perspektiven von Studierenden, Dualen Partnern, externen Gutachterinnen und Gutachtern sowie der Studiengangsleitungen und Wissenschaftlichen Leitungen kommen hierbei zum Tragen. Das QM-System der DHBW ist auf Transparenz und Beteiligung ausgerichtet. Transparenz wird insbesondere dadurch hergestellt, dass verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, die durch die zentralen Gremien beschlossen werden, allgemein zugänglich und einsichtig sind und zuverlässig angewendet werden. Zentrale Informationen über die Hochschule sowie studienrelevante Dokumente sind zudem über die Homepage der DHBW ([www.dhbw.de](http://www.dhbw.de)) abrufbar.

Die Studierenden nehmen zum einen an der Lehrveranstaltungsevaluation, zum anderen an der Evaluation von Studium und Lehre teil; außerdem geben sie Rückmeldung zur Qualität des Studiums in der Praxis. Die Studierenden nehmen über die studentischen Vertretungen in den Qualitätszirkeln, in den Fachkommissionen und in der QSK eine wichtige Rolle bei der Auswertung der Ergebnisse wahr. Auch in den Konsultationsgruppen der internen Akkreditierung bzw. Reakkreditierung von Studienangeboten sind Studierende sowie Alumni vertreten.

Die Rückmeldungen der Dualen Partner an die Studiengangsleitungen und die Wissenschaftlichen Leitungen fließen in den Qualitätsprozess ein, indem ihr Feedback an die Studiengangsleitungen im Rahmen der Evaluation von Studium und Lehre berücksichtigt wird und in den Qualitätsbericht eingeht. Die Dualen Partner sind in den lokalen Qualitätszirkeln vertreten und als Mitglieder der Fachkommissionen sowie durch ihre Mitwirkung in der QSK in den Prozess der Feststellung der Evaluationsergebnisse und der daraus abgeleiteten Maßnahmen einbezogen. Die Dualen Partner wirken außerdem bei der internen Akkreditierung und Reakkreditierung der Studienangebote mit.

Die Lehre der Professorinnen, Professoren und Lehrenden an der DHBW ist Gegenstand der Evaluation, da zum einen die Studierenden in der Lehrveranstaltungsevaluation ihre Zufriedenheit mit der von der Lehrenden oder dem Lehrenden gehaltenen Lehrveranstaltung bewerten. Zum anderen werden in der Prüfungswesenevaluation die von den Lehrenden gestellten Prüfungen und Prüfungsbewertungen durch externe Gutachterinnen und Gutachter evaluiert. In den Qualitätszirkeln nehmen Vertreterinnen und Vertreter der Lehrenden teil.

Professorinnen und Professoren sind zudem in den Fachkommissionen und ihren Unterkommissionen sowie in der QSK vertreten. Sie sind somit auch in der Curriculumsentwicklung sowie in den Prozess der internen (Re-)Akkreditierung eingebunden. Die Studiengangsleitung (in Bachelor-Studiengängen) bzw. Wissenschaftliche Leitung (in Master-Studiengängen) ist wesentlicher Akteur im Qualitätssicherungsprozess an der DHBW, indem diese die Verantwortung für die Organisation und Qualität des Studiengangs trägt. Im Evaluationsprozess kommt der Studiengangsleitung bzw. der Wissenschaftlichen Leitung eine besondere Rolle zu, indem diese die Evaluation von Studium und Lehre sowie die Lehrveranstaltungsevaluation vor Ort anleitet, organisiert und den Qualitätsbericht des Studiengangs verfasst. In der Unterkommission des Studiengangs bringt die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung wichtige Impulse zur curricularen Weiterentwicklung mit ein und unterstützt das Verfahren der internen (Re-)Akkreditierung. Die Evaluation von Studium und Lehre, die Prüfungswesenevaluation und der Prozess der internen Akkreditierung werden von externen Gutachterinnen und Gutachtern begleitet. Diese sind Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen aus dem jeweiligen Fachgebiet. Sie beteiligen sich durch eine dokumentenbasierte Prüfungswesenevaluation, durch die Teilnahme an den jährlich stattfindenden Evaluierungskommissionen sowie durch die Beteiligung an der Institutionellen Fremdevaluation. Im Akkreditierungsprozess werden externe Gutachterinnen und Gutachter sowohl in der Konsultations- als auch in der Prüfphase einbezogen. Die Arbeit der Fachkommissionen wird kontinuierlich durch externe Berater oder Beraterinnen begleitet, die an den Sitzungen teilnehmen. Senat und Aufsichtsrat beschließen den Qualitätsbericht der DHBW und entscheiden in Angelegenheiten der internen Akkreditierung.

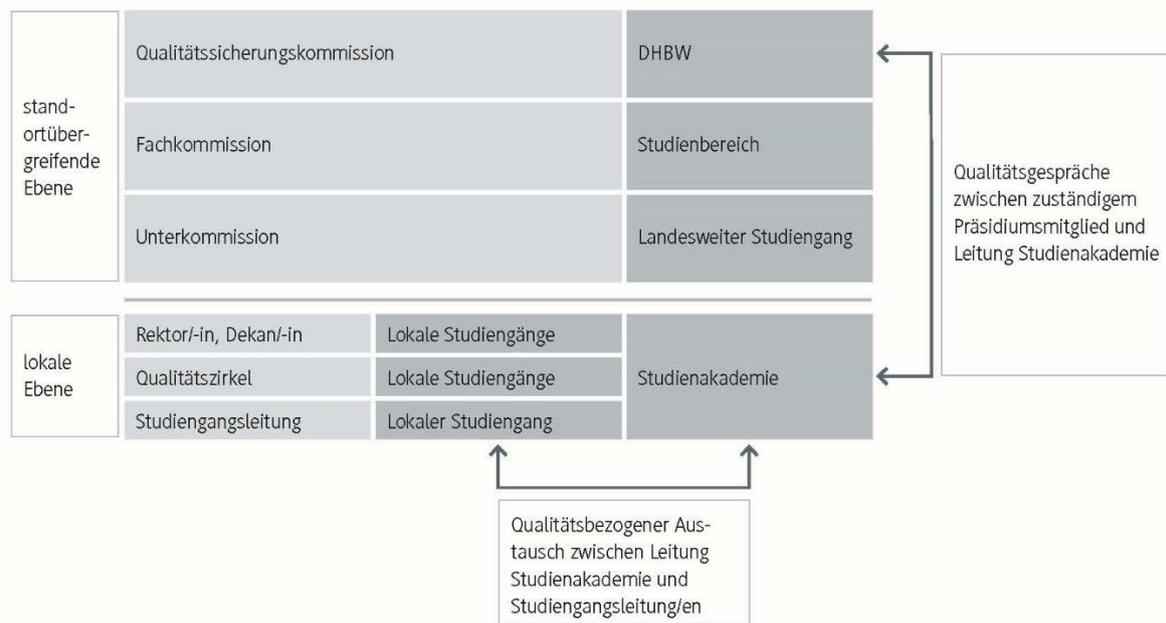
#### b) Qualitätsentwicklung in lokaler und landesweiter Qualitätsverantwortung

Im QM-System der DHBW greifen lokale und landesweite Qualitätsregelkreise ineinander. Das Qualitätssystem spiegelt damit die Organisationsstruktur der Hochschule wieder. Das lokale Qualitätsmanagement ist dabei auf die Besonderheiten des jeweiligen Standorts angepasst und wird von der Rektorin oder dem Rektor der Studienakademie verantwortet. Dabei werden die zentralen, landesweiten Vorgaben des Qualitätsmanagements nach Maßgabe des Qualitätshandbuchs umgesetzt und durch geeignete lokale Strukturen ergänzt. Die DHBW hat hierzu Leitplanken entwickelt, welche Prinzipien in der Gestaltung des lokalen Qualitätsmanagements zu Grunde gelegt werden sollen (siehe Materialien Nr. 30). In jährlich stattfindenden Qualitätsgesprächen zwischen dem für Qualitätssicherung zuständigen Präsidiumsmitglied und der Hochschulleitung der Studienakademie wird gemeinsam evaluiert, welche Strukturen des Qualitätsmanagements an der Studienakademie bereits realisiert wurden und deren Wirksamkeit diskutiert. Ebenso werden die Zielsetzungen der Studienakademie zur Weiterentwicklung des lokalen Qualitätsmanagements und der Sicherung der Studienqualität besprochen. Das QM-System der DHBW setzt somit auf den Strukturen der DHBW als State University auf: Lokale Qualitätsarbeit und landesweites Qualitätsmanagement ergänzen sich und greifen die aufgeworfenen Problemstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven auf. Die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten folgt entsprechend dem Prinzip, dass qualitätsverbessernde Maßnahmen, die die Hochschule insgesamt betreffen, den zentralen Entscheidungsträgern der Hochschule obliegen. Entscheidungen über lokalspezifische, standortbezogene Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung werden vom Örtlichen Hochschulrat, Örtlichen Senat, Dekaninnen oder Dekanen oder von der Rektorin oder dem

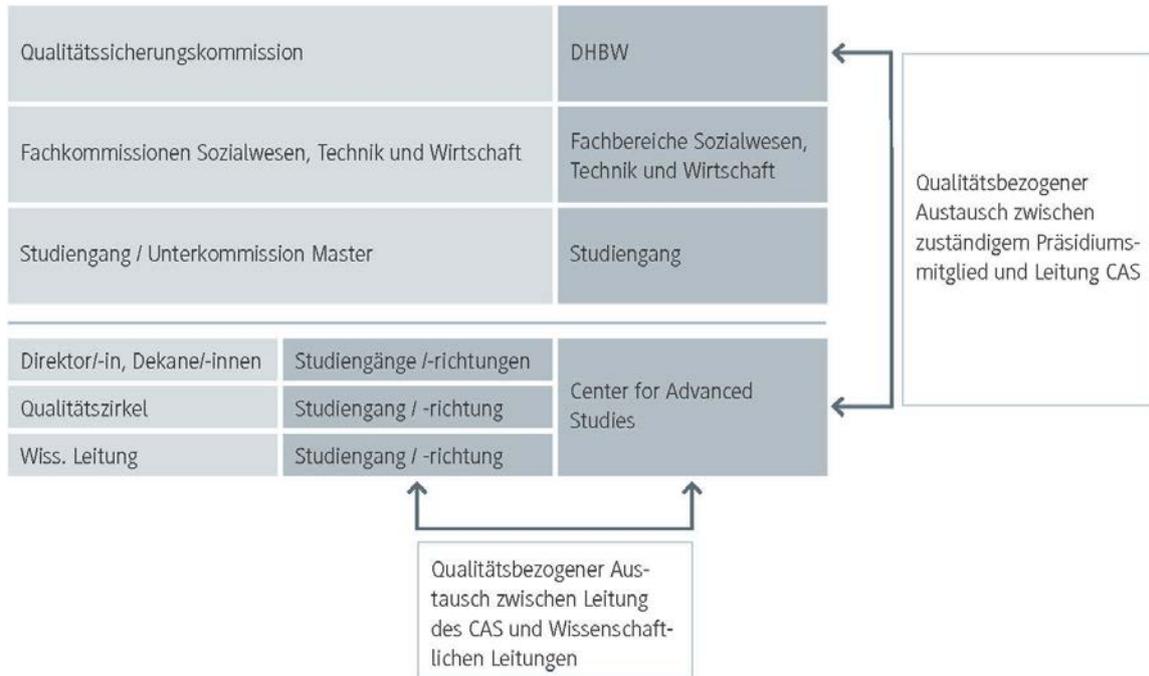
Rektor getroffen und umgesetzt. Die Steuerung der unmittelbaren Studienqualität im Studiengang obliegt der Studiengangsleitung.

Die Master-Studiengänge der DHBW sind standortübergreifend angelegt. Insofern entfällt hier die lokale Ebene. Die zentrale Qualitätsverantwortung liegt beim Direktor des CAS und den Fachbereichsleitern (Dekanen), die Qualitätsverantwortung in den Master-Studiengängen haben die Wissenschaftlichen Leitungen inne.

Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Steuerungsebenen im QM-System der DHBW ermöglicht, dass sowohl lokale Problemlagen zeitnah adressiert und umgesetzt werden können, als auch langfristige Projekte initialisiert werden, die hochschulweit umgesetzt werden.



**Abbildung 7: Lokale und überregionale Qualitätsverantwortung und -entwicklung in Bachelor-Studiengängen**



**Abbildung 8: Qualitätsverantwortung und -entwicklung in Master-Studiengängen**

### 1.3.6 Konsequente Ausrichtung auf das duale Studienkonzept

Die DHBW bietet akkreditierte duale Bachelor- und Master-Studiengänge in den Studienbereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen an<sup>16</sup>. Seit 2011 offeriert die DHBW außerdem Studienangebote im Bereich der gesundheitsnahen Studiengänge, diese werden seit 2015 durch das Fachgremium Gesundheit betreut.

Die DHBW bietet auch internationale Studiengänge an, in denen die Studierenden in einem bi- oder trinationalen Studienkonzept Teile ihres Studiums an einer Partnerhochschule im Ausland erbringen. Die Studierenden erhalten dann mit Abschluss des Studiums die Abschlüsse beider Hochschulen in Form eines Double-Degrees bzw. eines Joint Degrees.

Die Bachelor-Studiengänge der DHBW qualifizieren für die Aufnahme von Master-Studiengängen und sind so konzipiert, dass die Anschlussfähigkeit an weiterführende Studien gewährleistet ist.

<sup>16</sup> Studienangebot im Bachelor: <http://www.dhbw.de/studienangebot/bachelor.html#course-0> [Stand 26.05.2017]. Studienangebot im Master: <https://www.cas.dhbw.de/masterstudiengaenge/das-studium/> [Stand 26.05.2017].

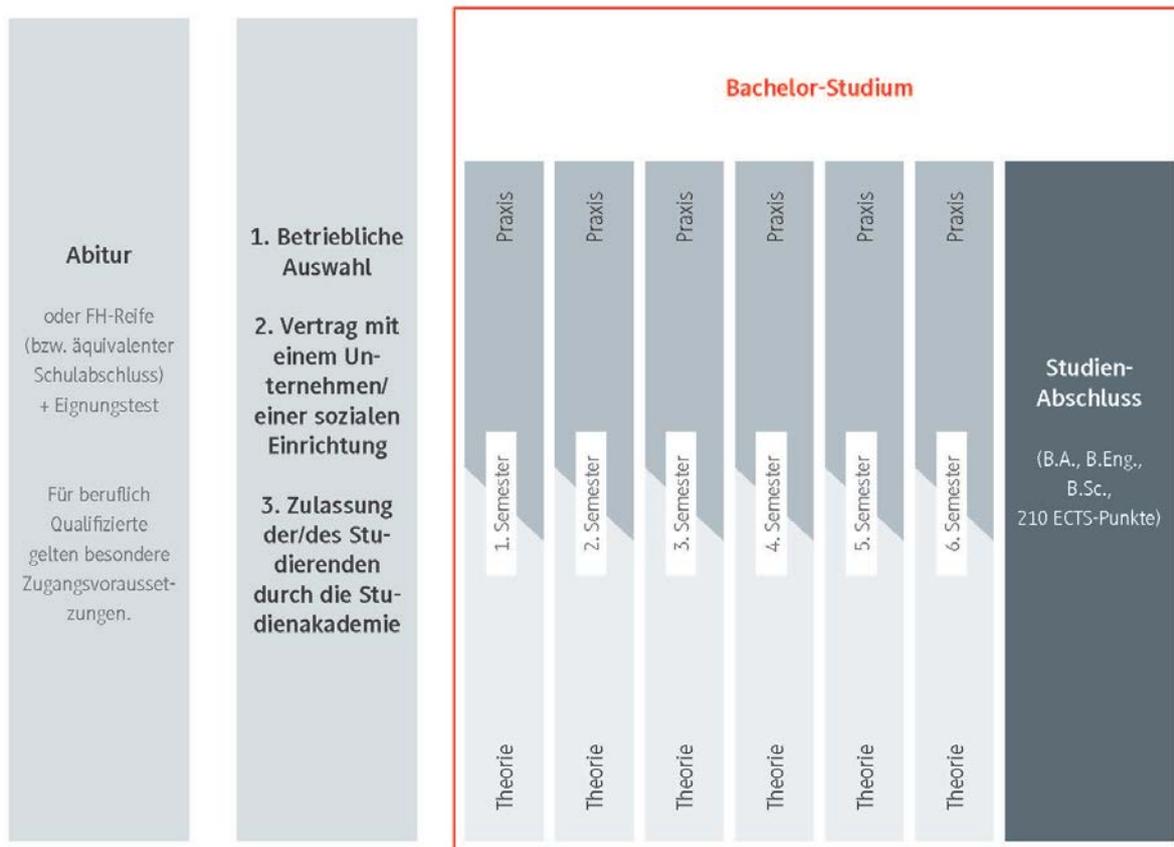


Abbildung 9: Duales Studienkonzept der Bachelor-Studiengänge

#### a) Konzeption der Bachelor-Studiengänge

Herausgehobenes Merkmal des dualen Studiums an der DHBW ist die Verzahnung des Theoriestudiums mit dem Studium in der Praxis. Durch den Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen erwerben die Studierenden neben Fach- und Methodenkompetenzen auch personale und soziale Kompetenzen und erlangen durch ihre praktische Erfahrung übergreifende Handlungskompetenz. Theorie- und Praxisinhalte sind im dualen Studienkonzept eng aufeinander abgestimmt und beziehen aktuelle, wissenschaftliche Erkenntnisse sowie neue Entwicklungen in Wirtschaft, Technik, Wissenschaft und Gesellschaft ein. Das Zusammenspiel zwischen dem Kompetenzzugewinn an unterschiedlichen Lernorten ist beschrieben in der Handreichung „Kompetenzorientierung in der Curriculumsentwicklung“ (siehe Materialien Nr. 28).

Zur Sicherung der Qualität des dualen Studiums übernehmen die Dualen Partner eine wichtige Rolle. Die kooperierenden Einrichtungen und Unternehmen, die Dualen Partner, wählen die Studierenden der Bachelor-Studiengänge selbst aus, schließen mit ihnen einen dreijährigen Studienvertrag<sup>17</sup>, übernehmen als Mitglieder der Hochschule den praxisorientierten Teil des Studiums und bieten den Studierenden über die gesamte Studiendauer hinweg eine monatliche, fortlaufende Vergütung. Bewerberinnen und Bewerber können nur dann für ein Studium an der DHBW zugelassen werden, wenn sie die Hochschulzulassungsvoraussetzungen erfüllen und einen Studienvertrag vorweisen können.

<sup>17</sup> <http://www.dhbw.de/die-dhbw/dokumente.html#tab-649-10> [Stand: 04.01.2018].

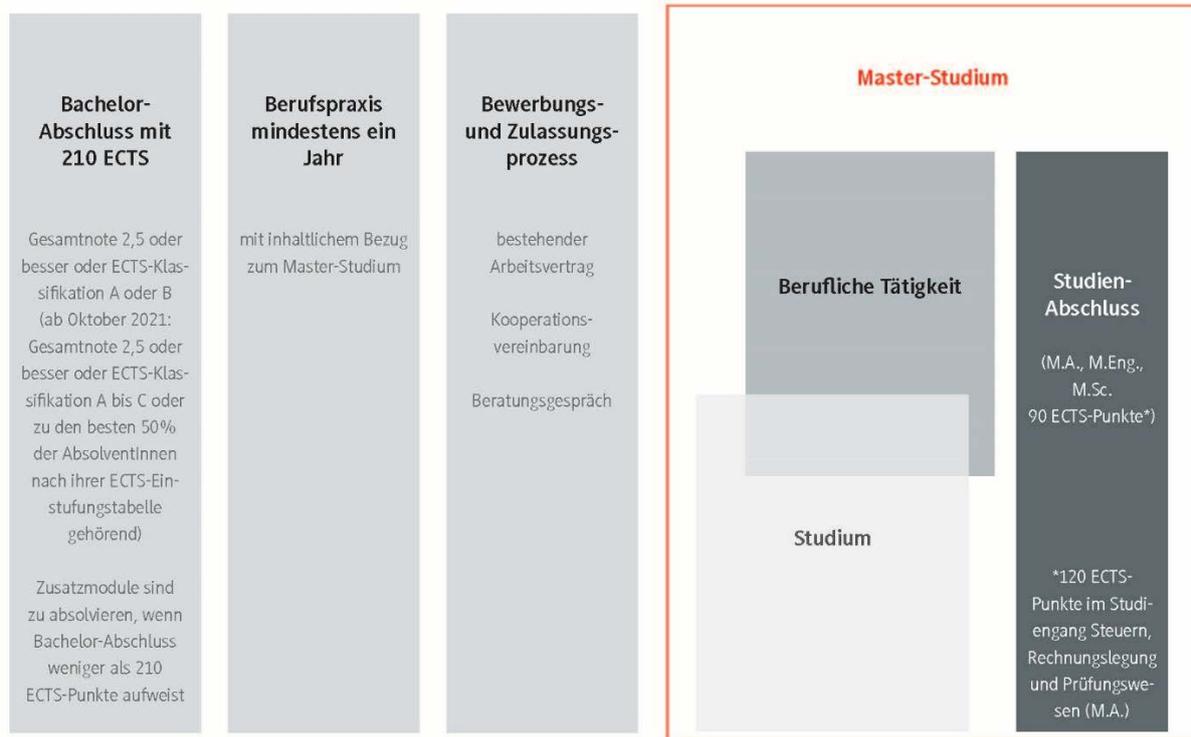
Als Ausbildungsstätte kommen nur die Unternehmen und Einrichtungen in Frage, die von der DHBW zugelassen und fortlaufend geprüft wurden (zur Sicherung der Qualität der Praxisphase siehe insbesondere Kapitel 3.3).

Die in den Praxisphasen erbrachten Leistungen sind integrativer Bestandteil des Studiums, weshalb sämtliche Studiengänge der DHBW als Intensivstudiengänge anerkannt und mit 210 ECTS-Punkten bewertet sind.

Alle Studienangebote der DHBW haben einen internen Akkreditierungsprozess durchlaufen, der sicherstellt, dass die hochschulweit abgestimmten und verbindlichen Rahmenbedingungen, welche auch die Vorgaben von Kultusministerkonferenz und Akkreditierungsrat beinhalten, eingehalten werden.

Über die Neueinrichtung bzw. die Reakkreditierung eines Studienangebots entscheiden die zentralen Gremien der DHBW. Das gleiche Studienangebot wird in der Regel von mehreren Studienakademien in Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern angeboten. Dabei bestehen definierte Spielräume, das jeweilige Studienangebot um lokale Besonderheiten zu ergänzen und an die regionalen Anforderungen anzupassen.

Die Studienorganisation an der DHBW ermöglicht es den Studierenden, den besonderen Anforderungen eines Intensivstudiums gerecht zu werden. Die Studierenden der DHBW sind in Kurse von in der Regel bis zu 30 Studierenden eingeteilt, die Studierenden durchlaufen in diesem Kursverbund das dreijährige Studium. Jedem neu an der DHBW eingerichteten Kurs wird eine Studiengangsleitung zugeordnet. Die Studiengangsleitung sichert – unbeschadet der Verantwortlichkeiten der Hochschulleitung – die Qualität im Studiengang, fungiert als Ansprechperson für die Studierenden und organisiert den Studienablauf, das Prüfungswesen sowie den gemeinsamen Vorlesungsplan für den Kurs. Laufen in einem Studiengang an einer Studienakademie mehrere Kurse parallel, können die im Studiengang zuständigen Studiengangsleitungen die Aufgaben untereinander aufteilen. Die Administration und Organisation des Studiengangs wird durch Sekretariate, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zum Teil durch Studiengangsmanagerinnen und Studiengangsmanager unterstützt. Bei Bedarf können Kurse in Studienzentren zusammengefasst werden. In den Studienzentren werden Aufgaben und Zuständigkeiten der Studiengänge bzw. -richtungen bedarfsgerecht gebündelt sowie administrative Abläufe weiterentwickelt und optimiert.



**Abbildung 10: Duales Studienkonzept der berufsintegrierenden Master-Studiengänge**

## b) Konzeption der Master-Studiengänge

Am Center for Advanced Studies der DHBW können Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen berufsintegrierende und berufsbegleitende, nicht-konsequente duale Master-Studiengänge sowie Kontaktstudienangebote belegen. Die Master-Studiengänge sind als weiterbildende Master-Studiengänge konzipiert, die von den Studierenden als berufsintegrierte Weiterbildung und von den Dualen Partnern als strategisches Instrument der Personalentwicklung genutzt werden können. Die Verknüpfung zwischen den beiden Lernorten wird in den Master-Studiengängen und den Weiterbildungsangeboten des Master-Studiengangs für eigene berufliche Themenstellungen, Projekte und der Eröffnung neuer Entwicklungsmöglichkeiten genutzt.

Das Angebot richtet sich an Interessierte, die zum Zeitpunkt des Studienbeginns bereits mindestens ein Jahr Berufserfahrung nach ihrem Bachelor-Abschluss gesammelt haben. Um ein Master-Studium aufnehmen zu können, müssen Studieninteressierte eine Kooperationsvereinbarung mit einem kooperierenden Unternehmen bzw. Einrichtung abschließen.

Die Master-Studiengänge sind dabei gemäß folgenden Leitsätzen konzipiert:

- Das Studium sieht eine Vertiefung und/oder Erweiterung der Fachkenntnisse vor und knüpft an aktuelle Forschungsergebnisse und -themen an. Darüber hinaus wird die Entwicklung fachübergreifender Kompetenzen im Studium ermöglicht.
- Die Studieninhalte weisen eine hohe Anwendungsorientierung durch den permanenten Wechsel von Theorie und Praxis sowie die Integration von betrieblichen Projekten in das Studium auf.

- Bei der Gestaltung von Lehrinhalten werden die Kompetenzbedarfe der Dualen Partner ebenso berücksichtigt wie die Interessen der Studierenden, um Markterfolg und Berufsintegration sicherzustellen.
- Die Lehrinhalte werden standortübergreifend gestaltet und durchgeführt, um die Kompetenzen der Professorinnen und Professoren aller Studienakademien zu nutzen und eine hohe Studienqualität zu gewährleisten.
- Eine Individualisierung der Studienverlaufspläne wird durch Wahlmöglichkeiten der Studierenden und eine intensive Studienberatung vor und während des Studiums ermöglicht.

Die Master-Studiengänge bzw. -Studienrichtungen werden von einer Professorin bzw. einem Professor als Wissenschaftliche Leitung geführt. Die Wissenschaftliche Leitung übernimmt hierbei die äquivalente Rolle einer Studiengangsleitung in den Bachelor-Studiengängen und ist für die fachliche Betreuung der Studierenden und die Sicherung der Qualität im Studiengang verantwortlich. Da die Master-Studiengänge standortübergreifend angeboten werden, gibt es an jeder Studienakademie Professorinnen bzw. Professoren als Standortverantwortliche, die als Ansprechpersonen vor Ort Studierenden und Studieninteressierten zur Verfügung stehen.

Das Studienangebot ist so organisiert, dass die Studierenden ca. 50% der Lehrveranstaltungen am DHBW CAS in Heilbronn belegen und ca. 50% der Module an den Studienakademien der DHBW durchgeführt werden. Mit dieser Studienorganisation ermöglicht es die DHBW den Studierenden, sowohl studiengangsübergreifend Netzwerke aufzubauen als auch von der an den Studienakademien verankerten Fachkompetenz und der dort vorhandenen Infrastruktur, z.B. in Form von Laboren, zu profitieren. Das DHBW CAS ist unabhängig vom Lernort für alle im Rahmen der Master-Programme angebotenen Module qualitätsverantwortlich.

Neben den über das DHBW CAS angebotenen Studiengängen bietet die DHBW zudem Master-Studiengänge in Kooperation mit anderen Hochschulen an.<sup>18</sup>

### c) Konzeption der Studienangebote des Studienfachbereichs Gesundheit

Die Studiengänge des Studienfachbereichs Gesundheit folgen ebenfalls dem dualen Studienkonzept. Da die berufsrechtliche Befähigung jedoch in einigen Gesundheitsberufen nur durch den Abschluss einer entsprechenden Ausbildung an einer Berufsfachschule erlangt werden kann, haben sich unterschiedliche Studienmodelle an der DHBW etabliert.

Die DHBW bietet daher:

- ausbildungsintegrierende Bachelor-Studiengänge in Zusammenarbeit mit kooperierenden Berufsfachschulen,
- Aufbaustudiengänge, die als Vollzeitstudium an eine abgeschlossene Berufsausbildung anschließen und
- berufsbegleitende Bachelor-Studiengänge für Studieninteressierte, die bereits im Beruf stehen.

---

<sup>18</sup> Für die in Kooperation durchgeführten Master-Studiengänge gelten die jeweiligen Vereinbarungen zur Qualitätssicherung mit den kooperierenden Hochschulen. Die hier beschriebenen Bestimmungen zum Qualitätsmanagement in den Master-Studiengängen beziehen sich auf die vom DHBW CAS angebotenen Programme.

Insbesondere bei den Studiengängen, die in Kooperation mit einer Berufsfachschule angeboten werden, ist es Aufgabe der Studiengangsleitung, die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Lernorten sicherzustellen, die Anerkennung von außerhochschulisch erbrachten Leistungen auf das Studium gemäß akademischen Standards zu gewährleisten und durch geeignete organisatorische Maßnahmen dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeitsbelastung der Studierenden den zulässigen Workload nicht überschreitet.

## 1.4 Rahmenbedingungen zur Sicherung der Studienqualität

### 1.4.1 Strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen

Folgende strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen sichern die Qualität des Studiums an der DHBW ab:

- Die DHBW ist staatliche Hochschule und somit durch das Land Baden-Württemberg finanziert. Die staatliche Finanzierung der Bachelor-Studiengänge wird durch die Einnahme von Drittmitteln ergänzt. In jährlichen Kapazitätsgesprächen zwischen dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst und dem Präsidium der DHBW wird die konkrete Finanzierung und Kapazität verhandelt, Grundlage bildet hierbei der geltende Hochschulfinanzierungsvertrag. Die Master-Studiengänge werden gebührenfinanziert angeboten.
- Gemäß den Anforderungen der European Standards and Guidelines (ESG) ist sichergestellt, dass die DHBW über angemessene Mittel zur Finanzierung von Studium und Lehre verfügt und dass für die Studierenden jederzeit ein hinlängliches und leicht zugängliches Angebot an Lernmitteln (beispielsweise in Bibliotheken) und Betreuung bereitsteht.
- Die Besetzung von Professuren erfolgt gemäß den gesetzlichen Anforderungen und Vorgaben des LHG, sodass Berufungen nur dann erfolgen können, wenn die Bewerberin oder der Bewerber die geforderten wissenschaftlichen und didaktischen Qualifikationen nachgewiesen hat und über ausreichende Berufserfahrung verfügt.
- Die Beauftragung von Lehrenden erfolgt gemäß den Vorgaben des LHG und der ESG, welche die Qualifikation von Lehrenden definieren. Die DHBW hat die Anforderungen in einer internen Richtlinie (vgl. Materialien Nr. 4) weiter spezifiziert, so müssen Lehrende die geforderten Kompetenzen mitbringen und den Qualitätsansprüchen bei der Durchführung von Lehrveranstaltungen genügen.
- Gemäß den Anforderungen der ESG stellt die DHBW sicher, dass gerechte und transparente Verfahren für die Neueinstellung und Weiterbildung der Beschäftigten bestehen.
- Die DHBW hat zentrale Einrichtungen aufgebaut, die maßgeblich zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität beitragen. Das Zentrum für Hochschuldidaktik und Lebenslanges Lernen (ZHL) bietet Weiterbildungsmöglichkeiten für akademisches und nicht-akademisches Personal an der DHBW. (Siehe 1.4.2)
- Die Studiengangsleitungen bzw. die Wissenschaftlichen Leitungen nehmen eine Schlüsselrolle bei der Sicherung der Qualität des Studiums ein. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben wird den Studiengangsleitungen daher 50% ihres Lehrdeputats erlassen, so dass diese 288 Stunden Jahresdeputat Lehre (anstelle von 576 Stunden) zu erbringen haben. Wissenschaftliche Leitungen erhalten eine Deputatsreduzierung (A-Besoldung), bzw. Leistungszulage (W-Besoldung).

- Die kooperierenden Einrichtungen und Unternehmen sind als Duale Partner Mitglieder der Hochschule und sind in den Gremien der DHBW vertreten: Im Örtlichen Hochschulrat, im Aufsichtsrat und in den Fachkommissionen sind diese paritätisch vertreten. In der Kommission für Qualitätssicherung, dem Senat und dem Präsidium der DHBW sind sie als Mitglieder beteiligt.
- Um Mitglied der Hochschule zu werden, durchlaufen die interessierten Einrichtungen und Unternehmen ein Verfahren der Überprüfung und Zulassung gemäß der Richtlinie für die Eignungsvoraussetzungen und das Zulassungsverfahren von Praxispartnern<sup>19</sup>. Die Zulassung als Dualer Partner eines Studiengangs erfolgt durch den Örtlichen Hochschulrat der Studienakademie. Für die Master-Studiengänge wurden Eignungskriterien für kooperierende Unternehmen und Einrichtungen definiert, deren Einhaltung kontinuierlich überprüft wird. Die Zulassung erfolgt grundsätzlich durch die Präsidentin oder den Präsidenten der DHBW, der die Zulassung auf die Direktorin oder den Direktor des DHBW CAS delegieren kann.
- In den Bachelor-Studiengängen erfolgt die Auswahl der Studierenden durch die Dualen Partner; Zulassungsvoraussetzung zum Studium ist der Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie die Vorlage eines abgeschlossenen Studienvertrags. Studierende, die mit Fachhochschulreife oder als beruflich Qualifizierte an die DHBW kommen, sind verpflichtet, einen gesonderten Nachweis über ihre Hochschulzugangsberechtigung zu erbringen; hierzu sind ggf. Studieneingangstests erforderlich.<sup>20</sup>
- Der Studienvertrag für Bachelor-Studiengänge folgt einem hochschulweiten standardisierten Vertragsformular und sichert wesentliche Kernmerkmale des dualen Studiums an der DHBW: u.a. Vergütung, Urlaubsanspruch, Einsatzfelder der Studierenden sowie Pflichten der Studierenden und des Arbeitgebers.
- In den Master-Studiengängen ist die Vorlage einer standardisierten Kooperationsvereinbarung des Studierenden mit der kooperierenden Einrichtung oder dem kooperierenden Unternehmen Zulassungsvoraussetzung.
- Die DHBW hat für den gesamten Student-Life-Cycle verbindliche Regelungen erlassen, die unter anderem den Zugang zum Studium (Zulassungssatzung), die Studienorganisation und Prüfungsanforderungen (Studien- und Prüfungsordnungen der Studienbereiche), die Anerkennung von Leistungen (Satzung zur Anerkennung außerhochschulisch erbrachter Leistungen) sowie Regelungen für den Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten (Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten) oder die Erhebung von Verwaltungsgebühren (Gebührensatzung) erlassen. Alle Satzungen und Ordnungen sind unter den „Amtlichen Bekanntmachungen“ auf der Homepage der DHBW veröffentlicht<sup>21</sup>.
- Auf Ebene der Studienakademien und am DHBW CAS wurden Prüfungsämter eingerichtet, durch die sichergestellt wird, dass die Prüfungen in den Studiengängen gemäß den geltenden Rechtsvorschriften durchgeführt werden. Die Prüfungsämter

---

<sup>19</sup> Verfügbar unter:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2011/14\\_2011\\_Eignungsvoraussetzung\\_Praxispartner.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2011/14_2011_Eignungsvoraussetzung_Praxispartner.pdf) [Stand 05.02.2018].

<sup>20</sup> Zu den aktuellen Regelungen siehe hierzu: <http://www.dhbw.de/die-dhbw/dokumente.html#Immatrikulationsvoraussetzungen> [Stand 17.05.2017].

<sup>21</sup> <http://www.dhbw.de/die-dhbw/dokumente.html#Bekanntmachungen> [Stand 02.10.2017].

sind hierbei für formal-rechtliche Angelegenheiten zuständig, während die Prüfungsorganisation und -durchführung in der Qualitätsverantwortung der Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftlichen Leitungen liegt.

- An den Studienakademien wurden „Education Support Center (ESC)“ eingerichtet, die zur Aufgabe haben, innovative Lehr-Lernformate vor Ort zu etablieren und die unterschiedliche Studierendenservices anbieten, z.B. Vorkurse oder Zusatzangebote. Je nach Profil am Standort sind die ESC auch mit weiteren Aufgaben der Studienadministration betraut.

#### 1.4.2 Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL)

Das ZHL ist eine zentrale Einrichtung der DHBW. Es gliedert sich in drei Abteilungen (Hochschuldidaktik, Fortbildung und Testzentrum) mit unterschiedlichen Zielgruppen und Qualifizierungsschwerpunkten. Das ZHL begleitet neben seinen zentralen Qualifizierungsaufgaben für die DHBW auch die hochschuldidaktische Weiterentwicklung der Studiengänge im Bachelor und Master.

##### a) Hochschuldidaktik

Die Hochschuldidaktik versteht sich als Dienstleisterin für die Professorinnen und Professoren sowie die aktiven Lehrbeauftragten der DHBW. Pro Jahr werden ca. 80 Veranstaltungen an allen Standorten umgesetzt. Das zentrale Angebot umfasst ca. 20 verschiedene Maßnahmen der hochschuldidaktischen Qualifizierung<sup>22</sup>. Die Themenfindung für Veranstaltungen erfolgt durch Evaluation, Bedarfsabfragen, Vorgaben von zentralen Stellen und jährliche Präsentation in der Kommission für Qualitätssicherung. Weitere Leistungen wie Zertifikatskurse, Beratungskonzepte und eine Schriftreihe ergänzen das Angebot.

Eine intensive Vernetzung mit den Studienakademien wird auf unterschiedlichen Wegen erreicht. Zum einen durch Professorinnen und Professoren mit der Aufgabe „Beauftragte für Hochschuldidaktik“ als lokale Multiplikatoren an jedem Standort. Zum anderen durch die Mitarbeit in zentralen Gremien, als Gast in der QSK und im Austausch mit den ESC. Auf lokaler Ebene werden in spezifischen Zentren je nach Ausgestaltung durch die Studienakademien weitere hochschuldidaktische Themenstellungen bearbeitet (z.B. Planspielzentrum, lokale Zentren zur Förderung innovativer Lehre oder zur Förderung forschenden Lehrens, ESC).

##### b) Fortbildungen

Die Abteilung Fortbildung bietet allen Beschäftigten der DHBW ein vielfältiges Seminarangebot. Die Fortbildungsangebote dienen der Erhaltung und Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz und sind praxisorientiert für die spezifischen Bedürfnisse der DHBW Beschäftigten konzipiert.

---

<sup>22</sup> <https://www.cas.dhbw.de/zhl/wir-ueber-uns/> [Stand 27.10.2017].

#### c) Testzentrum

Das Testzentrum der DHBW ist mit der landesweiten Koordination und Durchführung des Studierfähigkeitstest im Rahmen der Deltaprüfung sowie der Eignungsprüfung für beruflich Qualifizierte der DHBW betraut. Nach Maßgabe des LHG (insbes. § 58 Absatz 2 Nummer 4 und Nummer 6) wurden die Immatrikulationssatzung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg für Bachelorstudiengänge (insbes. § 5 Absatz 2 Nummer 3 und 5) sowie die Prüfungsordnung Deltaprüfung und Prüfungsordnung Eignungsprüfung durch die Gremien der DHBW verabschiedet.

### 1.4.3 Zentrale Einrichtungen zur Forschungsförderung

Seit ihrer Hochschulwerdung 2009 hat die DHBW einen gesetzlich verankerten Forschungsauftrag. Dem Prinzip der Dualität entsprechend erfolgt Forschung an der DHBW anwendungs- und transferorientiert mit dem Ziel, innovative Konzepte, Strategien und Technologien für und mit den Dualen Partnern zu entwickeln. Forschung bindet die DHBW in die fachlichen und wissenschaftlichen Netzwerke ein und leistet einen Beitrag zur Wissensbildung. Mit ihren Aktivitäten im Bereich der Forschung und dem forschenden Lehren bietet die DHBW Studierenden die Möglichkeit, an Forschungsprojekten mitzuwirken und stellt die Einheit von Forschung und Lehre sicher.

Das Support Center Forschung (SCF) bietet im Präsidium zentral für alle DHBW Studienakademien Forschungsservices an, um Forschung, Innovation und Transfer an der DHBW weiter zu etablieren und zu fördern. Dabei versteht sich das SCF als Informations- und Beratungsstelle für die einzelnen Standorte. Das SCF arbeitet zudem Vorschläge aus, unter welchen Rahmenbedingungen Forschungsaktivitäten an der DHBW ermöglicht werden sollen und mit Hilfe welcher Maßnahmen Forschung, Innovation und Transfer an der DHBW unterstützt und gefördert werden können.

#### a) Prozesse und Regularien

An der DHBW wurden verbindlich einzusetzende Formulare, Prozesse und Regularien verabschiedet, die ein verlässliches Regelwerk für Forschung an der DHBW bieten. Diese Regularien, Prozesse und Informationen geben Rechts- und Handlungssicherheit, dienen den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als Leitplanken für die Durchführung von Forschungsaktivitäten und ermöglichen gleichzeitig eine reibungslose Abwicklung auf administrativer Seite.

#### b) Erhebung der Forschungsaktivitäten

Auf Basis der Satzung der DHBW zur Evaluation der Qualität des dualen Studiums in den Bachelorstudiengängen (Evaluationssatzung Bachelor, hier § 6) werden regelmäßig die Forschungsaktivitäten sowie die Weiterbildungsmaßnahmen der Professorinnen und Professoren an allen Studienakademien erhoben. Ziel dieser Evaluation ist es, einen Überblick über Umfang und Entwicklung der an der DHBW durchgeführten Forschungsaktivitäten zu geben. Es soll sichtbar gemacht werden, in welchem Umfang Forschung an der DHBW bereits stattfindet. (Siehe Materialien Nr. 22)

Die Ergebnisse der Abfrage geben einen Überblick über die durchgeführten Forschungsprojekte und -aktivitäten und deren Durchführung an den neun Studienakademien der DHBW. Die Ergebnisse aus der Evaluation der Forschungs- und Weiterbildungsaktivitäten werden der Kommission für Forschung, Innovation und Transfer vorgelegt, die als strategisch beratendes Gremium wirkt. Diese leitet daraus Maßnahmen und Aktivitäten ab, um die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für Forschung an der DHBW systematisch voranzutreiben. Auf dieser Grundlage können Unterstützungs- und Serviceleistungen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verbessert werden. Darüber hinaus werden Maßnahmen entwickelt, die das strategische Ziel der DHBW unterstützen Forschungsaktivitäten und Drittmittelinwerbungen weiter voranzutreiben und auszubauen.

## 2. Das Qualitätsmanagementsystem der DHBW

### 2.1 Überblick zu den Bestandteilen des QM-Systems

Die DHBW wurde 2011 erstmalig systemakkreditiert und hat seitdem ihr QM-System kontinuierlich weiterentwickelt. Zur Sicherung der Qualität von Studium und Lehre spielen unterschiedliche Prinzipien und Instrumente der Qualitätssteuerung zusammen.

Mit ihrem QM-System stellt die DHBW sicher, dass bei der Entwicklung von neuen Studienangeboten die von der DHBW definierten Qualitätsstandards sowie die Vorgaben des Akkreditierungsrats vollständig umgesetzt sind. Das QM-System gewährleistet außerdem, dass regelmäßig Daten zur Durchführung der Studienangebote erhoben, analysiert und für die Ableitung von Maßnahmen genutzt werden. Die DHBW hat in ihrem QM-System zudem externe Qualitätssicherungsverfahren verankert. In Übereinstimmung mit den ESG trägt die externe Überprüfung im Rahmen der Fremdevaluation wesentlich zur kontinuierlichen Verbesserung der Studiengänge bei.

Das QM-System der DHBW stellt durch entsprechende Berichte auf unterschiedlichen Steuerungsebenen sicher, dass alle Betroffenen, über die aus dem QM-Prozess resultierenden Maßnahmen informiert werden.

Auf Basis der Qualitätsziele setzt die DHBW folgende Instrumente und Prozesse der Qualitätssicherung ein:

- Die DHBW hat einen internen Akkreditierungs- und Reakkreditierungsprozess definiert, dem sich alle Studienangebote unterziehen müssen (Kapitel 2.2).
- Die DHBW setzt zur Überprüfung und Sicherung ihrer Qualität unterschiedliche Erhebungsinstrumente ein (Kapitel 2.3), dies sind:
  - Lehrveranstaltungsevaluationen
  - Evaluation von Studium und Lehre
  - Prüfungswesenevaluation
  - Absolventenbefragungen
  - Erhebung statistischer Kennzahlen
  - Fremdevaluation in Zusammenarbeit mit einer Agentur
  - Erhebung zu Weiterbildungs- und Forschungsaktivitäten
  - Modulevaluationen und Evaluation wissenschaftlicher Arbeiten von Studierenden (in Master-Studiengängen)
- Die DHBW hat einen Prozess zur Datenauswertung und Qualitätsberichtserstellung definiert, der alle Steuerungsebenen der Hochschule mit einbezieht (Kapitel 2.3.10).
- Die DHBW hat Feedbackschleifen und Handlungsverantwortung auf lokaler und landesweiter Ebene definiert, um sowohl kurzfristige, sofort anzustoßende Maßnahmen auf lokaler Ebene als auch langfristige Entwicklungsprojekte auf hochschulweiter Ebene in den Blick zu nehmen (Kapitel 2.4).

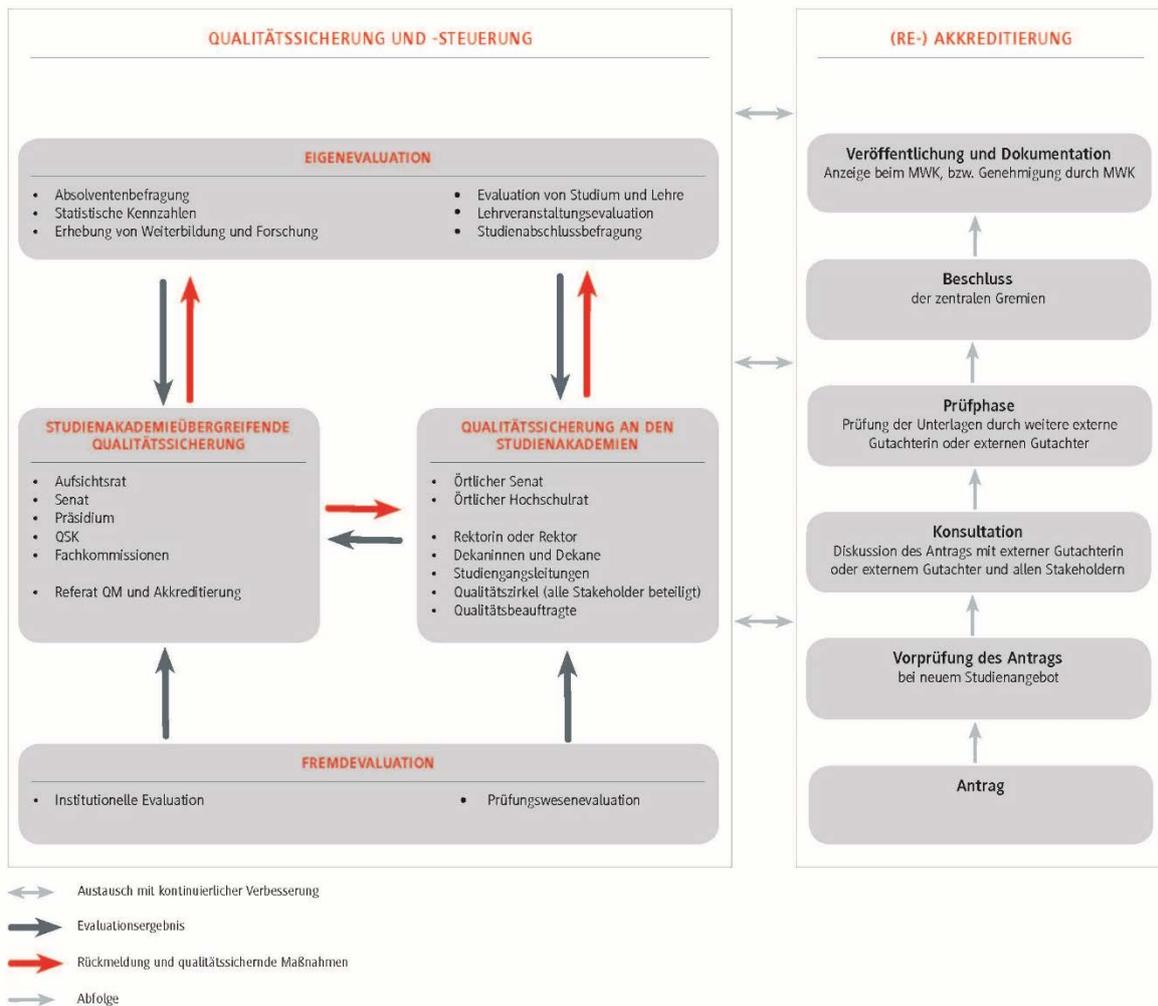


Abbildung 11: Überblick QM-System

## 2.2 Prozess der Studiengangsentwicklung und internen Akkreditierung

### a) Umsetzung der akkreditierungsrelevanten Vorgaben in den Studienmodellen

Als systemakkreditierte Hochschule hat die DHBW einen hochschulweiten Prozess definiert, der sicherstellt, dass alle Studiengänge regelmäßig eine grundlegende Überprüfung ihrer Studiengangskonzepte und Curricula durchlaufen. Der Prozess der internen (Re-) Akkreditierung sichert dabei ab, dass die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum (ESG), die Vorgaben der Lissabon-Konvention, des Akkreditierungsrats, der Kultusministerkonferenz (KMK), des Wissenschaftsrats, sowie die Qualitätsstandards der DHBW umgesetzt werden.

Um die Berücksichtigung der externen und internen Vorgaben zu gewährleisten, wurde ein Rahmenstudienmodell für die Studienangebote der DHBW vom Senat verabschiedet (siehe Materialien Nr. 25). Auf dessen Grundlage haben die jeweiligen Studienbereiche eigene

Studienmodelle definiert, in denen studienbereichsspezifische Vorgaben für die Gestaltung der Curricula gemacht werden. Die Studienmodelle bilden den Strukturierungsrahmen, in dem das Curriculum weiterentwickelt werden kann (siehe Materialien Nr. 26 und 27).

Die Studienmodelle der Studienbereiche treffen Aussagen zu:

- Struktur der Studiengänge, Studienrichtungen und Schwerpunkte
- Modularten, Lage der Module sowie dem Anteil verpflichtender bzw. gemeinsamer Module
- Aufteilung der Theorie- und Praxis ECTS-Leistungspunkte (Bachelor) sowie der Berechnung des Workload
- Prüfungsleistungen und Prüfungsformen
- Relation Präsenzzeit, Selbststudium bzw. angeleitetes Selbststudium
- Definition der unterschiedlichen Studienformate (praxisintegrierendes, ausbildungintegrierendes oder berufsintegrierendes Modell, Anrechnungsmodell) und der Abschlussbezeichnungen
- Etwaigen Genehmigungsverfahren (z.B. für die Einrichtung von Schwerpunkten)

Bei der Entwicklung und Überprüfung von Studienangeboten im Prozess der internen (Re-) Akkreditierung wird das jeweils aktuelle Studienmodell der Studienbereiche zugrunde gelegt. Die Studienmodelle werden von den Fachkommissionen kontinuierlich weiterentwickelt. Vor einem neuen Akkreditierungszyklus werden ggf. neue oder veränderte Studienmodelle durch die Fachstelle Akkreditierung des Präsidiums auf die Passung zum Rahmenstudienmodell überprüft und dem Senat der DHBW zur Beschlussfassung vorgelegt. Änderungen in den Vorgaben des Akkreditierungsrats fließen auf diese Weise in die Entwicklung der Studienmodelle ein. Im Prozess der internen (Re-)Akkreditierung ist es Aufgabe der Fachkommissionen, die Passung des Studienangebots zum Studienmodell zu überprüfen.

#### b) Orientierung der Studienangebote an definierten Qualifikationszielen

Der Prozess der internen (Re-)Akkreditierung gewährleistet, dass für jeden Studiengang eindeutige Qualifikationsziele beschrieben und die Curricula so gestaltet sind, dass diese erreicht werden können. Die Definition der Qualifikationsziele auf Ebene der Studiengänge basiert auf dem hochschulweit vereinbarten Kompetenzmodell der DHBW, welches das Kompetenzprofil von DHBW Absolventinnen und Absolventen beschreibt. Das Kompetenzmodell der DHBW stellt als wesentliche Kompetenz heraus, dass Studierende eine aktive Rolle in der Gestaltung ihres Lernprozesses übernehmen und übergreifende Handlungskompetenz entwickeln.

#### c) Beteiligung externer Gutachterinnen und Gutachter an dem Prozess der internen (Re-) Akkreditierung

An dem Prozess der internen (Re-)Akkreditierung sind externe Gutachterinnen und Gutachter beteiligt. Die Gutachterinnen und Gutachter sind Hochschulprofessorinnen oder -professoren anderer Hochschulen in dem zu akkreditierenden Studiengang oder in einem inhaltlich verwandten Fach und belegen vor ihrer Beauftragung ihre Unbefangenheit. Für ihre Tätigkeit als Gutachterin oder Gutachter erhalten diese ein Honorar, welches hochschulweit einheitlich festgelegt ist.

Die Gutachterinnen und Gutachter erhalten durch die Fachstelle Akkreditierung Informationen zu ihrem Auftrag, zum Ablauf des internen Akkreditierungsprozesses sowie alle relevanten Dokumente zur Prüfung.

Die Gutachterinnen und Gutachter fertigen ihre Gutachten entlang von Begutachtungsformularen an, die durch die Fachstelle Akkreditierung zur Verfügung gestellt werden. In den Formularen werden wesentliche Qualitätsaspekte gezielt abgefragt, um eine umfassende externe Meinung zum begutachteten Studienangebot zu erhalten.

#### d) Prozess der internen (Re-)Akkreditierung

Der Prozess der internen (Re-)Akkreditierung von Studienangeboten wird in der Satzung zur internen Akkreditierung von Studienangeboten der DHBW geregelt (siehe Materialien Nr. 5). Diese beschreibt folgende Prozesse:

- Einrichtung eines neuen Studienangebots
- Änderung bestehender Studienangebote
- Erweiterung des Studienangebots einer Studienakademie um bereits akkreditierte Studienangebote
- Aufhebung von Studienangeboten
- Interne Reakkreditierung von Studienangeboten

Im Prozess der internen (Re-)Akkreditierung werden alle Interessengruppen eingebunden: Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftliche Leitungen, Professorinnen und Professoren, Studierende, Alumni, Lehrbeauftragte, Duale Partner sowie externe Gutachterinnen und Gutachter.

Der Prozess gliedert sich im Wesentlichen in vier Phasen:

##### 1. Verfahrensauftritt und Antragstellung

Die Initiative für die Einrichtung oder Änderung eines Studienangebots kann von Lehrenden, von den örtlichen Rektoraten und Gremien, vom CAS-Rat, von den Fachkommissionen und zentralen Gremien der DHBW, sowie von Dualen Partnern, der lokalen Politik, Verbänden oder dem Wissenschaftsministerium ausgehen. Bei der Einrichtung eines neuen Studienangebots muss bei der Antragsstellung die Zustimmung der örtlichen Gremien der betroffenen Studienakademien bzw. des CAS-Rats vorliegen.

Im Falle eines neuen Studienangebots entscheidet das Präsidium der DHBW im Rahmen einer Vorprüfung, ob mit der beantragten Neuerung eine strategisch sinnvolle Ergänzung des Studienangebotsportfolios der DHBW zu erkennen ist.

Nach erfolgreicher Vorprüfung durch das Präsidium sowie dem Beschluss über die Ergänzung oder Änderung des Portfolios durch Senat und Aufsichtsrat erarbeitet der Antragsteller die Studiengangsbeschreibung und das Modulhandbuch entsprechend der getroffenen Vereinbarungen und gemäß den Vorgaben des geltenden Studienmodells.

Im Falle einer Reakkreditierung eines bestehenden Studienangebots wird in einem Planungsgespräch zwischen dem zuständigen Präsidiumsmitglied und der Fachkommission eine Vereinbarung über die angestrebten Veränderungen und den Zeitplan der internen Reakkreditierung getroffen. Diese werden in einem Prüfauftrag festgehalten, den das mit Akkreditierungsangelegenheiten betraute Präsidiumsmitglied an die Fachkommission erteilt. Die zuständige Unterkommission überarbeitet das Studiengangskonzept unter Berücksichtigung der festgelegten Kriterien für die Weiterentwicklung.

## 2. Konsultationsphase

Die Fachkommission überprüft die vorgelegte Studiengangsbeschreibung und das Modulhandbuch auf ihre inhaltliche Übereinstimmung mit dem Studienmodell und führt gegebenenfalls erforderliche Klärungen herbei.

Die Fachkommission beruft im Anschluss eine Konsultationskommission ein, die mit einer externen Gutachterin oder einem externen Gutachter sowie Vertretern folgender Interessengruppen besetzt ist: Leitung der Unterkommission, Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung, Lehrende, Duale Partner, Studierende und Alumni (im Falle einer Reakkreditierung). Die Kommission trifft sich zu einer mehrstündigen Konsultationssitzung, um über das Studienangebot zu diskutieren und dieses einer strukturierten Prüfung zu unterziehen. Die Konsultationssitzung dient dazu, die Überarbeitungsphase zum Abschluss zu bringen. Die Ergebnisse der Konsultationssitzung fließen in den Konsultationsbericht ein. Im Konsultationsbericht gibt die Konsultationskommission eine Einschätzung des Studienangebots in Hinblick auf unterschiedliche Qualitätsaspekte, die unter anderem die Qualifikationsziele, die fachliche Aktualität und die Anschlussfähigkeit an weiterführende Studien umfasst. Die externe Gutachterin oder der externe Gutachter erstellt nach der Sitzung ein Kurzgutachten zu den wesentlichen Ergebnissen sowie dem Verfahrensablauf und hält fest, welche Auflagen bzw. Empfehlungen sie oder er vorschlägt. Basierend auf den Anregungen der Konsultationskommission werden am Studienangebot eventuelle Nachbesserungen vorgenommen.

## 3. Prüfphase

Die ggf. überarbeiteten Antragsunterlagen und die Ergebnisse aus der Konsultationsphase werden einer zweiten externen Gutachterin oder einem zweiten externen Gutachter vorgelegt. Die zweite Begutachtung wird auf Dokumentenbasis vorgenommen. Das Gutachten der Prüfphase gibt Auskunft, inwiefern unterschiedliche Qualitätsaspekte als erfüllt angesehen werden können und enthält im Bedarfsfall Auflagen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Studienangebots.

## 4. Beschlussfassung der zentralen Gremien

Die zuständige Fachkommission berät auf Basis der Antragsunterlagen, des Konsultationsberichts, des Kurzgutachtens und den Ergebnissen der externen Begutachtung der Prüfphase, mit welchen Auflagen oder Empfehlungen das Studienangebot akkreditiert bzw. reakkreditiert werden soll und gibt hierzu eine Beschlussempfehlung an die zentralen Gremien der DHBW ab. Präsidium, Senat und Aufsichtsrat entscheiden in der Folge über den Akkreditierungsantrag nach Maßgabe des LHG und der Grundordnung der DHBW. Anschließend wird die Zustimmung des MWK zur Einrichtung des Studienangebots bzw. deren Verlängerung beantragt.

Soll ein bestehendes Studienangebot lediglich geringfügig verändert oder bereits bestehende Studienangebote an einer weiteren Studienakademie neu angeboten werden, wird der Prozess ohne die zusätzliche Beteiligung von externen Gutachterinnen oder Gutachtern, aber unter Einbeziehung der zuständigen Fachkommission durchgeführt.

## 5. Veröffentlichung und Dokumentation

Studienangebote, die den internen (Re-)Akkreditierungsprozess durchlaufen haben, werden vom Präsidium der DHBW veröffentlicht. Die Modulhandbücher der Studienangebote können über die Homepage der DHBW eingesehen werden. Die DHBW stellt außerdem sicher, dass

die Studienangebote im „Hochschulkompass“<sup>23</sup> der HRK und auf der Online-Plattform des Wissenschaftsministeriums „studieren-in-bw.de“<sup>24</sup> veröffentlicht werden.



**Abbildung 12: Prozessstufen der internen Akkreditierung**

Die genaue Prozessbeschreibung zur internen Akkreditierung einschließlich der geforderten Unterlagen sowie der Beurteilungskriterien ist in den relevanten Materialien Nr. 5 enthalten.

---

<sup>23</sup> <https://www.hochschulkompass.de/home.html> [Stand 07.03.2018].

<sup>24</sup> <https://www.studieren-in-bw.de/> [Stand 07.03.2018].

## 2.3 Eigen- und Fremdevaluation

### 2.3.1 Zusammenspiel unterschiedlicher Evaluationsinstrumente

Als Datenquelle für die Evaluation ihrer Studienangebote nutzt die DHBW unterschiedliche Erhebungsinstrumente.

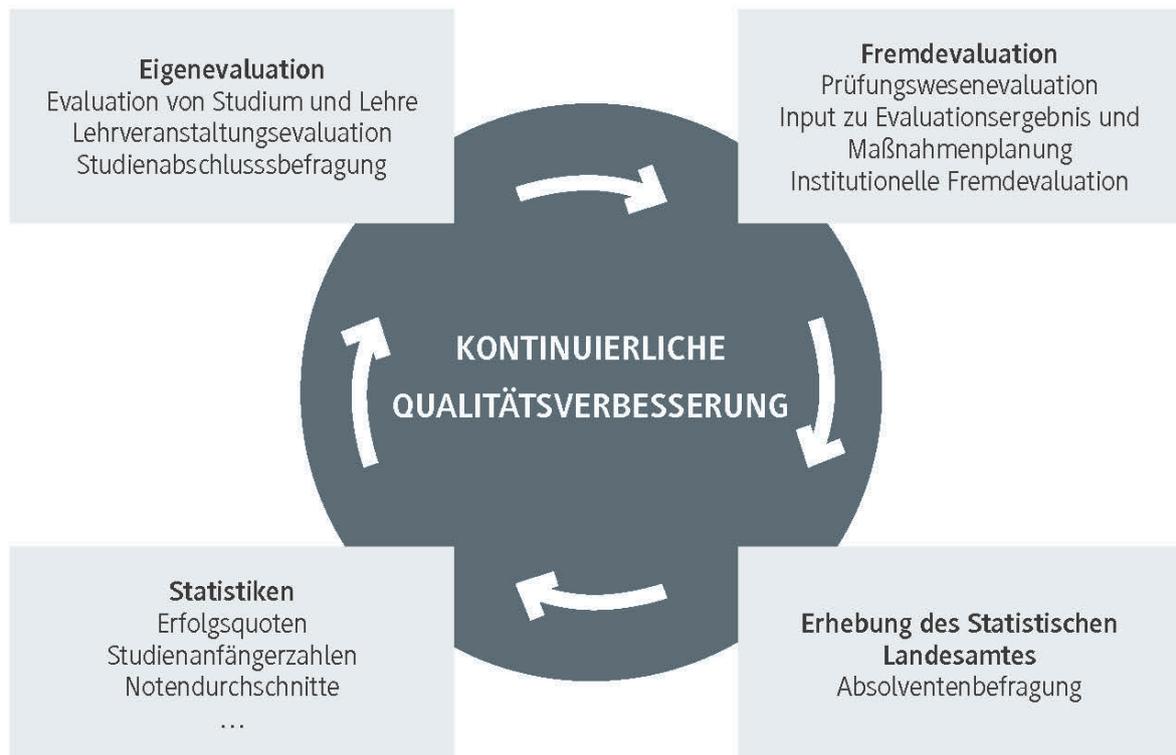


Abbildung 13: Überblick Erhebungsinstrumente

### 2.3.2 Rechtsgrundlagen

In § 5 des LHG werden die regelmäßige Eigen- und Fremdevaluation des Studiums sowie die Veröffentlichung der Evaluationsergebnisse gefordert. Adressiert werden dabei die Lehrveranstaltungen, die Organisation des Studienbetriebs, die Beratung und Betreuung, die Infrastruktur sowie die praktische Ausbildung in den beteiligten Ausbildungsstätten.

Die Gegenstände, der Umfang und die Form der Evaluation an der DHBW werden durch die Satzung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zur Evaluation der Qualität des dualen Studiums (Evaluationssatzung DHBW) sowie die Satzung der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zur Evaluation der Qualität von Studium und Lehre in Master-Studiengängen (Evaluationssatzung Master DHBW) geregelt. Darin wird außerdem festgelegt, welche personenbezogenen Daten der Mitglieder und Angehörigen der DHBW erhoben und verarbeitet werden dürfen und in welcher Form eine Veröffentlichung zulässig ist.

### 2.3.3 Eingesetzte IT-Instrumente

Die DHBW setzt zur Administration der Lehrveranstaltungsevaluation sowie für die Datenauswertung und Qualitätsberichtserstattung IT-Anwendungen ein, die den Evaluationsprozess wesentlich unterstützen.

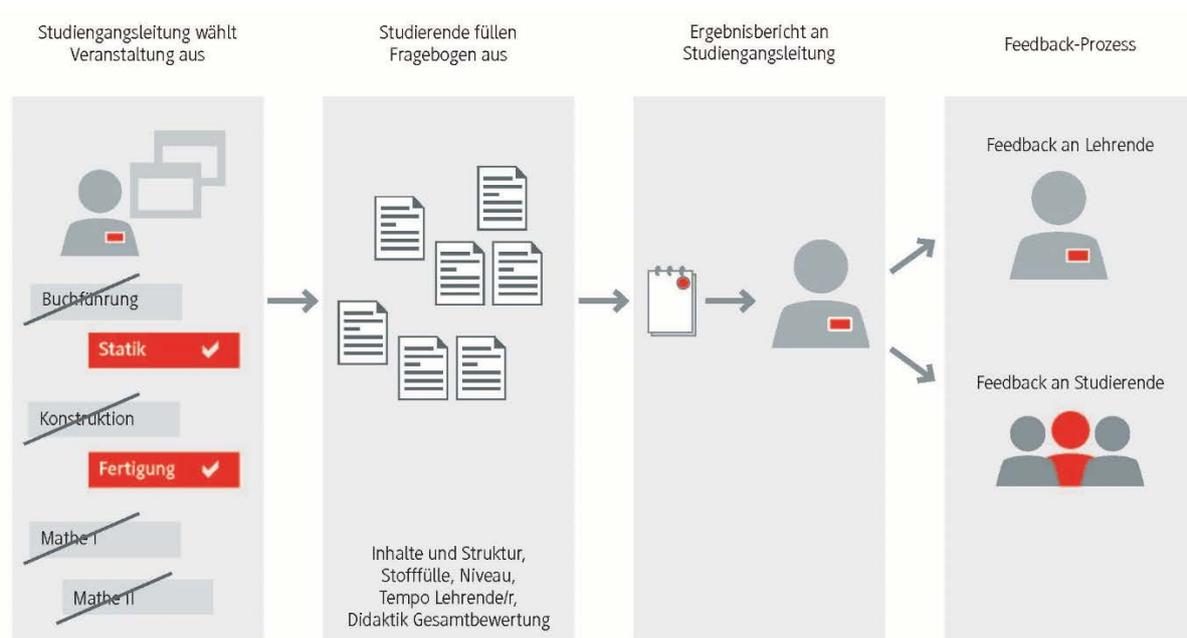
Die Befragungen der Studierenden in der Lehrveranstaltungsevaluation und in der Evaluation von Studium und Lehre wird mit Hilfe von EvaSys durchgeführt. EvaSys ist eine von Electric Paper angebotene Evaluationssoftware.

Um die Administration der Lehrveranstaltungsevaluation zu vereinfachen und den Prozess der Qualitätsberichtserstellung durch eine geeignete IT-Infrastruktur zu unterstützen, hat die DHBW eine Eigenentwicklung eines Softwaretools namens „BEE“ umgesetzt.

BEE unterstützt den Prozess der Qualitätsberichtserstellung auf allen Berichtsebenen durch ein entsprechendes Workflow-Management und eine Aufbereitung der zugrundeliegenden Daten.

Die für die Evaluation eingesetzten IT-Instrumente (EvaSys, BEE) sind in einem hochschulweit veröffentlichten Verzeichnis beschrieben, welches durch den Datenschutzbeauftragten der DHBW abgenommen wurde.

### 2.3.4 Lehrveranstaltungsbezogene Evaluationen



**Abbildung 14: Lehrveranstaltungsevaluation in Bachelor-Studiengängen**

Mittels Lehrveranstaltungsevaluationen werden an der DHBW differenzierte Abfragen zu verschiedenen lehrveranstaltungsbezogenen Einzelaspekten regelmäßig erhoben. Die DHBW hat hierzu jeweils für die Bachelor- und Master-Studiengänge einen standardisierten Fragebogen entwickelt, der bei der Lehrveranstaltungsevaluation eingesetzt wird (vgl. Materialien Nr. 9).

Die Organisation und Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation wird durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung sichergestellt und verantwortet.

Mit der Lehrveranstaltungsevaluation können die jeweiligen Studiengangsleitungen bzw. die Wissenschaftlichen Leitungen einen Eindruck von der studentischen Zufriedenheit mit den

einzelnen Lehrveranstaltungen bekommen, die in dem Studiengang gehalten werden. Die Ergebnisse aus der Lehrveranstaltungsevaluation werden aus Datenschutzgründen nicht systematisch aggregiert und sind nicht Teil einer übergreifenden Qualitätsberichterstattung, sie fließen somit nicht in das landesweite Qualitätsreporting ein. Vielmehr ist die Lehrveranstaltungsevaluation ein Mittel, um in den Studiengängen aktiv die Qualität mittels Feedbackgesprächen mit den Studierenden, Dozierenden und ggf. den Modulverantwortlichen zu sichern.

Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluation verbleiben somit im Studiengang und werden von der Studiengangsleitung bzw. den Wissenschaftlichen Leitungen ausgewertet und für den weiteren Feedback-Prozess an die Modulverantwortlichen (insbesondere in den Master-Studiengängen), die Studierenden und die Lehrenden genutzt. Die Rektorin oder der Rektor der Studienakademie bzw. die Direktorin oder der Direktor und die Dekaninnen und Dekane des DHBW CAS können in begründeten Fällen Einsicht in die Daten nehmen.

Über die Gesamtergebnisse aus der Lehrveranstaltungsevaluation wird im Qualitätszirkel in nicht-personenbezogener Form durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung berichtet. Die Erörterung der Leistung einzelner Lehrpersonen gehört dabei nicht zu den Aufgaben der Qualitätszirkel.

Im Qualitätsbericht gibt die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung ihre Einschätzung zur Qualitätsentwicklung im Studiengang ab, hierbei fließen die Eindrücke aus der Lehrveranstaltungsevaluation mit ein, ohne dass hierbei ein Personenbezug hergestellt werden kann.

In den Bachelor-Studiengängen wird jährlich ein Drittel der Lehrveranstaltungen eines Studiengangs evaluiert. Dabei wird die Stichprobe so gelegt, dass in jedem Kurs während jedes Studienjahres ungefähr gleich viele Evaluationen durchgeführt werden. Die Studiengangsleitung definiert, welche Lehrveranstaltungen Teil der Stichprobe sein sollen. Es kann für die Studiengangsleitung dabei zum Beispiel von besonderem Interesse sein, neue Lehrende für die Evaluation auszuwählen oder neue Lehrveranstaltungsformate zu evaluieren. Auch kritische Fälle der Vergangenheit können ausgewählt werden, um Verbesserungspotenziale identifizieren und gegebenenfalls eingreifen zu können. Die Erhebung erfolgt lehrveranstaltungsspezifisch, idealerweise jeweils nach Ablauf von ca. 2/3 der zu evaluierenden Lehrveranstaltung und vor der Klausur, unbedingt aber in direkter zeitlicher Nähe zur Lehrveranstaltung.

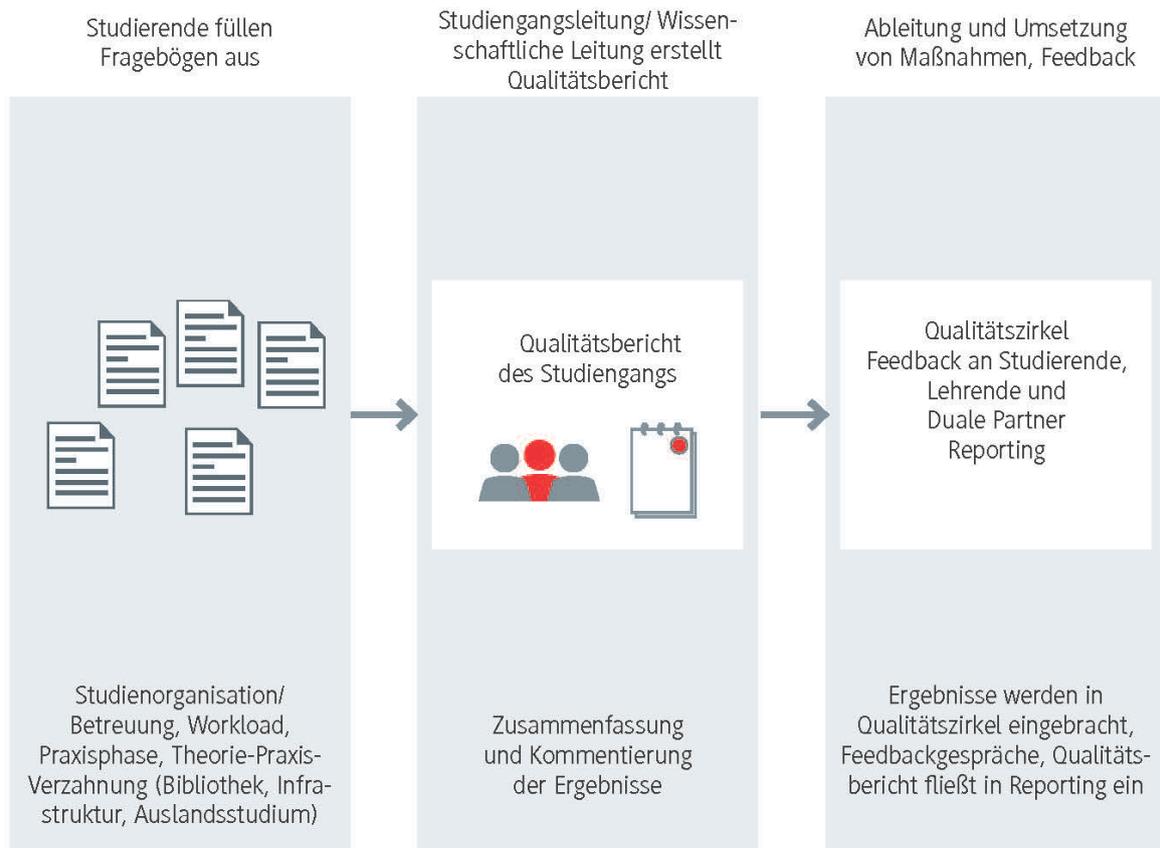
In Master-Studiengängen werden alle Veranstaltungen evaluiert, es findet keine Auswahl statt. Die Ergebnisse gehen der jeweiligen Wissenschaftlichen Leitung und der oder dem jeweiligen Modulverantwortlichen zu; diese geben Feedback an Dozierende und Studierende.

Die Lehrveranstaltungsevaluation wird in den Master-Studiengängen ergänzt durch die Modulevaluation<sup>25</sup>, in der die Studierenden beispielsweise zur Bewertung der Studieninhalte eines Moduls, zur Bewertung der Organisation und der Betreuung im Rahmen des Moduls, insbesondere in Hinblick auf die Teilnehmeranzahl, die gesetzten Termine und die genutzten Räumlichkeiten sowie zur Selbsteinschätzung des zeitlichen Arbeitsaufwands studentischer Belastung im Modul aufgefordert werden. Die das jeweilige Modul betreffenden Teile aus der Lehrveranstaltungsevaluation sowie die Ergebnisse aus der Modulevaluation werden den Modulverantwortlichen vorgelegt. Die Ergebnisse aus der Modulevaluation fließen in den Qualitätsbericht ein, den die Wissenschaftliche Leitung erstellt.

---

<sup>25</sup> Module sind in Master-Studiengängen studiengangübergreifend konzipiert, es existiert kein Kurssystem wie in Bachelor-Studiengängen. Deshalb gibt es in Master-Studiengängen zusätzlich eine Modulevaluation.

### 2.3.5 Evaluation von Studium und Lehre



**Abbildung 15: Evaluation von Studium und Lehre**

Die Evaluation der Qualität von Studium und Lehre soll der regelmäßigen und systematischen Sicherung und Verbesserung der Qualität dienen. In der Evaluation von Studium und Lehre werden die Studierenden über ihre Eindrücke des Studiums im letzten Studienjahr insgesamt befragt. Die Evaluation von Studium und Lehre beinhaltet insbesondere Fragen zum Workload der Studierenden, zur Qualität des Studiums in der Praxis bzw. zur Berufsintegration des Studiums bei weiterbildenden Studienangeboten, zur Organisation und Betreuung im Studiengang, zur Gesamtbeurteilung der Lehrqualität und zur Gesamtzufriedenheit mit dem Studium. Die Evaluation wird um statistische Daten wie beispielsweise Studierendenzahlen ergänzt, vgl. Kapitel 2.3.8.

Grundlage der Evaluation bilden die studienakademieübergreifenden, standardisierten studentischen Evaluationsbögen für Bachelor- und Master-Studiengänge. Die Evaluation wird vor Ort von der Studiengangsleitung bzw. der Wissenschaftlichen Leitung organisiert und umgesetzt.

Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung leitet aus den Ergebnissen der Evaluation Maßnahmen für den Studiengang ab, deren Umsetzung sie vor Ort – unbeschadet der Gesamtverantwortung durch die Leitung – verantwortet.

Die Ergebnisse aus der Evaluation von Studium und Lehre fließen in den Qualitätsbericht des Studiengangs ein, der durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung in einem Studiengang verfasst wird. Die Studiengangsleitung erhält hierzu in der Anwendung BEE, die den Prozess unterstützt, grafische Auswertungen der Evaluationsergebnisse im Standortvergleich, so dass die Studiengangsleitung einen schnellen Überblick über die

Ergebnisse erhält und die Situation im eigenen Studiengang mit den Entwicklungen an den anderen Studienakademien im Sinne eines Benchmarking-Prozesses abgleichen kann.

Die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung bringt den Qualitätsbericht in den Qualitätszirkel ein und führt mit den Studierenden, den Dualen Partnern und Lehrenden im Studiengang entsprechende Feedbackgespräche. Der Qualitätsbericht des Studiengangs bildet die Datengrundlage für das hochschulweite Qualitätsreporting an der DHBW.

Sind in einem Studiengang mehrere Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftliche Leitungen eingesetzt, stimmen diese sich über die Ergebnisse der Evaluation im Studiengang ab und definieren, wer für die Erstellung des Qualitätsberichts verantwortlich ist. Der Qualitätsbericht wird dann als gemeinsamer Qualitätsbericht des Studiengangs der Rektorin oder dem Rektor bzw. der zuständigen DHBW CAS Fachbereichsleitung vorgelegt und findet Eingang in den landesweiten Prozess zur Qualitätsberichtserstellung.

In den Bachelor-Studiengängen findet die Evaluation von Studium und Lehre in jedem Studiengang alle zwei Jahre im Sommersemester statt; in den Jahren mit ungeraden Jahreszahlen in sämtlichen Studiengängen des Studienbereichs Wirtschaft und in den Jahren mit geraden Jahreszahlen in sämtlichen Studiengängen der Studienbereiche Technik, Sozialwesen und des Studienfachbereichs Gesundheit. In den Master-Studiengängen findet die Evaluation jährlich am Ende jedes Studienjahres statt.

Der Erhebungszeitraum für die Evaluation von Studium und Lehre endet jeweils am 15. Oktober eines Jahres. Die Evaluation von Studium und Lehre in Bachelor-Studiengängen kann nach Maßgabe der Rektorin bzw. des Rektors optional ergänzt werden durch weitere Teile, die unter anderem die Infrastruktur vor Ort, das Auslandsstudium oder die Bibliotheken betreffen. Es ist zulässig, dass die Studienakademien darüber hinaus den für die Evaluation von Studium und Lehre eingesetzten Fragebogen durch weitere Fragenkomplexe (Sonderbefragungen mit thematischen Schwerpunkten) ergänzen, solange die standardisierten Mindestmerkmale in den landesweiten Qualitätsbericht einfließen und die vorgegebene Fragereihenfolge unverändert bleibt. Darüber hinausgehende Ergebnisse zu zusätzlichen Merkmalen bilden ergänzende Bestandteile der standorts- bzw. studienbereichsinternen Berichte und fließen nicht in das DHBW-weite Qualitätsreporting ein.

### 2.3.6 Prüfungswesenevaluation

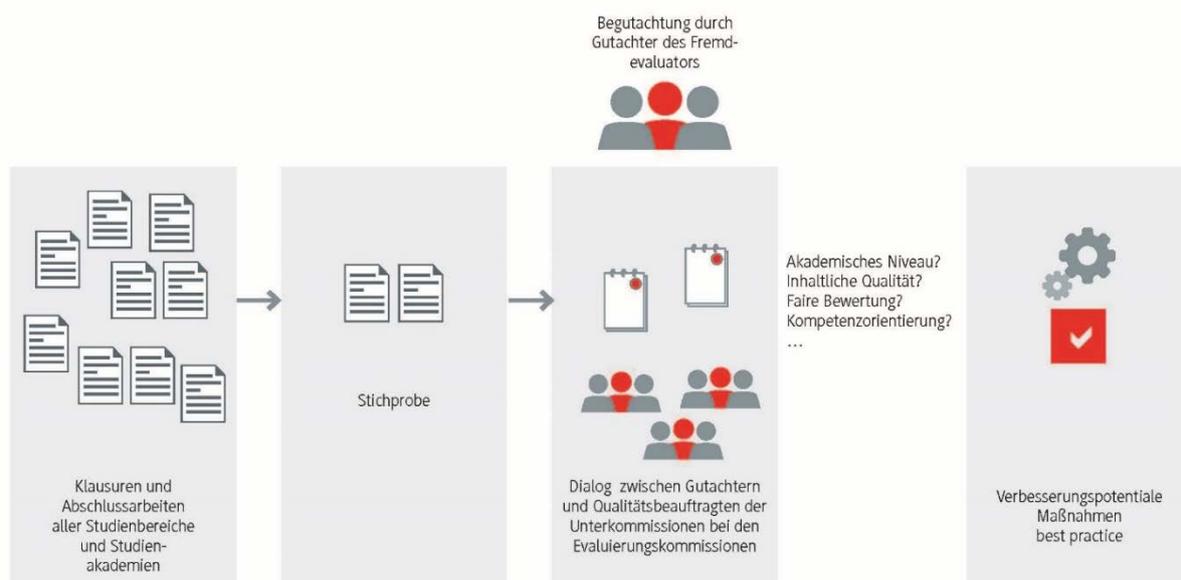


Abbildung 16: Prüfungswesenevaluation

Die Prüfungswesenevaluation bietet der DHBW die Chance, die Prüfungsstellung und Bewertung von Prüfungsleistungen und Abschlussarbeiten im Peer-Review-Verfahren einer Begutachtung zu unterziehen. Hierbei arbeitet die DHBW mit externen Gutachterinnen und Gutachtern (in der Regel Professorinnen und Professoren anderer Hochschulen) zusammen; diese werden vom Fremdevaluator der DHBW (aktuell die FIBAA Consult) in Abstimmung mit der DHBW ausgewählt und beauftragt.

Die Gutachterinnen und Gutachter erhalten als Grundlage für die jährlich stattfindende Evaluation des Prüfungswesens:

- Deckblatt mit Angaben zum Modul, den Lehrenden und weiteren Angaben
- Beschreibung des Moduls, innerhalb dessen die Prüfung gestellt wurde
- Prüfungsstellung
- Lösungsskizze zur Prüfung

Für den Anteil der Stichprobe, in dem auch eine Evaluation der Prüfungsbewertung durchgeführt wird, werden eingereicht:

- korrigierte Prüfungsausarbeitungen von drei Studierenden, wobei ein sehr gutes, ein mittleres und ein mäßiges Prüfungsergebnis ausgewählt werden soll
- Notenliste des Kurses zum Prüfungsergebnis

Bei der Evaluation von Abschlussarbeiten erhalten die externen Gutachterinnen und Gutachter:

- Deckblatt mit Angaben zur Abschlussarbeit
- korrigierte Abschlussarbeiten (gutes, mittleres und schlechtes Notenniveau)
- Gutachten des Erstkorrektors (im Studienbereich Technik auch das Gutachten der betrieblichen Betreuerin oder des betrieblichen Betreuers)
- Liste der Noten der Bachelorarbeiten des Kurses

Die Gutachterinnen und Gutachter nehmen auf dieser Materialgrundlage die Prüfungswesenevaluation anhand von Bewertungsformularen der DHBW vor. Hierbei bewertet diese unter anderem, inwiefern die vorgelegten Prüfungsstellungen und -bewertungen dem Niveau und dem Anspruch nach angemessen waren, ob die Prüfungsstellungen mit den Qualifikationszielen des jeweiligen Moduls übereinstimmen, ob die Punkteverteilung bei der Prüfungsstellung deutlich gekennzeichnet wurde, ob die Korrekturhinweise aussagekräftig waren und ob Transferleistungen und kritische Reflexion im angemessenen Umfang gefordert wurden. Bei Abschlussarbeiten wird bewertet, inwiefern die Ausarbeitungen der Studierenden aufzeigen, dass die Studierenden während ihres Studiums gelernt haben, wissenschaftlich zu arbeiten, ihre Ergebnisse methodisch zu fundieren und mit Fachliteratur zu belegen.

Die Begutachtung des Prüfungswesens erfolgt im Rahmen festgelegter Stichproben, welche in der QSK vereinbart werden. Die Fachkommissionen legen fest, in welchem Umfang welche Unterkommissionen, d.h. welche Studiengänge bzw. -richtungen zur Umsetzung der definierten Stichprobe beitragen sollen. Danach bestimmt die Unterkommission, welche Module von welchen Studienakademien ausgewählt werden.

Jede Unterkommission definiert eine Qualitätsbeauftragte oder einen Qualitätsbeauftragten, der die Rolle der Koordinatorin bzw. des Koordinators gemäß Evaluationsatzung der DHBW übernimmt, und die Einreichung der Unterlagen zur Prüfungswesenevaluation im Präsidium sicherstellt.

Sobald die Unterlagen zur vorgegebenen Frist eingereicht wurden, werden diese durch das Referat QM und Akkreditierung des Präsidiums der DHBW an den Fremdevaluator der DHBW übermittelt, der die Weiterleitung der Materialien an die Gutachterinnen und Gutachter sicherstellt.

Die externen Gutachterinnen und Gutachter nehmen nun die Evaluation vor und übermitteln die Ergebnisse an das Referat QM und Akkreditierung und an die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen. Die studiengangsspezifischen Ergebnisse gehen außerdem der jeweiligen Studiengangsleitung bzw. der Wissenschaftlichen Leitung als Feedback zu.

Die Qualitätsbeauftragten der Unterkommission erstellen auf Basis der Evaluationsergebnisse den Prüfungswesenbericht. Auf Basis dieses Berichts werden die Ergebnisse in den Unterkommissionen, den Fachkommissionen und der QSK diskutiert, erforderliche Maßnahmen abgeleitet und ein Zeitplan zur Maßnahmenumsetzung aufgestellt.

Prinzipiell kann der Prozess der Prüfungswesenevaluation auch für mündliche Prüfungen genutzt werden, soweit sich dies in Zusammenarbeit mit dem Fremdevaluator und im angemessenen Gutachteraufwand umsetzen lässt. Bei der Beteiligung von externen Gutachterinnen oder Gutachtern bei mündlichen Prüfungen ist bei den Studierenden vorab die Zustimmung zur Beteiligung externer Gutachterinnen oder Gutachter einzuholen.

### 2.3.7 Studienabschlussbefragung und Absolventenbefragung

Am Ende des dritten Studienjahres (Bachelor) führt die DHBW regelmäßig eine Erhebung unter allen Studierenden durch, um diese über den geplanten Übergang in den Beruf bzw. ein sich anschließendes Studium zu befragen. Hierbei wird unterschieden, ob die Studierenden trotz Übernahmeangebot ihres Dualen Partners sich für einen alternativen Berufs- oder Bildungsweg entschieden haben oder ob dies vor dem Hintergrund eines fehlenden Übernahmeangebots erfolgte. Im Master können zur Evaluation der Qualität des Studiums Absolventenbefragungen durchgeführt werden.

Im Rahmen der Absolventenbefragungen des Statistischen Landesamtes werden darüber hinaus jährlich jeweils die Bachelor- und Master-Studierenden, deren Abschluss an der DHBW ein bzw. fünf Jahre zurückliegt, zum Übergang ins Berufsleben und bezüglich ihrer Zufriedenheit mit dem Studium und dem Beruf befragt. Hierbei geben die Befragten rückblickend Auskunft über die von ihnen empfundenen Stärken und Schwächen des Studiums.

Die Ergebnisse aus der Studienabschluss- und aus der Absolventenbefragung werden im jährlichen Qualitätsbericht der DHBW reflektiert. Die Absolventenbefragung wurde 2012 von der DHBW und dem MWK als zusätzliches Instrument des Qualitätsmanagements ins Leben gerufen; mit der Durchführung ist seitdem das Statistische Landesamt beauftragt.

### 2.3.8 Statistische Kennzahlen

In die jährliche Qualitätsberichtserstellung gehen auch statistische Daten ein, die für die DHBW wesentlich sind, um die Ergebnisqualität ihrer Studienangebote festzuhalten. Hierzu gehören insbesondere:

- Studierendenzahlen
- Studienanfängerzahlen
- Erfolgsquoten in den Studienjahrgängen
- Entwicklungen im Notenniveau

Die statistischen Kennzahlen, die aus dem Campusverwaltungssystem DUALIS generiert werden, sind Teil der Qualitätsberichtserstellung auf Ebene des Studiengangs und werden bis

auf Ebene des Qualitätsberichts der DHBW aggregiert. Insbesondere der Analyse der Erfolgsquote widmet die DHBW dabei besondere Aufmerksamkeit.

### 2.3.9 Fremdevaluation

Die DHBW ist durch das LHG zur Eigen- und Fremdevaluation verpflichtet. Mit der Fremdevaluation beauftragt die DHBW eine durch den Akkreditierungsrat zugelassene Akkreditierungsagentur.

#### a) Beteiligung des Fremdevaluators in der Evaluierungskommission

Der Fremdevaluator beauftragt die in der Prüfungswesenevaluation beteiligten externen Gutachterinnen und Gutachter. Dies umfasst die Suche und Auswahl, Überprüfung und Beauftragung der Gutachterinnen und Gutachter, das Briefing für ihre Aufgaben in der Prüfungswesenevaluation sowie die Kommunikation mit den Gutachterinnen und Gutachtern während des Evaluationsprozesses.

Als externe Gutachterinnen oder Gutachter können nur Lehrende mit mehrjähriger Erfahrung an anderen Hochschulen eingesetzt werden, die unbefangen sind und sich zur Geheimhaltung der im Evaluationsprozess bekannt gewordenen Inhalte verpflichten.

Die externen Gutachterinnen und Gutachter nehmen auf Grundlage der durch die DHBW zur Verfügung gestellten Materialien die Evaluation des Prüfungswesens vor (vgl. 2.3.6). Die Ergebnisse fließen in die konsolidierten Prüfungswesenberichte ein, die durch die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen erstellt werden. Außerdem erhalten die externen Gutachterinnen und Gutachter im Vorfeld der Sitzung der Evaluierungskommission den jeweiligen konsolidierten Qualitätsbericht der zugehörigen Unterkommission, in dem die Ergebnisse aus der Evaluation von Studium und Lehre sowie zentrale statistische Daten ausgewertet sind.

#### a) Beteiligung des Fremdevaluators bei der Ergebnisfeststellung und Maßnahmenplanung

In den studienbereichsspezifischen Evaluierungskommissionen treten die externen Gutachterinnen und Gutachter sowie die an der Stichprobe beteiligten Qualitätsbeauftragten der Unterkommission, Wissenschaftlichen Leitungen und die Geschäftsführung der Fachkommission zusammen, um gemeinsam die Ergebnisse aus der Prüfungswesenevaluation sowie aus der Evaluation von Studium und Lehre zu diskutieren und Handlungsfelder zu identifizieren. Die Sitzungen der Evaluierungskommissionen werden dabei durch den Fremdevaluator begleitet, der zusätzliche Hinweise in Bezug auf die Vorgaben des Akkreditierungsrats in die Sitzung einfließen lässt.

Auf Basis der Evaluationsergebnisse sowie der aus der Studienabschlussbefragung, der Absolventenbefragung und statistischen Kennzahlen gezogenen Erkenntnisse über die Qualitätsentwicklung an der DHBW wird einmal jährlich eine Qualitätskonferenz durchgeführt. In der Qualitätskonferenz sind die Mitglieder der QSK, mehrere Mitglieder des Senats, der Fremdevaluator sowie bei Bedarf externe Gutachterinnen oder Gutachter vertreten, wenn für ein bestimmtes Themenfeld besondere Expertise eingeholt werden soll. In der Qualitätskonferenz wird auf Basis der vorhandenen Auswertungen die Maßnahmenplanung erarbeitet, ein Abgleich mit dem Umsetzungsstand der Maßnahmen aus dem Vorjahr durchgeführt und das QM-System reflektiert. Die Maßnahmenplanung wird schließlich von den Gremien der DHBW beschlossen.

#### b) Durchführung einer Institutionellen Evaluation durch den Fremdevaluator

Das LHG verpflichtet die DHBW zur regelmäßigen Durchführung einer Institutionellen Evaluation. Die Inhalte und die Zielsetzung der Institutionellen Fremdevaluation sind durch

den Gesetzgeber nicht bestimmt, sondern werden von der DHBW spezifiziert. Die Durchführung einer Fremdevaluation ist einer externen Evaluationseinrichtung oder einer externen Gutachterkommission zu übertragen. Die DHBW hat definiert, dass die Institutionelle Fremdevaluation im Rhythmus von sieben Jahren durchgeführt werden soll, die letzte Institutionelle Fremdevaluation fand 2017 statt. Die Institutionelle Fremdevaluation nimmt insbesondere Fragen zur Ausstattung, Finanzierung und Personalsituation in den Blick und überprüft die im QM-System etablierten Prozesse.

### 2.3.10 Qualitätsberichtserstattung

Die in der Evaluation erhobenen Daten bilden eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für qualitätsverbessernde Maßnahmen an der DHBW. Die Daten werden auf verschiedenen Ebenen ausgewertet und in Berichten zusammengefasst. Damit ist gewährleistet, dass sowohl auf lokaler Ebene als auch auf Landesebene aus den Daten handlungsleitende Rückschlüsse gezogen werden können.



Abbildung 17: Qualitätsberichtserstattung in Bachelor-Studiengängen

#### a) Vierstufige Qualitätsberichtserstellung für Bachelor-Studiengänge

Aufbauend auf den Daten, die in der Evaluation der Studienqualität erhoben wurden, erstellen die Studiengangsleitungen Qualitätsberichte für ihre Studiengänge bzw. Studienrichtungen. Diese umfassen:

- statistische Kennzahlen zur Entwicklung des Studiengangs bzw. der Studienrichtung
- die Zusammenfassung der studentischen Evaluation zur Qualität von Studium und Lehre
- eine zusammenfassende Darstellung von Rückmeldungen von den Dualen Partnern durch die Studiengangsleitung
- eine Einschätzung zur Qualität im Studiengang durch die Studiengangsleitung sowie die Feststellung des Handlungsbedarfs

Der Qualitätsbericht wird von der Studiengangsleitung in einen Qualitätszirkel des Studiengangs bzw. des Studienzentrums eingebracht. Der Qualitätsbericht des Studiengangs wird zum einen an die zuständige Qualitätsbeauftragte oder den zuständigen Qualitätsbeauftragten der Unterkommission zum anderen an die jeweilige Leitung der Studienakademie übermittelt.

Die Rektorin oder der Rektor der Studienakademie nutzt die Qualitätsberichte als Datengrundlage für das lokale Qualitätsmanagement an der Studienakademie und berichtet über die Ergebnisse der Evaluation in den örtlichen Gremien.

Auf Grundlage der Qualitätsberichte der Studiengangsleitungen erstellen die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen den konsolidierten Qualitätsbericht des Studiengangs. Außerdem erstellen die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen aus den Ergebnissen der Prüfungswesenevaluation einen Prüfungswesenbericht. Die Berichte enthalten zum einen die Auswertung und Feststellung des Evaluationsergebnisses sowie Empfehlungen für qualitätsverbessernde Maßnahmen im Studiengang, die in der zuständigen Unterkommission abgestimmt werden (vgl. 2.3.5 und 2.3.6).

Die konsolidierten Qualitäts- und Prüfungswesenberichte werden der Geschäftsführung der Fachkommission vorgelegt. Diese legt die konsolidierten Qualitäts- und Prüfungswesenberichte für die Bachelor-Studiengänge ihrer studienbereichsbezogenen Evaluierungskommission vor. Die Ergebnisse der Evaluation werden in diesem Gremium im gemeinsamen Austausch zwischen den Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen und den externen Gutachterinnen und Gutachtern diskutiert, die an der Evaluation des Prüfungswesens beteiligt waren. Die Evaluierungskommission stellt das Evaluationsergebnis fest und definiert Handlungsfelder für den weiteren Berichtserstellungsprozess.

Die Geschäftsführungen der Fachkommissionen erstellen auf der Grundlage der konsolidierten Qualitäts- und Prüfungswesenberichte einen Gesamtbericht zum Qualitäts- und Prüfungswesen des Studienbereichs.

Die Gesamtberichte zum Qualitäts- und Prüfungswesen der Studienbereiche bauen auf den konsolidierten Qualitäts- und Prüfungswesenberichten der Unterkommissionen (d.h. auf Ebene der Studiengänge bzw. Studienrichtungen) und den Rückmeldungen aus den Evaluierungskommissionen auf. Die Berichte umfassen die Ergebnisse der Evaluation und der Begutachtung des Prüfungswesens aller evaluierten Studiengänge der Studienbereiche und schlagen in einem Action-Plan Maßnahmen vor, die im Folgejahr auf Ebene des Studienbereichs bzw. hochschulweit ergriffen werden sollen.

In der jährlich stattfindenden Qualitätskonferenz (siehe 2.3.9 b)), die gemeinsam mit dem Fremdevaluator durchgeführt wird, werden die Ergebnisse aus der Evaluation von Studium, Lehre und Prüfungswesen vorgestellt und die hochschulweite Maßnahmenplanung abgestimmt.

Das Referat Qualitätsmanagement und Akkreditierung erstellt hieraus den jährlichen Qualitätsbericht der DHBW, der auf die Qualitätsziele der DHBW fokussiert ist und die jährliche Maßnahmenplanung sowie eine Dokumentation über den Umsetzungsstand der im Vorjahr definierten Maßnahmen enthält. Der Qualitätsbericht der DHBW nutzt als Quellen die Ergebnisse der Evaluation von Studium, Lehre und Prüfungswesen, die Ergebnisse der durch das Statistische Landesamt durchgeführten Absolventenbefragung sowie die Analyse der für die Qualitätsbewertung relevanten statistischen Kennzahlen.

## b) Dreistufige Qualitätsberichtserstellung für Master-Studiengänge

Die Ergebnisse der Eigenevaluation und der Fremdevaluation werden jährlich studiengangs- bzw. studienrichtungsbezogen durch die zuständige Wissenschaftliche Leiterin oder den zuständigen Wissenschaftlichen Leiter in einem Qualitätsbericht des Studiengangs bzw. der Studienrichtung (Master) zusammengefasst. Sofern erforderlich, erfolgt eine Abstimmung zwischen den Wissenschaftlichen Leitungen mit gemeinsamem Modulangebot.

Der Qualitätsbericht des Studiengangs bzw. der Studienrichtung (Master) erstreckt sich auf:

- die Zusammenfassung der Evaluation von Studium und Lehre/Modulevaluation
- die Zusammenfassung der Fremdevaluation
- qualitative und quantitative Entwicklungen im Master-Studiengang
- Feststellungen des Handlungsbedarfs sowie Vorschläge von Maßnahmen

Die jeweils zuständige Fachkommission erstellt aus den Qualitätsberichten der Studiengänge bzw. der Studienrichtungen unter Beteiligung der Fachbereichsleitung einen studienbereichsspezifischen Qualitätsbericht der Master-Studiengänge. In diesen fließen die Zusammenfassung der Evaluation des Prüfungswesens, die Bewertung der Evaluationsergebnisse und Maßnahmenvorschläge mit ein.

Die Leiterin oder der Leiter des DHBW CAS erstellt aus den studienbereichsspezifischen Qualitätsberichten einen Qualitätsbericht der Master-Studiengänge. Letztgenannter besteht aus den studienbereichsspezifischen Qualitätsberichten und übergreifenden Maßnahmenvorschlägen.

Der Qualitätsbericht der Master-Studiengänge wird dem CAS-Rat durch die Leiterin oder den Leiter des DHBW CAS zur Beratung vorgelegt und erörtert.

Die Fachkommissionen sowie die von ihnen beauftragten Unterkommissionen, die QSK (im Rahmen der Qualitätskonferenz, siehe 2.3.9 b)) und die Gremien der DHBW beraten geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität in den Master-Studiengängen und überprüfen die Umsetzung der von ihnen verantworteten Maßnahmen auf Grund vorangegangener Berichte.

## c) Zusammenführung und Beschlussfassung des Qualitätsberichts

Der Qualitätsbericht der DHBW bezieht die Evaluationsergebnisse, deren Bewertung und die Maßnahmenplanung der Master-Studiengänge mit ein. Dieser Qualitätsbericht wird der QSK und dem Präsidium der DHBW einmal jährlich zur Beschlussfassung vorgelegt. Danach wird er Senat und Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt und hochschulweit veröffentlicht.

## 2.4 Maßnahmen auf lokaler und landesweiter Ebene

Im QM-System der DHBW sind mehrstufige Feedbackschleifen vorgesehen. Verbesserungsmaßnahmen, die insbesondere von lokaler Reichweite sind, können so zeitnah umgesetzt werden.

Werden Verbesserungsmaßnahmen identifiziert, die nur durch hochschulweite Maßnahmen und Reaktionen umzusetzen sind, können diese in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess zur Umsetzung gebracht werden.

#### a) lokale Feedbackschleifen

- Die Studiengangsleitung steuert die Qualität im Studiengang, bei akuten Problemen vor Ort greift diese sofort steuernd ein.
- In den Bachelor-Studiengängen führt die Studiengangsleitung bezüglich der praktischen Ausbildung im Sinne eines „Monitoring“ bei Bedarf Einzelgespräche mit den Studierenden. Hierbei nutzt die Studiengangsleitung auch die Einblicke, die sie durch die einmal pro Studienjahr zu erbringende Prüfungsleistung „Ablauf und Reflexion der Praxisphase<sup>26</sup>“ gewonnen hat. Auch durch Projektarbeiten macht sich die Studiengangsleitung ein Bild von der Qualität der praktischen Ausbildung. Bei eventuell auftretenden Problemen zwischen Studierender oder Studierenden und Ausbildungsstätte berät die Studiengangsleitung die Studierende bzw. den Studierenden, wie sie oder er eine Besserung der Situation erreichen kann. Bei Bedarf führt die Studiengangsleitung direkte Gespräche mit der Ausbildungsstätte, um aufgetretene Probleme zu lösen. Sollten die Probleme gravierend und nicht zu beheben sein, hat die Studiengangsleitung die Studienbereichsleitung und ggf. die Rektorin oder den Rektor und den Örtlichen Hochschulrat einzuschalten. In besonders problematischen Fällen kann der Ausbildungsstätte die Zulassung entzogen werden.
- Die Studiengangsleitung erhält die Ergebnisse der Evaluationen, die ihren Studiengang betreffen und leitet hieraus qualitätsverbessernde Maßnahmen für den Studiengang ab.
- Bezüglich der Studienqualität erhält die oder der Studierende durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung Rückmeldung zu den wesentlichen Evaluationsergebnissen und den gegebenenfalls ergriffenen Maßnahmen.
- Bezüglich der Lehrqualität gibt die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung außerdem Rückmeldung an die Lehrenden und berät diese in Hinblick auf eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten und Schulungsangebote des ZHL.
- Die Ergebnisse der Evaluation werden in anonymisierter Form in Qualitätszirkeln reflektiert. Die Qualitätszirkel haben unter anderem zur Aufgabe, Maßnahmen zur weiteren Qualitätsentwicklung im Studiengang zu definieren.
- Die Studiengangsleitung erhält außerdem Informationen über Maßnahmen und qualitätsrelevante Aspekte, die aus dem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem resultieren. Dies können Themenstellungen sein, die aus der hochschulweiten Auswertung der Evaluation resultieren oder auch Weiterentwicklungen, die aus der internen (Re-)Akkreditierung der Studiengänge

---

<sup>26</sup> Die Prüfungsleistung „Bericht zum Ablauf und zur Reflexion der Praxisphase“ beinhaltet eine Dokumentation des zeitlichen und inhaltlichen Ablaufs der Praxisphasen und eine Reflexion des Lern- und Erkenntnisfortschritts der oder des Studierenden in der Praxisphase sowie eine Reflexion der Verknüpfung der Inhalte der Theorie- und Praxisphasen aus studentischer Sicht. Der Bericht ist zum Abschluss jedes Praxismoduls als unbenotete Prüfungsleistung zu erbringen.

folgen. Die Studiengangsleitung stellt die Umsetzung dieser Maßnahmen im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten für den eigenen Studiengang sicher.

- Die Studiengangsleitung nutzt die Ergebnisse aus der Diskussion mit den Studiengangsleitungen anderer Studienakademien in der Unterkommission zur Qualitätsverbesserung im eigenen Studiengang und bringt Themen aus der Unterkommission bei Bedarf in den Qualitätszirkel des eigenen Studiengangs ein.
- Die wesentlichen Ergebnisse aus der Evaluation sowie der Arbeit in den Qualitätszirkeln werden in den Gremien der Studienakademie vorgestellt und dort diskutiert. Aus den Gremien einer Studienakademie können Impulse zur Qualitätsentwicklung auf lokaler Ebene erwachsen und Themenstellungen identifiziert werden, die in die zuständige Fachkommission eingebracht werden.
- Die Studiengangsleitung hält zur Qualitätsentwicklung im Studiengang regelmäßig Rücksprache mit der zuständigen Rektorin oder dem zuständigen Rektor bzw. der zuständigen Studienbereichsleitung. Dies erfolgt bei akuten Problemen vor Ort als Reaktion auf die Ergebnisse der Evaluation des Studiengangs im laufenden Qualitätssicherungsprozess sowie in Bezug auf landesweit einzuführende, qualitätsverbessernde Maßnahmen, die auf dieser Ebene zu ergreifen sind. Auch Ergebnisse aus den Qualitätszirkeln werden zur Qualitätsentwicklung genutzt.
- Die Rektorin bzw. der Rektor der Hochschule berichtet die Ergebnisse aus der Evaluation und die passenden zu ergreifenden Maßnahmen im Örtlichen Senat und im Örtlichen Hochschulrat. In den örtlichen Gremien erfolgt auch die Berichterstattung zum Umsetzungsstand der Maßnahmen, die in der vorangegangenen Berichtsperiode beschlossen wurden. Außerdem werden Themenstellungen aufgegriffen, die aus dem landesweiten Qualitätsprozess resultieren.

#### b) hochschulweite Feedbackschleifen

- Die oder der Qualitätsbeauftragte der Unterkommission stellt die Ergebnisse aus der Evaluation des jeweiligen Studiengangs in der Unterkommission zur Diskussion. Die in den Unterkommissionen vertretenen Studiengangsleitungen bringen zudem qualitätsrelevante Fragestellungen aus ihrer Studienakademie in die Diskussion ein. Die Unterkommissionen leiten hieraus Maßnahmen ab, die im Studiengang an allen Studienakademien umgesetzt werden sollen. Insofern Themenstellungen betroffen sind, die in die Zuständigkeit der Fachkommission fallen, richten die Unterkommissionen ihre Anliegen an die zuständige Fachkommission.
- Die Unterkommissionen bereiten die Studiengangsbeschreibungen und Modulhandbücher für die interne Reakkreditierung vor, hierbei fließen die Erfahrungen der Standorte sowie die Ergebnisse des Qualitätsprozesses mit ein. Vorgaben zur internen (Re-)Akkreditierung, die durch die Fachkommission oder durch die zentralen Gremien der DHBW definiert werden, setzen die Unterkommissionen entsprechend in gemeinsamer Abstimmung für ihr Studienangebot um.
- Die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen sind Mitglieder der Evaluierungskommission; in der Evaluierungskommission tauschen sie sich mit der externen Gutachterin oder dem externen Gutachter des Fremdevaluators aus, die oder der die Begutachtung im Rahmen der Prüfungswesenevaluation vorgenommen hat.

- Die Evaluierungskommission stellt das Evaluationsergebnis fest und definiert erste Handlungsfelder. Der gemeinsame Austausch zwischen den externen Gutachterinnen und Gutachtern und den Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen wird in den Unterkommissionen reflektiert.
- Die Fachkommissionen beraten geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität auf Grundlage der vorgelegten Qualitäts- und Prüfungswesenberichte und überprüfen die Umsetzung der von ihnen verantworteten Maßnahmen auf Grund vorangegangener Berichte. Stehen interne Akkreditierungen an, vereinbaren die Fachkommissionen gemäß den Erfahrungen aus den letzten Jahren, welche Verbesserungen bei der Überarbeitung und Überprüfung der Studienangebote umgesetzt werden sollten.

Über die in den Fachkommissionen vertretenen Studienbereichsleitungen der Studienakademien werden außerdem kontinuierlich qualitätsrelevante Themenstellungen aus dem lokalen Qualitätsdiskurs in die Fachkommission hineingetragen.

In dem Gesamtbericht des Studienbereichs, der die Auswertung der Evaluation von Studium, Lehre und Prüfungswesen umfasst, hält die Fachkommission in einem Action Plan fest, welche Maßnahmen für den Studienbereich vereinbart werden, bzw. für das hochschulweite Qualitätsmanagement vorgeschlagen werden sollen.

- Die Gesamtberichte der Studienbereiche gehen in die Qualitätskonferenz ein. Die Qualitätskonferenz stellt durch die Analyse der Evaluationsergebnisse ggf. Handlungsbedarf fest und nimmt entsprechende Hinweise der Prozessbeteiligten auf. Die Qualitätskonferenz überprüft außerdem den Umsetzungsstand der bereits beschlossenen Maßnahmen und nimmt bei Bedarf eine Priorisierung vor. Die Ergebnisse fließen in den Qualitätsbericht ein.
- Die Kommission für Qualitätssicherung empfiehlt auf dieser Basis dem Präsidium der DHBW den Qualitätsbericht und die darin enthaltene Maßnahmenplanung den zentralen Gremien zur Beschlussfassung vorzulegen.
- Dem Präsidium der DHBW obliegt die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch Einrichtung und Nutzung eines QM-Systems. Es wirkt – soweit erforderlich – auf die Weiterentwicklung des QM-Systems hin.
- In jährlich stattfindenden Qualitätsgesprächen zwischen dem für Qualitätssicherung zuständigen Präsidiumsmitglied und der Hochschulleitung der Studienakademie werden die Strukturen des Qualitätsmanagements an der Studienakademie und deren Wirksamkeit diskutiert und evaluiert. Ebenso werden die Zielsetzungen der Studienakademie zur Weiterentwicklung des lokalen Qualitätsmanagements und der Sicherung der Studienqualität besprochen.
- Das Präsidium der DHBW hat dem Aufsichtsrat und dem Senat über die wesentlichen (geplanten oder realisierten) Maßnahmen der Qualitätsverbesserung zu berichten. Der Senat nimmt den Qualitätsbericht zur Kenntnis und stimmt der Maßnahmenplanung zu, der Aufsichtsrat beschließt den Qualitätsbericht inklusive der Maßnahmenplanung.
- Der Qualitätsbericht wird hochschulweit veröffentlicht.

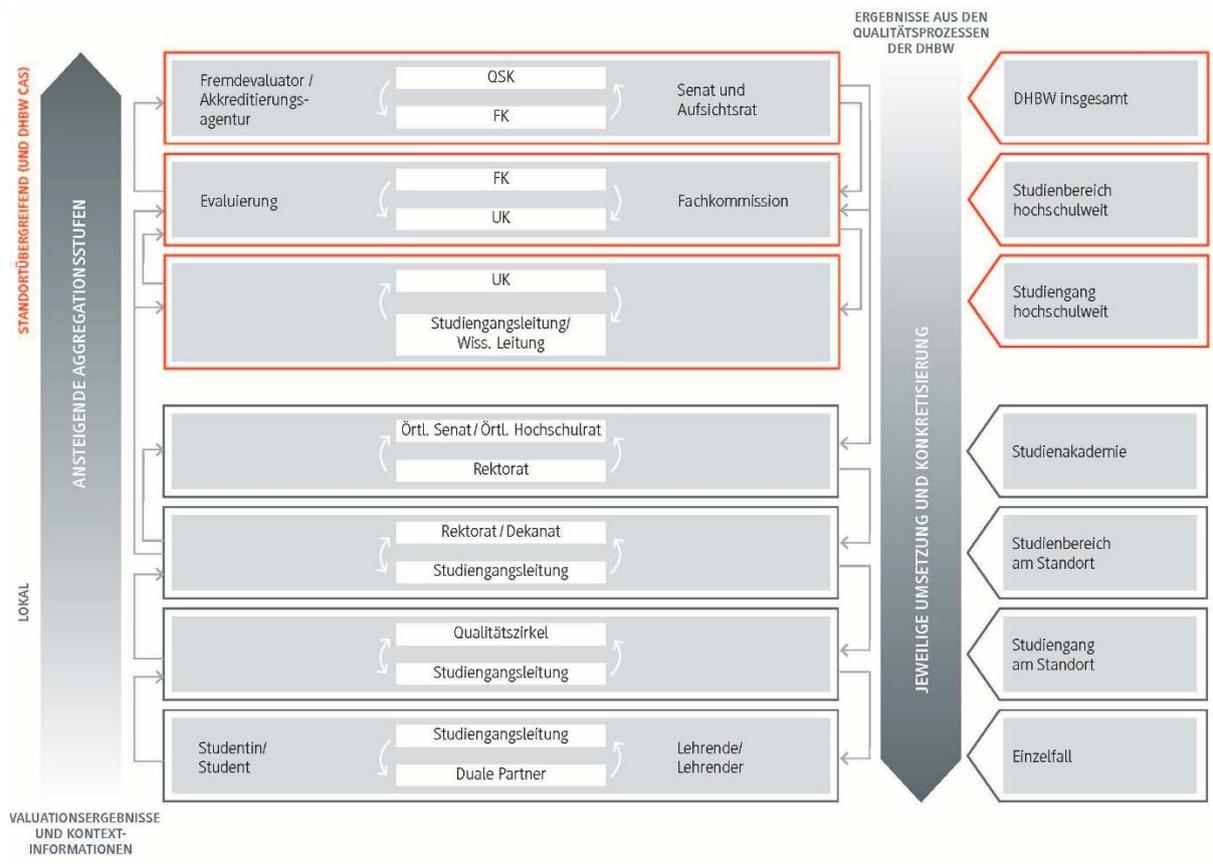


Abbildung 18: Maßnahmen und Feedbackschleifen im mehrstufigen Qualitätsprozess

### 3. Akteure und Verantwortlichkeiten

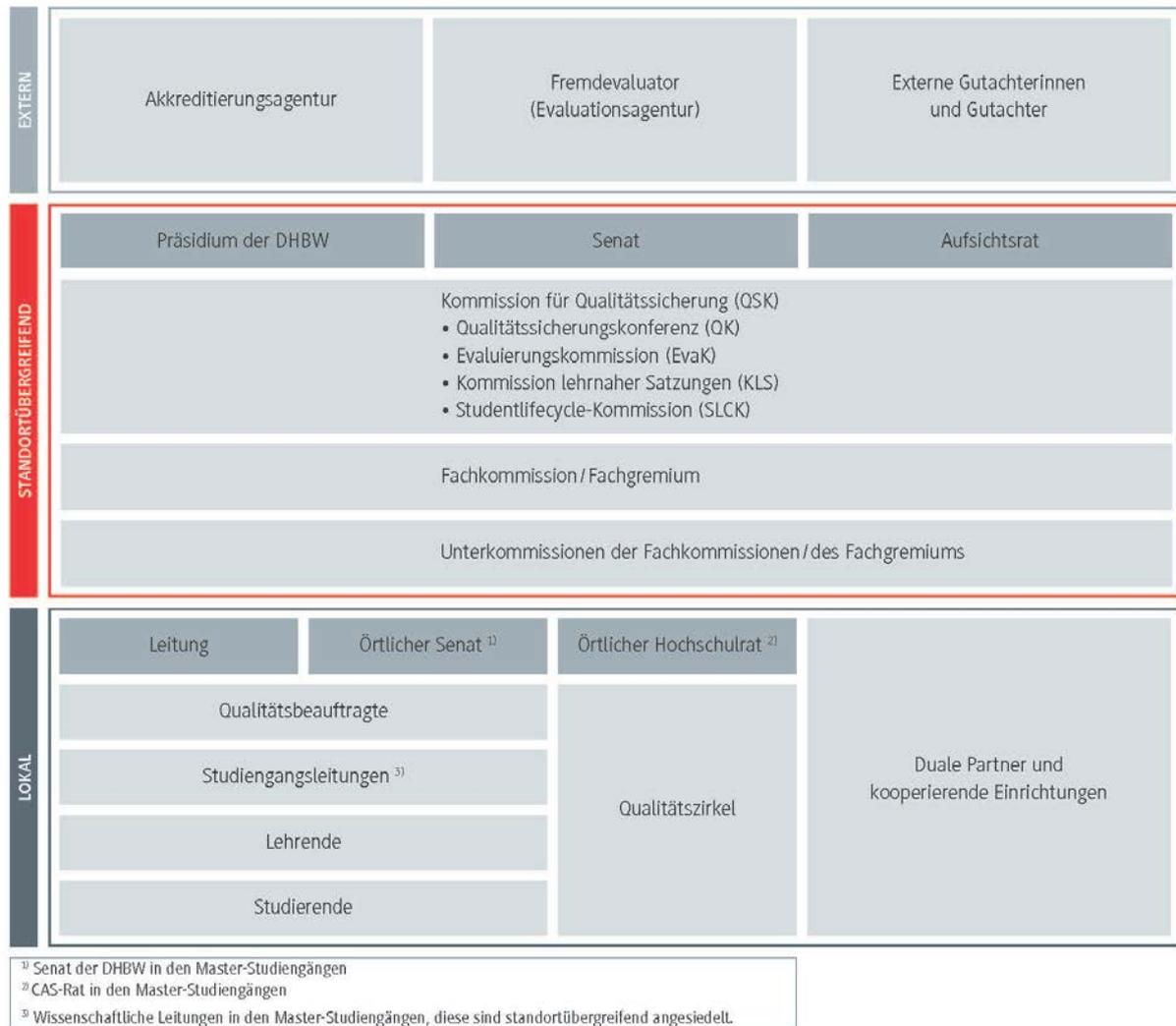


Abbildung 19: Überblick über alle Akteure

#### 3.1 Studierende und Alumni

Die Studierenden bestimmen durch ihr Engagement die Qualität des Studiums wesentlich mit. Sie sind dazu aufgefordert, eigenverantwortlich den eigenen Lernprozess mitzugestalten, aktiv an Lehrveranstaltungen teilzunehmen und vorhandene Lernangebote zu nutzen. Durch das Mitbestimmungsrecht in unterschiedlichen Gremien können die Studierenden außerdem ihre Interessenlagen sowohl auf lokaler als auch auf überregionaler Ebene vertreten.

Studierende, ihre Studierendenvertreterinnen und Studierendenvertreter und der AStA können außerdem durch direkte Kontaktaufnahme mit der Studiengangsleitung und durch die Mitarbeit in Gremien Einfluss auf die Studienqualität begründende Prozesse nehmen.

In den Qualitätszirkeln, die auf Ebene der Studiengänge etabliert wurden, sind die Studierenden eingebunden, ebenso sind die Studierenden im Örtlichen Senat und im Örtlichen Hochschulrat vertreten.

Die Studierenden sind in den Fachkommissionen mit je zwei Vertreterinnen oder zwei Vertretern an der Gremienarbeit beteiligt. In der Kommission für Qualitätssicherung sind die Studierenden mit jeweils zwei Studierenden pro Fachkommission vertreten. Auch im Senat und im Aufsichtsrat der DHBW sind die Studierenden repräsentiert.

Im internen Akkreditierungsprozess der DHBW sind die Studierenden und Alumni als Mitglieder der Konsultationskommissionen vertreten.

Die Studierenden an der DHBW tragen zur Verbesserung der Qualität außerdem durch die aktive Teilnahme an den Evaluationen (Evaluation von Studium und Lehre, Lehrveranstaltungsevaluation und Studienabschlussbefragung) bei. Die rege Teilnahme und gute Rücklaufquoten bei der Evaluation sind eine Grundvoraussetzung dafür, dass die Bedürfnisse der Studierenden abgebildet werden können.

Alumni unterstützen die DHBW durch ihre Bereitschaft zur Mitwirkung in den Konsultationskommissionen der internen (Re-)Akkreditierung und durch die Teilnahme an der regelmäßig durch das Statistische Landesamt im Auftrag der DHBW durchgeführten Absolventenbefragung. Die Alumni übernehmen außerdem einen aktiven Part in der Übernahme von Lehraufträgen, als Prüferinnen und Prüfer und als Ausbildungsverantwortliche der Dualen Partner.

### 3.2 Professorinnen, Professoren und Lehrbeauftragte

Lehre wird an der DHBW durch die Professorinnen und Professoren, durch Lehrbeauftragte und in geringem Umfang durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Bei der Einstellung von hauptamtlichen Professorinnen und Professoren und der Auswahl von Lehrbeauftragten ist daher neben den fachlichen auch auf didaktische und methodische Fähigkeiten zu achten.

Die Qualifikationsanforderungen für Professorinnen und Professoren richten sich nach § 47 LHG, aufgrund der Art der Hochschule einschließlich § 47 Abs. 1, Satz 1, 4.c LHG. Dabei wird insbesondere auf Kriterium 4.c – einer mindestens fünfjährigen beruflichen Praxis, wovon mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt wurde – Wert gelegt, um die enge Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis zu gewährleisten. Auch müssen Lehrbeauftragte gemäß § 56 LHG über ein abgeschlossenes fachspezifisches Hochschulstudium und pädagogische Eignung verfügen; ebenfalls müssen diese über mindestens fünf Jahre Berufserfahrung verfügen, von denen mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt wurden.

Zur Verbesserung der Qualität der Lehre steht allen Lehrenden am ZHL der Dualen Hochschule ein geeignetes Weiterbildungs- und Beratungsangebot zur Verfügung. Weiterhin

bietet die DHBW mit einem Web-Based-Training für Lehrende<sup>27</sup> und Publikationen wie dem „Handbuch Lehre“<sup>28</sup> zusätzliche Informationen und Unterstützungsangebote an.

Die Abteilung Hochschuldidaktik des ZHL initiierte zudem eine Qualifikationsreihe im Bereich des Lernens mit neuen Medien. Das hierbei angebotene E-Learning Basis-Zertifikat bietet einen Einstieg in das Thema E-Learning für alle Lehrenden der DHBW. Das Zertifikat besteht aus drei hochschuldidaktischen Seminaren. Die Veranstaltungen werden flankiert von einem individuellen Coaching.

Die von den Fachkommissionen entwickelten Kriterien zur Gestaltung des Studiums und Prüfungswesens an der DHBW bieten weiterhin Orientierung für Lehrende. Die Lehrenden werden in didaktischen und fachlichen Angelegenheiten von der Studiengangsleitung bzw. von der Wissenschaftlichen Leitung unterstützt. Sie erhalten durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung Rückmeldung zur Qualität der von ihnen geleiteten Lehrveranstaltung und werden bei der Erstellung von Aufgaben für Prüfungsleistungen durch die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung beraten.

Die Lehrenden tragen zur kontinuierlichen Qualitätskontrolle und zur Qualitätsverbesserung bei, indem sie die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung über alle relevanten Belange informieren und von ihnen bemerkte kritische Entwicklungen oder Konstellationen aufzeigen. Die Bereitschaft und Motivation, die Ergebnisse aus der eigenen Lehrveranstaltungsevaluation als Anlass zur Reflexion und der Weiterentwicklung der eigenen Lehre zu nutzen, ist als wichtiger Faktor für die kontinuierliche Qualitätsverbesserung des Studiums an der DHBW anzusehen.

Die Professorinnen und Professoren beteiligen sich an der Erhebung von Forschungsaktivitäten und Weiterbildung.

In den auf Ebene der Studiengänge etablierten Qualitätszirkeln sind Professorinnen und Professoren sowie Lehrbeauftragte vertreten. Die Professorinnen und Professoren sind zudem im Sinne der akademischen Selbstverwaltung der Hochschule in den Gremien der DHBW vertreten, die der Überwachung und Steuerung von Lehre und Qualität dienen.

Den „Rat der Professorinnen und Professoren“ an jeder Studienakademie bilden alle Professorinnen und Professoren des jeweiligen Studienbereichs der Studienakademie. Dort können u.a. wesentliche Ergebnisse aus der Evaluation sowie der Arbeit in den Qualitätszirkeln vorgestellt und gemeinsam diskutiert werden. Daraus können Impulse zur Qualitätsentwicklung auf lokaler Ebene erwachsen und Themenstellungen identifiziert werden, die in die zuständige Fachkommission eingebracht werden.

### 3.3 Duale Partner

#### a) Durchführung des Studiums in der Praxis (Bachelor)

In den Bachelor-Studiengängen begründen die Dualen Partner die Qualität der praxisbasierten Studienphasen, welche die Studierenden bei ihrer Ausbildungsstätte absolvieren. Sie sind maßgeblich an dem Gelingen des wechselseitigen Transfers zwischen

---

<sup>27</sup> Für DHBW-Angehörige zugänglich unter: <https://weiterbildung.dhbw.de/course/view.php?id=150> [Stand 02.11.2017].

<sup>28</sup> Verfügbar unter: <https://www.cas.dhbw.de/zhl/hochschuldidaktik/downloads/> [Stand 02.11.2017].

Theorie und Praxis beteiligt und gestalten das Studium in der Praxis so, dass die in den Praxismodulen definierten Studieninhalte an die Studierenden vermittelt werden.

Die Dualen Partner sind als Mitglied der Hochschule dafür verantwortlich, das Studium in der Praxis so auszugestalten, dass die Studierenden während ihres Studiums das Qualifikationsziel ihres Studiengangs erreichen können. Sie unterstützen den Kompetenzerwerb der Studierenden sowohl im Bereich der fachlichen und methodischen als auch im Bereich der sozialen und personalen Kompetenzen, so dass die Studierenden im Laufe des Studiums anhand von konkreten, beruflichen Situationen und Herausforderungen übergreifende Handlungskompetenz erwerben. Die DHBW hat hierzu eine Handreichung zur „Kompetenzorientierung in der Curriculumsentwicklung“ entwickelt<sup>29</sup>. Um als Dualer Partner zugelassen werden zu können und die Qualität der praxisbasierten Studienphasen zu gewährleisten, müssen sich potenzielle Ausbildungsstätten zunächst bewerben und einer Eignungsprüfung unterziehen, die nach festgelegten Kriterien erfolgt (Richtlinien für die Eignungsvoraussetzungen und das Zulassungsverfahren von Praxispartnern (Ausbildungsstätten) der Dualen Hochschule Baden-Württemberg für ein Bachelor-Studium.)<sup>30</sup>. Die Zulassung erfolgt durch den Örtlichen Hochschulrat der jeweiligen Studienakademie.

Werden bei bereits zugelassenen Dualen Partnern Mängel der Ausbildungseignung festgestellt, so hat der jeweilige Örtliche Hochschulrat die Ausbildungsstätte aufzufordern, innerhalb einer angemessenen Frist den Mangel zu beseitigen. Hierzu schlägt die Studiengangsleitung dem jeweiligen Hochschulrat entsprechende Maßnahmen vor.

Wird der Mangel nicht innerhalb einer angemessenen Frist beseitigt oder ist der Mangel der Eignung nicht zu beheben, so wirkt der Örtliche Hochschulrat darauf hin, dass die oder der betroffene Studierende seine Ausbildung in einer anderen geeigneten Ausbildungsstätte fortsetzen kann; gleichzeitig kann der Örtliche Hochschulrat die Eignung aberkennen und die Zulassung widerrufen.

Die zugelassenen Ausbildungsstätten wählen aus den Bewerberinnen und Bewerbern die zukünftigen Bachelor-Studierenden der Dualen Hochschule aus. Dabei kommen die in den Unternehmen und Einrichtungen etablierten Auswahlprozesse zur Anwendung. Die Zulassung zum Studium kann nur erfolgen, wenn die Studienbewerberin bzw. der Studienbewerber einen Studienvertrag mit einem Dualen Partner vorlegt und die geltenden Zugangsvoraussetzungen erfüllt.

Der Studienvertrag ist durch die DHBW standardisiert vorgegeben und wird zwischen Dualen Partner und der oder dem Studierenden geschlossen. Die Studierenden erhalten während ihres gesamten Studiums eine Vergütung durch die Dualen Partner, außerdem haben die Studierenden Anrecht auf Erholungsurlaub und sind für die Theoriephasen des Studiums freizustellen.

Bei der Durchführung des Studiums in der Praxis werden die Dualen Partner durch die Studiengangsleitung begleitet und beraten. Dies umfasst auch Besuche vor Ort durch die

---

<sup>29</sup> Vgl. Materialien Nr. 28.

<sup>30</sup> Verfügbar unter:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2011/14\\_2011\\_Eignungsvoraussetzung\\_Praxispartner.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2011/14_2011_Eignungsvoraussetzung_Praxispartner.pdf) [Stand 05.02.2018].

Studiengangsleitung sowie den regelmäßigen Austausch mit den Dualen Partnern auf Ausbildungsleiterkonferenzen.

Die Ausbildungsstätte erstellt für jede Studierende und jeden Studierenden einen individuellen Ausbildungsplan, der die in den Praxismodulen beschriebenen Inhalte abdeckt und mit der jeweiligen Studiengangsleitung abgestimmt ist. Aus dem Ausbildungsplan geht hervor, welche Abteilungen und Einheiten die Studierende bzw. der Studierende im Laufe des Studiums durchläuft. Dieser individuelle Ausbildungsplan beinhaltet neben der sachlichen Gliederung des Ausbildungsablaufs auch einen Zeitplan und muss dem Studienvertrag beigelegt werden. Können bestimmte vorgeschriebene Inhalte von einem Dualen Partner nicht abgedeckt werden, kann dies im Rahmen eines Fremdpraktikums erfolgen. Im Rahmen der Zulassung als Dualer Partner muss außerdem eine allgemeine Ausbildungsübersicht vorgelegt werden.

Die Ausbildungsstätten bestimmen Ausbildungsleitungen, die das Studium in der Praxis verantworten und die Betreuung der Studierenden während des Studiums in der Praxis sicherstellen. Zur Unterstützung des Lernprozesses der Studierenden werden mit den Studierenden Lernziele vereinbart und Feedbackgespräche geführt.

Die Dualen Partner betreuen und unterstützen die Studierenden außerdem bei den Prüfungsleistungen, die während des Studiums in der Praxis erbracht werden müssen. Der Lernfortschritt der Studierenden wird von der DHBW gemeinsam von den Praxisvertreterinnen und Praxisvertretern sowie dem wissenschaftlichen Lehrpersonal überprüft. Als besonderes Instrument wird für die Praxismodule ein Reflexionsinstrument „Bericht zum Ablauf und zur Reflexion der Praxisphase“ (Studienbereiche Technik und Wirtschaft) eingesetzt<sup>31</sup>. Im Studienbereich Sozialwesen existieren verschiedene Instrumente zur Reflexion der Praxisphasen, beispielsweise Transferleistungen, Reflexionsberichte, Praxisberichte und Seminararbeiten.

Ziel ist es, die Lernfortschritte in der Praxisphase und den wechselseitigen Transfer zwischen Theorie und Praxis aus studentischer Sicht zu dokumentieren. Die Ausbildungsstätte unterzeichnet die Darstellung des Verlaufs und der wesentlichen Inhalte der Praxisphase, die von den Studierenden einmal jährlich erstellt wird. Die Ausbildungsstätte ist außerdem bei der Themenfindung für die Projekt- und Bachelor-Arbeiten maßgeblich beteiligt. Die Ausbildungsstätte ist verpflichtet, den Studierenden für die Bearbeitung der Bachelorarbeit und anderer Prüfungsleistungen, die außerhalb der Studienphasen stattfinden, Zeit einzuräumen.

#### b) Durchführung des Studiums in der Praxis (Master)

Die weiterbildenden Master-Studiengänge der DHBW werden berufsintegrierend und anwendungsorientiert am DHBW CAS durchgeführt. Die Verzahnung zwischen Theorie und Praxis ist hierbei nicht so eng wie in den Bachelor-Studiengängen, um dem Charakter eines weiterbildenden Studienangebots gerecht werden zu können. Die Ausrichtung auf ein berufsintegriertes Studienkonzept bedingt dennoch eine enge Kooperation zwischen Studierenden, Hochschule und kooperierenden Einrichtungen.

Um Dualer Partner für einen weiterbildenden Master-Studiengang zu werden, führen interessierte Unternehmen und Einrichtungen zunächst ein Beratungsgespräch mit der

---

<sup>31</sup> Vgl. Materialien Nr. 16.

zuständigen Wissenschaftlichen Leitung am DHBW CAS durch. Die Wissenschaftlichen Leitungen beantragen dann ggf. die Zulassung eines Dualen Partners.

Dabei erhalten die Dualen Partner Informationen zum Ablauf des Zulassungsverfahrens, zum Studiengang und zum Bewerbungsprozess der Studierenden. Eine zentrale Frage des Gesprächs ist, ob in dem Unternehmen bzw. der Einrichtung ausreichende Möglichkeiten bestehen, um die künftigen Studierenden qualifiziert zu betreuen. Bei positiver Prüfung wird das Unternehmen bzw. die Einrichtung durch das DHBW CAS als Dualer Partner für den entsprechenden Studiengang aufgenommen. Die Dualen Partner müssen hierzu den Richtlinien für die Eignungsvoraussetzungen und das Zulassungsverfahren von kooperierenden Einrichtungen für ein Master-Studium<sup>32</sup> entsprechen.

Um ein Master-Studium aufnehmen zu können, müssen Studienbewerberinnen und Studienbewerber eine von Dualem Partner und ihnen unterzeichnete Master-Kooperationsvereinbarung vorlegen, die ergänzend zum bestehenden oder angepassten Arbeitsvertrag geschlossen wird. Die Mastervereinbarung regelt wesentliche Punkte des berufsintegrierenden Studiums. Dies umfasst unter anderem den Studienstart, die Kooperation beim Theorie-Praxis-Transfer und die betriebliche Ansprechperson. Zusätzlich sind Vereinbarungen zur (Teil-)Übernahme von Studiengebühren oder zu Regelungen von Arbeits- oder Gleitzeiten möglich. Die gemeinsam unterzeichnete Mastervereinbarung reicht die Bewerberin oder der Bewerber anschließend mit dem Zulassungsantrag beim DHBW CAS ein.

#### c) Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern (Bachelor und Master)

Die Dualen Partner stehen in regelmäßigem Kontakt mit der Studiengangsleitung bzw. der Wissenschaftlichen Leitung und nehmen an der von der Studiengangsleitung einberufenen Ausbildungsleitungskonferenz teil. Außerdem sind die Dualen Partner in den studiengangbezogenen Qualitätszirkeln vertreten.

Die Dualen Partner haben zudem die Möglichkeit zur Einflussnahme und Mitwirkung in den paritätisch besetzten Gremien auf lokaler und überregionaler Ebene. (Siehe Kapitel 1.2.1 und 1.2.2)

Der interne (Re-)Akkreditierungsprozess der Studiengänge der DHBW schreibt die Beteiligung von Dualen Partnern in der Konsultationsphase vor. Die Mitwirkung der Ausbildungsstätten in der Dualen Hochschule findet außerdem nach Maßgabe des LHG im Örtlichen Hochschulrat, im Aufsichtsrat, in der Kommission für Qualitätssicherung und den Fachkommissionen statt. Im Präsidium der DHBW ist die Stimme der Dualen Partner durch ein nebenberufliches Präsidiumsmitglied vertreten, im Senat als stellvertretende Vorsitzende der Fachkommissionen. Die Dualen Partner sind außerdem im CAS-Rat repräsentiert.

Die Ausbildungsstätten erklären sich bereit, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Tätigkeit als Lehrbeauftragte sowie als Prüfende und Betreuende von Prüfungsleistungen zu ermöglichen. Die Tätigkeit als Prüfende oder Prüfender und Betreuende oder Betreuender umfasst insbesondere die Mitwirkung in Prüfungskommissionen, die die praxisbezogenen

---

<sup>32</sup> Verfügbar unter:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2011/1\\_2011\\_Eignungsvoraussetzungen\\_koop.\\_Einrichtungen\\_Master.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2011/1_2011_Eignungsvoraussetzungen_koop._Einrichtungen_Master.pdf) [Stand 05.02.2018].

Prüfungsteile betreffen und in denen immer eine hauptamtliche Professorin oder ein hauptamtlicher Professor den Vorsitz hat.

### 3.4 Studiengangsleitung, Wissenschaftliche Leitung und Qualitätszirkel

#### a) Qualitätsverantwortung der Studiengangsleitung und Wissenschaftlichen Leitung

Die Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftlichen Leitungen sind für die Sicherung der Qualität im Studiengang verantwortlich. Ihnen obliegt die Organisation und Umsetzung des Studienbetriebs gemäß den verbindlich vereinbarten Curricula, die Akquise von und Abstimmung mit Lehrbeauftragten bezüglich Lehrinhalten, Stoffumfang und Prüfungsgestaltung sowie die Planung, Organisation und Umsetzung von Prüfungsphasen. Die Studiengangsleitungen und Wissenschaftlichen Leitungen sind Ansprechpartner für die Studierenden in allen Belangen des Studiums und informieren die Studierenden über alle studienrelevanten Aspekte.

Die Studiengangsleitung erhält für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben eine Deputatsreduktion, die in der Regel einer Verringerung des Lehrdeputats um 50% entspricht. Die Deputatsentlastung für die Studiengangsleitung ist in der Lehrverpflichtungsverordnung<sup>33</sup> des MWK geregelt. Die Wissenschaftlichen Leitungen werden gemäß der geltenden Vergütungssatzung vergütet.

Bei der Umsetzung ihrer Aufgaben werden die Studiengangsleitungen durch Studiengangsekretariate assistiert. Die Studiengangsleitung kann außerdem durch eine Studiengangsmanagerin oder einen Studiengangsmanager in der organisatorischen Umsetzung des Studiums unterstützt werden.

Die Anerkennung und Anrechnung von Studienleistungen und Kompetenzen auf das Studium erfolgt gemäß den prüfungsrechtlichen Vorgaben der DHBW nach Prüfung durch die Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftlichen Leitungen. Planen Studierende während des Studiums einen Auslandsaufenthalt, stimmen sie zuvor mit der zuständigen Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftlichen Leitung ein learning agreement ab, so dass nach der Rückkehr die im Ausland oder an einer anderen Hochschule erbrachten Prüfungsleistungen umfassend angerechnet werden können.

#### b) Sicherung der Qualität des Studiums in der Praxis<sup>34</sup>

Folgende Aufgaben übernimmt die Studiengangsleitung eines Bachelor-Studiengangs zur Qualitätssicherung des Studiums in der Praxis:

- Im Rahmen der Zulassung von Ausbildungsstätten sowie im Verlauf der weiteren Kooperation nimmt die Studiengangsleitung die Eignungsprüfung eines potentiellen Dualen Partners vor.

---

<sup>33</sup> <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&query=LVerpflV+BW&psml=bsbawueprod.psml&max=true&aiz=true> [Stand 04.10.2017].

<sup>34</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.

- Die Studiengangsleitung ruft regelmäßig Ausbildungsleitungskonferenzen, bzw. Anleitertagungen ein und reflektiert u.a. mit den Vertreterinnen und Vertretern der Ausbildungsbetriebe die Evaluationsergebnisse. Im Fokus des Interesses steht hier insbesondere die studentische Evaluation der praktischen Ausbildung.
- Die Studiengangsleitung ist dazu aufgefordert, im Sinne eines Monitorings die Qualität der praxisbasierten Studienphasen zu überwachen. Durch Auswertung der Darstellung des Ablaufs und der Reflexion der Praxisphase sowie bei Bedarf durch Gespräche mit den Studierenden verschafft sich die Studiengangsleitung einen Einblick über den Lernfortschritt der Studierenden und bleibt sensibel für mögliche Probleme mit der Ausbildungsstätte.
- Darüber hinaus werden die Inhalte und Ergebnisse der praktischen Ausbildungsphasen im Rahmen von Prüfungsleistungen festgestellt.
- Die Studiengangsleitung nimmt bei Problemen zwischen den Studierenden und ihrer Ausbildungsstätte oder einer oder einem Lehrenden eine beratende Funktion ein und kann bei Bedarf das direkte Gespräch mit der Ausbildungsstätte bzw. der oder dem Lehrenden suchen.
- Die Studiengangsleitung ist mitverantwortlich für die Zulassung der Themen der Bachelorarbeit und der Projektarbeit der Praxisphasen.

Die Wissenschaftliche Leitung eines Master-Studiengangs steht ebenfalls mit den kooperierenden Einrichtungen in Kontakt und kann bei Bedarf und im Rahmen der in der Vereinbarung getroffenen Absprachen eine moderierende und beratende Rolle einnehmen. Das Thema der Masterarbeit wird von der oder dem Studierenden in Absprache mit der kooperierenden Einrichtung vorgeschlagen und von der Wissenschaftlichen Leitung genehmigt. Dem weiterbildenden Charakter der Master-Studiengänge entsprechend, ist die Rolle der Wissenschaftlichen Leitung im Vergleich zu den Bachelor-Studiengängen jedoch zurückgenommen.

### c) Sicherung der Qualität des Studiums in der Theorie<sup>35</sup>

Auf Grundlage der studentischen Bewertung ist primär die jeweilige Studiengangsleitung in den Bachelor-Studiengängen bzw. die Wissenschaftliche Leitung in den Master-Studiengängen für die Steuerung der Qualität des Studiums verantwortlich. Sie informieren die Organe der Studienakademie, die zuständigen Studienbereichsleitungen, die Lehrpersonen und die Studierenden über wesentliche Ergebnisse der Evaluation, daraus resultierende Entscheidungen und gegebenenfalls ergriffene Maßnahmen. Dies umfasst insbesondere die Reaktion der Studiengangsleitungen auf die studentische Evaluation in Hinsicht auf Studieninhalte (Abstimmung und Niveau), Workload, Lehrendenqualität, Betreuung, Studienorganisation und allgemeine Studienbedingungen.

Folgende Aufgaben übernimmt die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung bei der Evaluation von Studium und Lehre:

- Die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung koordiniert die Evaluation von Studium und Lehre sowie die Lehrveranstaltungsevaluation in ihrem Studiengang.

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.

In den Master-Studiengängen des DHBW CAS wird in Absprache mit den Modulverantwortlichen zudem noch die Modulevaluation durchgeführt.

- Werden aus der Evaluation unmittelbar Handlungsbedarfe sichtbar, greift die Studiengangsleitung zur Sicherung der Qualität des Studiums mit entsprechenden Maßnahmen ein.
- Die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung stellt den Qualitätsbericht des jeweiligen Studiengangs zusammen. In den Qualitätsbericht fließen ausschließlich die Ergebnisse der Evaluation von Studium und Lehre sowie statistische Kennzahlen ein. Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung gibt darüber hinaus eine Einschätzung zum Ergebnis der Evaluation und des Semesterverlaufs ab, sowie eine zusammenfassende Darstellung zu Rückmeldungen der Dualen Partner. Die Studiengangsleitung sieht hierbei die Ergebnisse aus ihrem Studiengang im Vergleich zu anderen Studienakademien der DHBW, an denen der gleiche Studiengang angeboten wird.
- In die eigene zusammenfassende Wertung des Studienjahres kann die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung auch Erkenntnisse aus Lehrendengesprächen oder Absolventenbefragungen einfließen lassen. Der Qualitätsbericht des Studiengangs enthält abschließend konkrete Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Verbesserungsvorschläge.
- Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung informiert die Lehrpersonen der jeweiligen Lehrveranstaltung über das Ergebnis der sie betreffenden Teile der studentischen Evaluation. Die Wissenschaftliche Leitung tritt darüber hinaus mit den Modulverantwortlichen in Absprache über die Ergebnisse und Resultate aus der Evaluation.
- Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung informiert die Studierenden in anonymisierter Form über die wesentlichen Ergebnisse der studentischen Evaluation und die gegebenenfalls ergriffenen Maßnahmen.
- Die Studiengangsleitung informiert außerdem die Dualen Partner über die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation. (Beispielsweise bei Ausbildungsleiterkonferenzen oder beim Ausbildungsstättenbesuch).
- Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung leitet den Qualitätsbericht ihres Studiengangs an die Leitung der jeweiligen Studienakademie bzw. an die zuständige Fachbereichsleitung am DHBW CAS weiter. Die Qualitätsberichte aus den Studiengängen bilden die Datengrundlage für die weitere, landesweite Qualitätsberichtserstellung.

Folgende Aufgaben übernimmt die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung bei der Evaluation des Prüfungswesens:

- Zum Zwecke der Evaluation schriftlicher Prüfungsleistungen leitet die Studiengangsleitung bzw. die Wissenschaftliche Leitung die ausgewählten Aufgabenstellungen bzw. die Prüfungsleistungen und -bewertungen mit den nötigen Unterlagen an die Qualitätsbeauftragte oder den Qualitätsbeauftragten der eigenen Unterkommission weiter und reicht die Unterlagen im Referat Qualitätsmanagement und Akkreditierung des Präsidiums ein.

- Die Studiengangsleitung bzw. Wissenschaftliche Leitung nimmt die Ergebnisse aus der Begutachtung des Prüfungswesens zur Kenntnis, tritt hierzu mit den Lehrenden in Kontakt und leitet gegebenenfalls Maßnahmen ein.

Die interne Akkreditierung und interne Reakkreditierung geschieht unter der Beteiligung der Studiengangsleitung in der Unterkommission bzw. der Wissenschaftlichen Leitung. Die Unterkommissionen stimmen gemeinsam die Weiterentwicklung der Curricula und der Prüfungsvorgaben ab und setzen hierbei die in den Fachkommissionen getroffenen Vereinbarungen zur Weiterentwicklung der Studienangebote um. Das in der Unterkommission abgestimmte Curriculum ist Gegenstand der Konsultations- und Prüfphase im weiteren Akkreditierungsprozess.

#### d) Gemeinsame Qualitätsentwicklung in den Qualitätszirkeln

Die Studiengangsleitung verantwortet zudem die Einberufung und Durchführung regelmäßiger Qualitätszirkel. Qualitätszirkel haben zum Ziel, den Dialog zwischen Professorinnen und Professoren, Studierenden, Dualen Partnern, Lehrbeauftragten und Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftlichen Leitungen zu stärken und sind auf die Definition von konkreten Maßnahmen ausgerichtet, die zur Steigerung der Studien- und Lehrqualität im Studiengang beitragen.

Mögliche Themen für die Diskussion im Qualitätszirkel können somit beispielsweise Studienverlauf und Studienorganisation, Verbesserungspotenziale, Evaluationsergebnisse, eigene Einschätzungen zur Studienqualität oder aktuelle Problemstellungen im Studiengang sein. Das Ergebnis eines Qualitätszirkeltreffens soll eine gemeinsame Festlegung von konkreten Maßnahmen sein, die in der Folge umgesetzt werden.

Die Qualitätszirkel beziehen alle Akteure mit ein und sollen in regelmäßigen Abständen zusammentreten. Die Zusammensetzung der Qualitätszirkel kann anlassbezogen variiert werden, sollte aber eine möglichst hohe Kontinuität aufweisen.

### 3.5 Leitung der Studienakademie

Beim Steuerungsmodell der DHBW ist zu berücksichtigen, dass die DHBW in Studienakademien organisiert ist, die ihrerseits in Fakultäten<sup>36</sup> gegliedert sind. Die Verantwortlichkeiten im State University-System sind gemäß LHG geregelt und im Geschäftsverteilungsplan der DHBW festgehalten. Die Studienakademien werden im Rahmen der ihnen zugewiesenen Kompetenzen eigenverantwortlich geleitet. Die Mehrdimensionalität der Ebenen und Gremien sowie die Dezentralität stellen ein großes Potential für die weitere Entwicklung und den Erfolg der DHBW dar. Um diesen Erfolg nachhaltig zu sichern, folgt die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten an der DHBW dem Prinzip, dass Entscheidungen, die für die Hochschule insgesamt von überörtlicher, strategischer und hochschulpolitischer Bedeutung sind, den zentralen Entscheidungsträgern der Hochschule obliegen. Lokalspezifische, standortstrategische Entscheidungen werden dagegen in der

---

<sup>36</sup> Diese sind jedoch keine Fakultäten im Sinne von § 15 LHG.

Regel vor Ort vom Örtlichen Hochschulrat, Örtlichen Senat und von der Rektorin oder dem Rektor getroffen und umgesetzt.

Im Rahmen der Vorgaben der zentralen Organe leitet und vertritt die Rektorin oder der Rektor die Studienakademie; sie oder er ist für alle Angelegenheiten der Studienakademie zuständig, soweit nichts anderes bestimmt ist. Für die Leitung des DHBW CAS gelten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Direktorin oder den Direktor entsprechend.

Die Rektorin bzw. der Rektor einer Studienakademie stellt den Lehr- und Studienbetrieb sicher.

Der Rektorin bzw. dem Rektor einer Studienakademie obliegt die Aufgabe, auf die ordnungsgemäße Erfüllung der Dienstaufgaben der zur Lehre und Forschung verpflichteten Professorinnen und Professoren sowie von Funktionsträgern in der Studienakademie hinzuwirken und dies zu überprüfen. Ihr bzw. ihm obliegt die Dienst- und Fachaufsicht über die in der Studienakademie tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im nichtwissenschaftlichen Bereich sowie die Dienstaufsicht über das wissenschaftliche Personal.

Die Rektorin bzw. der Rektor einer Studienakademie entscheidet über die Verwendung der vom Präsidium der DHBW der Studienakademie zugewiesenen Mittel im Rahmen der Budgetverantwortung. Sie bzw. er unterstützt die Akquise von Drittmitteln und entscheidet über die Verwendung von Drittmitteln, soweit sie von der Akademie selbst eingeworben wurden und nicht aus standortübergreifenden Gründen im Rahmen ihrer Zweckbindung anderweitig eingesetzt werden sollen.

Die Rektorin bzw. der Rektor setzt an der Studienakademie das QM-System gemäß den Vorgaben der Evaluationssatzung und nach Maßgabe des Qualitätshandbuchs und ggf. weiterer Vorgaben um und verantwortet die Qualität in Studium und Lehre. Die Prorektorin bzw. der Prorektor und die Studienbereichsleitungen unterstützen die Rektorin oder den Rektor bei diesen Aufgaben.

Bezüglich der Umsetzung des QM-Systems der DHBW an den Studienakademien kann eine Rektorin oder ein Rektor lokale Qualitätsbeauftragte benennen. Diese stehen bei Fragen zur Qualitätssicherung beratend zur Verfügung und erstellen den lokalen Qualitätsbericht. Sie informieren die Hochschulleitung über Evaluationsergebnisse. Die EvaSys-Beauftragten haben die Aufgabe, die technische Umsetzung der Evaluation (mittels der Evaluationssoftware EvaSys) an den Standorten zu gewährleisten.

Gemäß der Evaluationssatzung Bachelor der DHBW<sup>37</sup> ist für die Durchführung und Auswertung der Evaluation die Rektorin oder der Rektor verantwortlich. Sie oder er hat das Recht, zu diesem Zweck auf die im Rahmen der Evaluation erhobenen Daten zuzugreifen. Am DHBW CAS ist analog hierzu gemäß der Evaluationssatzung Master der DHBW<sup>38</sup> die

---

<sup>37</sup> Verfügbar unter:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2015/13\\_2015\\_Bekanntmachung\\_Evaluationssatzung\\_Bachelor.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2015/13_2015_Bekanntmachung_Evaluationssatzung_Bachelor.pdf) [Stand 05.02.2018].

<sup>38</sup> Verfügbar unter:

[http://www.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Amtliche\\_Bekanntmachungen/2017/10\\_2017\\_Bekanntmachung\\_Evaluationssatzung\\_DHBW\\_Master.pdf](http://www.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Amtliche_Bekanntmachungen/2017/10_2017_Bekanntmachung_Evaluationssatzung_DHBW_Master.pdf) [Stand 05.02.2018].

Direktorin oder der Direktor und die Dekaninnen und Dekane befugt. Die Rektorin oder der Rektor hat sicherzustellen, dass die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet ist und die Maßgaben des Qualitätshandbuches eingehalten werden.

Die landesweiten Evaluationsergebnisse werden den Rektorinnen und Rektoren in folgenden Dokumentationen vorgelegt:

- Jahresqualitätsbericht der DHBW;
- Im Erweiterten Präsidium der DHBW erfolgt eine Berichterstattung zum Evaluierungsprozess bzw. zu dessen Ergebnissen und Maßnahmen;
- Die Leitung der Studienakademien erhält zum Abschluss des Evaluationszyklus die Gesamtberichte der Fachkommissionen.

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben ist die Leitung dazu aufgefordert, die wesentlichen Ergebnisse des Evaluationsprozesses zur Kenntnis zu nehmen und ggf. erforderliche Maßnahmen der Qualitätssicherung und -verbesserung einzuleiten.

Die Rektorinnen und Rektoren unterrichten den Örtlichen Senat und den Örtlichen Hochschulrat über die wesentlichen Ergebnisse der Qualitätsberichte, der Evaluation des Prüfungswesens sowie der externen Gutachten der Fremdevaluation.

Eine Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse ist nach Vorlage und Stellungnahme des Örtlichen Hochschulrats und des Örtlichen Senats innerhalb der Studienakademie zu veröffentlichen.

### 3.6 Örtlicher Senat, Örtlicher Hochschulrat, CAS-Rat

Der Örtliche Hochschulrat sowie der Örtliche Senat werden über die wesentlichen Ergebnisse der Evaluation informiert und können im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten Qualitätssicherungsmaßnahmen initiieren. Die Zulassung von Ausbildungsstätten als Duale Partner liegt beim Örtlichen Hochschulrat. Am DHBW CAS ist entsprechend in strategischen Fragen der Qualitätssicherung und der Studienangebotsentwicklung der CAS-Rat einzubeziehen.

#### a) Aufgaben des Örtlichen Senats

Der Örtliche Senat sorgt für die Zusammenarbeit innerhalb der Studienakademie. Er hat im Rahmen des Studiums und der Qualitätssicherung folgende Aufgaben:

- Beschlussfassung über Grundsatzfragen des Lehr- und Studienbetriebs im Rahmen der geltenden Ausbildungs- und Prüfungsvorschriften;
- Absicherung des akademischen Standards;
- Beschlussfassung über die Studienpläne;
- Mitwirkung bei der Planung der weiteren Entwicklung der Studienakademie;
- Vorschläge zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen;
- Koordinierung der Arbeit der Studienbereiche.

#### b) Aufgaben des Örtlichen Hochschulrats

Zu den Aufgaben des Örtlichen Hochschulrats im Rahmen des Studiums und der Qualitätssicherung gehören insbesondere:

- Festlegung der standortspezifischen Inhalte der Studien- und Ausbildungspläne sowie der zugehörigen Prüfungsordnungen innerhalb des von den zentralen Organen vorgegebenen Rahmens;
- Vorschläge für die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen am jeweiligen Standort;
- Entscheidungen über Fragen des Zulassungswesens (Zulassung von Ausbildungsstätten/kooperierenden Einrichtungen und Studierenden);
- Regelung der Zusammenarbeit zwischen der Studienakademie und den Ausbildungsstätten; hierunter fallen insbesondere:
  - Koordinierung des Studiums an der Studienakademie und der Ausbildung in den Ausbildungsstätten,
  - Abstimmung der Studienkapazitäten an der Studienakademie und der Ausbildungskapazitäten in den Ausbildungsstätten, erforderlichenfalls Festlegung des Umfangs der Beteiligung der einzelnen Ausbildungsstätten,
  - Maßnahmen zur Erhaltung und Gewinnung von Ausbildungsplätzen,
  - Durchführung der für die Zulassung von Ausbildungsstätten und kooperierenden Einrichtungen aufgestellten Eignungsgrundsätze, Aufstellung und Fortschreibung eines Verzeichnisses der geeigneten Ausbildungsstätten sowie Empfehlungen bei der Zulassung von Studierenden.

#### a) Aufgaben des CAS-Rats<sup>39</sup>

Der CAS-Rat ist zuständig für

- die Wahl der Fachbereichsleiterinnen und Fachbereichsleiter;
- Vorschläge für die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von weiterbildenden, berufsintegrierenden dualen Masterstudiengängen sowie sonstigen externen und internen Weiterbildungsangeboten der Hochschule;
- Beratung der CAS-Leitung hinsichtlich der Inhalte der Studiencurricula des DHBW CAS sowie der zugehörigen Prüfungsordnungen innerhalb des von den zentralen Organen vorgegebenen Rahmens;
- Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen dem DHBW CAS und den Ausbildungsstätten; hierunter fallen insbesondere:
  - Koordinierung der Integration von Studium und Praxis,
  - Abstimmung der Studienkapazitäten am DHBW CAS,
  - Maßnahmen zur Gewinnung von Ausbildungsstätten,
  - Entwicklung von Leitlinien für die Zulassung von Ausbildungsstätten,
  - Konzepte zur gemeinsamen Personalentwicklung,
- Empfehlungen zu didaktischen Grundsätzen, insbesondere zur Integration von Theorie und Praxis;
- Empfehlungen zur Ausgestaltung der Forschung im Rahmen des Master-Studiums;
- Beratung hinsichtlich hochschulübergreifender Kooperationen im Rahmen des Master-Studiums;

---

<sup>39</sup> In den Master-Studiengängen übernimmt der CAS-Rat die Funktion des Örtlichen Hochschulrats.

- Vorschläge für die Ernennung von Ehrensensatorinnen und Ehrensensatoren.

Die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von weiterbildenden, berufsintegrierenden dualen Masterstudiengängen sowie sonstigen externen und internen Weiterbildungsangeboten der Hochschule erfolgt im Benehmen mit dem CAS-Rat und den zentralen Gremien der DHBW.

### 3.7 Fachkommissionen

Die Fachkommissionen sind zuständig für die hochschulweiten fachlichen Angelegenheiten der an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg eingerichteten Studienbereiche und ihrer Studiengänge. Ihre Empfehlungen dienen dem Ziel der Sicherung und der Verbesserung der Qualität von Studium und Ausbildung sowie der Sicherung landesweit einheitlicher Standards. Wesentliche Aufgaben der Fachkommissionen sind die Prüfung der Einrichtung neuer Studienangebote und die curriculare Weiterentwicklung. Sie geben Empfehlungen und Vorschläge; sie beraten mit dem Ziel der Sicherung und der Verbesserung der Qualität des Studiums sowie der Sicherung gleichwertiger Standards einschließlich der Forschung (vgl. § 20 a, Abs. 2 LHG).

Den Fachkommissionen obliegen insbesondere folgende Aufgaben:

- die Abgabe von Empfehlungen, die sich auf die überörtlichen fachlichen Angelegenheiten der an der Hochschule eingerichteten Studienbereiche erstrecken, insbesondere auf die Aufstellung von Studien- und Ausbildungsplänen, die die Regelungen der Ausbildungs- und Prüfungsvorschriften erläutern,
- die Erarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung von Studienangeboten,
- die Erarbeitung von Vorschlägen zur Erstellung und Aktualisierung von Prüfungsvorschriften,
- die Beratung der Kommission für Qualitätssicherung in Fragen der Qualität des Studiums und der Ausbildung,
- die Beratung des Senats, des Aufsichtsrats und des Präsidiums der DHBW in akademischen Angelegenheiten, insbesondere bei der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studienangeboten,
- die Abgabe von Empfehlungen zu überörtlichen, studienbereichsbezogenen Angelegenheiten der Forschung.

Im internen Akkreditierungsprozess der DHBW nehmen die Fachkommissionen gemäß diesen Aufgaben eine tragende Rolle ein, da diese das Ergebnis aus der Konsultations- und Prüfphase entgegennehmen und eine Beschlussempfehlung über die Akkreditierung sowie damit verbundene Auflagen und Empfehlungen abgeben.

Auch bezüglich der Auswertung der Evaluationsergebnisse sind die Fachkommissionen wesentlich eingebunden. Die Fachkommissionen erstellen jährlich den Gesamtbericht des Studienbereichs, der das Ergebnis der Evaluation von Studium, Lehre und Prüfungswesen für den jeweiligen Studienbereich zusammenfasst. Der Gesamtbericht beinhaltet einen Action-Plan, in dem die Fachkommissionen Maßnahmen vorschlagen, die die Verbesserung der Studienqualität auf Ebene des Studienbereichs betreffen. Der Gesamtbericht wird durch die Geschäftsführung der Fachkommission der QSK zur jährlichen Qualitätskonferenz vorgelegt.

Die Fachkommissionen sind so zusammengesetzt, dass in ihnen die Studienbereichsleitungen der Studienakademien sowie eine gleich große Anzahl an Professorinnen und Professoren vertreten sind, die nicht Teil der Leitung der Studienakademie sind. Außerdem wird durch die Zusammensetzung des Gremiums sichergestellt, dass Parität zwischen den Stimmen der Dualen Partner und der professoralen

Seite besteht. Studierende und die Gleichstellungsbeauftragte sind ebenfalls Mitglieder der Fachkommissionen. Im Einzelnen setzen sich die Fachkommissionen wie folgt zusammen:

a. Mitglieder der Fachkommission des Studienbereichs Wirtschaft

- die Studienbereichsleiterinnen und die Studienbereichsleiter des Studienbereichs Wirtschaft der Studienakademien,
- die Fachbereichsleiterin oder der Fachbereichsleiter des Fachbereichs Wirtschaft des DHBW CAS,
- bis zu zehn weitere Professorinnen oder Professoren der Hochschule,
- so viele weitere Vertreterinnen oder Vertreter der beteiligten Ausbildungsstätten, bis die Gesamtanzahl der professoralen Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule erreicht ist,
- zwei externe wissenschaftliche Beraterinnen oder Berater,
- zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Studierenden,
- die Gleichstellungsbeauftragte.

b. Mitglieder der Fachkommission des Studienbereichs Technik

- die Studienbereichsleiterinnen und die Studienbereichsleiter des Studienbereichs Technik der Studienakademien,
- die Fachbereichsleiterin oder der Fachbereichsleiter des Fachbereichs Technik des DHBW CAS,
- bis zu acht weitere Professorinnen oder Professoren der Hochschule,
- so viele weitere Vertreterinnen oder Vertreter der beteiligten Ausbildungsstätten, bis die Gesamtanzahl der professoralen Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule erreicht ist,
- zwei externe wissenschaftliche Beraterinnen oder Berater,
- zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Studierenden,
- die Gleichstellungsbeauftragte.

c. Mitglieder der Fachkommission des Studienbereichs Sozialwesen

- die Studienbereichsleiterinnen und die Studienbereichsleiter des Studienbereichs Sozialwesen der Studienakademien,
- die Fachbereichsleiterin oder der Fachbereichsleiter des Fachbereichs Sozialwesen des DHBW CAS,
- bis zu vier weitere Professorinnen oder Professoren der Hochschule,
- so viele weitere Vertreterinnen oder Vertreter der beteiligten Ausbildungsstätten, bis die Gesamtanzahl der professoralen Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule erreicht ist,
- zwei externe wissenschaftliche Beraterinnen oder Berater,
- zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Studierenden,
- die Gleichstellungsbeauftragte.

d. Mitglieder des Fachgremiums des Studienfachbereichs Gesundheit

- Professorinnen und Professoren der entsprechenden Studiengänge, deren Anzahl der Senat bestimmt,
- so viele weitere Vertreterinnen oder Vertreter der beteiligten Ausbildungsstätten, bis die Gesamtanzahl der professoralen Vertreterinnen und Vertreter der Hochschule erreicht ist,
- eine Beauftragte oder ein Beauftragter des DHBW CAS,

- zwei externe wissenschaftliche Beraterinnen oder Berater,
- zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Studierenden,
- die Gleichstellungsbeauftragte.

Die Fachkommissionen oder das Fachgremium können je Studiengang, Studienrichtung oder für verwandte Studiengänge Unterausschüsse bilden. Zum Zweck der studiengangs- bzw. studienrichtungsbezogenen Qualitätssteuerung wurden die sogenannten Unterkommissionen der Fachkommissionen gebildet.

Das Präsidium der DHBW bestellt auf Vorschlag der Fachkommission die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen, die mit der Aufgabe betraut sind, den Qualitätssicherungsprozess für die von ihnen betreuten Studiengänge auf Landesebene zu koordinieren und zu moderieren.

In Studiengängen, die nur an einer Studienakademie vorkommen, ist die jeweilige Studiengangsleitung in der Position der oder des Qualitätsbeauftragten.

Der Aufgabenbereich der Qualitätsbeauftragten umfasst zum einen die Vorbereitung und Auswertung der Evaluation des Prüfungswesens, zum anderen sind sie an der Auswertung der Qualitätsberichte aus den Studiengängen beteiligt. Außerdem sind sie mit der kontinuierlichen Aktualisierung und Pflege des Modulhandbuchs in Abstimmung mit der Fachkommission betraut.

Die landesweiten Qualitätsbeauftragten stehen im beständigen Austausch mit den Studiengangsleitungen aus ihren Bereichen. Sie

- bringen die Ergebnisse der Evaluation in ihre Unterkommissionen ein und definieren gemeinsam mit den Unterkommissionen, welche Maßnahmen auf landesweiter Ebene zur Verbesserung der Studienqualität im jeweiligen Studiengang angestoßen werden sollen.
- moderieren einen Austausch von Best Practice.
- thematisieren landesweite Studienaspekte, die einer Verbesserung bedürfen.
- sind nicht als ‚Qualitätscontroller‘ zu verstehen, sondern als Moderatorinnen und Moderatoren im Prozess beständiger Verbesserung.
- arbeiten an der Schnittstelle zwischen dem lokalen und landesweiten Qualitätsmanagement.
- bringen landesweite Themen, die ihren Studiengang betreffen, in die jeweiligen Fachkommissionen ein.

Die Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen erstellen im zweijährigen Turnus den konsolidierten Qualitätsbericht. Bei der Prüfungswesenevaluation planen sie die Umsetzung der von der QSK definierten Stichprobe und sind inhaltliche Ansprechperson für die Gutachterinnen und Gutachter des Fremdevaluators. Insofern ihr Studienangebot Teil der Stichprobe war, nehmen die Qualitätsbeauftragten der Unterkommission außerdem an den Sitzungen der Evaluierungskommission teil. Auf Basis der Diskussionen und der Ergebnisse der Evaluation des Prüfungswesens erstellen die Qualitätsbeauftragten den konsolidierten Prüfungswesenbericht.

### 3.8 Kommission für Qualitätssicherung

Die QSK berät die Organe der DHBW und Studienakademien in Fragen der Qualität des Studiums und der Ausbildung (vgl. § 20 a, Abs. 1 LHG). Ihre Empfehlungen erstrecken sich insbesondere auf das Prüfungswesen, die akademischen Standards und die Qualitätssicherung. Die Ergebnisse der Eigenevaluation und die Rückmeldungen von den

Evaluierungskommissionen, den externen Gutachterinnen und Gutachtern und dem Fremdevaluator werden von der QSK ausgewertet. Die QSK leitet aus diesen Ergebnissen Maßnahmen ab und legt diese dem Präsidium der DHBW als jährlichen Qualitätsbericht der DHBW vor.

Ihre Empfehlungen erstrecken sich insbesondere auf das Prüfungswesen, die akademischen Standards und die Maßnahmen zur landesweiten Qualitätssicherung und -verbesserung.

Ihr obliegen hierbei insbesondere folgende Aufgaben:

- Studienbereichsübergreifende Abstimmung zur Qualitätsentwicklung, insbesondere in Hinblick auf Fragestellungen wie z.B. der Portfolioentwicklung der DHBW, der Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses an der DHBW, die Reaktion auf akute Fragestellungen, die die Qualität von Studium und Lehre betreffen;
- Erarbeitung von Empfehlungen hinsichtlich des Prüfungswesens, der akademischen Standards und der landesweiten Qualitätssicherung;
- Auswertung der landesweit konsolidierten Berichte zum Qualitäts- und Prüfungswesen der Studienbereiche; sowie der weiteren Datenquellen (statistische Werte, Ergebnisse der Absolventenbefragung und Studienabschlussbefragung, Ergebnisse von Begleitstudien und Projekten);
- Qualitätsvergleich zwischen den einzelnen Studiengängen, Studienbereichen und Studienakademien auf Grundlage der Ergebnisse aus dem Qualitätsbericht und dem Prüfungswesenbericht;
- Feststellung des Ergebnisses des jährlichen Evaluationsprozesses unter Würdigung der Berichte der Gutachterinnen und Gutachter des Fremdevaluators und der Ergebnisse der Evaluierungskommissionen im jährlichen Qualitätsbericht;
- Erteilung von Handlungsaufträgen und Weitergabe dieser Aufträge an die Fachkommissionen, um auf Grund der Erkenntnisse des Evaluationsprozesses Qualitätsverbesserungen zu erzielen;
- Erteilung von Hinweisen an die Standorte, wenn Abweichungen von den Qualitätsstandards an einzelnen Studienakademien aufgedeckt wurden;
- Information der Organe der DHBW über die Ergebnisse der Qualitätssicherung;
- Kontrolle der Umsetzung der gegebenen Empfehlungen und eingeleiteter Maßnahmen auf Grund vorangegangener Berichte;
- Festlegung des Umfangs der Stichprobe der Prüfungswesenevaluation;
- Reflexion der Wirksamkeit des QM-Systems der Hochschule, Ausarbeitung von Vorschlägen zur Weiterentwicklung des QM-Systems sowie Überwachung der Umsetzung dieser Maßnahmen.

Der QSK gehören an:

- ein Mitglied des Präsidiums der DHBW
- die Vorsitzenden der Fachkommissionen und die Vorsitzenden des Fachgremiums sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter,
- die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Fachkommissionen und des Fachgremiums,
- die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer der QSK,
- die Vertreterinnen und Vertreter der Studierenden in den Fachkommissionen und in dem Fachgremium.

Für spezielle Aufgabenbereiche hat die QSK Unterkommissionen eingerichtet; dies sind die Evaluierungskommissionen (EvaK), die Kommission für lehrnahe Satzungen (KLS) und die Studentlifecycle-Kommission (SLCK).

a) Evaluierungskommissionen der Studienbereiche (vgl. 2.3.5 und 2.3.6)

Den Evaluierungskommissionen obliegen als Unterkommissionen der QSK die Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse, deren Bewertung und die Ableitung erster Handlungsempfehlungen. Sie tagen einmal jährlich. Sie setzen sich aus den Vorsitzenden und Geschäftsführungen der Fachkommissionen und des Fachgremiums, den Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen (Koordinatorinnen und Koordinatoren) und den Vertretern der externen Gutachterinnen und Gutachter der Prüfungswesenevaluation zusammen.

b) Kommission für lehrnahe Satzungen

Der KLS obliegt als Unterkommission der QSK die Ausarbeitung lehrnaher Satzungen. Lehrnahe Satzungen sind all diejenigen Satzungen, deren Regelungsgegenstand Angelegenheiten der akademischen Wissensvermittlung berührt und damit Auswirkungen auf Form und Inhalt des Studiums an einem oder mehreren Standorten der DHBW entfaltet, beispielsweise Studien- und Prüfungsordnungen. Erstmalige Regelungsbedarfe sowie Änderungsbedarfe empfängt die KLS von der QSK. Nach Ausarbeitung einer Satzung oder Änderungssatzung bringt die KLS diese als Vorschlag in die QSK ein. Mitglieder sind ein Präsidiumsmitglied, die Geschäftsführungen der Fachkommissionen, Vertreterinnen und Vertreter der Fachkommissionen, Juristinnen und Juristen der DHBW, Vertreterinnen und Vertreter des Senats, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Qualitätsmanagements und studentische Vertreterinnen und Vertreter.

c) Studentlifecycle-Kommission

Die SLCK beschäftigt sich als Unterkommission der QSK mit der Neuerstellung, Änderung und Weiterentwicklung aller studienrelevanter Dokumente, mit der Bearbeitung von diesbezüglichen Frage- und Aufgabenstellungen an DUALIS und der Konzeption, Änderung und Weiterentwicklung der mit den studienrelevanten Dokumenten in Verbindung stehenden Prozessen. Damit wird auf die gewachsene Notwendigkeit reagiert, die studiennahen, administrativen und IT-bezogenen Abläufe sowie die studiennahen Dokumente kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die SLCK setzt sich aus den Geschäftsführungen der Fachkommissionen, Juristinnen und Juristen, Vertreterinnen und Vertretern von DUALIS, des Prozessmanagements und des Qualitätsmanagements zusammen.

### 3.9 Präsidium der DHBW

Das Präsidium der DHBW leitet die Hochschule. Eine seiner wesentlichen Aufgaben ist die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch

Einrichtung und Nutzung eines QM-Systems. Das Präsidium der DHBW wirkt erforderlichenfalls auch auf die Weiterentwicklung des QM-Systems hin.

Für das Qualitätsmanagement weiter von Bedeutung sind die Aufgaben des Präsidiums der DHBW in Bezug auf die standortübergreifenden Struktur- und Entwicklungsplanungen, die die standortübergreifende Personalentwicklung und Verteilung von verfügbaren Stellen und Mittel auf die Standorte bestimmen.

Das Präsidium der DHBW entscheidet über Empfehlungen der QSK und der Fachkommissionen und sorgt für die Durchsetzung der Empfehlungen.

Das für Qualität und Lehre zuständige Präsidiumsmitglied berichtet dem Aufsichtsrat und Senat über die Qualitätsentwicklung der Studienbereiche der Hochschule und über die wesentlichen (geplanten oder realisierten) Maßnahmen der Qualitätsverbesserung.

In jährlich stattfindenden Qualitätsgesprächen zwischen dem für Qualitätssicherung zuständigem Präsidiumsmitglied und der Hochschulleitung der Studienakademie werden Strukturen, Wirksamkeit und Weiterentwicklung des lokalen Qualitätsmanagements besprochen.

Das Referat Qualitätsmanagement und Akkreditierung übernimmt vom Präsidium der DHBW zugewiesene Aufgaben in der Qualitätssicherung in der Umsetzung des QM-Systems.

### 3.10 Senat

Der Senat entscheidet in Angelegenheiten von Forschung, Lehre, Studium und dualer Ausbildung einschließlich steuernder Maßnahmen, soweit diese nicht anderen Organen zugewiesen sind. Er beschließt auf der Grundlage der Empfehlungen der Fachkommissionen insbesondere Prüfungsordnungen, Studieninhalte und Ausbildungsrichtlinien.

Der Senat gibt Stellungnahmen zu der aus den Strukturentwicklungsplanungen der Standorte aggregierten übergreifenden Struktur- und Entwicklungsplanung ab.

Der Senat entscheidet bezüglich Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozessen, soweit diese nicht anderen Organen zugewiesen sind. Dazu gehören gemäß § 19 LHG insbesondere

- die Zustimmung zu der aus den Strukturentwicklungsplanungen der Standorte aggregierten übergreifenden Struktur- und Entwicklungsplanung;
- die Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Hochschuleinrichtungen, Fachgruppen sowie gemeinsamen Einrichtungen und Kommissionen im Sinne von § 15 Abs. 6 LHG;
- die Beschlussfassung über die Satzungen für Hochschulprüfungen oder Stellungnahme zu Prüfungsverordnungen, durch die ein Hochschulstudium abgeschlossen wird, an der DHBW ferner die Regelungen über die Studieninhalte und die Ausbildungsrichtlinien sowie über Eignungsvoraussetzungen und Zulassungsverfahren von Ausbildungsstätten;

Außerdem fasst der Senat einen Beschluss über den jährlichen Qualitätsbericht inklusive der Maßnahmenplanung. Überdies ist die Beschlussfassung über Weiterentwicklungen im QM-System der DHBW sowie die Überprüfung der Wirksamkeit der etablierten Qualitätsprozesse Aufgabe des Senats.

### 3.11 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der DHBW dienen. Zu seinen Aufgaben zählt auch die Sicherung der Qualität des Studiums an der Studienakademie und der betrieblichen Ausbildung, soweit es sich um Grundsatzfragen der Qualitätssicherung handelt. Dies geschieht im Zusammenwirken mit den Dualen Partnern in der betrieblichen Ausbildung. In Fällen der Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs sowie der oben genannten Regelungen (Prüfungsverordnungen, Studieninhalte und Ausbildungsrichtlinien, Eignungsvoraussetzung und Zulassungsverfahren von Ausbildungsstätten, § 19 Abs. 1 Nr. 9 LHG) hat er ein Zustimmungsrecht.<sup>40</sup> Der Jahresqualitätsbericht wird dem Aufsichtsrat einmal jährlich zur Zustimmung vorgelegt.

---

<sup>40</sup> Vorbehaltlich einer LHG-Novelle.

# Glossar

## Aufsichtsrat der DHBW

Der Aufsichtsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der DHBW dienen. Zu seinen Aufgaben zählt auch die Sicherung der Qualität des Studiums an der Studienakademie und der betrieblichen Ausbildung, soweit es sich um Grundsatzfragen der Qualitätssicherung handelt.

## Ausbildungsstätten

Siehe Duale Partner.

## BEE

Softwaretool für die Administration der Lehrveranstaltungsevaluation und die Qualitätsberichtserstellung (Eigenentwicklung). BEE unterstützt den Prozess der Qualitätsberichtserstellung auf allen Berichtsebenen durch ein entsprechendes Workflow-Management und eine Aufbereitung der zugrundeliegenden Daten.

## Campus

Ein Campus ist eine, einer Studienakademie zugeordnete, an einem anderen Ort angesiedelte Außenstelle. Die DHBW hat drei solcher Außenstellen: Bad Mergentheim ist Campus der Studienakademie Mosbach, Friedrichshafen ist Campus der Studienakademie Ravensburg und Horb ist Campus der Studienakademie Stuttgart.

## DHBW Center for Advanced Studies (CAS)

Das DHBW CAS entwickelt, koordiniert und organisiert in Zusammenarbeit mit den Standorten die berufsintegrierenden und berufsbegleitenden, nicht-konsekutiven dualen Master-Studiengänge sowie sonstige externe und interne Weiterbildungsangebote der DHBW. Ihm ist das Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL) zugeordnet.

## CAS-Rat

Der CAS-Rat berät die Leitung des CAS in strategischen und konzeptionellen Fragen und trifft personelle Entscheidungen auf der Ebene der Dekaninnen und Dekane. Das Gremium hat 30 Mitglieder und ist paritätisch mit Funktionsträgern der DHBW und Vertreterinnen bzw. Vertretern der Kooperationspartner des Dualen Masters besetzt.

## Dekanin oder Dekan

Studienbereichsleitungen an den Studienakademien führen die Bezeichnung „Dekanin“ oder „Dekan“, soweit sie nicht zugleich Prorektorinnen oder Prorektoren der Studienakademie sind. Sie sorgen für einen geordneten Ablauf des Studiums der Studiengänge im jeweiligen Studienbereich (§ 27d Absatz 1 LHG). Stellvertretende Studienbereichsleitungen führen die Bezeichnung „Prodekanin“ oder „Prodekan“.

## Duale Partner

Duale Partner sind Betriebe der Wirtschaft, vergleichbare Einrichtungen außerhalb der Wirtschaft, insbesondere solche der freien Berufe, sowie Einrichtungen von Trägern sozialer Aufgaben, die im Rahmen des dualen Systems mit einer Studienakademie zusammenwirken und sich nach erfolgter Zulassung als Praxispartner bzw. Ausbildungsstätte an der Ausbildung der Studierenden beteiligen (§ 65 c Abs. 1 LHG). Duale Partner sind zugleich Mitglieder der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

## Evaluierungskommissionen

Den Evaluierungskommissionen obliegen als Unterkommissionen der QSK die Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse, deren Bewertung und die Ableitung erster Handlungsempfehlungen. Sie tagen einmal jährlich. Die Evaluierungskommissionen (jeweils pro Studienbereich) setzen sich aus den Vorsitzenden und Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführern der Fachkommissionen, den Qualitätsbeauftragten der Unterkommissionen (Kordinatorinnen und Koordinatoren) und den externen Gutachterinnen und Gutachtern aus der Prüfungswesenevaluation zusammen.

## Fachbereich

Organisationseinheit im Master.

## Fachkommissionen und Fachgremium Gesundheit

Gemäß den Vorschriften des Landeshochschulgesetzes wurde an der DHBW für jeden Studienbereich eine Fachkommission gebildet. Die Fachkommissionen der Studienbereiche Sozialwesen, Technik und Wirtschaft sowie das Fachgremium des (noch nicht als eigenständiger Studienbereich etablierten) Studienfachbereichs Gesundheit sind insbesondere verantwortlich für die überörtlichen fachlichen Angelegenheiten der Bereiche. Ihre Empfehlungen dienen der Sicherung und Verbesserung der Qualität des Studiums und der Lehre sowie der Sicherung landesweit einheitlicher Standards einschließlich der Forschung. Wesentliche Aufgaben der Fachkommissionen und des Fachgremiums sind die Prüfung der Einrichtung neuer Studienangebote und die curriculare Weiterentwicklung. Die Fachkommissionen sind dem Präsidium zugeordnet.

## Fakultät

Jede Studienakademie ist in Studienbereiche gegliedert, die die Bezeichnung „Fakultät“ unter Beifügung eines fachlichen Zusatzes führen (z.B. Fakultät für Technik der Studienakademie Ravensburg). Diese sind jedoch keine Fakultäten im Sinne von § 15 Landeshochschulgesetz (LHG). Vgl.: Studienbereich.

## Kommission für Forschung, Innovation und Transfer

Die Kommission für Forschung, Innovation und Transfer ist das strategisch beratende Gremium hinsichtlich aller Entwicklungen im Bereich Forschung, Innovation und Transfer der DHBW. Ihr gehören sowohl Professorinnen und Professoren der DHBW, akademische und sonstige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch externe wissenschaftliche Beraterinnen und Berater sowie Vertretungen der Dualen Partner an. Die Geschäftsführung der Forschungskommission obliegt dem Support Center Forschung (SCF) im Präsidium der DHBW.

## Kommission für Qualitätssicherung (QSK)

Die QSK berät die Organe der DHBW und der Studienakademien in Fragen der Qualität der Ausbildung und der Studienangebote. Ihre Empfehlungen erstrecken sich insbesondere auf das Prüfungswesen, die akademischen Standards und die landesweite Qualitätssicherung übergreifend und koordinierend für alle Studienbereiche. Die Grundordnung regelt die Zusammensetzung der Kommission für Qualitätssicherung, die Bestellung der Mitglieder, deren Vertretung und Amtszeit sowie die nähere Ausgestaltung der Aufgaben. Ein Mitglied des Präsidiums der DHBW, die Vorsitzenden der Fachkommissionen, ihre Vertretungen sowie die studentischen Mitglieder der Fachkommissionen und sind Mitglieder in der Kommission für Qualitätssicherung.

## Kooperierende Einrichtungen (in Master-Studiengängen)

Kooperierende Einrichtungen sind Betriebe der Wirtschaft, vergleichbare Einrichtungen außerhalb der Wirtschaft, auch solche der freien Berufe, sowie Einrichtungen von Trägern sozialer Aufgaben. Im Rahmen des dualen, weiterbildenden Master-Studiums kooperieren sie eng mit der DHBW, bieten den Studierenden Aufgaben mit Bezug zum jeweiligen Studienangebot an und ermöglichen damit insbesondere die Einbindung der Studierenden in das entsprechende Praxisumfeld.

## Koordinatorinnen und Koordinatoren für Qualitätsmanagement

Siehe Qualitätsbeauftragte der Unterkommissionen.

## Kurs

Die Studierenden der DHBW sind in Kurse von in der Regel bis zu 30 Studierenden eingeteilt, die Studierenden durchlaufen in diesem Kursverbund das dreijährige Studium. Jedem neu an der DHBW eingerichteten Kurs wird eine Studiengangsleitung zugeordnet. Jeder

Studiengangsleitung (Professorin oder Professor) sind dabei mehrere Kurse zugeordnet, in der Regel eine Kurssäule, bestehend aus drei Kursen eines Studiengangs.

#### Lehrbeauftragte bzw. nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten

Lehrbeauftragte sind gem. § 56 LHG Personen, die von der DHBW einen zeitlich begrenzten Lehrauftrag erhalten und diesen selbstständig ausführen. Sie müssen nach Vorbildung, Fähigkeit und fachlicher Leistung dem für sie vorgesehenen Aufgabengebiet entsprechen. Eine strukturelle Besonderheit der DHBW liegt in der umfassenden Einbindung externer Lehrender. An der DHBW unterrichten rund 6500 nebenberufliche Dozentinnen und Dozenten. Die Lehre durch nebenberufliche Dozierende aus der Praxis ist ein integraler Bestandteil des dualen Studienkonzepts und ein wichtiger Baustein zur Verzahnung von Theorie und Praxis.

#### Lehrende

An der DHBW kann dies in einem Beschäftigungsverhältnis als hauptamtliche Professorin oder hauptamtlicher Professor oder als nebenberufliche Lehrbeauftragte oder nebenberuflicher Lehrbeauftragter erfolgen (vgl. Lehrbeauftragte).

#### Örtlicher Hochschulrat

Der Örtliche Hochschulrat legt die standortspezifischen Inhalte der Studien- und Ausbildungspläne sowie der zugehörigen Prüfungsordnungen innerhalb des von den zentralen Organen vorgegebenen Rahmens fest. Er unterbreitet Vorschläge für die Weiterentwicklung des Studienangebots am jeweiligen Standort und trifft Entscheidungen über Fragen der Zulassung von Ausbildungsstätten. Er regelt die Zusammenarbeit zwischen der Studienakademie und den Ausbildungsstätten. Ferner wählt er die Rektorin oder den Rektor der Studienakademie, die Prorektorin oder den Prorektor und die Studienbereichsleitungen (Dekaninnen und Dekane).

#### Örtlicher Senat

Der Örtliche Senat sorgt für die Zusammenarbeit der verschiedenen Interessengruppen innerhalb der Studienakademie. Den Vorsitz hat die Rektorin oder der Rektor der Studienakademie. Zu den Aufgaben des Örtlichen Senats gehören unter anderem die Beschlussfassung über Grundsatzfragen des Lehr- und Studienbetriebs sowie über die Studienpläne und den Gleichstellungsplan, Mitwirkung bei der Planung der weiteren Entwicklung der Studienakademie und des Studienangebots und die Koordinierung der Arbeit der Studienbereiche am Standort.

#### Präsidium der DHBW

Das Präsidium der DHBW leitet die Hochschule und ist für sämtliche Angelegenheiten zuständig, für die das LHG nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festlegt. Das Präsidium hat insbesondere folgende Aufgaben: Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der Personalentwicklung, Planung der baulichen Entwicklung, Führen von

Kapazitäts- und Strategiegesprächen mit den Studienakademien, Abschluss von Hochschulverträgen, Nutzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems, Aufstellung und Vollzug eines Haushalts- oder Wirtschaftsplans und die Verteilung der verfügbaren Mittel und Stellen.

Dem Präsidium der DHBW gehören die Präsidentin oder der Präsident, die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident und die Kanzlerin oder der Kanzler sowie ein nebenberufliches Mitglied, das aus den Reihen der Dualen Partner bestellt wird und ein Professor oder eine Professorin als nebenamtliches Mitglied an.

Praxispartner

Siehe Duale Partner

Prüfungswesenbericht

Der Prüfungswesenbericht wird von den Qualitätsbeauftragten der Unterkommission jährlich auf Basis der Ergebnisse aus der Prüfungswesenevaluation erstellt.

Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragter der Studienakademie

Qualitätsbeauftragte der Studienakademien sind für das Qualitätsmanagement der Studienakademie zuständig. Sie übernehmen die organisatorische Koordination des gesamten Evaluationsprozesses. Zu ihren Aufgaben gehören u.a. die Information aller Beteiligten vor Ort über Aufgaben des Qualitätsmanagements, der Anstoß und Begleitung des Evaluationsprozesses und die Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprojekten an den Studienakademien.

Qualitätsbeauftragte der Unterkommissionen

Die Qualitätsbeauftragten stehen im beständigen Austausch mit den Studiengangsleitungen aus ihrem Studiengang. Sie arbeiten an der Schnittstelle zwischen dem lokalen und landesweiten Qualitätsmanagement. Sie bringen die Ergebnisse der Evaluation in ihre Unterkommissionen ein, thematisieren landesweite Studienaspekte, die einer Verbesserung bedürfen, und moderieren einen Austausch von Best Practice. Dabei sind sie nicht als ‚Qualitätscontroller‘ zu verstehen, sondern als Moderatorinnen und Moderatoren im Prozess beständiger Verbesserung. Sie definieren gemeinsam mit den Unterkommissionen, welche Maßnahmen auf landesweiter Ebene zur Verbesserung der Studienqualität im jeweiligen Studiengang angestoßen werden sollen, erstellen im den konsolidierten Qualitätsbericht, planen die Stichproben bei der Prüfungsevaluation und moderieren die Auswertung deren Ergebnisse, auf deren Basis sie den Prüfungswesenbericht erstellen.

Qualitätsbericht der DHBW

Der Qualitätsbericht der DHBW wird jährlich erstellt, dieser aggregiert die Evaluationsergebnisse aller Studienbereiche unter Berücksichtigung weiterer Kennzahlen und umfasst Bachelor- und Master-Studiengänge. Der Qualitätsbericht listet außerdem die

abgeleiteten Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Verbesserung auf und bietet einen Überblick über den Stand der Maßnahmen des Vorjahres.

#### Qualitätsbericht (konsolidierter)

In zweijährigem Rhythmus erstellter standortübergreifender Bericht zur Qualitätsentwicklung des Studiengangs oder der Studienrichtung, der im Rahmen der studentischen Evaluation von Studium und Lehre unter Einbezug weiterer Qualitätskennzahlen angefertigt wird und die Bewertung der Qualitätsentwicklung sowie die Maßnahmenplanung dokumentiert (vgl. Unterkommission).

#### Qualitätszirkel

Auch als Folge der Systemakkreditierung wurden seit 2013 Qualitätszirkel an der DHBW installiert. Der Qualitätszirkel ist ein gezielt beteiligungsorientiertes Format des lokalen Qualitätsmanagements an den Studienakademien. Die Qualitätszirkel sind in der Regel auf Ebene der Studiengänge eingerichtet und haben zum Ziel, den Dialog zwischen Professorinnen und Professoren, Studierenden, Dualen Partnern, Lehrbeauftragten und Studiengangsleitungen bzw. Wissenschaftlichen Leitungen zu stärken. Aktuelle Problemstellungen im Studiengang sowie Ergebnisse aus der Evaluation werden in den Qualitätszirkeln reflektiert und mit konkreten Maßnahmen adressiert. Die Einhaltung notwendiger Standards sowie die Ergebnissicherung und -verwertung wird über zentrale Rahmenvorgaben sichergestellt (z.B. Turnus mindestens jährlich, Einbindung aller Statusgruppen, Maßnahmenorientierung). Gleichzeitig gibt es bei der Ausgestaltung der Qualitätszirkel Freiräume, um das Instrument bestmöglich im Sinne der jeweiligen fach- und organisationsspezifischen Gegebenheiten einsetzen zu können.

#### Rektorin oder Rektor der Studienakademie

Das Präsidium der DHBW wird an jeder Studienakademie von einer Rektorin oder einem Rektor der Studienakademie vertreten. Im Rahmen der Vorgaben der zentralen Organe leitet und vertritt die Rektorin oder der Rektor die Studienakademie eigenverantwortlich. Die Rektorin bzw. der Rektor der Studienakademie stellt den Lehr- und Studienbetrieb sicher und verantwortet die Qualität in Studium und Lehre.

#### Senat der DHBW

Der Senat entscheidet in Angelegenheiten von Forschung, Lehre, Studium und dualer Ausbildung einschließlich steuernder Maßnahmen, soweit diese nicht anderen Organen zugewiesen sind. Er beschließt insbesondere Prüfungsordnungen, Studieninhalte und Ausbildungsrichtlinien. Der Senat entscheidet bezüglich Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozessen.

#### Studienakademien

Die DHBW gliedert sich in neun Studienakademien als rechtlich unselbstständige örtliche Untereinheiten der Hochschule. Jede Studienakademie ist in Studienbereiche gegliedert, die

die Bezeichnung „Fakultät“ unter Beifügung eines fachlichen Zusatzes führen. (Vgl.: Fakultät, Studienbereich). Jeder Studienbereich wird an den Studienakademien von einer Studienbereichsleitung betreut, die die Bezeichnung „Dekanin“ oder „Dekan“ führt (soweit sie oder er nicht zugleich Prorektorin oder Prorektor der Studienakademie ist).

## Studienbereich

Fachbezogene Organisationseinheit, deren Funktion der der Fakultäten von anderen Hochschulen entspricht. Laut LHG gibt es an der DHBW die Studienbereiche Sozialwesen, Technik und Wirtschaft. Die Bezeichnung Fakultät wird an der DHBW für die Studienbereiche auf der dezentralen Ebene der Studienakademien genutzt (diese sind jedoch keine Fakultäten im Sinne von § 15 Landeshochschulgesetz). Im Sprachgebrauch an den Studienakademien werden die Begriffe Studienbereich und Fakultät oftmals synonym verwendet.

## Studienfachbereich Gesundheit

Die vergleichsweise neuen gesundheitsnahen Studiengänge der DHBW wurden, um die organisatorische und fachliche Koordination zu gewährleisten, 2016 im Studienfachbereich Gesundheit zusammengefasst. Dieser hat derzeit jedoch noch nicht den rechtlichen Status eines Studienbereichs. Für die Koordination von fachlichen Angelegenheiten ist – als Pendant zu den Fachkommissionen der Studienbereiche – das Fachgremium Gesundheit zuständig.

## Studiengang

Die DHBW bietet Bachelor- und Master-Studiengänge an. Die Curricula und Prüfungsordnungen der Bachelor-Studiengänge werden hochschulweit abgestimmt und verbindlich verabschiedet, so dass das gleiche Studienangebot an den unterschiedlichen Standorten der DHBW angeboten wird. Das duale Bachelor-Studium wird mit 210 ECTS abgeschlossen und ist als Intensivstudium anerkannt. Die Studierenden werden am Anfang des Studiums in Kurse eingeteilt und absolvieren einen festgelegten Studienverlaufsplan. Die am Studienort Hochschule verbrachten Theoriephasen wechseln sich im dreimonatigen Rhythmus mit den Praxisphasen am Studienort Betrieb, bei den Dualen Partnern der DHBW ab. Innerhalb dieser vorgegebenen Struktur ist eine individuelle Gestaltung des Studienverlaufs nur bedingt möglich. Die meisten Studiengänge gliedern sich in Studienrichtungen, die ebenfalls zentral abgestimmt entwickelt werden. Eine weitere Differenzierung der Studienangebote je nach Standort wird dadurch ermöglicht, dass in geringem Umfang s.g. Wahlmodule Teil des Curriculums sind. Im Gegensatz zu den Bachelor-Studiengängen bieten die berufsbegleitenden, weiterbildenden Master-Studiengänge durch ein breites Spektrum an Wahlmöglichkeiten eine große individuelle Gestaltungsfreiheit. Die Curricula der Master-Studiengänge werden vom DHBW CAS in Zusammenarbeit mit den Fachkommissionen Sozialwesen, Wirtschaft und Technik entwickelt und haben einen Umfang von in der Regel 90 ECTS. Die Veranstaltungen finden in meist dreitägigen Blöcken teils am CAS, teils an den verschiedenen anderen Standorten der DHBW statt.

## Studiengangsleitung (SGL)

Jeder Studiengangsleitung (Professorin oder Professor) sind mehrere Kurse zugeordnet, in der Regel eine Kurssäule, bestehend aus drei Kursen eines Studiengangs. (Ein Kurs aus dem

ersten Studienjahr, ein Kurs aus dem zweiten Studienjahr und ein Kurs aus dem dritten Studienjahr.) Neben den Aufgaben als Hochschullehrerin oder Hochschullehrer ist die Studiengangsleitung für die inhaltliche und didaktische Ausgestaltung und Organisation des Studienbetriebs und Prüfungswesens des ihr zugeordneten Studiengangs bzw. der ihr zugeordneten Kurse verantwortlich. Weiterhin zählt zu ihren Aufgaben die Betreuung und Beratung von Studierenden, die Akquise und Betreuung von Dualen Partnern, sowie die Akquise und Betreuung von nebenberuflichen Lehrbeauftragten und die Durchführung der Evaluation und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung. Sie sind Ansprechperson für die Studierenden in allen Belangen des Studiums und informieren die Studierenden über alle studienrelevanten Aspekte.

#### Unterkommission (UK)

Die Studiengänge der DHBW werden hochschulweit in Unterkommissionen zusammengefasst, bestehend aus den Studiengangsleitungen aller Standorte des Studiengangs. Im Studienbereich Wirtschaft sind die Studienrichtungen des Betriebswirtschaftslehre-Studiengangs in Unterkommissionen organisiert.

Die Unterkommissionen der Studienbereiche Technik und Wirtschaft werden durch die zugehörigen Fachkommissionen, die Unterkommissionen der gesundheitsnahen Studiengänge durch das Fachgremium Gesundheit vertreten.

In der Qualitätssicherung spielen die Unterkommissionen eine bedeutende Rolle. Sie übernehmen die standortübergreifende Koordination der Curriculumsentwicklung, erstellen die Studiengangs- sowie Modulbeschreibungen und nehmen im Laufe der internen Reakkreditierung notwendige Anpassungen vor. Jede Unterkommission hat eine Qualitätsbeauftragte oder einen Qualitätsbeauftragten, die im Prozess der Evaluation von Studium und Lehre und der Prüfungswesenevaluation für den jeweiligen Studiengang den Prüfungswesenbericht und den konsolidierten Qualitätsbericht des Studiengangs erstellen. Auf Grundlage dieser Berichte, in denen die Evaluationsergebnisse und Qualitätskennzahlen des Studiengangs studienakademieübergreifend und -vergleichend dargestellt und ausgewertet werden, beraten die Unterkommissionen geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität und überprüfen deren Umsetzung.

#### Wissenschaftliche Leitung

Die akademische Betreuung der Master-Studierenden wird durch die Wissenschaftlichen Leitungen gewährleistet, die Professorinnen bzw. Professoren der einzelnen DHBW Standorte sind. Die Wissenschaftliche Leitung ist wesentlicher Akteur im Qualitätssicherungsprozess, indem diese die Verantwortung für die curriculare Weiterentwicklung und die Qualität des Studienangebots trägt.

#### Zentrum für Hochschuldidaktik und lebenslanges Lernen (ZHL)

Das ZHL ist dem DHBW CAS zugeordnet. Es bündelt alle Weiterbildungsaktivitäten, die an den Standorten und am DHBW CAS angeboten werden. Das ZHL besteht aus den drei Abteilungen Hochschuldidaktik, Fortbildung und dem Testzentrum.

