

Drs. 7661-19  
Hamburg 10 05 2019

---

---

# Stellungnahme zur Reakkreditierung der HSBA Hamburg School of Business Administration



## **INHALT**

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>A. Kenngrößen</b>	<b>7</b>
<b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>	<b>11</b>
<b>Anlage: Bewertungsbericht zur Reakkreditierung der HSBA Hamburg School of Business Administration</b>	<b>19</b>



---

# Vorbemerkung

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

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

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

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

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

6 Die Freie und Hansestadt Hamburg hat mit Schreiben vom 19. Februar 2018 einen Antrag auf Reakkreditierung der HSBA Hamburg School of Business Administration gestellt. Die Vorsitzende des Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrats hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die HSBA am 18. und 19. September 2018 besucht und anschließend den vorliegenden Bewertungsbericht erarbeitet hat. In dem Verfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrats sind. Ihnen ist der Wissenschaftsrat zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 29. März 2019 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Reakkreditierung der HSBA vorbereitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 10. Mai 2019 in Hamburg verabschiedet.

---

# A. Kenngrößen

Die HSBA Hamburg School of Business Administration (fortan: HSBA) hat 2004 den Lehrbetrieb aufgenommen und die befristete staatliche Anerkennung als Fachhochschule erhalten. Sie trat an die Stelle der Wirtschaftsakademie Hamburg, die bereits seit 1975 duale Studienprogramme angeboten hatte. 2009 erfolgte die Erstakkreditierung durch den Wissenschaftsrat. Anschließend wurde die HSBA unbefristet staatlich anerkannt. 2013 wurde die HSBA durch den Wissenschaftsrat für fünf Jahre reakkreditiert.

Das fachliche Profil der HSBA ist bestimmt von dem Anspruch, international ausgerichtete und anwendungsorientierte betriebswirtschaftliche Studiengänge anzubieten. Fachliche Schwerpunkte liegen in den Bereichen Maritime Wirtschaft, Familienunternehmen/Mittelstand, Wirtschaftsethik und Digitalisierung. Das Bachelorangebot besteht überwiegend aus dualen, berufsintegrierenden Vollzeitstudiengängen und das Masterangebot aus berufsbegleitenden Teilzeitstudiengängen. Dazu kooperiert die HSBA mit über 250 Unternehmen.

In den kommenden Jahren möchte die HSBA zu den führenden *Business Schools* Deutschlands aufsteigen. Vorgesehene Maßnahmen der Hochschule auf diesem Weg sind die Institutionalisierung kooperativer Promotionen, der Bezug eines attraktiven Campus, der Ausbau der Forschung, die Positionierung in internationalen Rankings, eine internationale Akkreditierung<sup>3</sup> sowie die Zertifizierung des wissenschaftlichen Weiterbildungsangebotes. Diese Entwicklungsstrategie baut auf dem Projektantrag „Innovation durch Digitalisierung, internationale Akkreditierung und praxisorientierte Forschung für die Hamburger Wirtschaft“ (IDA) auf, mit dem sich die HSBA um eine Förderung der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation bemüht. Der Beschluss über den Projektantrag stand bis zum Abschluss der Begutachtung durch die Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrats noch aus.

2017 erfolgte ein Wechsel der Betreiberin der Hochschule. Die Stiftung zur Förderung der HSBA Hamburg School of Business Administration löste die

<sup>3</sup> Angestrebt wird eine Akkreditierung durch die Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).

8 Handelskammer Hamburg als Gesellschafterin der HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH ab. 2018 haben die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V. sowie die HSBA Alumni Association je acht Prozent der Gesellschaftsanteile erworben.

Die Organisation der Hochschule bestimmt sich nach dem Statut (Grundordnung). Darin sind als Organe der Hochschule geregelt die Hochschulleitung, der Hochschulrat, das Kuratorium und das *Board of Governors* (Aufsichtsorgan). Zur Hochschulleitung zählen als akademisch legitimierte Mitglieder die Präsidentin bzw. der Präsident; die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung sowie die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Internationales. Des Weiteren zählen zur Hochschulleitung die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer, die bzw. der *Director of Studies*, die bzw. der *Director of Business Development* und die bzw. der *Director of Staff Department*. Die Geschäftsführung und die Direktoren verfügen neben ihren Funktionen an der Hochschule über Leitungskompetenzen in der Trägergesellschaft und der Betreiberstiftung.

Der Hochschulrat ist das zentrale Selbstverwaltungsorgan der HSBA. Ihm gehören qua Amt und mit Stimmrecht die Präsidentin bzw. der Präsident und die Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten an. Mittels Wahlen werden vier Professorinnen und Professoren und je eine Person aus der Gruppe „Lehrbeauftragte“, der Gruppe „wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal“ und der Gruppe „Studierende“ bestimmt. Zusätzlich nehmen an den Sitzungen in beratender Funktion u. a. die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer, die Direktorinnen bzw. Direktoren und die Gleichstellungsbeauftragte teil.

Die HSBA hat einen Wissenschaftlichen Beirat eingerichtet, der die Hochschule in ihrer wissenschaftlichen und strukturellen Entwicklung beraten, in der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützen und Kooperationen insbesondere im Bereich der Forschung fördern soll.

Gemäß ihrem Statut verpflichtet sich die HSBA zu einem umfangreichen Qualitätsmanagement. 2018 wurde sie systemakkreditiert.

Im Wintersemester (WS) 2018/19 waren an der HSBA sieben Professorinnen und 25 Professoren mit einem Stellenumfang von insg. 23,24 VZÄ in der Lehre (zzgl. 0,5 VZÄ in der Hochschulleitung) beschäftigt. Das Lehrdeputat einer Vollzeit-Professur beträgt 680 Lehrveranstaltungsstunden im Jahr. Zusätzliche vertragliche Pflichten sind u. a. die Korrektur von Klausuren, die Betreuung und Begutachtung von zehn Bachelorarbeiten, die Durchführung von zehn mündlichen Abschlussprüfungen oder konzeptionelle Aufgaben wie die Erarbeitung von Curricula. Deputatsermächtigungen werden gewährt für die Übernahme besonderer Funktionen (z. B. Studiengangsleitung), besondere Lehrveranstaltungen (z. B. im Masterbereich), besondere Arbeitsleistungen (z. B. Promotionsbetreuung) sowie für Forschungstätigkeiten.



Seit 2013 ist die HSBA dazu übergegangen, Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzurichten. Im WS 2018/19 waren vier Personen (2 VZÄ) an der Hochschule beschäftigt. Sie arbeiten an ihrer Dissertation und unterstützen die Professorinnen und Professoren in Forschung und Lehre. Bei Erfolg des Projektantrags IDA soll die Ausstattung auf insg. 6 VZÄ anwachsen.

Im Studienjahr 2017/18 erbrachten externe Lehrbeauftragte 48,5 % der Lehrveranstaltungsstunden an der HSBA. In 48 der 273 angebotenen Module übernahmen sie die Modulverantwortung.

Seit der Institutionellen Reakkreditierung 2013 hat die Zahl der Studierenden von 746 auf 1.037 im Wintersemester 2018/19 zugenommen. 2018 wurden vier neue Studiengänge eingeführt, sodass die HSBA nun über sechs Bachelor- und acht Masterstudiengänge verfügt. Mehr als die Hälfte der Studierenden ist in den dualen Bachelorstudiengang „Business Administration“ eingeschrieben.

Die HSBA möchte in allen Studiengängen innovative Didaktikansätze nutzen und in kleinen Gruppen unterrichten. Es werden ausschließlich Präsenzstudiengänge angeboten. Die HSBA möchte duales Studium und Internationalisierung zusammenbringen, indem auf Mobilitätsfenster geachtet und ein englischsprachiger Zug angeboten wird. Stand Februar 2019 verfügte sie über 42 Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen weltweit.

Ihrem Leitbild nach will die HSBA in der Forschung eine attraktive Plattform für den wechselseitigen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sein. Um die Forschung zu fördern, gewährt sie Deputatsreduktionen (im Umfang von insg. 1 VZÄ/Jahr) und unterstützt Vorhaben administrativ mit dem Research and International Office sowie finanziell mit einem jährlichen Sachmittelbudget (pro Professur 4,8 Tsd. Euro).

Als anwendungsorientierte Hochschule, die nach eigenen Angaben über eine verhältnismäßig geringe Grundausstattung an Forschungsmitteln verfügt, setzt die HSBA darauf, möglichst langfristige Förderer zu finden und Drittmittel zu generieren. In den Geschäftsjahren 2015–2018 haben die Drittmittelerträge stetig zugenommen und zuletzt 376 Tsd. Euro pro Jahr ausgemacht. 2019 und 2020 sollen je eine Mio. Euro über das beantragte Projekt IDA eingenommen werden. Zur Einrichtung von Stiftungsprofessuren arbeitet die Hochschule auch mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen.

Seit 2013 verfügt die HSBA über ein kooperatives Promotionsprogramm. Unterstützt durch die Claussen-Simon-Stiftung hat sie ein Seminarprogramm ausgearbeitet, Stellen für Doktorandinnen und Doktoranden im Umfang von 2 VZÄ eingerichtet und eine Reduktion des Lehrdeputats für die Leitung des Graduate Centres ermöglicht. Die Promovierten erhalten den Doktorgrad (Ph.D. oder DBA) von Universitäten im In- und Ausland. Ende 2018 waren sechs Promotionsvorhaben erfolgreich abgeschlossen und 16 Vorhaben laufend.

Derzeit ist die HSBA noch in Immobilien untergebracht, die Eigentum der Handelskammer Hamburg sind bzw. in direktem räumlichen Bezug zum Hauptgebäude der Handelskammer stehen. 2020 soll sie in ein wenige hundert Meter entferntes Gebäude ebenfalls in zentraler Lage umziehen. Im Zuge der Lösung von der vormaligen Hochschulbetreiberin soll auch das Verhältnis zur Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg, die bislang als Hochschulbibliothek fungiert, neu geregelt werden.

Der Hochschulbetrieb der HSBA finanziert sich im Wesentlichen aus Studienentgelten. Im Zuge des Betreiberinnenwechsels sind jährliche Zuwendungen der Handelskammer Hamburg weggefallen. Nachdem im Geschäftsjahr 2017 erstmals seit 2012 wieder ein Überschuss erzielt wurde, hat die Hochschule in 2018 erneut einen Fehlbetrag zu verzeichnen.

---

## B. Akkreditierungs- entscheidung

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

Seit der Institutionellen Reakkreditierung 2013 hat sich die HSBA positiv entwickelt. Die Studierendenzahlen und die Personalausstattung konnten gesteigert werden. Mit ihrem umfangreichen Netzwerk an Kooperationsunternehmen verdeutlicht die Hochschule ihren Stellenwert am Ausbildungsmarkt der Metropolregion Hamburg. Die Dualität findet in verschiedenen Facetten des Hochschulprofils Umsetzung. So ist auch das 2013 eingerichtete kooperative Promotionsprogramm darauf ausgerichtet, Berufspraxis, wissenschaftliche Ausbildung und Forschung zusammenzubringen.

Zwischen dem stimmigen *Status quo* und dem selbst gesteckten Entwicklungsziel, binnen weniger Jahre zu den führenden *Business Schools* in Deutschland aufzusteigen, besteht allerdings eine deutliche Diskrepanz. Sie entsteht u. a. dadurch, dass nicht eindeutig gefasst ist, welche Kriterien das Ziel definieren und folglich erfüllt werden müssen. Dadurch werden auch Entwicklungsperspektiven in Betracht gezogen, welche die Gefahr bergen, zulasten des erfolgreichen dualen Profils zu gehen. Insbesondere aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen für Forschung erachtet der Wissenschaftsrat eine Orientierung an einer Hochschule, die einer Universität gleichzustellen ist, und ein Streben nach einem eigenständigen Promotionsrecht derzeit jedenfalls nicht als zielführend. Darüber hinaus kann die Realisierbarkeit der vorgelegten Ent-

wicklungsstrategie derzeit nicht abschließend bewertet werden, da sie wesentlich auf dem Erfolg des Projektantrags IDA aufbaut, dessen Bescheidung zum Zeitpunkt der Begutachtung noch ausstand.

Die Hochschule hat die Empfehlungen aus dem vorangegangenen Reakkreditierungsverfahren aufgenommen und ein Gleichstellungskonzept erarbeitet. Dieses Konzept beschränkt sich jedoch weitgehend auf eine empirische Erfassung der Anteile von Frauen und Männern in einzelnen Personalkategorien. Diversitätsaspekte fehlen und die Begrenzung des passiven Wahlrechts für das Amt der Gleichstellungsbeauftragten auf Frauen erscheint sachlich nicht nachvollziehbar.

Die Lösung von der Handelskammer Hamburg als Betreiberin und Trägerin bietet aufgrund der größeren Unabhängigkeit Chancen für die Hochschulentwicklung, sie stellt die HSBA aber auch vor noch nicht bewältigte Herausforderungen. Vormalig bestehende Problemlagen in der Kompetenzabgrenzung zwischen Hochschule und Betreiberin sind damit nicht mehr vorhanden. Zudem hat die HSBA mit der Einführung von vier neuen Studiengängen im Jahr 2018 und einer umfassenden Aufnahme des Zukunftsthemas Digitalisierung eine neu gewonnene Dynamik unter Beweis gestellt. Allerdings müssen personelle Ressourcen, die bislang seitens der Handelskammer für die Hochschule vorgehalten wurden, nunmehr in der HSBA aufgebaut werden. Die fortan ausbleibenden jährlichen Zuwendungen der Handelskammer muss die Hochschule durch andere Erträge ausgleichen. Derzeit ist offen, ob die ergriffenen Maßnahmen den weggefallenen Nutzen kompensieren können, den die HSBA aus ihrer engen Verbindung zur Handelskammer gezogen und der sie auch aus der Perspektive kooperierender Einrichtungen am Markt hervorgehoben hat.

Hinsichtlich der Hochschulgovernance ist anzumerken, dass auffallend viele Personen/Ämter die Hochschulleitung bilden. Dass neben dem dreiköpfigen Präsidium auch die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer und drei Direktorinnen bzw. Direktoren dazu zählen, dient offensichtlich einer professionellen Führung der Geschäfte. Allerdings fallen den akademisch nicht legitimierte Mitgliedern der Hochschulleitung auch Entscheidungskompetenzen in akademischen Angelegenheiten zu, was nicht hochschuladäquat ist. So sitzt die bzw. der *Director of Studies* (gleichzeitig stellvertretende Geschäftsführung der Trägergesellschaft und Vorstandsmitglied der Betreiberin) den Prüfungsausschüssen vor. Dieser Umstand wird dadurch verschärft, dass die Aufgaben der Prüfungsausschüsse gemäß Studien- und Prüfungsordnung für Regelfälle vollständig auf den Vorsitz übertragen werden können, wodurch die akademische Beteiligung nicht in jedem Fall gewährleistet ist. Dass die Geschäftsführung und die Direktorinnen bzw. Direktoren auch über einen Sitz im zentralen

Selbstverwaltungsorgan der Hochschule verfügen, |<sup>4</sup> ohne dass die akademisch legitimierte Mitglieder die Möglichkeit hätten, auf entsprechenden Antrag diese Vertretung der Trägergesellschaft auszuschließen, wertet der Wissenschaftsrat als unvereinbar mit den Prinzipien einer akademischen Selbstverwaltung. Ebenfalls nicht wissenschaftsadäquat ist, dass die Berufungsordnung dieser Gruppe Sitze in jedem Berufungsausschuss gewährt.

Hinsichtlich der Besetzung der Berufungsausschüsse ist zudem problematisch, dass die Regeln der Berufungsordnung keine professorale Mehrheit garantieren. Abgesehen davon ist das Berufungsverfahren wissenschaftsgeleitet ausgestaltet.

Jenseits der Hochschulleitung ist die Organisationsstruktur der Größe der Hochschule und ihrem Profil angemessen. Die Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirats und dessen Einbindung in die Auswahl der zu fördernden Forschungsprojekte ist grundsätzlich positiv. Allerdings entsprechen sowohl die tatsächliche Besetzung als auch das Aufgabenportfolio nicht dem, was die HSBA selbst in ihrem Statut für das Gremium bestimmt. Dort ist u. a. geregelt, dass Personen mit besonderer wissenschaftlicher Kompetenz die Zusammenarbeit mit externen Bildungseinrichtungen fördern oder die Hochschule in verschiedenen Aspekten beraten sollen. Im Gegensatz dazu gehört aber nur ein externes wissenschaftliches Mitglied dem Beirat an und die Aufgaben werden bewusst beschränkt, um ausweislich der Aussage der Hochschule einen schrittweisen Lernprozess für dieses Gremium zu ermöglichen.

Das Qualitätsmanagement der Hochschule ist strukturiert aufgebaut und professionell geführt. Dies wird durch die 2018 verliehene Systemakkreditierung bestätigt.

Die Ausstattung mit Professuren ist grundsätzlich dem institutionellen Anspruch der Hochschule angemessen. Zu würdigen ist, dass es der Hochschule trotz des Aufwuchses an Studierenden seit 2013 gelungen ist, die Betreuungsrelation zu verbessern. Dennoch konnte im Studienjahr 2016/17 in zwei Studiengängen die Lehre nicht mehrheitlich professoral abgebildet werden. 2018 wurden vier weitere Studiengänge eingeführt und der hohe Anteil der Lehre, den externe Lehrbeauftragte bereits zuvor erbracht hatten, ist weiter gestiegen. Vor diesem Hintergrund und anlässlich des Schwerpunkts im dualen Studium, in dem bereits die Praxisphasen einen engen Kontakt zu Berufsprakti-

|<sup>4</sup> Wohingegen das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal nur eine Person gemeinsam zu ihrer Vertretung in den Hochschulrat wählen.

kern gewährleisten, |<sup>5</sup> wird der gegebene Einsatz von externen Lehrbeauftragten kritisch gesehen.

Das vertraglich geregelte Lehrdeputat ist zu hoch. Bereits das Regeldeputat von 680 LVS bei einer Vollzeitstelle überschreitet das Maß, welches der Wissenschaftsrat für eine Hochschule für angewandte Wissenschaften als angemessen annimmt. |<sup>6</sup> Weitere Verpflichtungen zu lehrbezogenen Tätigkeiten (wie die Korrektur von Abschlussarbeiten) kommen hinzu. Zwar besteht ein transparentes System zur Reduktion des Deputats sowie zur Verrechnung von Mehr- und Minderleistung, allerdings vermag es nicht die Zweifel auszuräumen, ob angesichts der vertraglichen Verpflichtungen generell genügend Raum insbesondere für Forschung bleibt.

Das Studienangebot ist kohärent mit dem Profil der Hochschule und wird gut am Ausbildungsmarkt angenommen, wie die steigenden Studierendenzahlen verdeutlichen. Bemerkenswert ist die Bereitschaft der HSBA, innovative Lehr- und Lernformate (wie bspw. einen konsequent projektbasierten Ansatz) einzusetzen. Im dualen Studium, das von einem beeindruckenden Netzwerk an Praxispartnern getragen wird, wurden geeignete Maßnahmen zur Verzahnung der Lernorte Hochschule und Betrieb getroffen. Die zeitliche Gewichtung der Praxis- (16 Wochen) und Theoriephase (11 Wochen) pro Semester kann allerdings als ein Beleg herangezogen werden, dass im dualen Studium noch Potenziale bestehen, um den wissenschaftlichen Anspruch zu steigern.

Abgesehen von den Restriktionen im Zeitbudget der Professorinnen und Professoren ist der Stellenwert der Forschung dem institutionellen Anspruch der Fachhochschule angemessen. Die inhaltlichen Forschungsschwerpunkte korrespondieren mit der Profilausrichtung in Lehre und Transfer. Das Forschungsanreizsystem wird maßgeblich geprägt durch die Deputatsreduktionen und es ist positiv anzumerken, dass die HSBA dazu übergegangen ist, Reduktionen über mehrere Semester zu gewähren. Allerdings mangelt es aus Sicht von Professorinnen und Professoren der Hochschule an einem Forschungssemester.

Das Ziel, zu den führenden *Business Schools* in Deutschland zu gehören, ist mit Blick auf die Rahmenbedingungen für Forschung sowie die erzielten Leistungen allerdings weit entfernt. Das Lehrdeputat ist dafür deutlich zu hoch, die Möglichkeiten zur Reduktion sind zu gering und die Publikationsleistungen in der Breite des Professoriums befinden sich nicht auf einem entsprechend konkurrenzfähigen Niveau.

|<sup>5</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums. Positionspapier (Drs. 3479-13), Mainz Oktober 2013, S. 29 f.

|<sup>6</sup> Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen (Drs. 4395-15), a. a. O., S. 33.

In der räumlichen und sächlichen Ausstattung kommt zum Ausdruck, dass der Prozess der Loslösung von der Handelskammer Hamburg noch nicht abgeschlossen ist. Es wurde zwar eine neue Immobilie gefunden, die den Vorteil der zentralen Lage erhält. Günstig dürfte sich dabei auswirken, dass für das Hochschulwachstum und die räumliche Umsetzung neuer Didaktikkonzepte nach dem Umzug mehr Platz zur Verfügung stehen wird. Für die Literatur- und Informationsversorgung ist allerdings noch keine nachhaltige Lösung gefunden, da diese weiterhin von der Commerzbibliothek der Handelskammer bereit gestellt wird, aber nur eine vertragliche Einigung für eine Übergangsphase bis 2020 geschlossen ist.

Die finanzielle Entwicklung der Hochschule bzw. der Trägergesellschaft zeigte sich in den Jahren nach der Institutionellen Reakkreditierung 2013 zunächst positiv. Das Defizit konnte abgebaut und 2017 ein Jahresüberschuss erzielt werden. 2018 ist allerdings erneut ein Fehlbetrag zu verzeichnen, der nicht zuletzt der Einführung von vier neuen Studiengängen und dem entsprechenden Aufbau von Ressourcen geschuldet ist. Die HSBA steht somit vor der Herausforderung, als nunmehr von der Handelskammer unabhängige Hochschule ihr erweitertes Studienangebot am Markt zu etablieren, um die langfristige Tragfähigkeit ihrer Finanzierung unter Beweis zu stellen.

Der Wissenschaftsrat verbindet seine Reakkreditierungsentscheidung mit folgenden Auflagen:

- \_ Die Entscheidungskompetenzen der Geschäftsführung und der Direktorinnen bzw. Direktoren in akademischen Angelegenheiten sind aufzuheben. Dies muss unbedingt auch den Verzicht auf den Sitz in Prüfungsausschüssen und Berufungskommissionen umfassen. Der Hochschulrat muss als zentrales Selbstverwaltungsorgan die Möglichkeit haben, auf Antrag ohne Vertretung der Trägerin tagen und Beschlüsse fassen zu können. Das Recht der Trägerin, bei akademischen Entscheidungen, die wirtschaftliche oder strategische Interessen der Trägerin bzw. der Betreiberin gefährden, ein begründetes Veto einzulegen, bleibt hiervon unberührt.
- \_ Das Statut ist dahin gehend zu ändern, dass in der Wahl zum Hochschulrat das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal je eine Vertretung separat voneinander wählen, damit alle Mitglieder der Hochschule angemessene Möglichkeiten haben, sich an der akademischen Selbstverwaltung zu beteiligen.
- \_ Das Regellehrdeputat der Professorinnen und Professoren ist auf das an Fachhochschulen übliche Niveau abzusenken, um angemessene Ressourcen insbesondere für Forschung zu schaffen.
- \_ Die Hochschule muss sicherstellen, dass die Lehre künftig in jedem Studiengang in jedem akademischen Jahr zu mindestens 50 % von ihren hauptberuflichen Professorinnen und Professoren erbracht wird.

- \_ Die Berufsordnung muss sicherstellen, dass in jedem Berufungsausschuss stets eine professorale Mehrheit gewährleistet ist.
- \_ Das Gleichstellungskonzept muss stärker normative Zielstellungen formulieren und Diversitätsaspekte berücksichtigen.
- \_ Für die Literatur- und Informationsversorgung muss bereits vor Auslaufen des aktuellen Kooperationsvertrags mit der Commerzbibliothek im Jahr 2020 eine nachhaltige, den Anforderungen des Hochschulbetriebs angemessene Lösung gefunden werden, damit eine durchgehende Versorgung des Hochschulbetriebs gewährleistet ist.

Der Wissenschaftsrat richtet zudem folgende zentrale Empfehlungen an die HSBA:

- \_ Die Entwicklungsplanung der Hochschule sollte einer eindeutig definierten Zielsetzung folgen. Dabei sollte sie stets behutsam das duale Profil der HSBA berücksichtigen und nichts unternehmen, was im Widerspruch zu diesem prägenden Merkmal der Hochschule steht.
- \_ Ergänzend zu der in den Auflagen erwähnten notwendigen Aufhebung der Kompetenzen der Geschäftsführung und der Direktorinnen bzw. Direktoren in akademischen Angelegenheiten sollte im Leitungs- und Weisungssystem geprüft werden, welche Kompetenzen auf die akademisch legitimierte Mitglieder der Hochschulleitung zu übertragen sind, damit der Eigengesetzlichkeit der Wissenschaft Rechnung getragen werden kann.
- \_ Vor dem Hintergrund der geforderten Berücksichtigung von Diversitätsaspekten im Gleichstellungskonzept sollte geprüft werden, ob hinsichtlich des Amtes der bzw. des Gleichstellungsbeauftragten die Beschränkung des passiven Wahlrechts auf Frauen aufzuheben ist.
- \_ Der Wissenschaftliche Beirat sollte sein Potenzial für die Hochschule voll ausschöpfen können, weshalb mehr hochschulexterne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aufgenommen und die Beschränkung seiner Aufgaben auf die Bewertung interner Forschungsförderungsanträge aufgegeben werden sollten.
- \_ Die HSBA sollte gerade aufgrund ihres dualen Profils, aber auch mit Blick auf ihre Entwicklungsstrategie zur Stärkung der Forschungsorientierung, erwägen, verstärkt auf hauptberufliche und wissenschaftlich qualifizierte Lehrkräfte zu setzen anstatt auf externe Lehrbeauftragte.

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

Der Wissenschaftsrat spricht eine Reakkreditierung für fünf Jahre aus. Die Auflage zum Regeldeputat der Professorinnen und Professoren sowie die Auf-



lage zum Anteil professoral erbrachter Lehre sind innerhalb von zwei Jahren, die übrigen Auflagen binnen eines Jahres zu erfüllen. Die Freie und Hansestadt Hamburg wird gebeten, dem Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrats rechtzeitig über die Maßnahmen zur Erfüllung der Auflagen zu berichten.



Anlage: Bewertungsbericht  
zur Reakkreditierung der HSBA Hamburg School of Business  
Administration

**2019**

Drs. 7602-19  
Köln 08 03 2019



## INHALT

---

<b>Bewertungsbericht</b>	<b>23</b>
<b>I. Institutioneller Anspruch, Profil und Entwicklungsziele</b>	<b>24</b>
I.1 Ausgangslage	24
I.2 Bewertung	25
<b>II. Leitungsstruktur, Organisation und Qualitätsmanagement</b>	<b>27</b>
II.1 Ausgangslage	27
II.2 Bewertung	31
<b>III. Personal</b>	<b>35</b>
III.1 Ausgangslage	35
III.2 Bewertung	37
<b>IV. Studium und Lehre</b>	<b>40</b>
IV.1 Ausgangslage	40
IV.2 Bewertung	45
<b>V. Forschung</b>	<b>49</b>
V.1 Ausgangslage	49
V.2 Bewertung	51
<b>VI. Räumliche und sächliche Ausstattung</b>	<b>53</b>
VI.1 Ausgangslage	53
VI.2 Bewertung	55
<b>VII. Finanzierung</b>	<b>56</b>
VII.1 Ausgangslage	56
VII.2 Bewertung	57
<b>Anhang</b>	<b>59</b>



---

# Bewertungsbericht

Die HSBA Hamburg School of Business Administration (fortan: HSBA) wurde 2004 gegründet und von der Freien und Hansestadt Hamburg befristet staatlich anerkannt. Sie trat an die Stelle der Wirtschaftsakademie Hamburg, die bereits seit 1975 duale Studienprogramme angeboten hatte. 2009 erfolgte die Erstakkreditierung durch den Wissenschaftsrat, der eine Auflage, Empfehlungen und eine Akkreditierungsdauer von fünf Jahren aussprach. Anschließend wurde die HSBA unbefristet staatlich anerkannt.

2013 folgte das erste Reakkreditierungsverfahren, in dem der Wissenschaftsrat neben Empfehlungen die folgenden Auflagen ausgesprochen hat:

- \_ Es sei nicht ausgeschlossen, dass aufgrund der starken Position der Präsidentin oder des Präsidenten Betreiberinteressen in Konflikt mit akademischen Belangen geraten. Daher sei für künftige Besetzungen des Amtes der Präsidentin oder des Präsidenten eine grundsätzliche Inkompatibilität mit aktiven oder innerhalb der letzten drei Jahre ausgeübten Ämtern bei der Gesellschafterin der Trägergesellschaft im Statut festzuschreiben. In der laufenden Amtsperiode sei die Präsidentin oder der Präsident ohne Stimmrecht und nur in beratender Funktion an den Sitzungen des Hochschulrates zu beteiligen und dessen Vorsitz auf ein anderes Mitglied der Professorenschaft zu übertragen.
- \_ Die im Statut festgelegte Vertretungsregelung, nach der die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer – faktisch dauerhaft – die Präsidentin oder den Präsidenten vertrete, stelle eine nicht hochschuladäquate Struktur dar, da damit akademische Angelegenheiten potenziell von einer Vertreterin oder einem Vertreter des Betreibers geregelt würden. Als Vertreterin oder Vertreter der Präsidentin oder des Präsidenten müsse das Statut eine Vizepräsidentin oder einen Vizepräsidenten vorsehen.
- \_ Um Widersprüche im Verfahrensablauf zu vermeiden, müsse eine Mitwirkung der Präsidentin oder des Präsidenten in Berufungskommissionen durch eine Anpassung der Berufsordnung ausgeschlossen werden.
- \_ Ein duales Ausbildungskonzept, das sich an einem Musterausbildungsplan für die praktischen Phasen in den Unternehmen orientiere, müsse als verbindlicher Bestandteil in den Verträgen zwischen Hochschule und Studieren-

den sowie zwischen Unternehmen, Studierenden und Hochschule ergänzt werden.

– In den einschlägigen Ordnungen sei festzulegen, dass jede Abschlussarbeit mindestens eine hauptberufliche professorale Betreuerin oder einen hauptberuflichen professoralen Betreuer habe.

Die Erfüllung der Auflagen wurde durch den Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrats im Mai 2015 bestätigt.

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

---

### I.1 Ausgangslage

Die HSBA ist als private Fachhochschule staatlich anerkannt. Sie verleiht die akademischen Grade bzw. Abschlüsse Bachelor of Science, Master of Science, Master of Business Administration und Executive Master of Business Administration. 2018 wurde zusätzlich ein Studiengang mit dem Abschluss Bachelor of Arts eingeführt.

Das fachliche Profil ist bestimmt von dem Anspruch, international ausgerichtet und anwendungsorientierte betriebswirtschaftliche Studiengänge auf hohem Niveau anzubieten. Als Schwerpunkte in Lehre und Forschung werden die Bereiche Maritime Wirtschaft, Familienunternehmen/Mittelstand und das Querschnittsthema Wirtschaftsethik genannt. Die HSBA verpflichtet sich in ihrem Leitbild, Studierende wertorientiert auszubilden. Als Orientierung dient u. a. das „Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns“ der „Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg“ e. V.

Die Hochschule bietet ausschließlich Präsenzstudiengänge an und unterrichtet in Kleingruppen. Die dualen Bachelorstudiengänge sind als Vollzeit- und die berufsbegleitenden Masterstudiengänge überwiegend als Teilzeitstudium konzipiert.

Die Zielgruppen werden über diese Studienformate bestimmt und angesprochen. Mit den Bachelorstudiengängen sollen für kooperierende, insb. mittelständische Unternehmen möglichst früh geeignete Nachwuchskräfte gewonnen werden. Mit den Masterstudiengängen werden Absolventinnen und Absolventen angesprochen, die eine hohe Motivation und überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft neben ihrem Beruf unter Beweis stellen. Insbesondere die MBA-Studiengänge richten sich an internationale Studierende. Mit dem Angebot, in Kooperation mit Universitäten berufsbegleitend zu promovieren, beabsichtigt die HSBA gute bis sehr gute Absolventinnen und Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen Fächern zu rekrutieren. Auf dem Feld der Weiterbildung hat sich die HSBA im Bereich *Executive Education* positioniert und möchte Führungskräften Angebote für das lebenslange Lernen bieten.



Die Hochschule verfügt über ein Gleichstellungskonzept. Darin enthalten sind Bestandsaufnahmen zum Anteil von Frauen in Studium und Lehre, Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gleichstellungsziele für die kommenden Jahre. Das Statut der Hochschule regelt Einsetzung und Kompetenzen der Gleichstellungsbeauftragten. Sie wird an Struktur- und Personalentscheidungen beteiligt.

Kooperationen werden von der HSBA in allen Leistungsbereichen gepflegt. Sie arbeitet derzeit mit 38 Hochschulen im In- und Ausland sowie über 250 Unternehmen zusammen. Mit der Handelskammer Hamburg, die an der Gründung der HSBA beteiligt war, ist die Hochschule auch als nunmehr selbständige Organisation weiterhin eng verknüpft. Sie greift auf Ressourcen und die Infrastruktur der Handelskammer zurück und wird von dieser in Netzwerke und Arbeitszusammenhänge eingebunden. Kooperationspartner wie die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V. oder die Real Estate and Leadership Foundation e. V. haben die Hochschule bei der Entwicklung einzelner Studiengänge beraten und die Schirmherrschaft für diese Programme übernommen. Mit dem Digital Innovation Lab möchte die HSBA ein neues Querschnittsthema erschließen und den Kooperationsunternehmen dabei helfen, digitale Problemstellungen zu lösen und mit der Digitalisierung verbundene neue Geschäftsmodelle auszuarbeiten.

In den kommenden Jahren möchte die HSBA zu den führenden *Business Schools* Deutschlands aufsteigen. Maßnahmen auf diesem Weg sind die Institutionalisierung kooperativer Promotionen, der Bezug eines attraktiven Campus, der Ausbau der Forschung, die Positionierung in internationalen Rankings, internationale Akkreditierungen |<sup>7</sup> sowie die Zertifizierung des wissenschaftlichen Weiterbildungsangebotes. Ein wesentlicher Baustein dieser Strategie ist der Projektantrag „Innovation durch Digitalisierung, internationale Akkreditierung und praxisorientierte Forschung für die Hamburger Wirtschaft“ (IDA), mit dem sich die HSBA um eine Förderung der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation im Umfang von zwei Mio. Euro bemüht. |<sup>8</sup>

## 1.2 Bewertung

Das derzeitige Profil der HSBA, die als Hochschule für angewandte Wissenschaften duale und berufsbegleitende Studiengänge mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung anbietet, ist stimmig und überzeugend. Die Anerkennung, die ihr in dieser Rolle am Ausbildungsmarkt der Metropolregion Hamburg zuteilwird, drückt sich darin aus, dass seit der Institutionellen Reakkreditierung

|<sup>7</sup> Die HSBA strebt eine Akkreditierung durch die Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) an. Seit Januar 2019 ist die HSBA Mitglied der AACSB.

|<sup>8</sup> Die Bescheidung stand bis zum Abschluss der Begutachtung noch aus (Stand Februar 2019).

2013 die Studierendenzahlen deutlich und die Zahl der Kooperationsunternehmen leicht zugenommen haben (vgl. Abschnitt IV). Die während des Ortsbesuchs angehörten Studierenden und Unternehmen, die im dualen Studium mit der HSBA zusammenarbeiten, schätzen deren Leistungen in der Lehre in hohem Maße. Es ist bemerkenswert, dass sich die HSBA mit besonderem Einsatz dem Zukunftsthema Digitalisierung zuwendet und dieses systematisch in ihrem Leistungsangebot verankert.

Die in den Entwicklungszielen der Hochschule formulierte Absicht, binnen weniger Jahre zu den führenden *Business Schools* in Deutschland aufzusteigen, ist angesichts des Status quo und mit Blick auf die präsentierte Strategie allerdings nicht plausibel geworden. Es herrschen bei verschiedenen Akteuren der Hochschulentwicklung divergierende Vorstellungen, was unter dem Ziel „führende *Business School*“ zu verstehen sei und in welchem Maße mit diesem Ziel vom Status quo abgewichen werden sollte. Im Leitbild ist das wissenschaftliche Element bisher nur gering entwickelt; entsprechend des institutionellen Anspruchs der Hochschule für angewandte Wissenschaften dominiert die Praxisorientierung. Insbesondere die Rahmenbedingungen für Forschung und die erzielten Forschungsleistungen können aber nicht als Beleg dienen, dass in dieser Leistungsdimension das Ziel, führende *Business School* zu werden, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichbar wäre. Die Entwicklungsstrategie baut im Wesentlichen darauf, zusätzliche Ressourcen mit dem Erfolg des Projektantrags IDA zu generieren, dessen Bescheidung bis zum Abschluss der Begutachtung entgegen der ursprünglich präsentierten Zeitplanung noch ausstand und dessen Erfolg somit noch ungewiss ist.

Die mit Blick auf das Entwicklungsziel bereits erfolgten Schritte werden von der Arbeitsgruppe aber durchaus gewürdigt. Die Etablierung des kooperativen Promotionsprogramms, aus dem bereits erste Promotionen in Zusammenarbeit mit Universitäten entstanden sind, dient sichtlich der Stärkung der Forschung an der HSBA (vgl. Abschnitt V). Es korrespondiert auch mit dem bestehenden dualen Profil der Hochschule, da die Doktorandinnen und Doktoranden Forschung und Berufspraxis in Verbindung bringen sollen. Aus Sicht der Arbeitsgruppe spricht die bisherige erfolgreiche Etablierung und Weiterentwicklung für eine Beibehaltung und Stärkung des dualen Profils. Widersprüche hierzu sollten im Interesse einer klaren Positionierung vermieden werden. Eine Orientierung hin zu einer Hochschule, die einer Universität gleichzustellen ist und über ein Promotionsrecht verfügt, bedürfte angesichts der bestehenden Forschungsausrichtung und Personalstruktur einer erheblichen Umsteuerung und bürge die Gefahr, zulasten der Dualität zu gehen. Die von der Hochschule selbst als Meilenstein der Hochschulentwicklung angestrebte internationale Akkreditierung (AACSB) steht dabei dem Festhalten am dualen Profil nicht entgegen. Diese Akkreditierung ist für eine ambitionierte *Business School* durchaus nachvollziehbar und sinnvoll, nicht zuletzt da sich die HSBA auch an eine internationale Zielgruppe wendet. Allerdings bedeutet der Prozess eine große

Herausforderung, welche die HSBA, die am Beginn des Verfahrens steht, nicht unterschätzen sollte.

Die Hochschule hat gerade nach der erfolgten Lösung von der Handelskammer Hamburg gezeigt, dass sie zu einer Formulierung bzw. Anpassung ihrer Strategie willens und in der Lage ist (vgl. Abschnitt II). Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte die Entwicklung des Studiengangsportfolios, das jüngst deutlich erweitert wurde (vgl. Abschnitt IV), jedoch in höherem Maße in der strategischen Planung der Hochschule Berücksichtigung finden.

Die Beauftragte für die Gleichstellung sowie die Beauftragte für die Belange von Menschen mit Behinderung sind in angemessener Weise in die Entscheidungsfindung der Hochschulorgane eingebunden. Das vorliegende Gleichstellungskonzept beschränkt sich derzeit jedoch weitgehend auf eine Bestandsaufnahme zum Anteil von Frauen und Männern in einzelnen Gruppen. Es wird daher und mit Blick auf diesen Anteil z. B. in der Hochschulleitung der HSBA empfohlen, das Konzept um weitere Aspekte von *Diversity* zu erweitern und insgesamt stärker normativ auszurichten, um Steuerungsfunktion entfalten zu können. Außerdem sollte die Regelung des Statuts (Grundordnung) überdacht werden, die das passive Wahlrecht für das Amt auf Frauen begrenzt.

## II. LEITUNGSSTRUKTUR, ORGANISATION UND QUALITÄTSMANAGEMENT

---

### II.1 Ausgangslage

Seit der Institutionellen Reakkreditierung 2013 hat sich die Betreiberstruktur verändert. 2017 hat die Stiftung zur Förderung der HSBA Hamburg School of Business Administration (fortan: HSBA-Stiftung) die Handelskammer Hamburg als primäre Gesellschafterin der HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH (Trägersgesellschaft der Hochschule) abgelöst. |<sup>9</sup> Einziger Zweck der Stiftung ist die Beschaffung und Bereitstellung von Mitteln für die Trägergesellschaft zur Förderung der Berufsausbildung und wissenschaftlicher Zwecke. Die Stiftung ist nicht an anderen Körperschaften beteiligt. 2018 haben die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V. sowie die HSBA Alumni Association je acht Prozent der Gesellschaftsanteile erworben.

|<sup>9</sup> Die Hochschule wird verstanden als Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden. Bei der Trägereinrichtung handelt es sich in der Regel um eine Gesellschaft, die als juristische Person handlungsfähig im Sinne der Hochschule ist. Beim Betreiber handelt es sich dagegen in der Regel um eine oder mehrere natürliche Personen, eine Stiftung oder Gesellschaft, die als Anteilseigner der Trägereinrichtung neben akademischen Interessen auch andere zum Teil ebenfalls grundgesetzlich garantierte Rechte und Interessen haben kann bzw. können, die unter Umständen in einem Spannungsverhältnis zu den Interessen der Hochschule stehen. Vgl. hierzu Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen (Drs. 4395-15), a. a. O., S. 29.

Struktur und Organisation der HSBA sind grundlegend im Statut in der aktuellen Fassung vom 13. September 2017 geregelt. Darin verpflichtet sich die Hochschule zur Wahrung und Förderung der Wissenschaften im Rahmen der Freiheit von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung. Organe der Hochschule sind gemäß Statut die Hochschulleitung, der Hochschulrat (zentrales Selbstverwaltungsorgan), das Kuratorium und das *Board of Governors*. Der Gesellschaftsvertrag der HSBA Hamburg School of Business Administration gGmbH bestimmt neben der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung das Kuratorium sowie das *Board of Governors* als Organe der Gesellschaft.

Die Hochschulleitung ist damit betraut, Gremienbeschlüsse vorzubereiten, die Hochschule operativ zu steuern und Strategien für die Weiterentwicklung zu erarbeiten. Zur Hochschulleitung zählen gemäß Statut

- \_ die Präsidentin bzw. der Präsident;
- \_ die Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung einerseits sowie Forschung und Internationales andererseits;
- \_ die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer;
- \_ die bzw. der *Director of Studies*;
- \_ die bzw. der *Director of Business Development* und
- \_ die bzw. der *Director of Staff Department*.

Die Präsidentin bzw. der Präsident leitet die Hochschule und vertritt sie nach außen. Sie bzw. er legt die Aufgabenbereiche und die Vertretungsregeln in der Hochschulleitung fest, übt das Hausrecht aus und verantwortet den Einsatz der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren in Forschung und Lehre. Sie oder er wird vom Hochschulrat im Einvernehmen mit dem *Board of Governors* gewählt bzw. abgewählt und vom *Board of Governors* bestellt.

Die Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten vertreten die Präsidentin bzw. den Präsidenten in akademischen Angelegenheiten und werden von ihr bzw. ihm aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren unter Zustimmung des Hochschulrates ausgewählt. Die Professorinnen und Professoren können einen Besetzungsvorschlag machen. Die Präsidentin bzw. der Präsident kann die Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten mit Zustimmung des Hochschulrates abberufen. Ferner kann der Hochschulrat die Abberufung initiieren.

Die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer leitet die Wirtschafts- und Personalverwaltung der Hochschule und ist identisch mit der Geschäftsführung der Trägergesellschaft. Sie oder er wird vom *Board of Governors* bestellt und kann von der Trägergesellschaft abberufen werden. Der amtierende Geschäftsführer ist gleichzeitig Vorsitzender des Vorstands der HSBA-Stiftung.

Die Direktorenposten werden von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten im Einvernehmen mit der Geschäftsführung besetzt. Der bzw. dem *Director of Studies* obliegen die gesamte Organisation des Studien- und Prüfungsbetriebs

der Hochschule sowie die Weiterbildung. Sie oder er sitzt auch den beiden Prüfungsausschüssen (Bachelor/Master) vor. Der derzeitige Amtsinhaber ist gleichzeitig stellvertretender Geschäftsführer der Hochschule und der Trägergesellschaft sowie Mitglied des Vorstandes der HSBA-Stiftung. Die bzw. der *Director of Business Development* ist für die Organisation von internationalen Angelegenheiten, Forschung und Marketing der Hochschule verantwortlich. Der derzeitige Amtsinhaber ist gleichzeitig Prokurist der Trägergesellschaft. Die bzw. der *Director of Staff Department* verantwortet die internen Prozesse der Hochschule in den Bereichen Personal, Finanzen und IT. Sie oder er ist Mitglied der Hochschulleitung, verfügt dort aber nicht wie die anderen Direktoren über ein Stimmrecht. Der derzeitige Amtsinhaber ist gleichzeitig Prokurist der Trägergesellschaft. Für die Hochschule ist die Differenzierung von akademisch tätigen Mitgliedern der Hochschulleitung und den nichtakademischen Direktoren sowie dem Geschäftsführer Ausdruck der praktizierten Trennung von *Akademia* und *Oeconomia*.

Der Hochschulrat ist das zentrale Selbstverwaltungsorgan der Hochschule. Zu den Aufgaben zählen neben den bereits erwähnten Wahl-/Abwahlbefugnissen:

- \_ Empfehlungen zur Besetzung des Kuratoriums;
- \_ Wahl und Abwahl der Studiengangsleiterinnen und -leiter;
- \_ Bestimmung und Abberufung der Gleichstellungsbeauftragten;
- \_ Beschlussfassung über das Statut und die Ordnungen;
- \_ Beschlussfassung über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Departments, Instituten und Studiengängen;
- \_ Beschlussfassung über den Forschungsentwicklungsplan und die Strategiekonzepte zur Internationalisierung, wissenschaftlichen Weiterbildung/*Executive Education* und Qualitätssicherung;
- \_ Beschlussfassung zur Verleihung der akademischen Bezeichnung „Professor/in“;
- \_ gestaltende Mitwirkung bei der Weiterentwicklung der Hochschule;
- \_ Stellungnahme zum Entwurf des jeweiligen Budgets/Haushaltsplans sowie der jährlichen Rechnungslegung gegenüber der Trägerin;
- \_ Stellungnahme zum Jahresbericht der Präsidentin bzw. des Präsidenten;
- \_ Mitwirkung an Berufungsverfahren gemäß der Berufsordnung.

Dem Hochschulrat als zentralem Selbstverwaltungsorgan gehören qua Amt und mit Stimmrecht die Präsidentin bzw. der Präsident und die Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten an. Mittels Wahlen werden weitere vier Vertreterinnen bzw. Vertreter aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren und je eine Vertreterin bzw. ein Vertreter aus der Gruppe „Lehrbeauftragte“, der Gruppe „wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal“ und der Gruppe „Studierende“ bestimmt. Die Amtszeit beträgt vier Jahre (Ausnahme Studierende: ein Jahr). Zusätzlich nehmen an den Sitzungen in beratender Funktion die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer, die Direktorinnen

bzw. Direktoren, die Gleichstellungsbeauftragte und jeweils eine Professorin bzw. ein Professor aus den Departments, die im Hochschulrat durch Wahl nicht vertreten sind, teil. Der Hochschulrat tagt i. d. R. viermal pro Jahr. Die Professorinnen und Professoren sowie die Hochschulleitung stimmen sich vor den Sitzungen des Hochschulrates in der sogenannten Professorenrunde ab.

Das Kuratorium berät die Hochschulleitung und das *Board of Governors* in Fragen der Hochschulentwicklung. Es beschließt über die jährliche Entlastung des *Board of Governors*. Ihm gehören gemäß Statut je eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Vereins der Freunde und Förderer der HSBA Hamburg School of Business Administration sowie der HSBA Alumni Association und 10 bis 14 Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen und internationalen Hochschulen an. Scheidet eine Person aus, entscheiden die verbleibenden Mitglieder über die Nachbesetzung. Die Amtszeit beträgt vier Jahre. Das Kuratorium tagt mindestens zweimal jährlich. Die Hochschulleitung nimmt in beratender Funktion teil.

Das *Board of Governors* fungiert als Aufsichtsrat der Hochschule. Es genehmigt die Wahl der Präsidentin bzw. des Präsidenten, ihre oder seine Bestellung sowie die Änderungen der Statuten. Ferner werden die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer durch das Organ ausgewählt und bestellt. Die Mitglieder stammen aus dem Kuratorium und werden von diesem berufen bzw. abberufen. Die Amtszeit beträgt vier Jahre.

Neben den Organen regelt das Statut als Gremien der Hochschule den Wissenschaftlichen Beirat und den Studierendenrat.

Der Wissenschaftliche Beirat soll gemäß Statut die Hochschule hinsichtlich der wissenschaftlichen und strukturellen Entwicklung beraten, in der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützen und Kooperationen insb. im Bereich der Forschung fördern. Bis zu neun Mitglieder, die über eine besondere wissenschaftliche Kompetenz verfügen sollen, werden gemäß Statut paritätisch von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten, dem Hochschulrat und dem Kuratorium vorgeschlagen und durch die Vizepräsidentin bzw. den Vizepräsident für Forschung und Internationales (Vorsitz) bestätigt. Derzeit wird das Gremium im Interesse einer lernenden Weiterentwicklung bewusst klein gehalten. Eine wesentliche Aufgabe ist die Entscheidung darüber, welche Forschungsprojekte mit von der HSBA-Stiftung finanzierten Deputatsreduktionen gefördert werden.

Der Studierendenrat nimmt die Interessen der Studierenden wahr und wirkt an der Verwirklichung der Ziele der Hochschule mit. Die Studierenden wählen aus ihrer Mitte eine Sprecherin bzw. einen Sprecher sowie eine Stellvertretung. Das Nähere regelt die Satzung.

Die Aufbauorganisation der Hochschule ist geprägt durch die Departments Strategy & Leadership, Marketing & Sales, Media & IT, Maritime & Logistics, Fi-

nance & Accounting und Applied Economics. Ihnen obliegt die inhaltliche Koordination von Lehre, Weiterbildung und Forschung. Die Professorinnen und Professoren eines Departments wählen eine bzw. einen *Head of Department* für eine Amtszeit von drei Jahren. Studiengangsleiterinnen bzw. -leiter verantworten die Weiterentwicklung des Curriculums. Dazu arbeiten sie zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern kooperierender Unternehmen in den Studienganglenkungsgruppen.

Des Weiteren hat die Hochschule Institute gegründet, an denen Forschungsschwerpunkte und Weiterbildungsangebote konzentriert sind. Derzeit existieren das Hamburg Institute of Management and Finance, das Hamburg Institute of Banking, die Maritime Business School, das Digital Innovation Institute und das Institut für Mittelstand und Familienunternehmen. |<sup>10</sup>

Gemäß Statut gewährleistet die HSBA ein umfassendes Qualitätsmanagement. In der Hochschulleitung trägt die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung die akademische und die bzw. der *Director of Studies* die operative Verantwortung für die Qualitätssicherung. Zusätzlich ist eine bzw. ein *Head of Quality Management* für die operative Durchführung berufen. Seit Dezember 2017 verfügt die HSBA über ein Qualitätsmanagementhandbuch, in dem Verständnis, Ziele und Organisation des Qualitätsmanagements festgehalten und die Prozesse und Instrumente geregelt werden. 2018 durchlief die HSBA erfolgreich das Verfahren zur Systemakkreditierung.

## II.2 Bewertung

Mit der 2017 erfolgten Loslösung von der Handelskammer Hamburg und der Übertragung der Gesellschaftsanteile auf die HSBA-Stiftung tritt die Hochschule in eine neue organisatorische Phase der Selbständigkeit ein, die Chancen aber auch Herausforderungen bietet. Die Auflagen aus den vorangegangenen Verfahren der Institutionellen Akkreditierung hatten sich größtenteils auf fehlende *Checks & Balances* im vormals verwendeten Einheitsmodell (Hochschule körperschaftlich Teil der Handelskammer) bezogen. Die HSBA hat diese Auflagen sämtlich erfüllt und darüber hinaus mit der neuen *Governance* einen Rahmen geschaffen, der geeignet ist, vormals bestehende Problemlagen zu vermeiden. Es ist erkennbar, dass die Hochschulleitung die Selbständigkeit begrüßt und sie für die Hochschulentwicklung nutzen möchte. Der Prozess der Loslösung von der Handelskammer ist aber noch nicht in Gänze abgeschlossen. So war bspw. während der Begutachtung ungeklärt, wie die Beziehung zur

|<sup>10</sup> Das Institut für Mittelstand und Familienunternehmen ist eine Kooperation der HSBA mit der Handelskammer Hamburg, dem Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut, KPMG und der Sozietät Esche Schümann Commichau.

Commerzbibliothek der Handelskammer, die bisher auch die Funktion einer Hochschulbibliothek für die HSBA erfüllt, zukünftig ausgestaltet sein soll (vgl. Abschnitt VI). Aus Sicht der Arbeitsgruppe erscheint eine möglichst umfassende und nachhaltig abgesicherte Kooperation mit der Handelskammer erstrebenswert, da bspw. mehrere Kooperationspartner übereinstimmend zum Ausdruck gebracht haben, dass die Nähe zur Handelskammer die HSBA am Markt hervorhebe.

Trotz offenkundiger Verbesserungen bestehen auch im neuen Governancemodell noch Durchgriffsmöglichkeiten betreiberseits, deren Wahrnehmung gegen ein ausgewogenes Verhältnis der Interessen von Hochschule, Trägerin und Betreiberin spräche. Ursächlich hierfür sind die Kompetenzen der sogenannten Direktoren in der Hochschulleitung. Grundsätzlich verteilt sich nach Angabe der Hochschule die Verantwortung auf die akademisch legitimierten Mitglieder (drei Personen |<sup>11</sup>) und auf die nicht akademisch legitimierten Mitglieder der Hochschulleitung (vier Personen |<sup>12</sup>), die wiederum die Geschäfte der Trägergesellschaft und der HSBA-Stiftung führen bzw. diese nach außen vertreten. Dadurch entsteht eine ungewöhnliche Ämervielfalt und – angesichts der Hochschulgröße – Personenzahl in der Hochschulleitung. Dies ist an sich nicht zu beanstanden. Vielmehr ist erkennbar, dass die Zusammensetzung der Hochschulleitung eine professionelle Führung der Geschäfte gewährleistet, von der die Angehörigen wie die kooperierenden Partner der Hochschule augenscheinlich profitieren. Allerdings ist eine begrüßenswerte Entlastung der akademisch legitimierten Mitglieder der Hochschulleitung um operative Angelegenheiten strikt zu trennen von der Übernahme von Entscheidungskompetenzen in akademischen Angelegenheiten. Letzteres ist bspw. der Fall im Prüfungsausschuss, dem zur Zeit der Begutachtung der *Director of Studies* vorsah. Allein dass der Direktor ohne akademische Legitimation mit Sitz und Stimme im Prüfungsausschuss vertreten ist, ist nicht hochschuladäquat. Erschwerend kommt hinzu, dass der Prüfungsausschuss gemäß Studien- und Prüfungsordnung seine Aufgaben für alle Regelfälle auf den Vorsitzenden (konkret: den *Director of Studies*) übertragen kann, wodurch keinerlei akademische Vertretung in den Entscheidungen über Prüfungsangelegenheiten mehr gegeben wäre. Des Weiteren verfügen die Geschäftsführung sowie sämtliche Direktoren über einen Sitz im Hochschulrat, ohne dass die akademisch legitimierten Mitglieder des zentralen Selbstverwaltungsorgans die Möglichkeit hätten, in Abwesenheit dieser Vertretung der Trägergesellschaft zu tagen. Die Arbeitsgruppe hält es für erforderlich, neben der Aufhebung der

|<sup>11</sup> 1. Präsidentin bzw. der Präsident, 2. Vizepräsidentin bzw. -präsident für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung; 3. Vizepräsidentin bzw. -präsident für Forschung und Internationales.

|<sup>12</sup> 1. Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer; 2. *Director of Studies*; 3. *Director of Business Development*; 4. *Director of Staff Department*.



vorgenannten und im Folgenden dargestellten Konfliktlagen die Aufgabenverteilung zwischen den Direktoren und den akademisch legitimierten Mitgliedern der Hochschulleitung insgesamt einer Revision zu unterziehen und zu prüfen, wo und in welchem Maße letztere mehr Verantwortung übernehmen müssen, damit die Verhältnismäßigkeit gewahrt und der Eigengesetzlichkeit der Wissenschaften Rechnung getragen wird. |<sup>13</sup> Zudem ist darauf zu achten und entsprechend in Ordnungen zu regeln, dass über das Stimmverhältnis in der Hochschulleitung sichergestellt wird, dass die akademischen Mitglieder nicht überstimmt werden können.

Jenseits der vorgenannten Problematik regelt das Statut der HSBA weitgehend vollständig und angemessen die Organe, Gremien und Ämter der Hochschule. Das Zusammenwirken zwischen dem zentralen Selbstverwaltungsorgan der Hochschule sowie den Aufsichtsorganen ist transparent dargelegt und ausgewogen ausgestaltet. Allerdings bestehen hinsichtlich des Kuratoriums sowie des *Board of Governors*, die neben dem Statut auch im Gesellschaftsvertrag als Organe der Trägerin sowie in der Stiftungssatzung als Organe der Betreiberin festgelegt sind, leichte Diskrepanzen zwischen den einzelnen Satzungen. Zu den Mitgliedern zählen laut Statut der Hochschule auch Vertreterinnen und Vertreter von Forschungseinrichtungen und internationalen Hochschulen, wohingegen die anderen Satzungen nur von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern sprechen. |<sup>14</sup> Aus Sicht der Arbeitsgruppe würde die HSBA erheblich davon profitieren, wenn die Organe um eine Repräsentation von Forschungseinrichtungen und internationalen Hochschulen ergänzt würden. Neben den Diskrepanzen in den Satzungen zeigt sich eine Tendenz zur Etablierung von Entscheidungsstrukturen jenseits der satzungsmäßigen Ordnung. Gemäß Aussagen während des Ortsbesuchs sind den Sitzungen des Hochschulrats informelle Gremien vorgeschaltet. Dadurch kann der Hochschulrat in seiner Bedeutung für die Entscheidungsfindung an der Hochschule beeinträchtigt werden. Zudem können Gruppen, die nicht in den informellen Gremien vertreten sind, ihre Mitwirkungsmöglichkeiten verlieren. Die Hochschule sollte nach den Ursachen für die Auslagerungstendenz suchen und dabei auch die Auswirkungen des zuvor thematisierten Trägereinflusses im Hochschulrat kritisch diskutieren.

Der Hochschulrat verfügt über adäquate Kompetenzen, um seine Funktion als zentrales Selbstverwaltungsorgan der Hochschule auszufüllen. Er berät und

|<sup>13</sup> Geprüft werden sollte jedenfalls die Kompetenzabgrenzung im Qualitätsmanagement. Die bzw. der *Director of Studies* bespricht auffällige Ergebnisse der Lehrevaluationen mit den Lehrenden (vgl. Abschnitt IV). Zudem liegt die Auswahl der Lehrbeauftragten im Verantwortungsbereich der bzw. des *Director of Studies* (vgl. Abschnitt III).

|<sup>14</sup> Redaktionell ist zum Statut anzumerken, dass die Bestellung der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers in § 5 Abs. 4 und § 8 Abs. 3 des Statuts uneinheitlich geregelt ist.

beschließt u. a. Änderungen des Statuts und wirkt maßgeblich an der Bestellung bzw. Abberufung des akademischen Leitungspersonals mit. Hinsichtlich der Zusammensetzung fällt auf, dass § 4 des Statuts festlegt, dass die Professorinnen und Professoren über die absolute Mehrheit verfügen sollen, dies aber angesichts der Sitze nur erreicht werden kann, wenn die professoralen Mitglieder der Hochschulleitung hinzugezählt werden. Es sollte geprüft werden, ob über eine Erhöhung der Zahl an gewählten Professorinnen und Professoren im Hochschulrat der Tendenz zu informellen Gremien, die dem Hochschulrat vorgeschaltet sind, entgegengewirkt werden kann. Darüber hinaus verhindert die Regelung, dass das wissenschaftliche Personal und das nichtwissenschaftliche Personal eine gemeinsame Vertretung bestimmen, dass sich beide Gruppen in angemessener Weise an der Selbstverwaltung beteiligen können.

Mit Blick auf den Wissenschaftlichen Beirat, der zur Zeit der Institutionellen Reakkreditierung 2013 gegründet wurde, ist festzustellen, dass dieser noch nicht die Aufgaben erfüllt, die ihm das Statut zuweist. Dort ist vorgesehen, dass bis zu neun Personen mit besonderer wissenschaftlicher Kompetenz u. a. die Hochschule in ihrer wissenschaftlichen und strukturellen Entwicklung beraten und die Zusammenarbeit mit externen Bildungseinrichtungen fördern sollen. Tatsächlich ist das Gremium aber primär mit Angehörigen der Hochschule besetzt und damit befasst, über die interne Vergabe von Forschungsmitteln zu entscheiden, was die Hochschule auf den anhaltenden Lernprozess zurückführt. Wenn auch diese Aufgabe prinzipiell sinnvoll ist, ruft die Arbeitsgruppe dennoch dazu auf, der im Statut angelegten Konstitution des Wissenschaftlichen Beirats ohne Aufschub Geltung zu verschaffen, um seine Potenziale voll auszuschöpfen.

Die Organisationsstruktur der Hochschule ist mit Ausnahme der Hochschulleitung ihrer Größe sowie ihrem Profil angemessen. Wesentliche strukturbildende Elemente sind die Departments sowie die Institute. Sie stehen mit dem Profil der Hochschule in Einklang, da sie Schwerpunkte der HSBA in Lehre und Forschung repräsentieren.

Das Qualitätsmanagement ist konsistent aufgebaut und die Verantwortung in angemessener Weise in der Hochschulleitung verankert. Es wird gewürdigt, dass sich die HSBA 2018 erfolgreich einer Systemakkreditierung unterzogen hat.

### III.1 Ausgangslage

Im Wintersemester (WS) 2018/19 |<sup>15</sup> waren an der HSBA sieben Professorinnen und 25 Professoren mit einem Stellenumfang von insg. 23,24 VZÄ hauptberuflich in der Lehre (zzgl. 0,5 VZÄ in der Hochschulleitung) beschäftigt. |<sup>16</sup> Elf Professorinnen bzw. Professoren verfügen über eine volle Stelle. Im WS 2014/15 hatte die Ausstattung 26 Personen (16,3 VZÄ) betragen; bis WS 2020/21 soll sie auf 41 Personen (29,48 VZÄ) anwachsen.

Mit der Einrichtung des kooperativen Promotionsprogramms (vgl. Abschnitt V) ist die HSBA dazu übergegangen, Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzurichten. Im WS 2018/19 waren für vier Personen Stellen im Umfang von 2 VZÄ eingerichtet. Ab WS 2018/19 sollen, vorbehaltlich des Erfolgs des Projektantrags IDA, Stellen im Umfang von 6 VZÄ zur Verfügung stehen.

Nichtwissenschaftliches Personal ist im WS 2018/19 im Umfang von 2,75 VZÄ der Hochschulleitung und im Umfang von 27,8 VZÄ den zentralen Diensten zugeordnet. Bis WS 2020/21 soll die Ausstattung auf insgesamt 36 VZÄ anwachsen, wobei zunehmend Personal auch an den Departments angesiedelt werden soll.

Neben den gesetzlichen Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen und Professoren erwartet die HSBA die Bereitschaft, sich an der Entwicklung der Hochschule zu beteiligen, eine Identifikation mit dem Leitbild, ein besonderes Interesse an interaktiver Didaktik sowie sehr gute Englischkenntnisse.

Das Berufungsverfahren für Professorinnen und Professoren ist in der Berufsordnung geregelt. Danach beginnt das Verfahren, indem die Hochschulleitung mit der Leitung des fachlich einschlägigen Departments einen Vorschlag zu Stellenprofil und Ausschreibungstext entwirft. Den Stellenumfang legt die Hochschulleitung fest. Der Ausschreibungstext wird mit dem Hochschulrat abgestimmt, der einen Berufungsausschuss einsetzt. Diesem gehören an zwei Professorinnen bzw. Professoren der HSBA (inkl. Vorsitz), zwei Professorinnen bzw. Professoren anderer Hochschulen, je eine Vertretung der Studierenden und der Kooperationsunternehmen sowie bis zu zwei weitere vom

| <sup>15</sup> Die HSBA arbeitet nicht mit einer Semesterstruktur. Sie bietet Lehrveranstaltungen durchgehend im akademischen Jahr an, das im Oktober beginnt. Die Angabe Wintersemester wird hier für die Eingrenzung des Bezugszeitraums verwendet.

| <sup>16</sup> Die Professorinnen und Professoren verteilen sich wie folgt auf die Departments: Applied Economics (3), Finance & Accounting (6), Maritime & Logistics (5), Marketing & Sales (6), Media & IT (3), Strategy & Leadership (7).

Berufungsausschuss zu bestimmende Personen. Die Hochschulleitung (Ausnahme Präsidentin bzw. Präsident) gehört dem Berufungsausschuss mit beratender Stimme an. Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt am Berufungsverfahren mit und kann ein Sondervotum einlegen, welches der Berufungsausschuss für seine Entscheidung berücksichtigen muss. Der Berufungsausschuss sichtet die Bewerbungen und lädt zu englischsprachigen Vorträgen ein. In Einzelfällen können externe Gutachten eingeholt werden. Der Berufungsausschuss entscheidet nach Eignung, Befähigung und Leistung und entwirft eine begründete Berufsungsliste. Anschließend leitet er diese zur Beschlussfassung dem Hochschulrat zu. Die Präsidentin bzw. der Präsident kann einmal den Berufungsvorschlag des Hochschulrats begründet an diesen zurückweisen und eine neue Ausschreibung veranlassen. Andernfalls beruft sie bzw. er entsprechend dem Berufungsvorschlag.

Professorinnen und Professoren schließen mit der Trägergesellschaft einen Arbeitsvertrag, der grundsätzlich unbefristet ist. Eine Befristung wird nur vorgenommen, wenn ein Studiengang sich im Aufbau befindet und/oder es sich um die Besetzung einer Stiftungsprofessur handelt. Das Lehrdeputat einer Vollzeit-Professur beträgt 680 Lehrveranstaltungsstunden (LVS) im Jahr. Lehrveranstaltungen finden das gesamte Jahr über statt. Zusätzlich zählen zu den vertraglich geregelten Pflichten: Forschung/Beratung, Korrektur von Klausuren, Betreuung und Begutachtung von zehn Bachelorarbeiten, Durchführung von zehn mündlichen Abschlussprüfungen, konzeptionelle Aufgaben wie die Erarbeitung von Curricula und die Gremienarbeit. Des Weiteren verpflichtet sich die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer gemäß Musterarbeitsvertrag, Nebentätigkeiten anzuzeigen, Vorbereitungshandlungen auf eine Abwerbung zu unterlassen sowie die Verwertungsrechte an Lehrmaterialien abzutreten.

Deputatsermäßigungen werden gewährt für die Übernahme besonderer Funktionen (z. B. Studiengangsleitung), besondere Lehrveranstaltungen, |<sup>17</sup> besondere Arbeitsleistungen (z. B. Promotionsbetreuung) sowie für Forschungstätigkeiten (vgl. Abschnitt V). Nicht geleistete Stunden werden in das folgende Jahr übertragen, zu viel geleistete Stunden angerechnet. Die Berechnung erfolgt anhand einer mit den Professorinnen und Professoren erarbeiteten Anrechnungstabelle. Im Studienjahr 2017/18 hat sich durch Ermäßigungen das vertraglich begründete Potenzial von insgesamt 13.630 LVS um 3.779 LVS auf noch zu leistende 9.851 LVS reduziert.

Für die Einrichtung von Professuren arbeitet die HSBA mit verschiedenen Kooperationspartnern zusammen. Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung hat den 2014 besetzten Lehrstuhl für internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit ge-

| <sup>17</sup> Lehrveranstaltungen in Masterstudiengängen werden mit dem Faktor 1,5 auf das vertraglich geregelte Lehrdeputat angerechnet.

stiftet. Die Vereinbarung mit der Stiftung wird jährlich verlängert. Zwei Professoren (1 VZÄ) am Department for Applied Economics (Volkswirtschaftslehre) sind gleichzeitig Mitarbeiter des von der Handelskammer Hamburg getragenen Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (HWWI). Der Leiter des HWWI ist Leiter des Departments. Im Laufe des Jahres 2018 wurden drei Stiftungsprofessuren im Bereich Real Estate besetzt.

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen neben ihrer Arbeit an der Dissertation die betreuenden Professorinnen und Professoren an der HSBA in Lehre und Forschung, organisieren Veranstaltungen (wie Konferenzen und *Summer Schools*), führen eigene Lehrveranstaltungen durch und übernehmen Aufgaben in der Verwaltung (z. B. im *International Office*).

Externe Lehrbeauftragte kommen entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen des Hamburgischen Hochschulgesetzes zum Einsatz. Die Auswahl erfolgt i. d. R. durch die Modulverantwortlichen und die bzw. den *Director of Studies*. Im Wintersemester 2018/19 haben in 48 der 273 angebotenen Module Lehrbeauftragte die Modulverantwortung übernommen. Zur Orientierung dient ein Handbuch für Lehrende der HSBA. Im Studienjahr 2016/17 erbrachten hauptberufliche Professorinnen und Professoren 9.968 LVS (rd. 53,4 %). Die übrige Lehre im Umfang von 8.703 LVS (46,6 %) leisteten externe Lehrbeauftragte. Bezogen auf die Studiengänge lag der Anteil der von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren erbrachten Lehre mit Ausnahme der Bachelorstudiengänge „Maritime Management“ (47,4 %) und „Business Informatics“ (48,7 %) über 50 %. Den Spitzenwert erzielte der MBA-Studiengang „Shipping“ mit 73,6 %. Im Studienjahr 2017/18 haben externe Lehrbeauftragte 10.679 LVS von insgesamt 22.027 LVS an der Hochschule erbracht, was einer Quote von 48,5 % entspricht. |<sup>18</sup>

### III.2 Bewertung

Der akademische Kern der HSBA ist seit der vorhergehenden institutionellen Reakkreditierung deutlich gewachsen. Waren 2013 noch Professorinnen und Professoren mit einem Stellenumfang von 17 VZÄ beschäftigt, so stieg die Ausstattung auf mehr als 23,24 VZÄ im WS 2018/19. Damit verfügt die Hochschule über eine Ausstattung, die ihrem institutionellen Anspruch angemessen ist.

Allerdings lag trotz des personellen Aufwuchses im Studienjahr 2016/17 der Anteil professoraler Lehre in zwei Studiengängen unter 50 %. 2018 wurden vier weitere Studiengänge eingeführt, die zudem neue fachliche Schwerpunkte erschließen. Insgesamt entwickelt sich im Vergleich zum Studienjahr 2016/17

|<sup>18</sup> Darstellung jeweils ohne die Sprachkurse (2017/18: 1.036 LVS), welche komplett durch externe Lehrbeauftragte erbracht werden.

das Verhältnis von professoraler Lehre zur Lehre externer Lehrbeauftragter in eine Richtung, die Handlungsbedarf offenbart. Die hieran anknüpfende Kritik richtet sich nicht gegen den Einsatz von externen Lehrbeauftragten generell. Diese erfüllen an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften eine wichtige Funktion in der Zusammenarbeit mit der Berufspraxis. Allerdings kann dies für eine Hochschule mit dualen Studiengängen nur eingeschränkt gelten, da ein enger Kontakt zur Berufspraxis bereits über die Ausbildungsabschnitte in den Unternehmen und Einrichtungen besteht. Der Umfang des Einsatzes von Lehrbeauftragten ist daher als kritisch zu bewerten. Neben dem bereits angesprochenen Anteil an der tatsächlich erbrachten Lehre ist auch die Übernahme von Modulverantwortung durch externe Lehrbeauftragte außergewöhnlich hoch (im WS 2018/19 in rd. 18 % aller Module). Die Arbeitsgruppe sieht daher die Notwendigkeit, verstärkt auf die Berufung von Professorinnen und Professoren anstelle der externen Lehrbeauftragten zu setzen. Dabei ist darauf zu achten, dass für die in 2018 eingeführten Studiengänge angemessene professorale Ressourcen zur Verfügung stehen, um neu erschlossene fachliche Kernbereiche abzudecken.

Es ist auffällig, dass die Professorinnen und Professoren bisher mit einem sehr weit gefassten Einsatzgebiet in der Lehre tätig sind. Nicht zuletzt um den eigenen Schwerpunkten in Forschung und Lehre mehr Gewicht zu verleihen, sollte die Hochschule die Einschlägigkeit des wissenschaftlichen Ausweises stärker berücksichtigen.

Es wird positiv zur Kenntnis genommen, dass der Anteil der Professorinnen und Professoren, die eine volle Stelle an der HSBA ausfüllen, seit der Reakkreditierung 2013 gestiegen ist. Dadurch kann mehr Raum für Forschung zur Verfügung stehen. Die Arbeitsgruppe rät gerade mit Blick auf die Entwicklungsplanungen der HSBA in der Forschung dazu, den Anteil von Vollzeitbeschäftigten weiter zu erhöhen, da mit Teilzeitmodellen die ambitionierten Ziele kaum erreicht werden können.

Ebenfalls als vorteilhaft für die Profilierung in der Forschung erweist sich die 2014 eingerichtete Stiftungsprofessur für internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit. Da die Einigung mit der Stifterin derzeit jedoch jährlich zu verlängern ist, sollte ein längerer Befristungszeitraum angestrebt werden, um die Verlässlichkeit zu erhöhen. In der Zusammenarbeit mit der Stifterin der Professur, wie auch in der Kooperation mit dem ebenfalls die Personalausstattung an der HSBA unterstützenden Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut, kommt das Vertrauen zum Ausdruck, dass die externen Partner in die Hochschule setzen.

Das Lehrdeputat fällt zu hoch aus. Regelmäßig lehren die Professorinnen und Professoren 680 Lehrveranstaltungsstunden im Jahr, womit bereits eine Belastung erzielt wird, die leicht über dem liegt, was der Wissenschaftsrat an Hochschulen für angewandte Wissenschaften als angemessen identifiziert hat. |<sup>19</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass zusätzlich weitere Pflichten vertraglich vereinbart werden, zu denen u. a. auch die Betreuung von zehn Bachelorarbeiten und zehn Abschlussprüfungen zählt. Diese Betreuungsleistungen, die nicht etwa zur Reduktion des Deputats über Anrechnung führen, sondern zusätzlich in der vertraglich geregelten Arbeitszeit anfallen, nähren Zweifel, ob für den avisierten Ausbau der Forschung entsprechende Ressourcen regelmäßig überhaupt zur Verfügung stehen. Dabei ist positiv anzumerken, dass die HSBA über ein transparentes System verfügt, womit über die vertragliche Verpflichtung hinaus übernommene Tätigkeiten auf das Lehrdeputat angerechnet und Mehr- bzw. Minderleistungen in einem Studienjahr mit der Verpflichtung im folgenden Studienjahr aufgerechnet werden können, von dem auch intensiv Gebrauch gemacht wird.

Das in einer Berufsordnung geregelte Berufungsverfahren ist transparent und weitgehend wissenschaftsadäquat ausgestaltet. Eine gewichtige Ausnahme stellt aber die Besetzung des Berufungsausschusses dar, die keine professorale Mehrheit garantiert. Zudem verstößt die Regelung, die auch den akademisch nicht legitimierten Direktoren einen Sitz in den Berufungsausschüssen einräumt, gegen die vom Wissenschaftsrat formulierten Voraussetzungen für ein wissenschaftsgeleitetes Verfahren. Der Hochschulrat ist angemessen eingebunden, indem er am Ausschreibungstext mitwirkt, den Berufungsausschuss einsetzt und die vom Berufungsausschuss erarbeitete Berufsliste beschließt. Die Einbindung externen Sachverständigen in die Entscheidungsfindung des Berufungsausschusses ist gewährleistet.

Hauptberufliche wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen bisher nur in sehr geringem Maße zum Einsatz. Dabei wird ausdrücklich gewürdigt, dass die Einführung von Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der geplante Ausbau im Kontext einer Stärkung der Forschung erfolgen. Obwohl der geplante Aufwuchs vollständig an den Erfolg des Projektantrags IDA gebunden ist (vgl. Abschnitt I), sollten im Falle eines Nichterfolgs die Bemühungen um eine Stärkung dieser Personalkategorie dennoch nicht nachlassen.

Hinsichtlich der Lehrbeauftragten wurde bereits in hochschulweiter Perspektive auf deren Bedeutung für die Lehre eingegangen. Darüber hinaus stechen bei individueller Betrachtung Einsatzmodelle hervor, die mit über 400 LVS in ei-

|<sup>19</sup> Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen (Drs. 4395-15), a. a. O., S. 33.

nem Studienjahr ein übliches Maß vermissen lassen. Es stellt sich die Frage, ob bei einem derartigen Einsatz die Brückenfunktion der Lehrbeauftragten zur Berufspraxis aufrechterhalten werden kann. Mit Blick auf die Einbindung in die Lehrorganisation fällt positiv auf, dass strukturierte Maßnahmen zur Einarbeitung in die Lehrtätigkeit ergriffen werden und dass die externen Lehrbeauftragten in das Qualitätsmanagement eingebunden sind.

Nichtwissenschaftliches Personal ist in einem angemessenen Maß angestellt und ermöglicht es der HSBA, den Anforderungen ihres institutionellen Anspruchs und fachlichen Profils nachzukommen.

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

---

##### IV.1 Ausgangslage

Seit der Reakkreditierung und dem Studienjahr 2013/14 erhöhte sich die Studierendenzahl von 746 auf 1.037 im WS 2018/19. Daraus geht eine Betreuungsrelation von 1:45 hervor. Bis 2020/21 ist geplant, die Studierendenzahl auf 1.271 zu steigern.

Im Studienjahr 2017/18 bot die HSBA die folgenden dualen Bachelorstudiengänge an (sämtlich B.Sc., Regelstudienzeit 6 Semester, 180 ECTS-Punkte):

- \_ Business Administration (558 Studierende);
- \_ Business Informatics (57 Studierende);
- \_ Logistics Management (26 Studierende);
- \_ Maritime Management (18 Studierende);
- \_ Media Management (47 Studierende).

Das Angebot wird ergänzt durch die berufsbegleitenden Masterstudiengänge:

- \_ Global Management and Governance (M.Sc., konsekutiv, RSZ 5 Semester, 120 ECTS-Punkte, 113 Studierende);
- \_ Real Estate & Leadership (M.Sc., konsekutiv, RSZ 4 Semester, 120 ECTS-Punkte, 24 Studierende);
- \_ Executive MBA (MBA, Weiterbildung, RSZ 4 Semester, 90 ECTS-Punkte, 39 Studierende);
- \_ Corporate Management (MBA, Weiterbildung, RSZ 4 Semester, 90 ECTS-Punkte, 65 Studierende);
- \_ Shipping (MBA, Weiterbildung, RSZ 4 Semester, 60 ECTS-Punkte, 35 Studierende).

Darüber hinaus wurden 2018 die folgenden Studiengänge eingeführt:

- \_ Versicherungsmanagement (B.A., RSZ 8 Semester, 180 ECTS-Punkte; 18 Studierende);



- \_ Digital Transformation & Sustainability (M.Sc., konsekutiv, RSZ 5 Semester, 120 ECTS-Punkte; 15 Studierende);
- \_ Business Development (M.Sc., konsekutiv, RSZ 5 Semester, 120 ECTS-Punkte, 12 Studierende);
- \_ Finance (M.Sc., konsekutiv, RSZ 5 Semester, 120 ECTS-Punkte, 10 Studierende).

Gemäß Leitbild steht die HSBA in allen Studiengängen für moderne Lehrmethoden und interaktives Lernen in kleinen Gruppen. Es werden ausschließlich Präsenzstudiengänge angeboten. Es gibt keine Semesterstruktur, Lehrveranstaltungen finden das ganze Jahr über statt. In sieben Studiengängen ist die Lehre englischsprachig. Mit dem englischsprachigen Angebot hebt sich die HSBA nach eigenen Angaben vom dualen Ausbildungsmarkt in Deutschland ab. Sie will so für Studierende aus dem Ausland interessant sein, wo es häufig keine dualen Studiengänge gibt. Internationalität ist darüber hinaus ein Querschnittsthema aller Masterstudiengänge und wird in den Curricula aufgegriffen. In den Bachelorstudiengängen findet die Lehre in Voll-, in den Masterstudiengängen mit Ausnahmen in Teilzeit statt.

Der Studiengang „Versicherungsmanagement“ (B.A.) ist als einziger Bachelorstudiengang nicht dual ausgestaltet. Als berufsbegleitendes Angebot richtet er sich an ausgebildete Kaufleute für Versicherung und Finanzen, die erfolgreich die Weiterbildung zum Fachwirt für Versicherung und Finanzen absolviert haben. Im Studiengang an der HSBA können sie dadurch direkt in das fünfte Fachsemester einsteigen.

Das Masterangebot ist berufsbegleitend ausgerichtet. Es werden weiterbildende Studiengänge (akademischer Grad: MBA) und konsekutive Studiengänge (akademischer Grad: M.Sc.) angeboten. Insbesondere im konsekutiven Segment expandiert die HSBA, bspw. mit der Einführung von vier neuen Studiengängen im Jahr 2018. Es besteht die Möglichkeit, Masterstudiengänge als *Regular* oder *Fast Track* zu absolvieren. Dadurch verändert sich der *workload* in den jeweiligen Studienjahren. |<sup>20</sup> Die Master of Science-Studiengänge können im *Fast Track* in vier anstelle von fünf Semestern studiert werden. Der Masterstudiengang „Digital Transformation & Sustainability“ setzt konsequent auf projektbasiertes Lernen in Kleingruppen.

Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Studium wird gewährleistet mittels einer angemessenen Workloadbelastung (max. 45 ECTS-Punkte/Jahr bei 25 Stunden per ECTS-Punkt), Blockunterricht, der Unterstützung der Selbstlernphasen mittels einer Kommunikationsplattform sowie der Ausrichtung von

|<sup>20</sup> Z. B. hat der EMBA-Studiengang im *Regular Track* 1.200 Stunden *workload* im ersten und 850 Stunden im zweiten Jahr. Im *Fast Track* sind es 1.400 Stunden im ersten und 650 Stunden im zweiten Jahr.

Studieninhalten und Prüfungsleistungen auf die Verbindung von Studium und Beruf.

Die zum Stand des Ortsbesuchs angebotenen Studiengänge sowie die Studiengänge, deren Einführung im Jahr 2018 erfolgt ist, sind programmakkreditiert. Seit 2018 ist die HSBA systemakkreditiert. Zentrale Verfahren der Qualitätssicherung von Studium und Lehre sind Befragungen von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Kooperationspartnern. Bei Lehrenden führen auffällige Evaluationsergebnisse zu Gesprächen mit der bzw. dem Modulverantwortlichen sowie der oder dem *Director of Studies*. In aggregierter Form werden die Ergebnisse auf Modulkonferenzen vorgestellt und besprochen, um Empfehlungen für zukünftige Veranstaltungen zu generieren. Nach Angabe der Hochschule werden die Jahresgespräche zwischen den beiden Geschäftsführern aufgeteilt. Zukünftig sollen ein Geschäftsführer sowie ein weiteres Mitglied aus dem Hochschulpräsidium (Präsident, Vizepräsident für Forschung und Internationales oder Vizepräsidentin für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung) die Jahresgespräche mit den Professorinnen und Professoren führen.

Die Zulassungsvoraussetzungen sind in der Immatrikulations- und Zulassungsordnung geregelt. Für die dualen Bachelorstudiengänge müssen neben der Hochschulzugangsberechtigung ein abgeschlossener Studienvertrag mit einem Unternehmen vorliegen und gute Kenntnisse in Deutsch, Mathematik sowie Englisch über das Schulzeugnis oder über Zulassungstests an der HSBA nachgewiesen werden. Die Zulassungsvoraussetzungen für die berufsbegleitenden Masterstudiengänge sind ein erstes Hochschulstudium mit geeigneter ECTS-Punktezahl, ein Nachweis über die Studierfähigkeit in englischer Sprache, ein Empfehlungsschreiben des Arbeitgebers oder eine akademische Referenz, ggf. Berufserfahrung und ein erfolgreiches Abschneiden im Auswahlverfahren. Das Auswahlverfahren besteht aus der Sichtung der eingereichten Unterlagen, einem Gespräch mit der Auswahlkommission |<sup>21</sup> und der Teilnahme am Auswahltag. Die MBA-Studiengänge können auch ohne Erststudium belegt werden, wenn eine angemessene Berufserfahrung vorliegt und ein Auswahlverfahren erfolgt ist.

Außerhalb der Hochschule erworbene Qualifikationen und Kompetenzen können bis zu einem Umfang von 50 % des Studiums angerechnet werden, wenn Inhalt, Umfang und Anforderungen Teilen des Studiums im Wesentlichen entsprechen. Gemäß der allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung ist kein schematischer Vergleich, sondern eine Gesamtbetrachtung und Gesamtbewertung seitens des Prüfungsausschusses vorzunehmen.

|<sup>21</sup> Diese wird gemäß Immatrikulations- und Zulassungsordnung gebildet aus einer oder einem Lehrenden im einschlägigen Studiengang und einer weiteren, die Hochschule vertretenden Person.

Die Hochschule sucht die Verbindung von Forschung und Lehre, indem einerseits Ergebnisse von Forschungsaktivitäten in die Lehre einfließen und andererseits Anregungen aus den Kooperationsunternehmen in Forschungsprojekten an der Hochschule aufgegriffen werden. Die Hochschule ermuntert die Studierenden (z. B. mit Preisen), ihre wissenschaftlichen Arbeiten der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Stand Februar 2019 verfügte die HSBA über 42 Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen weltweit, die zur Erhöhung der Mobilität von Studierenden und Lehrenden dienen. Die Zahl der Kooperationsbeziehungen hat sich seit 2013 verdreifacht. Im Studienjahr 2017/18 verzeichnete die Hochschule 30 *Incoming* und 20 *Outgoing Students*.

Vereinzelte sind aus den Mobilitätsabkommen studiengangbezogene Aktivitäten hervorgegangen wie die Organisation einer *Summer School* für Studierende der State University of New York at Oswego. Darüber hinaus unterhält die Hochschule keine institutionellen Kooperationen im Bereich Studium und Lehre.

Besondere Serviceleistungen erbringen das Research and International Office, das Studierende auf dem Weg ins Ausland berät und unterstützt. Die Abteilung Business Development unterstützt studentische Initiativen inhaltlich und organisatorisch (z. B. bei der Realisierung von Konferenzen). Alle Studierenden erhalten ein Office-Paket. Es ist eine Alumni-Vereinigung gegründet worden, der ca. 50 % der Absolventinnen und Absolventen angehören. Die Hochschule unterstützt die Arbeit der HSBA Alumni Association mit personellen und räumlichen Ressourcen.

Stipendien werden größtenteils in den berufsbegleitenden Masterstudiengängen gewährt, um die Höhe der Studienentgelte zu senken. Dabei arbeitet die HSBA zusammen mit dem Verein Deutscher Ingenieure, dem Verband Deutscher Reeder, dem Verband deutscher Unternehmerinnen und der Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V. Im Bachelorsegment werden Auslandsprojekte nach dem Studienabschluss mit Stipendien des Übersee-Clubs e. V. und der Hamburger Stiftung für Internationale Studien- und Forschungsvorhaben gefördert.

Gemeinsam mit verschiedenen Vereinigungen sind Mentorenprogramme für die Masterstudiengänge aufgesetzt worden. Sie dienen der Netzwerkpflge und der Persönlichkeitsentwicklung.

Die Bedeutung der wissenschaftlichen Weiterbildung/*Executive Education* für das Profil der Hochschule wächst. Die Gestaltung dieses Profilsbereichs wird im Strategie- und Entwicklungsplan „Executive Education 2016–2021“ beschrieben, den die Vizepräsidentin für Lehre, Qualitätssicherung und Weiterbildung gemeinsam mit der *Head of Executive Education* erarbeitet hat. Demgemäß ist im Selbstverständnis der HSBA die wissenschaftliche Weiterbildung gleichberech-

tigt und gleichwertig zu Lehrangeboten im Bachelor- und Masterbereich. Die Hochschule bietet ihr Angebot in Form von Workshops, Seminaren und Zertifikatslehrgängen für alle interessierten Einzelpersonen („Open Enrollment“) an. Zunehmend konzipiert sie auch Inhouse-Schulungen bzw. *Corporate Programs*. Inhaltliche Angebote macht sie insbesondere in den Bereichen Strategy & Leadership, Marketing & Sales, Maritime & Logistics, Finance & Accounting sowie Digitale Transformation. Die MBA-Studiengänge sind organisatorisch im Masterbereich der Hochschule angesiedelt, sie werden aber gleichzeitig als Teil der Weiterbildung verstanden. Die Hochschule spricht von Durchlässigkeit sowohl hinsichtlich der Teilnehmenden als auch der Beratung. Hauptberufliche Professorinnen und Professoren haben im Studienjahr 2017/18 insgesamt 298 LVS im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung/*Executive Education* geleistet.

#### *Zum dualen Studium*

Die dualen Bachelorstudiengänge sind praxisintegrierend ausgestaltet. Die Studierenden haben nach 21 Monaten des dualen Studiums die Möglichkeit, an der Externenprüfung der Handelskammer Hamburg teilzunehmen und so fachlich einschlägige kaufmännische Abschlüsse zu erwerben. Für einzelne Abschlüsse bietet die HSBA extracurriculare Vorbereitungskurse an, die von externen Lehrbeauftragten gehalten werden.

Die Zulassungsvoraussetzungen für die dualen Bachelorstudiengänge werden mit den Kooperationsunternehmen abgestimmt und in der Immatrikulations- und Zulassungsordnung festgehalten. Die Auswahl beginnt damit, dass sich eine interessierte Person bei dem jeweiligen Kooperationsunternehmen bewirbt. Die verfügbaren Plätze werden in der Studienplatzbörse der HSBA angezeigt. Die Ausgestaltung des Auswahlverfahrens obliegt den Unternehmen. Nachdem zwischen dem Unternehmen und der interessierten Person ein Studienvertrag geschlossen wurde, werden die Unterlagen an die Hochschule zur Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen geschickt. Anschließend fällt die Hochschule die Entscheidung über die Immatrikulation.

Die Lernorte sind gemäß Hochschule zeitlich, inhaltlich und institutionell verzahnt. Der Studienverlauf in den dualen Bachelorstudiengängen sieht vor, dass in den ersten vier Semestern je eine Praxis- (16 Wochen) und eine Theoriephase (11 Wochen) im Wechsel absolviert werden. Im dritten Studienjahr umfasst die abschließende Theoriephase (Bachelorarbeit) nur fünf Wochen. Der akademische Anteil des dualen Studiums nimmt nach Angabe der Hochschule ca. 75 % des gesamten *workload* ein. Zum nichtakademischen Teil zählen Veranstaltungen des Wahlbereichs (Social-Skills, Sprachen, Exkursion, Digital Toolbox) sowie die Praxisberichte.

Die Hochschule hat ein didaktisches Konzept für die Verknüpfung von Praxis und Theorie entwickelt. Dies sieht Unternehmensbesuche seitens der HSBA,

die Integration von praktischen Aspekten in die akademische Lehre und sog. Praxisberichte vor. Praxisberichte sind Prüfungsleistungen, die über das gesamte Curriculum abzulegen sind und der Überprüfung dienen, ob die Inhalte der Theoriephasen in der Unternehmensphase angewendet werden. Zentraler Baustein der Verzahnung ist die Bachelorarbeit. Hier treten die betreuenden Personen aus Hochschule sowie Unternehmen in Kontakt, um das Vorgehen abzustimmen sowie praxisrelevante und wissenschaftliche Ergebnisse der Arbeit abzugleichen. Die Vertretung des Unternehmens erhält dabei keinen Einfluss auf die Benotung.

Kooperationsunternehmen und HSBA schließen Kooperationsverträge, die Rahmenbedingungen für die Praxisphasen festhalten. Die HSBA stellt demgemäß einen Mustereinsatzplan für die Praxisphasen und vor jedem Studienjahr die aktuellen Modulbeschreibungen (mit Anforderungen an die Praxisphasen) zur Verfügung. Das Kooperationsunternehmen ist verpflichtet, eine Ansprechperson zu benennen, betriebswirtschaftliche Kernfunktionen im Betrieb abzubilden und zu vermitteln, einen individuellen Einsatzplan zu entwerfen, die Bewältigung der Praxisphasen entsprechend der Modulbeschreibungen zu unterstützen, die Theoriephasen in der Hochschule angemessen zu ermöglichen und die finanzielle Unterstützung (vgl. Abschnitt VII) zu gewährleisten. Das Unternehmensbetreuungskonzept der Hochschule sieht Besuche aller Unternehmen vor, die auch der Qualitätssicherung der Praxisphasen dienen. An den Unternehmensbesuchen nehmen überwiegend Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter teil. Professorinnen und Professoren tauschen sich mit den Kooperationsunternehmen im Rahmen der Betreuung der Bachelorarbeiten und in den gemeinsam getragenen Gremien (Firmenarbeitskreis, Firmenbeiräte, Unternehmenskonferenz, Berufungskommissionen) aus. In diesen Gremien werden die Anforderungen des dualen Studiums kommuniziert und Bedarfe der Kooperationsunternehmen für die Überarbeitung des Curriculums aufgenommen.

#### IV.2 Bewertung

Seit der vorhergehenden Reakkreditierung im Jahr 2013 sind sowohl das Studiengangsportfolio als auch die Studierendenzahlen dynamisch gewachsen. Allerdings steht die während des Ortsbesuchs getätigte Aussage, dass aufgrund struktureller Gegebenheiten das Wachstum seine Grenze erreicht habe, in einem gewissen Gegensatz zu der Wachstumsplanung nach Aktenlage, die von einer weiteren Zunahme von Studierenden um rund ein Fünftel innerhalb von drei Jahren ausgeht. Eine Befassung mit dieser Frage im Rahmen der strategischen Planung erscheint daher notwendig.

Ausdrücklich zu würdigen ist, dass dieses Wachstum nicht dazu geführt hat, dass sich die Betreuungsrelation von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren zu Studierenden zulasten letztgenannter verändert hat. Vielmehr

ist die Studierendenzahl, die im WS 2018/19 auf eine Professur entfiel (45:1), geringer als im WS 2014/15 (53:1). Während des Ortsbesuchs angehörte Studierende waren voll des Lobes über ihre Einrichtung und zeigten hohes Engagement im Studium wie im Berufsleben.

Das Studienangebot zeigt sich mit dem Profil der Hochschule durchaus im Einklang. Allerdings hat es jüngst eine deutliche Auffächerung erfahren. Es ist dabei ersichtlich, dass auf Impulse aus dem Arbeitsmarkt reagiert wird, gleichzeitig aber auch ein angemessener Einfluss der Professorinnen und Professoren gegeben ist. Die Konzeptionsprozesse erschienen der Arbeitsgruppe allerdings nicht transparent, sodass sie empfiehlt, hierfür klare Zuständigkeiten festzulegen und zu kommunizieren.

Zu begrüßen ist die Absicht, im neu eingeführten Masterstudiengang „Digital Transformation & Sustainability“ einen projektbasierten Lernansatz konsequent umzusetzen. Damit verdeutlicht die HSBA ihre Bereitschaft zur didaktischen Innovation.

Deutlicher Ausdruck des Strebens der HSBA nach einer angemessenen Qualitätssicherung von Studium und Lehre ist die Systemakkreditierung, die sie 2018 erfolgreich durchlaufen hat. Es ist allerdings auch in der Qualitätssicherung ein dominierender Einfluss des nichtakademischen Teils der Hochschulleitung erkennbar (vgl. Abschnitt II). So nimmt der *Director of Studies* nach der Auswertung der Lehrveranstaltungsevaluationen auffällige Ergebnisse zum Anlass, das Gespräch mit den Lehrenden zu suchen. Die Geschäftsführung wiederum führt Jahresgespräche mit den Professorinnen und Professoren. Daher sollte, wie bereits eingangs angedeutet, das Leitungs- und Weisungssystem daraufhin überprüft werden, ob Kompetenzen von den nichtakademischen auf die akademischen Mitglieder der Hochschulleitung zu übertragen sind, damit die Eigengesetzlichkeit der Wissenschaft besser zum Tragen kommen kann.

Die Forschungsbasierung des Studiums ist mit Blick auf das duale Bachelorstudium angemessen. Auch im berufsbegleitenden Masterbereich ist grundsätzlich ein akzeptables Niveau zu erkennen, wenngleich hier auf die limitierenden Faktoren für die individuelle Forschung hingewiesen werden muss (vgl. Abschnitte III, V). Vereinzelt und aus individueller Initiative bemühen sich Professorinnen und Professoren, etwa durch die gemeinsame Publikation von Forschungsergebnissen, Studierende an selbständiges wissenschaftliches Arbeiten heranzuführen.

Die Zulassungsvoraussetzungen sind in der Immatrikulations- und Zulassungsordnung und die Regelungen zu Anrechnung und Anerkennung von Leistungen in der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung transparent gere-

gelt. |<sup>22</sup> In dieser Form unterlagen sie bisher der behördlichen Aufsicht, worüber die Konformität mit rechtlichen Vorgaben gewährleistet wurde. Die Arbeitsgruppe gibt mit Blick auf den neu eingeführten Studiengang „Versicherungsmanagement“, der über eine Anrechnung des Fachwirts für Versicherung und Finanzen den Einstieg in das fünfte Fachsemester ermöglicht, zu bedenken, dass bei derartigen Anrechnungsmodellen kaum Raum verbleibt, um den wissenschaftlichen Anspruch zu steigern.

Unter den lehrbezogenen Kooperationsbeziehungen sticht der Anteil an Vereinbarungen mit Hochschulen innerhalb und außerhalb Europas positiv hervor. Die Zahl der Destinationen hat seit der vorherigen Akkreditierung weiter zugenommen. Dass die HSBA versucht, das duale Studium mit der Internationalisierung zusammenzuführen, etwa indem trotz der zeitlichen Anforderungen aus Berufspraxis und Hochschulstudium auf Mobilitätsfenster geachtet wird oder ein englischsprachiger Zug das duale Studium auch für Studierende aus dem Ausland attraktiv machen soll, hebt sie am Markt der dualen Studienangebote hervor.

Das duale Studium an der HSBA wird getragen von einem Netzwerk, das aufgrund der Vielzahl und des Renommées der kooperierenden Unternehmen und Einrichtungen beeindruckt.

Hinsichtlich der Verzahnung der Lernorte Hochschule und Betrieb ist positiv anzumerken, dass die Zulassungsvoraussetzungen mit den Kooperationspartnern abgestimmt und in der Immatrikulations- und Zulassungsordnung verbindlich geregelt werden, sodass sie bereits leitend für die Erstauswahl der zukünftigen Studierenden durch die Kooperationspartner sind. Zudem ist sichergestellt, dass die Hochschule letztinstanzlich über die Zulassung zum Studium entscheidet. Weitere geeignete Maßnahmen zur strukturellen Verzahnung sind die Kooperationsverträge, in denen die Hochschule und die Kooperationspartner die Praxisphasen individuell gestalten, sowie die Unternehmensbesuche und die Zusammenarbeit in Gremien. Allerdings beschränkt sich der Austausch zwischen den Professorinnen und Professoren und den kooperierenden Unternehmen auf die Gremien und erfolgt weniger im Rahmen der Vorortbesuche, die offenbar vorrangig vom nichtwissenschaftlichen Personal durchgeführt werden. Dadurch geht Potenzial verloren nicht nur für die Verzahnung im dualen Studium, sondern auch für die Forschung, die in auffallend geringem Maße auf Industrieforschung setzt (vgl. Abschnitt V). Die inhaltliche Verzahnung wird angemessen dadurch gewährleistet, dass nicht nur die Bachelorarbeit zwischen den beiden Lernorten abgestimmt wird, sondern auch

|<sup>22</sup> Redaktionell ist allerdings anzumerken, dass in den Ordnungen nicht einheitlich zwischen der „Anerkennung“ hochschulisch erbrachter Leistungen und der „Anrechnung“ außerhalb der Hochschule erzielter Qualifikationen und Kompetenzen differenziert wird.

Praxisberichte als Prüfungsleistung zum obligatorischen Curriculum an der Hochschule zählen, mit denen die Anwendung der Theorieanteile in der Berufspraxis überprüft wird. Zur zeitlichen Verzahnung ist kritisch anzumerken, dass die Praxisphase (16 Wochen) die Theoriephase (11 Wochen) eines Semesters zeitlich deutlich übersteigt. Der Wissenschaftsrat empfiehlt für das Studium am akademischen Lernort mindestens einen zeitlichen Umfang von 50 %. |<sup>23</sup>

Mit Blick auf die Entwicklungsziele der HSBA empfiehlt die Arbeitsgruppe, dem wissenschaftlichen Anspruch im dualen Studium mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Wenn das Ziel, zu den führenden *Business Schools* Deutschlands zu gehören und dies auch über eine internationale Akkreditierung zum Ausdruck zu bringen, schon in wenigen Jahren erreicht werden soll, bedarf es der zeitnahen Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen Praxisbezug und wissenschaftlicher Ausbildung. Der Anspruch kann sich dann nicht darauf beschränken, die Ausbildung zum umfangreicheren Teil auf kurzfristige Bedarfe des Arbeitsmarktes auszurichten, sondern muss stärker darauf abzielen, über eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung die Studierenden mit Innovations-, Anpassungs- und Weiterbildungsfähigkeiten auszustatten, welche die HSBA wie beabsichtigt von der Konkurrenz abheben würde. In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, ob es bei einem gesteigerten wissenschaftlichen Anspruch einer Variante mit verlängerter Regelstudienzeit (aktuell: sechs Semester) bedarf.

Es ist erkennbar, dass die HSBA, die auf berufsintegrierende Studiengänge setzt, sich der Verantwortung bewusst ist, die ihr mit diesem Format für die Qualitätssicherung des Praxisbezugs erwächst. |<sup>24</sup> Die Verträge, die sie mit den Kooperationsunternehmen schließt, enthalten auch einen Einsatzplan sowie die Verpflichtung zur Betreuung und zur Vermittlung verschiedener betrieblicher Funktionen.

Die Serviceleistungen der HSBA, die z. B. im Hochschulsport auch mit anderen Hamburger Hochschulen kooperiert, tragen sichtlich zur Zufriedenheit der Studierenden mit dem Leben und Arbeiten an ihrer Hochschule bei. Das Alumninetzwerk ist intakt und bildet vielfältige Brücken zwischen Hochschule und Berufswelt, von der die HSBA mit ihrem dualen Schwerpunkt sehr profitiert. In diesem Zusammenhang ist auch die Absicht zu würdigen, allen Masterstudierenden Mentorinnen und Mentoren an die Seite zu stellen, die aus dem Alumninetzwerk oder von Kooperationspartnern stammen.

|<sup>23</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums. Positionspapier (Drs. 3479-13), a. a. O., S. 28 und insgesamt zu den Maßstäben der Bewertung des dualen Studiums.

|<sup>24</sup> Im ausbildungsintegrierenden Format tragen die Regelungen von Kammern und Verbänden für die berufliche Ausbildung zur Qualitätssicherung des Praxisanteils bei.



Dass der Weiterbildung zunehmende Bedeutung für die Positionierung der HSBA am Markt zukommt, ist mit dem Profil der Hochschule konsistent. Themen wie die „Digitale Transformation“, die sie über Weiterbildungsangebote erschließt, widmet sie sich auch in Lehre und Forschung. Das Maß von 298 LVS, mit denen Professorinnen und Professoren gegenwärtig in die Weiterbildungstätigkeiten eingebunden sind, ist verhältnismäßig zu den Verpflichtungen in der Hochschullehre.

## V. FORSCHUNG

---

### V.1 Ausgangslage

Gemäß ihrem im April 2017 aktualisierten Leitbild will die HSBA in der Forschung eine attraktive Plattform für den wechselseitigen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sein. Des Weiteren forscht sie in vielfältigen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre sowie angrenzenden Disziplinen, um anwendungsorientierte Lösungsansätze zu entwickeln. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in die Lehre einfließen und Resonanz in der akademischen Fachwelt erzeugen. Aus den verschiedenen Forschungen der Professorinnen und Professoren kristallisieren sich laut Hochschule vier Schwerpunkte heraus: Digitalisierung; Familienunternehmen und Mittelstand; Operations, Logistik und Transport; Wirtschaftsethik/Nachhaltigkeit.

Die akademische Verantwortung in der Hochschulleitung obliegt der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung. Sie oder er koordiniert die strategische Entwicklung des Leistungsbereichs und erstellt den Forschungsentwicklungsplan sowie die Forschungsberichte. Zudem leitet sie oder er den Wissenschaftlichen Beirat. Für die Übernahme des Amts wird eine Reduktion des jährlichen Lehrdeputats um 25 % gewährt. Die administrative Verantwortung für die Forschung in der Hochschulleitung liegt bei der bzw. dem *Director of Business Development*.

Der HSBA ist die Erhöhung des Forschungsoutputs aus strategischen Gründen wichtig, da sie auf diesem Wege eine Bedingung für die angestrebte internationale Akkreditierung erfüllen möchte. Mit Blick auf dieses Ziel beabsichtigt sie, die Zahl der forschungsstarken Professorinnen, Professoren und Lehrbeauftragten zu erhöhen, die Publikationsleistungen in hochrangigen, international ausgerichteten Zeitschriften zu verbessern sowie die Ressourcenbasis für die Forschung auszubauen.

Zu den institutionellen Maßnahmen, um Forschung zu fördern, zählen der Ausbau von Freiräumen für die Professorinnen und Professoren, das Dokto-

randenprogramm, die Unterstützung und Finanzierung von Konferenzteilnahmen, |<sup>25</sup> die administrative Unterstützung durch das Research and International Office sowie die Stärkung der Hochschule als Plattform für den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Den Professorinnen und Professoren steht ein jährliches Sachmittelbudget (je 4,8 Tsd. Euro) zur Verfügung, mit dem Kosten für Hilfskräfte und Literatur gedeckt werden können.

Zentrales Instrument, um Forschungsfreiräume zu schaffen, sind die Deputatsermächtigungen. Pro Jahr stehen seitens der HSBA Ermächtigungen für Forschungszwecke im Gesamtumfang von ca. einem VZÄ zur Verfügung, die zu 80 % von der Trägergesellschaft und zu 20 % von der HSBA-Stiftung finanziert werden. Zusätzlich werden forschungsaffinen Professorinnen und Professoren bei der Übernahme von Lehrveranstaltungen im Masterbereich und für die Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden Deputatsermächtigungen gewährt (vgl. Abschnitt III). Neben den eigenen Leistungen führt die Hochschule die Deputatsermächtigungen an, die den Inhaberinnen und Inhabern von Professuren gewährt werden, die von Dritten kofinanziert werden (vgl. Abschnitte III und VII). Die Vergabe erfolgt, indem ein Antrag zunächst durch den Wissenschaftlichen Beirat begutachtet wird. Anschließend nimmt die sog. Verwaltungskommission (VK) zu den vom Wissenschaftlichen Beirat befürworteten Anträgen Stellung. Die VK setzt sich zusammen aus der Vizepräsidentin oder dem Vizepräsidenten für Lehre sowie den Direktoren für *Business Development* und *Studies*. Kriterien für die VK sind u. a. die Sicherstellung der Lehre und die Konformität mit dem Leitbild der Hochschule. Abschließend entscheidet der Vorstand der HSBA-Stiftung auf Grundlage der Stellungnahmen des Wissenschaftlichen Beirats und der VK.

Als anwendungsorientierte Hochschule, die nach eigenen Angaben über eine verhältnismäßig schlechte Grundausstattung an Forschungsmitteln verfügt, setzt die HSBA darauf, möglichst langfristige Förderer zu finden und Drittmittel insb. in Zusammenarbeit mit Unternehmen zu generieren. Im Jahr 2018 hat die HSBA rd. 376 Tsd. Euro Drittmittel eingenommen. Davon stammen 165 Tsd. Euro von Stiftungen, 164 Tsd. Euro aus der Wirtschaft sowie 47 Tsd. Euro von sonstigen Förderern. Im Zeitraum zwischen der Institutionellen Reakkreditierung 2013 und dem Geschäftsjahr 2016 gingen die Drittmittel einnahmen zurück. Seitdem steigen sie wieder. Es ist beabsichtigt, Drittmittel in den kommenden drei Jahren im Umfang von je 1.035 Tsd. Euro einzunehmen. Davon sollen in 2019 und 2020 je eine Mio. Euro über das beantragte Projekt IDA (vgl. Abschnitt I) generiert werden.

|<sup>25</sup> Über den Verein der Freunde und Förderer der HSBA wird ein Budget für Konferenzteilnahmen im Umfang von 15 Tsd. Euro bereitgestellt. Damit konnten nach Angabe der Hochschule bisher alle Anträge zur Förderung von Konferenzteilnahmen bewilligt werden.

2013 hat die HSBA ein kooperatives Promotionsprogramm eingerichtet. In Kooperation mit Universitäten in verschiedenen Ländern können der Doctor of Business Administration (DBA) und der Doctor of Philosophy (Ph.D.) erworben werden. Unterstützt wird sie dabei von der Claussen-Simon-Stiftung, welche bisher Mittel für die Anstellung von vier Doktorandinnen und Doktoranden (2 VZÄ) bereitgestellt und eine Reduktion des Lehrdeputats für die Leitung des Promotionsprogramms finanziert hat. Jede Promovendin bzw. jeder Promovend durchläuft das Promotionsprogramm an der HSBA, wobei Leistungen, die an der kooperierenden Einrichtung absolviert werden müssen, anerkannt werden können. Stand Ende 2018 waren sechs Promotionsvorhaben erfolgreich abgeschlossen und 16 Vorhaben laufend. |<sup>26</sup> Teilweise sind Professorinnen und Professoren der HSBA mittels Zweitbegutachtung in die Prüfung eines Promotionsvorhabens eingebunden, teilweise fungieren sie als Co-Supervisor, wenn Begutachtung und Betreuung getrennt sind.

Die Hochschule hat im Juni 2018 Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis beschlossen, die sich an den Empfehlungen der DFG orientieren. |<sup>27</sup> Die Leitlinien stellen die Merkmale guter wissenschaftlicher Praxis heraus und beschreiben Verfahren und Zuständigkeiten im Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten. Aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren im Wissenschaftlichen Beirat bestellt der Hochschulrat eine Vertrauensperson.

Zur Qualitätssicherung der Forschung führt die Hochschule die Peer Review-Prozesse an, die Publikationen oder Konferenzbeiträge durchlaufen. Zudem begutachtet der Wissenschaftliche Beirat die Forschungsvorhaben.

## V.2 Bewertung

Der Leistungsbereich Forschung ist in Relation zum Anspruch, der an eine Hochschule für angewandte Wissenschaften mit dualem Schwerpunkt anzulegen ist, angemessen entwickelt. Die Forschungsschwerpunkte Digitalisierung, Familienunternehmen und Mittelstand, Operations/Logistik/Transport sowie Wirtschaftsethik/Nachhaltigkeit sind klar gefasst und kongruent mit der Profilbildung in Lehre und Transfer.

Das Forschungsanreizsystem wird maßgeblich geprägt durch die Deputatsreduktionen. Das System der Vergabe erfolgt dabei nach transparenten Regeln und mit der Einbindung des Wissenschaftlichen Beirats kann gewährleistet werden, dass eine Bewertung nach rein wissenschaftlichen Kriterien den Ent-

| <sup>26</sup> Erstbetreuungen an der Universität Hamburg, der Helmut-Schmidt-Universität, der Leuphana Universität Lüneburg, der Andrassy Universität Budapest sowie der Napier University Edinburgh.

| <sup>27</sup> Vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft: Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/reden\\_stellungnahmen/download/empfehlung\\_wiss\\_praxis\\_1310.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/reden_stellungnahmen/download/empfehlung_wiss_praxis_1310.pdf), zuletzt abgerufen am 30.01.2019.

scheidungsprozess über die Vergabe mitprägt. Allerdings erfolgen nach der Bewertung im Wissenschaftlichen Beirat noch zwei weitere Prüfungen durch die sogenannte Verwaltungskommission sowie die HSBA-Stiftung. Es sollte geprüft werden, ob im Rahmen eines zuvor festgesetzten Budgets die Entscheidung über die Gewährung von Forschungsförderungen nicht allein im akademischen Teil der Hochschule erfolgen kann, um eine wissenschaftsgeleitete und konzise Entscheidungsfindung zu fördern. Positiv hervorzuheben ist, dass die HSBA seit zwei Jahren dazu übergegangen ist, auch Reduktionen über mehrere Semester auszusprechen, wodurch substanziellere Forschungsvorhaben unterstützt werden können.

Angesichts des Entwicklungsziels, zu den führenden *Business Schools* in Deutschland aufzusteigen und in diesem Zusammenhang auch die Forschung zu stärken, sind die strukturellen Rahmenbedingungen nicht hinlänglich. Das Lehrdeputat ist deutlich zu hoch (vgl. Abschnitt III). Der Umfang zur Verfügung stehender Deputatsreduktionen (ca. 1 VZÄ/Jahr) ist angesichts der Ausstattung mit Professuren (WS 2018/19: 23,74 VZÄ) und mit Blick auf das Entwicklungsziel als zu gering einzustufen. Außerdem müsste ein deutlich höherer Anteil der Forschenden an der HSBA in international führenden Organen veröffentlichen, als dies bisher der Fall ist.

Die Professorinnen und Professoren vermissen ausdrücklich die Möglichkeit eines Forschungssemesters, dessen Einführung die Arbeitsgruppe auch unabhängig vom Entwicklungsziel empfiehlt.

Die Drittmiteinnahmen weisen bisher ebenfalls nicht in die Richtung, in die sich die HSBA entwickeln möchte. Zwischen 2015 und 2017 haben sie zwar ausgehend von einem niedrigen Niveau leicht zugenommen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass unter die Aufstellung der von Stiftungen gewährten Drittmittel auch die Mittel der HSBA-Stiftung fallen, die aufgrund der nunmehr erlangten Betreiberfunktion der HSBA-Stiftung nicht als im Wettbewerb eingeworbene Drittmittel klassifiziert werden können. Außerdem ist mit Blick auf die Drittmittelgeber und das duale Profil der Hochschule verwunderlich, dass die Hochschule kaum Mittel in der Industrieforschung akquiriert. Die Arbeitsgruppe empfiehlt der HSBA, die Vorteile ihres umfangreichen Netzwerks an Unternehmenskooperationen auch für die Initiierung von Forschungsprojekten intensiver zu nutzen. Außerdem sollte sie sich insgesamt breiter ausrichten. Die Erwartung zukünftiger Einnahmen reduzierte sich zum Zeitpunkt des Ortsbesuchs fast ausschließlich auf den Projektantrag IDA, über dessen Erfolg bis zum Abschluss der Begutachtung durch die Arbeitsgruppe noch nicht entschieden war. Ohne dessen Erfolg, von dem z. B. auch der grundsätzlich zu würdigende Ausbau des akademischen Mittelbaus abhängt, sieht die Arbeitsgruppe bisher keine Realisierungsmöglichkeit für die Entwicklungsziele der HSBA in der Forschung.

Das Claussen-Simon Graduate Centre wirkt sich sehr positiv auf die an der Hochschule geleistete Forschungstätigkeit und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus. Der damit geschaffene Rahmen hat seit 2013 den erfolgreichen Abschluss mehrerer Promotionsprojekte befördert und die laufenden Verfahren demonstrieren, wie sich über die kooperativen Verfahren das wissenschaftliche Netzwerk der HSBA vergrößert. Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte die weitere Förderung des Promotionswesens stets mit großer Rücksicht auf das etablierte duale Profil der Hochschule erfolgen. Die Ausrichtung auf kooperative Promotionen, über die Anschluss und Durchlässigkeit zu Universitäten hergestellt werden, sind dabei das Mittel der Wahl. Für ein eigenständiges Promotionsrecht bieten die strukturellen Rahmenbedingungen der Forschung derzeit keine angemessene Basis.

Jenseits der kooperativen Promotionsprojekte sind Forschungsk Kooperationen mit nationalen wie internationalen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bisher nur gering ausgebildet. Eine namhafte Ausnahme bildet die Zusammenarbeit mit dem Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut, wobei zu berücksichtigen ist, dass HSBA und HWWI bis 2018 denselben Betreiber hatten. Ansätze zum Ausbau des Netzwerkes, wie sie z. B. die befristete Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit im Bereich der Corporate Social Responsibility legt, sollten gesucht und konsequent verfolgt werden.

Die Arbeit, die der Wissenschaftliche Beirat mit der Evaluierung von Projektvorhaben leisten soll, ist geeignet zur Qualitätssicherung der Forschung beizutragen. Auf die Problematik der Besetzung des Wissenschaftlichen Beirats, die bisher weitgehend mit Hochschulangehörigen erfolgt, ist bereits in anderem Zusammenhang hingewiesen worden (vgl. Abschnitt II). Es besteht gemäß Aussagen aus der Hochschule noch Potenzial, Prozesse und Koordinierung in der Entwicklung und Durchführung von Forschungsvorhaben zu optimieren.

Die Verabschiedung von Leitlinien, die sich an den Empfehlungen der DFG orientieren, stellt eine geeignete Maßnahme zum Schutz guter wissenschaftlicher Praxis an der HSBA dar.

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

---

### VI.1 Ausgangslage

Die Hochschule ist derzeit noch in zwei Gebäuden der Handelskammer Hamburg in zentraler Lage untergebracht. Ab 2020 soll die Hochschule in ein neues, wenige hundert Meter entferntes Gebäude ziehen. Dort bestehen angemessene Kapazitäten (Flächenzuwachs: 1.400 qm) für das angestrebte Hochschulwachstum.

Im Gebäude, in dem die Lehr- und Prüfungsveranstaltungen stattfinden, stehen neben den Büros insgesamt 50 Räume mit unterschiedlichen Kapazitäten und Ausstattungen zur Verfügung. Vier Seminarräume sind speziell als EDV-Räume mit 15 Rechnern und aktueller Software ausgestattet. Den Studierenden stehen die PC-Arbeitsplätze auch in den unterrichtsfreien Zeiten zur Verfügung.

Am Standort der Hochschule steht eine Handbibliothek mit ca. 1.000 Medien zur Verfügung. Darüber hinaus fungiert die Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg, die sich in einem benachbarten Gebäude befindet, als Hochschulbibliothek. Die Commerzbibliothek gilt als die älteste wirtschaftswissenschaftliche Bibliothek der Welt. 2011 wurde sie umfangreich umgebaut und nach Angabe der Hochschule auf die speziellen Anforderungen der HSBA ausgerichtet. Derzeit stehen 200 Tsd. Medien zur Verfügung. Darunter fallen 4.200 E-Books. Es sind 200 Zeitschriften abonniert. Die Printbestände sind teils in Freihandaufstellung, teils in Magazinen untergebracht. Darüber hinaus werden die kostenpflichtigen Datenbanken EBSCO Business Source Premier, ProQuest Ebook Central, WISO, Statista sowie Datenbanken für den maritimen Bereich (Containerisation International, SIN Clarksons und IMO-Vega) bezogen. Mittels Authentifizierung über Shibboleth können die Dienste auch jenseits des Campus genutzt werden.

Die Kooperation mit der Commerzbibliothek ist bis 2020 vertraglich geregelt. Die Bibliothek ist für Studierende der HSBA von Montag bis Donnerstag von 09:00 bis 20:00 Uhr, Freitag von 09:00 bis 16:00 Uhr und Samstag von 10:00 bis 15:00 Uhr geöffnet. Zur Vorbereitung auf die Klausurenphase werden die Öffnungszeiten ausgedehnt. Derzeit sind vier Bibliotheksfachkräfte in Vollzeit, fünf mit reduziertem Stellenumfang und drei studentische Hilfskräfte angestellt. In den Räumlichkeiten der Bibliothek befinden sich 42 Arbeitsplätze. Der Anschaffungsetat im Jahr 2017 betrug rd. 200 Tsd. Euro. Davon entfielen 55 Tsd. Euro auf die Bestellung von Fortsetzungen, 54 Tsd. Euro auf Datenbanken, 50 Tsd. Euro auf Zeitschriften, 23 Tsd. Euro auf E-Books und 20 Tsd. Euro auf Monographien. Die HSBA leistet einen jährlichen Kostenbeitrag (ca. 145 Tsd. Euro inkl. Personalumlage) für die Nutzung der Commerzbibliothek als Hochschulbibliothek.

Das Digital Innovation Lab soll ein motivierendes Umfeld bieten, damit Projektteams innovative Lösungen und Ideen entwickeln und vorantreiben können. Hierfür wurden nach Angabe der Hochschule die Räume mit entsprechenden Möbeln ausgestattet, die Wände beschreibbar gemacht und Arbeitsmaterialien angeschafft, die agiles Arbeiten ermöglichen. Die technische Ausstattung besteht aus einem Beamer und einem 3D-Drucker.

In der räumlichen und sächlichen Ausstattung kommt der anhaltende Prozess der Lösung von der Handelskammer Hamburg deutlich zum Ausdruck. Derzeit ist die HSBA noch in Immobilien der Handelskammer bzw. in Immobilien mit direktem räumlichen Bezug zur Handelskammer angesiedelt. Dies zahlt sich aus in einer exzellenten stadträumlichen Lage, die zweifelsohne zur Attraktivität der HSBA erheblich beiträgt.

Der ab 2020 anstehende Umzug wird den Standortvorteil nur geringfügig reduzieren, da die gefundene und angemietete Immobilie nicht weit von der Handelskammer entfernt liegt. Positiv dürfte ins Gewicht fallen, dass in der neuen Immobilie Platz für das Wachstum der Hochschule besteht. Die aktuelle Unterbringung der Professorinnen und Professoren muss sich im Raum sehr begrenzen und baut darauf auf, dass Beschäftigte, die über einen reduzierten Stellenumfang verfügen, keine festen Arbeitsplätze haben. Mit der zunehmenden Zahl von in Vollzeit tätigen Professorinnen und Professoren steigt aber auch der Bedarf nach geeigneten Arbeitsplätzen vor Ort.

Darüber hinaus entstehen auch mit dem verstärkten Einsatz von innovativen Formen des Lehrens und Lernens neue Anforderungen an die räumliche und sächliche Ausstattung. Die HSBA beabsichtigt in begrüßenswerter Weise, z. B. im Masterstudiengang „Digital Transformation & Sustainability“ einen projektbasierten Ansatz konsequent umzusetzen. Hierfür bietet die neue Immobilie Angaben der Hochschule zufolge mehr Potenzial.

Für die Informationsversorgung der Lehrenden und Lernenden steht eine nachhaltige Lösung noch aus. Bisher fungierte die Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg als Hochschulbibliothek und hat mit qualifiziertem Personal und einer auf die Bedürfnisse der Hochschule ausgerichteten Beschaffungspolitik zumindest für den Bachelor- und Masterbereich eine angemessene Versorgung gewährleistet. Für die Übergangsphase zwischen der Lösung der HSBA von der Handelskammer und dem Jahr 2020 ist eine vertragliche Absprache getroffen worden, die aber ausläuft. Für die Zeit danach muss aus Sicht der Arbeitsgruppe dringend eine Lösung gefunden werden, da die HSBA bisher kaum über eigene Ressourcen verfügt. Ob eine Einigung mit der Commerzbibliothek oder einer anderen nahegelegenen Bibliothek erzielt wird, ist für die Arbeitsgruppe nachrangig. Entscheidend ist, dass sie hinreichend verbindlich und rechtzeitig vor Auslaufen des bestehenden Vertrages getroffen wird, um eine durchgehende Versorgung des Lehr- und Lernbetriebs sicherzustellen. Zu achten wäre weiterhin darauf, dass für die dual und berufsbegleitend Studierenden angemessene Off-Campus-Zugriffsrechte bestehen und dass der angestrebte Ausbau des Profilbereichs Forschung (inkl. Graduate Centre für kooperative Promotionen) durch eine hinreichende Informationsinfrastruktur unterlegt ist.

## VII.1 Ausgangslage

Der Hochschulbetrieb der HSBA finanziert sich im Wesentlichen aus Studienentgelten. Darüber erzielte die Trägergesellschaft 2018 Erlöse im Umfang von 7.239 Tsd. Euro. Seit 2014 konnten die Erlöse um 42,7 % gesteigert werden. Die HSBA rechnet auch in den Geschäftsjahren bis einschl. 2020 mit steigenden Erlösen aus Studienentgelten, da sie von einer zunehmenden Nachfrage nach dualen Studienplätzen sowohl seitens der Unternehmen als auch potenzieller Studierender ausgeht. Zusätzlich weitet sie das Studienangebot im Mastersegment aus. Weitere Erträge im Jahr 2018 stammten im Umfang von 376 Tsd. Euro aus Drittmitteln und im Umfang von 1.187 Tsd. Euro aus Fördermitteln (inkl. Sponsoring/Spenden sowie dem Anteil der Einmalzahlung der Handelskammer Hamburg über 890 Tsd. Euro für 2018). |<sup>28</sup> 2018 hatte die Handelskammer eine Einmalzahlung von 2,19 Mio. Euro geleistet. Zukünftig sollen die Zuwendungen seitens der Betreiberin wegfallen und die Erträge aus Fördermitteln stark zunehmen.

Vom Gesamtaufwand 2018 entfielen 5.229 Tsd. Euro (ca. 57 %) auf den Personalaufwand. In den vergangenen drei Geschäftsjahren hatte der Personalaufwand einen Anteil von rd. 48 % eingenommen. 2019 sollen es 58,8 % sein. Der Materialaufwand betrug 1.472 Tsd. Euro (ca. 16 %) im Jahr 2018, wovon 942 Tsd. Euro auf die Lehraufträge entfielen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beliefen sich im Jahr 2018 auf 2.318 Tsd. Euro (25 %). |<sup>29</sup> Im Vergleich zu den Geschäftsjahren 2014–2016 (Anteil zwischen 34 % und 36 %) wurde der Aufwand reduziert. Gegenüber 2017 (24 %) ist der Anteil nahezu unverändert. Im Jahr 2018 wurde ein Fehlbetrag (279 Tsd. Euro) ausgewiesen, nachdem 2017 erstmalig seit dem Geschäftsjahr 2012 wieder ein Jahresüberschuss (36 Tsd. Euro) erzielt wurde.

Für das Controlling ist die oder der *Director of Staff Department* verantwortlich. Speziell für den Betrieb der HSBA wurde ein Controlling-Tool entwickelt. Planungen und Zielerreichungen werden dem Kuratorium der HSBA vorgelegt. Im Zusammenhang mit der Änderung in der Träger- und Betreiberstruktur (vgl. Abschnitt II) soll die Rechnungslegung, die bisher von der Buchhaltungsabteilung der Handelskammer Hamburg übernommen wurde, fortan unter der

|<sup>28</sup> Darunter fallen nach Angabe der Hochschule auch Stiftungserlöse der Betreiberin (HSBA-Stiftung) im Umfang von derzeit 35 Tsd. Euro, die der Trägergesellschaft nicht zur regelmäßigen Finanzierung des Studienbetriebs zugehen, sondern ergänzend für Forschungsprojekte, die Internationalisierung und den Aufbau von Studiengängen gewährt werden.

|<sup>29</sup> Darunter fallen insbesondere die Raum-, Werbe- und Reisekosten, aber auch Aufwendungen für die Wartung der IT.



Verantwortung der oder des *Director of Staff Department* erfolgen. Die Jahresabschlüsse werden von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer testiert und dem Kuratorium zur Prüfung vorgelegt.

Die Studienentgelte werden teils von den Studierenden, teils von den Kooperationsunternehmen getragen. In den dualen Studiengängen werden der Arbeitgeberanteil an den Studienentgelten sowie das Gehalt für die betriebliche Arbeit in den Studienverträgen geregelt, die Interessierte und Kooperationsunternehmen noch vor Aufnahme des Studiums abschließen. Gemäß einer Auswertung der Studienverträge seitens der Hochschule werden in den dualen Bachelorstudiengängen die monatlichen Studienentgelte (derzeit 720 Euro) durchschnittlich im Umfang von 620 Euro vom Unternehmen und im Umfang von 100 Euro von der oder dem Studierenden übernommen. Das zusätzlich gezahlte Gehalt beträgt durchschnittlich 800 Euro. Ca. 50 % der Unternehmen nehmen eine Bindungsklausel mit Rückzahlungsverpflichtung in den Vertrag auf, die greift, wenn die Absolventinnen und Absolventen ein angemessenes Übernahmeangebot ablehnen. Bei den Masterstudiengängen betragen die Studienentgelte zwischen 750 Euro (M.Sc. „Global Management and Governance“) und 1.250 Euro („Executive MBA“) monatlich.

Studierende werden über die im Studienverlauf anfallenden Kosten in den Veröffentlichungen der HSBA und im Vertrag mit der Hochschule informiert. Bei Kündigung oder anderen Fällen des vorzeitigen Ausscheidens sind die Studienentgelte bis zum letzten Monat des Immatrikulationszeitraums zu entrichten.

## VII.2 Bewertung

Die finanzielle Entwicklung der Hochschule verlief bis 2017 grundsätzlich positiv, allerdings nehmen die Risiken zu. Es ist festzuhalten, dass die Trägergesellschaft 2017 einen leichten Überschuss erzielen konnte, nachdem in den vier vorherigen Geschäftsjahren Fehlbeträge zu verzeichnen waren. 2018 war erneut ein deutlicher Fehlbetrag zu verzeichnen, was nicht zuletzt auf die Einführung vier neuer Studiengänge und den daraus resultierenden Aufwand zurückzuführen ist. Der Betrieb steht nun vor der Herausforderung, die seit 2018 ausbleibenden jährlichen Zuwendungen der Handelskammer Hamburg ausgleichen zu müssen. Die Erwartung steigender Erlöse aus Studienentgelten kann zwar plausibel auf dem Umstand aufbauen, dass sich der Hochschulstandort Hamburg einer hohen Attraktivität erfreut und über die Landesgrenzen hinaus potenzielle Studierende anzieht. |<sup>30</sup> Allerdings verschärft sich auch

|<sup>30</sup> Hamburg verzeichnete 2017 nach Berlin den bundesweit höchsten Wanderungsgewinn bei Studienanfängerinnen und -anfängern. Vgl. Statistisches Bundesamt: Fachserie 11 Bildung und Kultur, Reihe 4.3.1: Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen, Wiesbaden 2018.

in der Wahrnehmung der HSBA die Konkurrenz im Ausbildungsmarkt der Metropolregion Hamburg. Des Weiteren kann die Plausibilität der Erwartung, dass Erträge aus Dritt- und Fördermitteln ab 2018 stark zunehmen, zum Zeitpunkt der Begutachtung nicht bewertet werden, da die Erwartung wesentlich auf dem Erfolg des Projektantrags IDA fußt, über den noch nicht entschieden war (vgl. u. a. Abschnitt I).

Für die Sicherheitsleistung, die u. a. eine nachhaltige Finanzierung des laufenden Studienbetriebs gewährleistet, wurde nach der Trennung von der Handelskammer eine geeignete Lösung bereits gefunden. Kompetenzen im Bereich der Finanzbuchhaltung, die vormals seitens der Handelskammer für die HSBA bereitgestellt wurden, müssen aber noch in der Hochschule aufgebaut werden. Der begonnene Prozess der Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Trägergesellschaft ist daher zu unterstützen.

Die Planung des Wirtschaftsjahres profitiert davon, dass sie dem *Board of Governors* vorgelegt wird, in dem hoher betriebswirtschaftlicher Sachverstand vertreten ist.

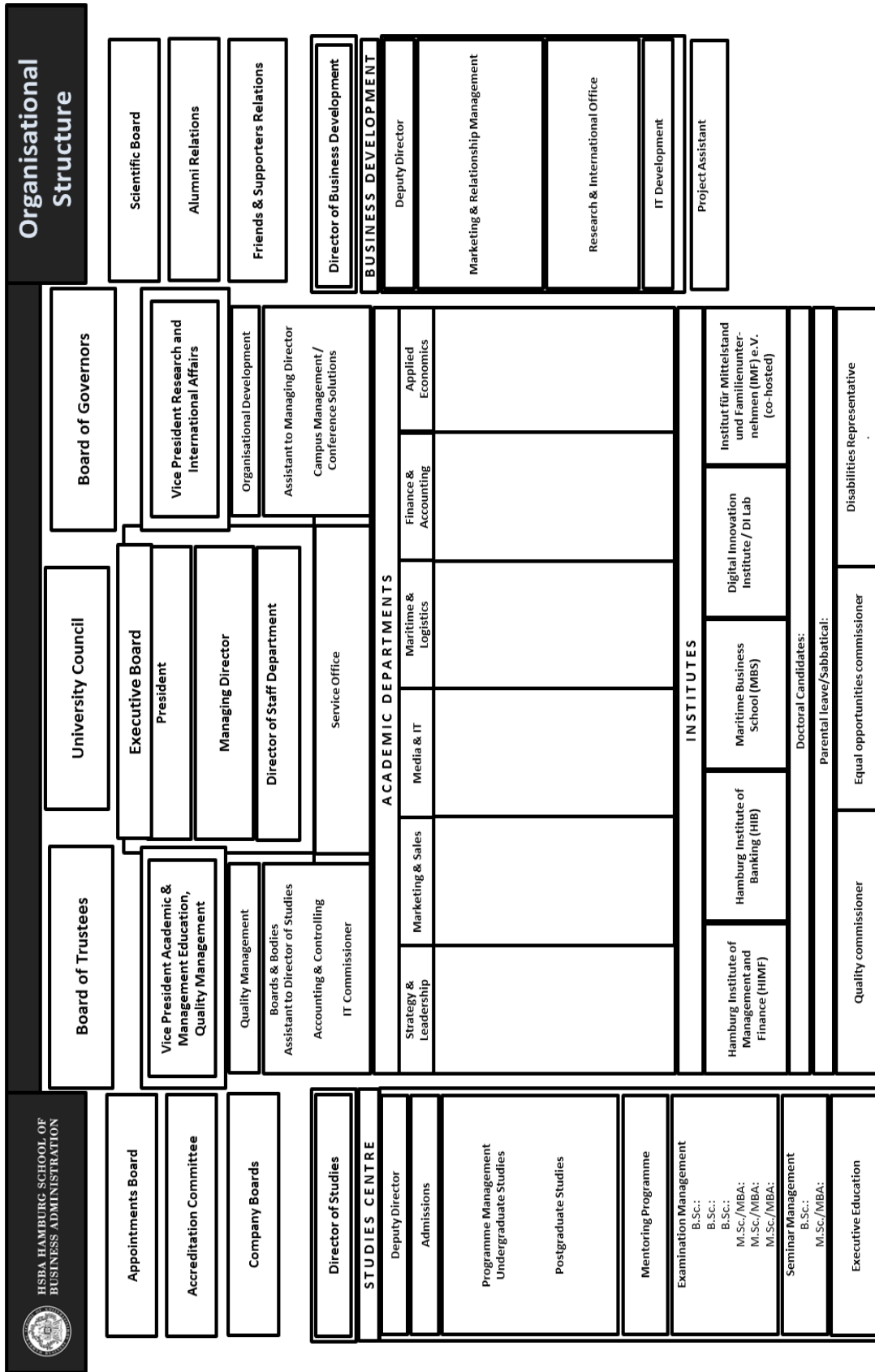
Die im Laufe des Studiums anfallenden Studienentgelte werden transparent und nachvollziehbar im auch online publizierten Leistungskatalog der HSBA aufgeschlüsselt. Mit Blick auf die Ausgestaltung des dualen Studiums fällt positiv ins Gewicht, dass die Musterverträge Hochschule–Praxispartner sowie Praxispartner–Studierende auch die Finanzierung der zu entrichtenden Studienentgelte abdecken und verbindlich regeln.

---

# Anhang

Übersicht 1: Struktur der Hochschule (Organigramm)	61
Übersicht 2: Studienangebote und Studierende	62
Übersicht 3: Personalausstattung	65
Übersicht 4: Drittmittel	67





03.2018

Übersicht 2: Studienangebote und Studierende

Studiengänge	Studienformate	Studienabschlüsse	ECTS-Punkte	Standorte	angeboten seit/ab	Studierende																				
						Historie						Prognosen														
						2015			2016			2017			laufendes Jahr 2018			2019			2020			2021		
						Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende insgesamt	Studierende anfangs 1. FS	Studierende in der Mitte 1. FS	Studierende am Ende 1. FS	Studierende anfangs 1. FS	Studierende in der Mitte 1. FS	Studierende am Ende 1. FS	Studierende anfangs 1. FS	Studierende in der Mitte 1. FS	Studierende am Ende 1. FS
<b>I. Laufende Studiengänge</b>																										
Business Administration	dual	B.Sc.	6	Hamburg	Okt 04	312	322	237	920	350	340	269	943	462	357	232	992	370	1.037	460	1.172	462	1.271	462	1.272	
Business Informatics	dual	B.Sc.	6	Hamburg	Okt 14		11	0	19		12	0	30		16	6	38	21	57	11	49	11	44	11	44	44
Logistics Management	dual	B.Sc.	6	Hamburg	Okt 05		13	11	37		9	13	30		8	7	30	9	26	8	24	8	24	8	24	24
Maritime Management	dual	B.Sc.	6	Hamburg	Okt 08		10	6	26		7	5	28		9	9	28	6	18	9	25	9	25	9	25	25
Media Management	dual	B.Sc.	6	Hamburg	Okt 05		18	15	61		21	21	57		15	17	51	13	47	22	49	22	56	22	56	56
BA Versicherungsmanagement	Präsenz, berufsbegleitend	B.A.	8	Hamburg	Okt 18													18	18	20	38	20	58	20	58	58
Global Management and Governance	konsekutiv, berufsbegleitend	M.Sc.	5	Hamburg	Okt 08		165	24	82	204	40	18	98	279	38	15	104	32	113	50	130	50	142	50	142	142
Executive MBA (EMBA)	Weiterbildung, nicht-konsekutiv, berufsbegleitend, vollzeit	MBA	4	Hamburg	Okt 08		10	12	48	18	10	15	38	29	9	11	36	10	39	14	50	14	50	14	50	50
Corporate Management	Weiterbildung, nicht-konsekutiv, berufsbegleitend	MBA	4	Hamburg	Okt 14		58	21	44	86	31	20	54	105	28	13	59	23	65	30	50	30	60	30	60	60
Real Estate	konsekutiv, berufsbegleitend, vollzeit	M.Sc.	4	Hamburg	Okt 17									26	14	0	14	11	24	24	46	26	50	26	50	50
Shipping	Weiterbildung, nicht-konsekutiv, berufsbegleitend	MBA	4	Hamburg	Okt 11		79	14	35	42	9	10	35	23	12	8	33	12	35	11	31	11	34	11	34	34
Finance	konsekutiv, berufsbegleitend	M.Sc.	5	Hamburg	Aug 18													10	10	10	20	10	28	10	28	28
Business Development	konsekutiv, berufsbegleitend	M.Sc.	5	Hamburg	Aug 18													12	12	11	22	11	32	11	32	32
Digital Transformation & Sustainability	konsekutiv, berufsbegleitend	M.Sc.	5	Hamburg	Okt 18													15	15	18	33	18	49	18	49	50
<b>Summe laufende Studiengänge</b>						<b>312</b>	<b>322</b>	<b>237</b>	<b>920</b>	<b>350</b>	<b>340</b>	<b>269</b>	<b>943</b>	<b>462</b>	<b>357</b>	<b>232</b>	<b>992</b>	<b>370</b>	<b>1.037</b>	<b>460</b>	<b>1.172</b>	<b>462</b>	<b>1.271</b>	<b>462</b>	<b>1.272</b>	

Studiengänge		Studierende																							
		Historie							Prognosen																
		2015			2016				2017			laufendes Jahr 2018		2019		2020		2021							
Studienformate	Studientabschlüsse	RSZ	ECTS-Punkte	Standorte	angeboten seit/ab	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. Fachsemester	Absolventen	Studierende insgesamt	Studienanfänger 1. FS	Studierende insgesamt	Studienanfänger 1. FS	Studierende insgesamt	Studienanfänger 1. FS	Studierende insgesamt						
						SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	vorhergehendes WS und SS	vorhergehendes WS und SS	vorhergehendes WS und SS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	vorhergehendes WS und SS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	SS und folgendes WS	
I																									
<b>II. Auslaufende Studiengänge</b>																									
Summe auslaufende Studiengänge																									
<b>III. Geplante Studiengänge</b>																									
Summe geplante Studiengänge																									
Insgesamt (I. bis III)																									
						312	322	237	920	350	340	269	943	462	357	232	992	370	1.037	460	1.172	462	1.271	462	1.272

Laufendes Jahr: 2018.

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Eine Angabe der Bewerberzahlen im Bachelor-Bereich ist nicht möglich, da die Bewerbungen bei den Unternehmen eingehen und von dort nur die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten an die HSBA weitergegeben werden.

Der Studiengang „Executive MBA“ wird in einer Vollzeit- (18 Monate) und einer Teilzeitvariante (24 Monate) angeboten. Standard sind 24 Monate, also vier Semester.

Der Studiengang „M.Sc. Real Estate & Leadership“ wird in einer Vollzeit- (24 Monate) und einer Teilzeitvariante (30 Monate) angeboten. Standard sind 24 Monate, also vier Semester.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der HSBA Hamburg School of Business Administration.



## Übersicht 3: Personalausstattung

Fachbereiche / Organisations-einheiten	Hauptberufliche Professorinnen und Professoren <sup>1</sup>													
	Historie						Prognose							
	WS 2015/16		WS 2016/17		WS 2017/18		WS 2018/19		WS 2019/20		WS 2020/21		WS 2021/22	
	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ	Per-sonen	VZÄ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BWL	27	18,00	29	18,80	30	21,08	28	19,44	30	21,08	30	21,08	30	21,08
IDA									3	3,00	3	3,00	3	3,00
MSc REaL							3	2,80	3	2,10	3	2,10	3	2,10
BA VM									1	0,70	1	0,70	1	0,70
MSc Fin / BD							1	1,00	2	1,00	2	1,30	2	1,30
MSc DTS									2	1,30	2	1,30	2	1,30
<b>Zwischen-summe</b>	<b>27</b>	<b>18,00</b>	<b>29</b>	<b>18,80</b>	<b>30</b>	<b>21,08</b>	<b>32</b>	<b>23,24</b>	<b>41</b>	<b>29,18</b>	<b>41</b>	<b>29,48</b>	<b>41</b>	<b>29,48</b>
Hochschul-leitung	0	0,50	0	0,50	0	0,50	0	0,50	0	0,50	0	0,50	0	0,50
Zentrale Dienste														
<b>Insgesamt</b>	<b>27</b>	<b>18,50</b>	<b>29</b>	<b>19,30</b>	<b>30</b>	<b>21,58</b>	<b>32</b>	<b>23,74</b>	<b>41</b>	<b>29,68</b>	<b>41</b>	<b>29,98</b>	<b>41</b>	<b>29,98</b>

Fachbereiche / Organisations-einheiten	Sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal <sup>2</sup>							Nichtwissenschaftliches und nichtkünstlerisches Personal <sup>3</sup>						
	Historie			Prognose				Historie			Prognose			
	WS 2015/16	WS 2016/17	WS 2017/18	WS 2018/19	WS 2019/20	WS 2020/21	WS 2021/22	WS 2015/16	WS 2016/17	WS 2017/18	WS 2018/19	WS 2019/20	WS 2020/21	WS 2021/22
	VZÄ							VZÄ						
1	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
BWL	2,50	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00							
IDA				4,00	4,00	4,00	4,00				0,75	1,00	1,00	1,00
MSc REaL											0,50	0,50	0,50	0,50
BA VM											0,25	0,25	0,25	0,25
MSc Fin / BD											0,50	1,00	1,00	1,00
MSc DTS											0,50	1,00	1,00	1,00
<b>Zwischen-summe</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>				<b>2,50</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>
Hochschul-leitung								2,95	2,35	2,35	2,75	3,25	3,25	3,25
Zentrale Dienste								25,70	26,30	27,20	27,80	28,40	29,00	29,00
<b>Insgesamt</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>28,65</b>	<b>28,65</b>	<b>29,55</b>	<b>33,05</b>	<b>35,40</b>	<b>36,00</b>	<b>36,00</b>

Laufendes Jahr: 2018.

**Übersicht 3:** *Fortsetzung*

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

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

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

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

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Die verwendeten Organisationseinheiten sollen ein besseres Verständnis darüber schaffen, für welche Projekte/Studiengänge der geplante Aufwuchs vorgesehen ist.

Zwei Mitglieder der Hochschulleitung sind auch noch im Bereich BWL aktiv. Dort werden diese zwei Mitglieder bereits bei der Personenanzahl berücksichtigt. Die dritte Person (der Präsident) hat keinerlei Lehrverpflichtung. Die Professoren im Bereich BA Versicherungsmanagement und MSc Fin / BD sind ebenfalls im Fachbereich BWL tätig.

IDA: Innovation durch Digitalisierung, internationale Akkreditierung und praxisorientierte Forschung für die Hamburger Wirtschaft.

BA VM: Bachelor of Arts Versicherungsmanagement.

MSc Fin / BD: M.Sc. Finance und M.Sc. Business Development.

MSc DTS: M.Sc. Digital Transformation & Sustainability.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der HSBA Hamburg School of Business Administration.

Drittmittelgeber	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Summen
	Tsd. Euro							
	Ist			Soll				
Land/Länder	0	23	92	0	1.000	1.000	1.000	3.115
Bund	38	11	0	0	0	0	0	49
EU	0	0	0	0	0	0	0	
DFG	0	0	0	0	0	0	0	
Wirtschaft	49	70	123	164	0	0	0	406
Stiftungen	44	34	45	165	20	20	20	348
Sonstige Förderer	13	13	0	47	15	15	15	118
Insgesamt	144	151	260	376	1.035	1.035	1.035	4.036

Laufendes Jahr: 2018.

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

Rundungsdifferenzen.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der HSBA Hamburg School of Business Administration.