

Qualitäts- management- handbuch

Verabschiedet im Hochschulrat am 28.09.2022



Präambel

Entsprechend ihres Leitbilds schafft die HSBA Hamburg School of Business Administration durch den Dialog von Wissenschaft und Wirtschaft die Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg ihrer Studierenden und leistet einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit ihrer Kooperationsunternehmen. Die HSBA orientiert sich an den Werten des Ehrbaren Kaufmanns und ist gekennzeichnet vom nachhaltigen Engagement aller Mitglieder der Hochschule.

Das Leistungsangebot der HSBA orientiert sich am Stand der Wissenschaft, am Bedarf der regionalen, überregionalen und internationalen Arbeitsmärkte und an den Anforderungen und zukünftigen Herausforderungen der Unternehmen. Die HSBA setzt innovative und anwendungsorientierte Lehr- und Lernformen ein. Es ist eine der zentralen Aufgaben der Hochschule, wissenschaftliche und methodische Qualifikationen und Kompetenzen auf- und auszubauen.

Dabei verpflichtet sich die Hochschule zur Wahrung und Förderung der Wissenschaft im Rahmen der Freiheit von Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in der Orientierung an einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat und fördert die Erziehung zu gesellschaftlichen Werten entsprechend der Bildungstradition, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Unterstützung minderheitsfördernder Maßnahmen.

Qualitätssicherung und -entwicklung sind fortlaufende Ausstattungsmerkmale der Prozesse in Lehre und Forschung. Dabei wird Qualität an der HSBA an dem Verhältnis zwischen Anforderungen und Erwartungen der relevanten Stakeholder der Hochschule sowie den eigenen hohen Ansprüchen gemessen (fitness for purpose).

Das Qualitätsmanagement der HSBA strebt nach einer kontinuierlichen Verbesserung in den Bereichen Lehre, Forschung und Weiterbildung. Damit folgt die HSBA seit 2018 von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) systemakkreditierte Hochschule den Empfehlungen der europäischen Bildungsministerinnen und -minister im Rahmen der Bologna Folgekonferenzen, die die Forderung nach Vergleichbarkeit der Studienprogramme im Einzelnen und die Sicherung der Qualität nationaler und internationaler Lehre insgesamt anstreben. Die Umsetzung der Qualitätsanforderungen verlagert sich in diesem Kontext hin zu einer kontinuierlichen, internen Verantwortung der Hochschulen. Auch ist die HSBA den nationalen und internationalen Standards verpflichtet, wie sie u.a. in den relevanten hochschulpolitischen Beschlüssen und Empfehlungen des Akkreditierungsrats, der Kultusministerkonferenz, der Hochschulrektorenkonferenz, den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum, Ausführungen der Hamburger Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke und den Standards für Evaluation der Gesellschaft für Evaluation dargelegt sind.

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns sehr, Ihnen die fünfte Auflage unseres Qualitätsmanagementhandbuchs der HSBA Hamburg School of Business Administration vorstellen zu können. Das Qualitätsmanagementhandbuch dient der Sichtbarmachung unseres Qualitätsverständnisses, unserer Prozesse und Kriterien und soll dazu beitragen, das Profil unserer Hochschule zu schärfen und unsere Studiengänge stetig weiter zu verbessern.

Unser Verständnis von Qualitätsmanagement ist die systematische und kontinuierliche Qualitätsverbesserung von Studium, Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie allen damit verbundenen Aufgaben und Prozessen.

Es ist das Ziel des Qualitätsmanagementhandbuchs, die organisatorische Verankerung und die operative Umsetzung des Qualitätsmanagements zu dokumentieren und einen Überblick über unsere Qualitätsziele, unsere Organisationsstrukturen und unsere Qualitätsmanagementprozesse zu geben. Damit richtet sich das Handbuch vorrangig an das HSBA-Team sowie an ausgewählte externe Partner. Dabei verfolgt die HSBA bewusst einen sehr pragmatischen Ansatz, der allen handelnden Personen gewisse Freiräume für eine individuelle Ausgestaltung der Prozesse lässt, um eine Überregulierung zu verhindern und die Akzeptanz und Motivation, an Qualität mitzuarbeiten, zu erhöhen.

Als Hochschule haben wir mittlerweile eine Organisationsreife und Größe erreicht, mit der wir unser Qualitätsverständnis und unser Hochschulentwicklungskonzept eigenverantwortlich umsetzen können. Mit der Systemakkreditierung können wir:

- schneller und flexibler als zuvor akkreditierungsfähige Studiengänge entwickeln, diese einführen und ihre Qualität langfristig sichern,
- über den Mindeststandard des Akkreditierungsrates hinausgehende Prüfkriterien in unser Qualitätsmanagementsystem einspeisen, die für unsere Studierenden und Kooperationsunternehmen besonders wichtig sind und
- noch mehr Hochschulangehörige als bisher an dieser Entwicklung beteiligen und das Qualitätsbewusstsein unserer Hochschule auf einer breiten Basis verankern.

Entsprechend dokumentiert das vorliegende Handbuch die Entwicklung unseres Qualitätsmanagementsystems im Rahmen der kontinuierlichen dialogischen und reflexiven Qualitätsentwicklung und bedarf insofern der ständigen Fortschreibung.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die an der Erstellung dieses Qualitätsmanagementhandbuchs mitgewirkt haben. Wir freuen uns über Anregungen und Kommentare und aktive Unterstützung. Es ist unser aller Aufgabe, das vorliegende Handbuch mit Leben zu füllen und so die Qualität unserer HSBA täglich sicherzustellen und weiterzuentwickeln.



Prof. Dr. Alkis Henri Otto
Vizepräsident für Lehre & Didaktik



Dr. Immo Schmidt-Jortzig
Kanzler & Abteilungsleitung Qualität & Infrastruktur

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | Profil der HSBA | 9 |
| 1.1 | Entwicklung der Hochschule im Überblick | 9 |
| 1.2 | Selbstverständnis und Auftrag | 11 |
| 1.3 | Leitbild und strategische Ausrichtung | 14 |
| 2 | Qualitätsmanagement an der HSBA | 16 |
| 2.1 | Qualitätssteuerung | 16 |
| 2.1.1 | Qualitätsverständnis der Hochschule | 17 |
| 2.1.2 | Übergeordnete Ziele des Qualitätsmanagements | 18 |
| 2.2 | Qualitätssicherung | 19 |
| 2.2.1 | Rechenschaftslegung von Qualität | 19 |
| 2.2.2 | Verbesserung von Qualität | 20 |
| 3 | Organisationsstruktur | 21 |
| 3.1 | Organigramm | 21 |
| 3.1.1 | Hochschulrat | 24 |
| 3.1.2 | Kuratorium | 24 |
| 3.1.3 | Board of Governors | 24 |
| 3.1.4 | Hochschulleitung | 24 |
| 3.1.4.1 | Funktion: Präsident_in | 25 |
| 3.1.4.2 | Funktion: Vizepräsident_in für Lehre & Didaktik | 27 |
| 3.1.4.3 | Funktion: Vizepräsident_in für Forschung & Internationales | 29 |
| 3.1.4.4 | Funktion Kanzler_in | 30 |
| 3.1.5 | Akkreditierungsausschuss | 31 |
| 3.2 | Management der Hochschule | 32 |
| 3.2.1 | Verwaltung | 32 |
| 3.2.1.1 | Studienbetrieb | 32 |
| | Funktion: Operative Leitung Studienbetrieb | 34 |
| | Funktion: Teamleitung Bachelor | 35 |
| | Funktion: Programm-Management Bachelor | 36 |
| | Funktion: Teamleitung Master | 38 |
| | Funktion: Programm-Management Master | 39 |
| | Funktion: Teamleitung Prüfungsamt | 40 |
| | Funktion: Mitarbeiter_in im Prüfungsamt | 42 |

| | |
|--|----|
| Funktion: Mitarbeiter_in im Seminar Management | 43 |
| Funktion: Mitarbeiter_in Service Office & Zulassung..... | 44 |
| 3.2.1.2 Forschung & Internationales | 45 |
| Funktion: Operative Leitung Forschung & Internationales | 46 |
| Funktion: Mitarbeiter_in Internationales | 46 |
| Funktion: Mitarbeiter_in Forschung & Promotion..... | 48 |
| 3.2.1.3 Marketing & Vertrieb..... | 49 |
| 3.2.1.4 Finanzen & Controlling..... | 50 |
| 3.2.1.5 Qualität & Infrastruktur | 50 |
| 3.2.1.6 Personal & Organisationsentwicklung | 50 |
| 3.2.1.7 Weiterbildung & Transfer | 50 |
| 3.2.2 Qualitätsmanagement | 51 |
| 3.2.2.1 Team Qualitätsmanagement..... | 51 |
| 3.2.2.2 Abstimmungsrunden | 52 |
| 3.2.2.3 Funktion: Qualitätsmanager_in / QM-Beauftragte..... | 53 |
| 3.2.3 Akademischer Bereich..... | 54 |
| 3.2.3.1 Departments | 54 |
| 3.2.3.1.1 Funktion: Head of Department..... | 54 |
| 3.2.3.1.2 Departments im Überblick..... | 55 |
| 3.2.3.2 Lehre..... | 56 |
| 3.2.3.2.1 Funktion: Professor_in | 57 |
| 3.2.3.2.2 Funktion: Studiengangleitung..... | 58 |
| 3.2.3.2.3 Funktion: Modulverantwortliche | 59 |
| 3.2.3.2.4 Funktion: Didaktikbeauftragte_r..... | 60 |
| 3.2.3.2.5 Lehrbeauftragte | 61 |
| 3.2.3.3 Abstimmungsrunden und Austauschforen | 62 |
| 4 Studium | 64 |
| 4.1 Ausbildungsprofil und Didaktik..... | 64 |
| 4.2 Studiengänge | 66 |
| 4.2.1 Bachelor..... | 66 |
| 4.2.2 Master | 67 |
| 4.3 Promotion | 68 |
| 5 Prozessmanagementsystem an der HSBA..... | 68 |
| 5.1 Übersicht | 68 |

| | | |
|---------|---|----|
| 5.2 | Prozessbeschreibungen | 69 |
| 5.2.1 | Level 2: Beschreibung Führungsprozesse (F)..... | 74 |
| 5.2.1.1 | Strategische Hochschulplanung (F_1) | 74 |
| 5.2.1.2 | Hochschulfinanzierung (F_2)..... | 75 |
| 5.2.1.3 | Corporate Identity (F_3) | 75 |
| 5.2.2 | Level 2: Kernprozesse am Beispiel Studium und Lehre (KS) | 75 |
| 5.2.2.1 | Understand (KS_1)..... | 76 |
| 5.2.2.2 | Develop (KS_2) | 76 |
| 5.2.2.3 | Market (KS_3) | 76 |
| 5.2.2.4 | Deliver (KS_4) | 77 |
| 5.2.2.5 | Enhance (KS_5)..... | 78 |
| 5.2.2.6 | Care (KS_6)..... | 79 |
| 5.2.3 | Level 2: Beschreibung Supportprozesse (S) | 79 |
| 5.2.3.1 | Personal (S_1)..... | 79 |
| 5.2.3.2 | Marketing & Events (S_2) | 79 |
| 5.2.3.3 | Internationales (S_3)..... | 79 |
| 5.2.3.4 | Forschungsförderung (S_4) | 80 |
| 5.2.3.5 | Rechnungswesen (S_5)..... | 80 |
| 5.2.3.6 | Infrastruktur (S_6) | 80 |
| 5.2.4 | Outcome | 81 |
| 6 | Erfassung und Sicherung der Qualität | 81 |
| 6.1 | Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung | 81 |
| 6.1.1 | Externe Evaluation und übergreifende Evaluationsmaßnahmen..... | 82 |
| 6.1.1.1 | Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat | 82 |
| 6.1.1.2 | Von der Programm- zur Systemakkreditierung | 82 |
| 6.1.1.3 | Interne Akkreditierung | 84 |
| 6.1.1.4 | Teilnahme an Rankings | 86 |
| 6.1.2 | Interne Evaluationen..... | 87 |
| 6.1.2.1 | Anfänger_innenbefragung (seit 2007) | 88 |
| 6.1.2.2 | Reflections (seit 2016, mit Unterbrechungen) | 88 |
| 6.1.2.3 | Lehrveranstaltungsevaluation und Auswertung (seit 2010)..... | 89 |
| 6.1.2.4 | Quick Polls (seit 2013) | 90 |
| 6.1.2.5 | Absolvent_innenbefragung (seit 2007)..... | 91 |
| 6.1.2.6 | Alumnibefragung / Verbleibstudie (seit 2013) | 91 |

| | | |
|----------|--|----|
| 6.1.2.7 | Unternehmensbefragung (seit 2007)..... | 91 |
| 6.1.2.8 | Abbrecher_innen-Befragung (seit 2009) | 92 |
| 6.1.2.9 | Lehrenden-Befragung (seit 2018)..... | 92 |
| 6.1.2.10 | Studiengangsreflexion..... | 92 |
| 6.2 | Maßnahmen: Entwicklung und Dokumentation | 93 |
| 7 | Anhang | 95 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Stakeholder der HSBA | 11 |
| Abbildung 2: HSBA-Verständnis von anwendungsorientierter Wissenschaft..... | 13 |
| Abbildung 3: Student Lifecycle | 133 |
| Abbildung 4: Leitbild der HSBA | 144 |
| Abbildung 5: Überblick über die Einbettung des Qualitätsmanagements..... | 17 |
| Abbildung 6: Qualitätsregelkreis der HSBA für Studienprogramme | 211 |
| Abbildung 7: Organigramm der HSBA | 22 |
| Abbildung 8: Steuerungssystem für den Bereich Studium und Lehre | 233 |
| Abbildung 9: Prozesslandkarte der HSBA | 700 |
| Abbildung 10: Prozesslandkarte der HSBA für Studium und Lehre..... | 711 |
| Abbildung 11: Beispielhafter Prozess KS_5.01.01 Befragungen durchführen | 73 |
| Abbildung 12: Bereich „Prozesse“ im Wiki / Qualitätsmanagement | 74 |
| Abbildung 13: Evaluationen und Quellen für Feedback | 87 |

1 Profil der HSBA

1.1 Entwicklung der Hochschule im Überblick

Die HSBA Hamburg School of Business Administration wurde 2004 als Duale Hochschule gegründet. Sie ist die nach dem Hamburgischen Hochschulgesetz vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg seit 2009 staatlich unbefristet anerkannte duale Business School in Hamburg. Als solche besitzt sie das Recht auf Selbstverwaltung und kann über die von ihr angebotenen Studienprogramme, in Abstimmung mit der zuständigen Behörde, selbst entscheiden. Trägerin der Hochschule ist die Hamburg School of Business Administration gGmbH, deren Hauptgesellschafterin seit 30.10.2017 die Stiftung zur Förderung der HSBA Hamburg School of Business Administration ist. Die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg (VEEK) und die HSBA Alumni Association halten weitere Anteile. Die Handelskammer Hamburg wurde in dieser Funktion abgelöst.

Die HSBA ging aus der bereits 1975 gegründete Wirtschaftsakademie hervor, an der bis dahin Studierende seit annähernd 30 Jahren dual im Rahmen des sogenannten Hamburger Modells studierten. Damit konnte die HSBA nicht nur nahtlos an Erfahrungen sowie ausgewiesene Kompetenzen in der Ausgestaltung einer Bildungseinrichtung anschließen, sondern profitierte auch von dem langjährigen Vertrauen der Hamburger Unternehmen in die Qualität der Ausbildung. Die HSBA orientiert sich an den Werten des Ehrbaren Kaufmanns und sieht sich als verantwortungsvolle Akteurin und Impulsgeberin am Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Hamburg.

Begonnen hat die HSBA mit dem Angebot von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen mit hoher Anwendungsorientierung im Bachelor-Bereich. Nach dem erfolgreichen Start des breit angelegten Studiengangs „Business Administration“ wurden in den folgenden Jahren die spezifischen Studiengänge „Logistics Management“, „Media Management“ bzw. „Media Management & Communication“¹, „Maritime Management“² und „Business Informatics“ eingeführt. Die englisch-sprachige Variante des Studienganges „Business Administration“ wurde zu dem Studiengang „International Management“ weiterentwickelt. Diese Bachelor-Studiengänge werden in dualer Form durchgeführt. Die Bachelor-Studierenden haben daher zwei Lernorte, die Hochschule und das Unternehmen, mit dem die Studierenden einen entsprechenden Vertrag geschlossen haben. Mit dem Start des Wintersemesters 2022 werden die vier dualen Bachelor-Studiengänge in einer modernisierten Form angeboten, die für die neuen Jahrgänge vielfältige Kombinationsmöglichkeiten, neue Inhalte und umfangreiche Schwerpunkte (Major & Minor) vorhält. Die Studierenden können das Studienprogramm so stärker individualisieren und ihre hochschulische Ausbildung besser an die

¹ Seit WiSe 2022/2023 keine Immatrikulationen mehr möglich.

² Seit WiSe 2020/2021 keine Immatrikulationen mehr möglich.

sich stetig ausdifferenzierenden Anforderungen des Arbeits- und Berufsumfeldes anpassen.

Dem Bestreben folgend, hochwertige Studiengänge anzubieten, um für die Hamburger Wirtschaft leistungsfähige und leistungsstarke Studierende zu gewinnen und diese erfolgreich auszubilden und weiter zu qualifizieren, erweiterte die HSBA das Produktportfolio seit 2009 um verschiedene berufsbegleitende Master-Programme. Es starteten zunächst der konsekutive Masterstudiengang „Global Management & Governance“² sowie der MBA-Studiengang „Business Administration & Honourable Leadership“², der zum „Executive MBA“² weiterentwickelt wurde. Es folgten der MBA „Shipping“², der MBA „Corporate Management“² und der MSc „Real Estate & Leadership“ sowie 2018 die MSc „Finance“², „Business Development“ sowie „Digital Transformation & Leadership“.

Im Studienjahr 2017/18 startete die HSBA außerdem ihren berufsbegleitenden BA „Versicherungsmanagement“.

Im Jahr 2014 gründete die HSBA gemeinsam mit der Claussen-Simon-Stiftung das „Claussen-Simon Graduate Centre at HSBA“, um Dissertationsprojekte zu unterstützen und kooperative Promotionen mit Partnerhochschulen anzubieten. Ende 2020 ist die institutionelle Förderung der Claussen-Simon-Stiftung ausgelaufen, da sich die Stiftung zukünftig auf individuelle Förderungen konzentriert. Die HSBA setzt das kooperative Promotionsprogramm selbständig und mit geringfügigen Anpassungen insbesondere hinsichtlich eines vereinfachten Zulassungsverfahrens und einer leichten Reduzierung des Seminarprogramms fort, sodass die kooperativen Promotionen seit 2021 im „HSBA Graduate Centre“ betreut werden. Ergänzt wird das Forschungsprofil der Hochschule auch durch vielfältige Forschungsprojekte von Professor_innen. Hochwertige Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, bestehend aus verschiedenen Management-fokussierten Seminaren sowie maßgeschneiderten Inhouse-Schulungen, vervollständigen heute das Angebot der HSBA.

Die HSBA qualifiziert im Studienjahr 2022/2023 gut 930 Studierende in einem umfassenden Fächerspektrum, das neben den betriebswirtschaftlichen managementorientierten Themen auch verschiedene Branchenspezifika abdeckt, um den Besonderheiten und den speziellen Anforderungen der Wirtschaft am Standort Hamburg Rechnung zu tragen. Als „Die duale Business School in Hamburg“ kooperiert die HSBA derzeit bereits mit mehr als 300 Partnerunternehmen aus der Metropolregion Hamburg aus verschiedensten Branchen und Größenklassen, die die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter_innen in die Hände der dynamischen Hochschule legen.

Das Lehrenden-Team der HSBA besteht aus 25 festangestellten Professorinnen und Professoren und etwa 150 langjährig tätigen Lehrbeauftragten. Diese verfügen neben der akademischen Qualifikation mehrheitlich auch über langjährige Berufspraxis, so dass sie in der Lage sind, neben ihrer fundierten fachlichen Expertise einen hohen aktuellen Praxisbezug in die anwendungsbezogenen Lehrveranstaltungen zu tragen.

1.2 Selbstverständnis und Auftrag

Die HSBA sieht sich als weltoffene und attraktive Plattform. Als solche ist sie bestrebt, ihr Netzwerk kontinuierlich zu erweitern und dabei für ihre Netzwerkpartnerschaften eine verlässliche und inspirierende Partnerin zu sein (vgl. Abb. 1).

Auch ist die Hochschule bestrebt, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Hamburg zu leisten. Dieser steht vor der Aufgabe, attraktiv für hochtalentierete junge Menschen zu sein, die Sichtbarkeit im nationalen und internationalen Maßstab zu steigern und die Hamburger Wirtschaft durch einen hohen Theorie-Praxis-Transfer gezielt voranzubringen.

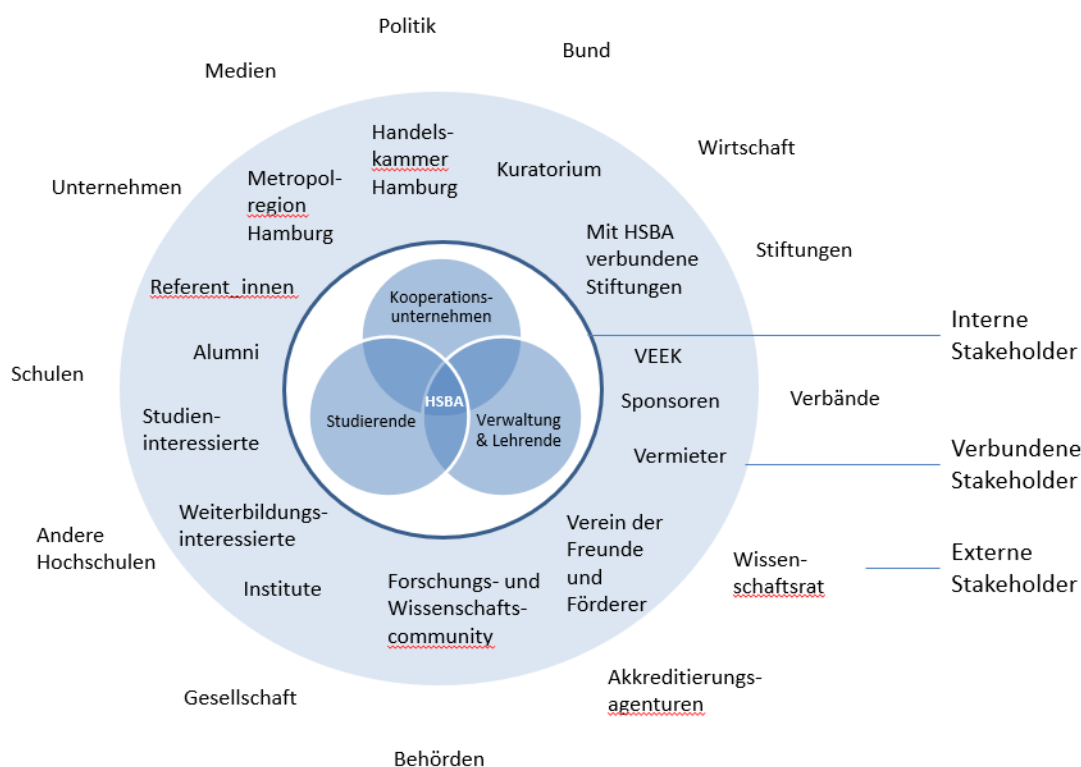


Abbildung 1: Stakeholder der HSBA

Der akademische Ansatz der HSBA folgt dem Grundprinzip der Dualität, das anspruchsvolles theoretisches Studium mit berufspraktischer Erfahrung verbindet. Die Studierenden erwerben Kenntnisse und Methodenkompetenz in den Lehrveranstaltungen und wenden diese in der Praxis an. Auf Basis der betrieblichen Erfahrungen wird das erworbene Wissen wiederum in den Seminaren diskutiert, reflektiert und kontinuierlich ausgebaut.

Konkret bedeutet dies, dass sich die HSBA als Vertreterin der anwendungsorientierten Wissenschaft zwei Hauptzielgruppen gegenüber verpflichtet sieht: einerseits den Kooperationsunternehmen und andererseits den Studierenden. Abbildung 2 illustriert das Verständnis der HSBA von anwendungsorientierter Wissenschaft.

Einerseits sieht sich die Hochschule durch eine vertrauensvolle kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Kooperationsunternehmen in der Lage, aktuelle Problemstellungen der Wirtschaft zu identifizieren, anschließend entsprechende Lösungsansätze in Lehre, Forschung und Weiterbildung zu entwickeln und diese abschließend wiederum in die Unternehmen zurückzuleiten. Gleichzeitig unterstützt die HSBA Kooperationsunternehmen dabei, motivierte und leistungsstarke Mitarbeitende zu gewinnen und zu qualifizieren, die wiederum das an der HSBA erlangte Wissen langfristig in die Unternehmen tragen und sich dort den Herausforderungen des raschen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels stellen.

Andererseits sieht es die HSBA als ihren Auftrag, Studierenden und an Weiterbildung Interessierten akademische Studienprogramme mit ausgeprägtem Fokus auf praktische Relevanz, Innovation und verantwortungsvollem Handeln zu bieten und sie auf die Herausforderungen einer ungewissen Zukunft bestmöglich vorzubereiten. HSBA-Studierende profitieren dabei einerseits von ihrem unmittelbaren Zugang zu den Fragestellungen der Unternehmen, andererseits eröffnet ihnen die Hochschule einen Zugang zur anwendungsorientierten Wissenschafts- und Forschungs-Community, woraus sie neues Wissen generieren und einen Beitrag zur Lösung von Praxisproblemen liefern können.

Die an anwendungsorientierter Forschung interessierten Forscher_innen finden an der HSBA ein Umfeld vor, in dem sie Problemstellungen aus der Praxis aufgreifen und fundiert bearbeiten können. Die auf diese Weise generierten Erkenntnisse fließen einerseits wieder in die Lehre und Weiterbildung und damit die Qualifizierung der Studierenden der HSBA ein, andererseits liefern sie auch einen Beitrag für die Forschungs-Community. Hiervon profitieren sowohl die jeweiligen Forschenden als auch die gesamte HSBA.

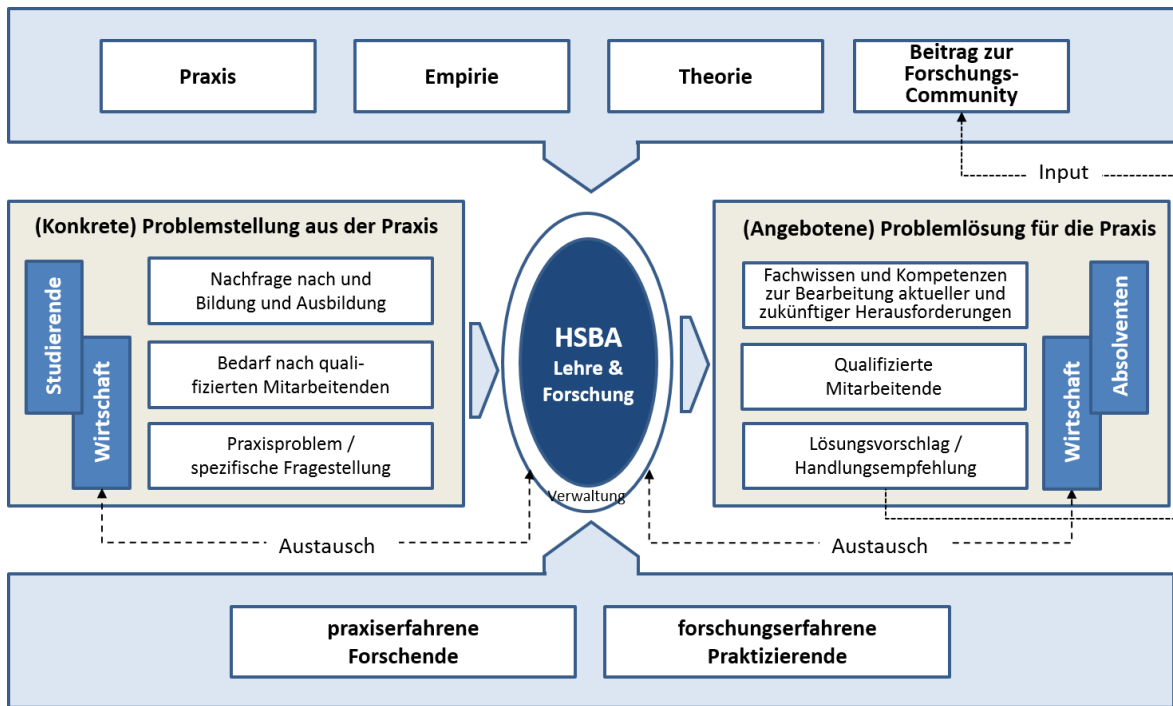


Abbildung 2: HSBA-Verständnis von anwendungsorientierter Wissenschaft

Die HSBA versteht es als ihren Auftrag, Studierenden in allen Belangen rund um das Studium (soweit realisierbar) bereichernde Erfahrungen zu ermöglichen (student experience). Hierfür werden Erwartungen und Bedarfe von Studierenden in verschiedenen Phasen – vor, während und nach – ihres Studiums betrachtet, um passgenaue Prozesse und Leistungen entwickeln und anbieten zu können.

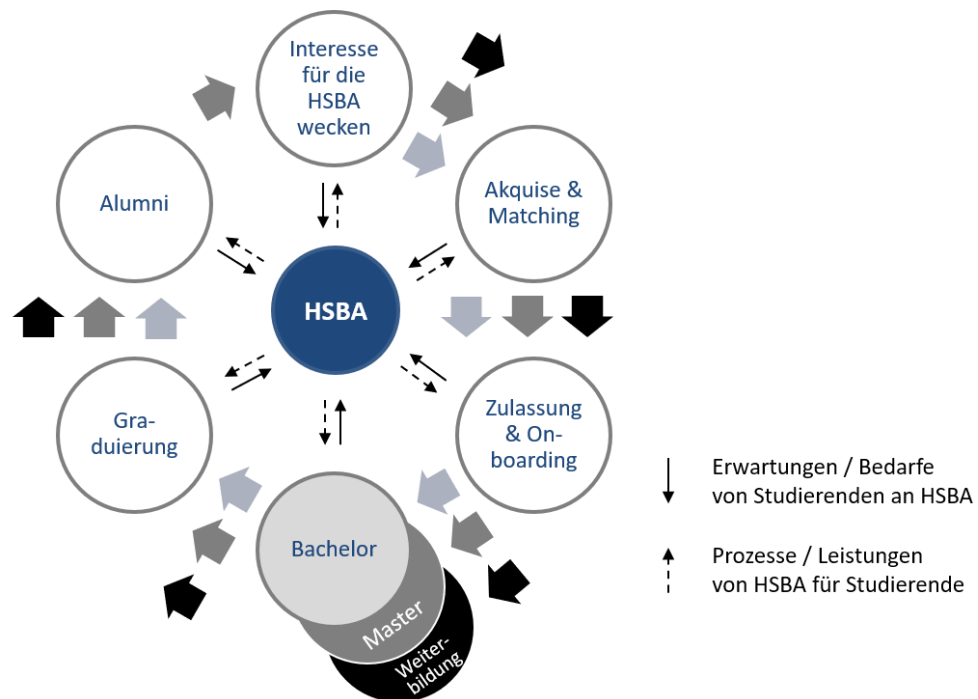


Abbildung 3: Student Lifecycle

Dem Konzept des „lebenslangen Lernens“ folgend, hat es sich die HSBA zum Ziel gesetzt, an Bildung und Weiterbildung interessierte Menschen dazu zu befähigen, je nach Lebensphase und Bildungsstand ein bedarfsgerechtes Bildungsangebot nachzufragen. Folglich greifen die verschiedenen Bildungsangebote der HSBA ineinander, beispielsweise vom Bachelor über einen Master zu einer Weiterbildung, und folgen einer logischen Entwicklungsreihenfolge, um Studierenden einen wahrnehmbaren Mehrwert zu bieten, sie zur Rückkehr an die HSBA zu motivieren und sie für eine aktive Beteiligung im HSBA-(Alumni)Netzwerk zu begeistern. Gleichzeitig bietet die HSBA auch ihren Kooperationsunternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter_innen je nach Wissensstand, Bedarfen und Interessen passgenau weiter zu qualifizieren. Dies hilft Unternehmen nicht nur dabei, wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu halten und auszubauen, sondern auch als attraktive Arbeitgeber zu gelten.

1.3 Leitbild und strategische Ausrichtung

Parallel zur Entwicklung der HSBA wird das Leitbild regelmäßig an die strategische Ausrichtung der Hochschule angepasst. Dabei werden bei der Erstellung bzw. der Überarbeitung des Leitbildes jeweils alle relevanten internen und externen Stakeholder der HSBA in einem mehrstufigen Prozess eingebunden. Dieses Vorgehen garantiert ein Leitbild, das auf Konsens beruht und mit dem sich alle Beteiligten identifizieren, so dass es als Orientierungsrahmen für ihr tägliches Tun dient.

Im Studienjahr 2020/2021 fand der Prozess der Leitbildüberprüfung erneut statt. Das bisherige Leitbild wurde zu einem Markenbild weiterentwickelt, das unseren Markenkern, die zentralen Werte und Botschaften und das Image der HSBA herausstellt. Durch konkret auf die HSBA bezogene Erläuterungen werden die einzelnen Begriffe verdeutlicht und machen die Charakteristik der Hochschule sichtbar.



Abbildung 4: Leitbild der HSBA

Auf Basis dieses Leitbilds und des im Statut verankerten Auftrags definieren sich die Ziele der HSBA in Studium und Lehre anhand der folgenden fünf Prinzipien:

1. **Prinzip Dualität:** Der akademische Ansatz der HSBA folgt dem Grundprinzip der Dualität, das anspruchsvolles theoretisches Studium mit berufspraktischer Erfahrung verbindet. Die Studierenden erwerben Kenntnisse und Methodenkompetenz in den Lehrveranstaltungen und wenden diese in der Praxis an. Auf Basis der betrieblichen Erfahrungen wird das erworbene Wissen wiederum in den Seminaren diskutiert, reflektiert und kontinuierlich ausgebaut.

Um den konsequenten Transfer von wissenschaftlicher Theorie in die betriebliche Praxis zu gewährleisten, legen wir bei der Auswahl unseres Lehrpersonals großen Wert auf das Zusammenspiel von akademischer Exzellenz und langjähriger Berufspraxis in namhaften Unternehmen.

2. **Prinzip Berufsbefähigung:** Die Studiengänge der HSBA sind am Bedarf der Praxis ausgerichtet und eröffnen hervorragende Karrierechancen. Unsere Absolvent_innen verfügen über eine verlässliche betriebswirtschaftliche Basis mit branchen- oder funktionsspezifischem Fokus und sind schnell in der Lage, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.
3. **Prinzip Werteorientierung:** Leistung – Verantwortung – Fairness: An diesen übergeordneten Werten ist die HSBA ausgerichtet. In unserem Leitbild, das von allen Hochschulangehörigen und unseren Partnerunternehmen getragen wird, haben wir uns der Orientierung an den Werten und dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns verpflichtet. Wirtschaftsethische Fragestellungen werden als Querschnittsthema in alle Studiengänge einbezogen.
4. **Prinzip Internationalität:** Internationalität ist gerade in Hamburg als „Tor zur Welt“ essenzieller Bestandteil eines ausgewogenen Studienprogramms. Die HSBA legt daher großen Wert auf die Internationalität der Studieninhalte, bietet englischsprachige Studiengänge und Veranstaltungen und fördert Studienaufenthalte im Ausland.
5. **Prinzip Netzwerk:** Die HSBA pflegt enge Verbindungen zu einer Vielzahl von Institutionen in Hamburg und weltweit. Unsere mehr als 250 Partnerunternehmen stehen im Zentrum unseres starken Unternehmensnetzwerks, flankiert vom Verein der Freunde und Förderer der HSBA e.V., der HSBA Alumni Association und unseren internationalen Partnerhochschulen.

Die HSBA folgt im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung einer Strategy Map, die jeweils die angestrebte Positionierung und Indikatoren für einen kurzfristigen, einen mittelfristigen und einen längerfristigen Zeithorizont festschreibt. Im Zeitverlauf werden

die jeweilige Zielerreichung dieser Strategy Map dokumentiert und die Ziele fortgeschrieben. Die aktuelle Strategy Map konkretisiert die Jahre 2022, 2024/25 und 2030/31.

2 Qualitätsmanagement an der HSBA

2.1 Qualitätssteuerung

Die HSBA entwickelt ihr internes Qualitätsmanagement weiter und folgt damit den Empfehlungen der europäischen Bildungsministerinnen und -minister im Rahmen der Bologna Folgekonferenzen, die die Forderung nach Vergleichbarkeit der Studienprogramme im Einzelnen und die Sicherung der Qualität nationaler und internationaler Lehre insgesamt anstreben. Die Umsetzung der Qualitätsanforderungen verlagert sich in diesem Kontext hin zu einer kontinuierlichen, internen Verantwortung der Hochschulen. Auch sieht sich die HSBA nationalen und internationalen Standards verpflichtet, wie sie u.a. in den relevanten hochschulpolitischen Beschlüssen und Empfehlungen (Akkreditierungsrat, KMK, HRK, ESG, Hamburger BFWGB und den „Standards für Evaluation“ der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation) dargelegt sind (vgl. Anhang 1).

Die HSBA hat sich einer zukunftsorientierten und attraktiven Entwicklung ihrer Studienangebote verpflichtet, womit sie ihrer definierten Strategy Map zur strategischen Ausrichtung der Hochschule folgt. Kernelement dieser Zielsetzung ist die systematische und kontinuierliche Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre und aller damit verbundenen Aufgaben und Prozesse. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Einbettung des Qualitätsmanagements in die Prozesse der HSBA.

Unser Verständnis von Qualitätsmanagement an der HSBA

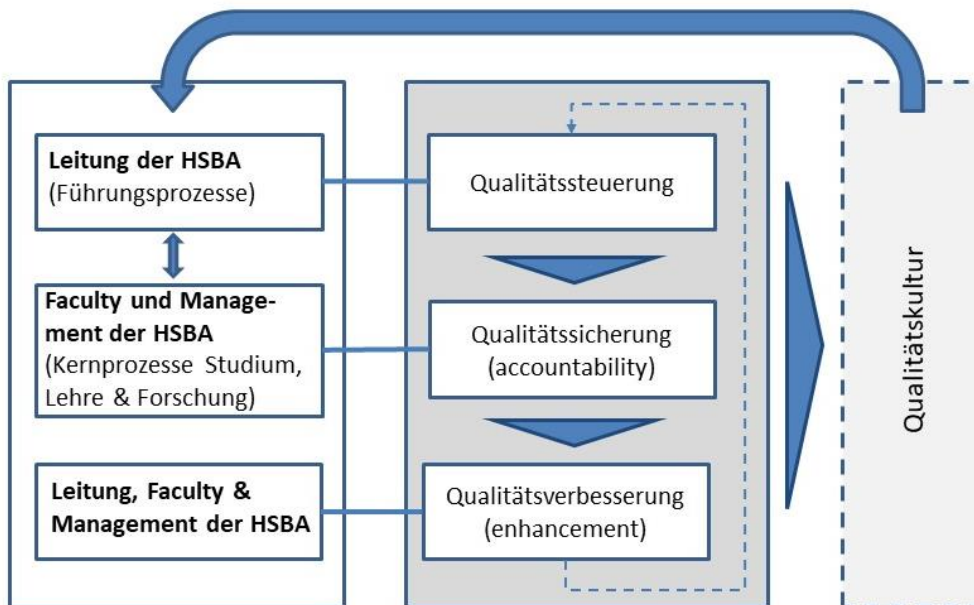


Abbildung 5: Überblick über die Einbettung des Qualitätsmanagements

2.1.1 Qualitätsverständnis der Hochschule

Qualität wird an der HSBA an dem Verhältnis zwischen Anforderungen und Erwartungen der relevanten Stakeholder der Hochschule sowie den eigenen Ansprüchen an das Handeln in den Bereichen Lehre, Forschung und Weiterbildung gemessen. Qualität lässt sich also nicht von außen definieren, sondern entsteht durch Diskussion, selbstkritische Erfahrung und das Ausbalancieren von externem Input und internen Zielen. Folglich ist Qualität auch nichts fest Vorgegebenes, sondern ein sich entwickelnder Prozess.

Diesem Gedanken folgend versteht die HSBA Qualitätssteuerung als eine strategische Entwicklungsaufgabe, die keinem Selbstzweck dient, sondern unmittelbar an den kontinuierlich weiter fortzuschreibenden Strategie- und Entwicklungsplan der Hochschule gekoppelt ist. Entsprechend handelt es sich beim Qualitätsmanagement um ein ergänzendes Steuerungsinstrument, was bedeutet, dass Maßnahmen des Qualitätsmanagements keine Entscheidungen ersetzen (z.B. zu treffen in Hochschulleitung, Studienbetrieb, Studiengangsleitungen, Modulverantwortungen), sondern den Prozess der Entscheidungsfindung unterstützen (z.B. durch Erhebung, Analyse und Dokumentation von Stärken und Schwächen in Studierendenbefragungen).

Die Hochschule begreift das Qualitätsmanagement als einen systematischen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bestehend aus einer Verständigung auf übergeordnete Qualitätsziele und Bereichsziele, der anschließenden Überprüfung dieser

Qualitätsziele sowie der Umsetzung von qualitätsverbessernden Maßnahmen (Hochschule als lernendes System). Diesen Gedanken fortsetzend, sind Qualitätssicherung und -verbesserung an der HSBA immer handlungsorientiert, d.h. sie sind an konkrete Schritte der Ergebnisinterpretation und -umsetzung gebunden.

Die HSBA ist davon überzeugt, dass funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement auf der Sicherstellung von Transparenz und breiten Beteiligungsstrukturen basiert. Auf allen Ebenen soll gute Qualität (vor)gelebt werden und zur Erbringung von hoher Qualität sowie zu überdurchschnittlichem Output angeleitet werden; Feedbackprozesse sollen ermöglicht und unterstützt werden. Die HSBA versteht sich als soziales System, in dem sie auf die Partizipation und die intrinsische Motivation aller Beteiligten setzt.

2.1.2 Übergeordnete Ziele des Qualitätsmanagements

Die übergeordneten Ziele des Qualitätsmanagements an der HSBA gliedern sich in ein Hauptziel und drei unterstützende Ziele, die für die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen Sorge tragen.

Hauptziel des Qualitätsmanagements an der HSBA:

Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung von Studium und Lehre sowie von Weiterbildung und Forschung, um im nationalen und internationalen Wettbewerb attraktiv zu sein und für die beiden Kernanspruchsgruppen, Studierende und Kooperationsunternehmen, sowie allen übrigen relevanten Stakeholdern einen größtmöglichen Nutzen zu erbringen und sie zur Bewältigung einer noch unbekanntem Zukunft zu befähigen.

Unterstützende Ziele des Qualitätsmanagements an der HSBA:

Stand der Bemühung und Fortschritt sichtbar machen.

Effiziente und effektive Strukturen und Prozesse sowie koordinierte Qualitätsmaßnahmen entwickeln und umsetzen.

Qualitätskultur schaffen, in der sich alle Akteure für Qualität verantwortlich fühlen und diese (selbst-)kritisch hinterfragen sowie Qualität in ihrer täglichen Arbeit in der gesamten Hochschule leben.

Diese übergeordneten und grundsätzlich formulierten Ziele des hochschulweiten Qualitätsmanagements sind in einem nächsten Schritt für die unterschiedlichen Bereiche der Hochschule herunterzubrechen und zu adaptieren.

2.2 Qualitätssicherung

Allgemein formuliert, soll die Qualitätssicherung der HSBA eine Umgebung gewährleisten, in der alle Rahmenbedingungen von Studium und Lehre, Weiterbildung und Forschung für ihren jeweiligen Zweck geeignet sind.

Konkret umfasst die Qualitätssicherung alle Aktivitäten, die im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aufkommen und als solche in zwei Bereiche – Rechenschaftslegung und Verbesserung von Qualität – unterteilt werden können. Beide zusammen schaffen Vertrauen in die Leistung der Hochschule.

2.2.1 Rechenschaftslegung von Qualität

Die Rechenschaftslegung durch die Qualitätssicherung der HSBA, auch zu verstehen als umfassend durchgeführte und kommunizierte Qualitätsinspektion, gibt der Hochschule und der relevanten Öffentlichkeit Auskunft und Gewissheit über die Qualität der Hochschulaktivitäten.

Zum ersten Schritt der Rechenschaftslegung sind alle Instrumente zu zählen, die eine Datengrundlage für die anschließende Diskussion und Interpretation liefern. Hierzu zählen neben anderen:

- Lehrveranstaltungsevaluationen: Evaluationen einzelner Lehrveranstaltungen, Auswertung der Evaluationen auf Modul-, Track- oder Studiengangsebene, Durchführung von Veranstaltungs- und Moduldialogen ("Reflections")
- Studierendenbefragungen: Studienanfänger_innen-Befragungen, Studierendenbefragung in der Mitte des Studiums (sog. Quick Poll), Absolvent_innen-Befragungen
- Befragung der Kooperationsunternehmen: Zufriedenheitsstudie
- Alumnibefragung: Verbleibsstudie, nach fünf bis sechs Jahren
- Interne Akkreditierungsverfahren: intern durchgeführte, systematische Prüfung von Studiengängen analog zu externen Programmakkreditierungen, um die Übereinstimmung mit externen Qualitätsvorgaben und -empfehlungen zu gewährleisten (im Rahmen der Systemakkreditierung)
- Externe Audits: Wissenschaftsrat, CHE-Ranking

Der zweite Schritt der Rechenschaftslegung umfasst die Dokumentation und Transparentmachung der erfassten Daten, wodurch ein offener Zugang zum Qualitätsmanagement der HSBA sowie Einsicht in Verantwortlichkeiten, Prozesse und Instrumente

geliefert wird. In Abhängigkeit von der jeweiligen Relevanz münden die erfassten Daten in verschiedene Reports, die zur weiteren Verarbeitung an unterschiedliche Stellen innerhalb und außerhalb der HSBA geleitet werden. Hierzu zählen neben anderen:

- Leitlinien zur strategischen Entwicklung und bereichsbezogene Pläne
- Evaluations- und Fortschrittsreport
- Zusammenfassende Einzelberichte über Ergebnisse der o. g. Befragungen
- Datenbasierte Analyse der einzelnen Studiengänge anhand der Studiengangsreflexion

2.2.2 Verbesserung von Qualität

Im Rahmen der Qualitätssicherung der HSBA werden, wo nötig und relevant, Empfehlungen für die Optimierung aller inspizierten Aktivitäten abgeleitet. Hierzu werden anhand der im Rahmen der Rechenschaftslegung dokumentierten Ergebnisse notwendige und getroffene Maßnahmen identifiziert und bewertet sowie an die relevanten Akteure und Entscheidungsgremien weitergeleitet (u.a. Hochschulleitung, Studiengangsleitung, Modulleitung, Programm-Management). So disseminieren konkrete Handlungsempfehlungen für Verbesserungen durch alle Ebenen der Hochschule.

Ein Qualitätsregelkreis (auch PDCA-Zyklus genannt) hilft, Qualitätssteuerung und Qualitätssicherung miteinander zu verbinden und den Qualitätsansatz auf strategischer und operativer Ebene im täglichen Handeln anzuwenden. Damit liefert er eine methodische Orientierung, um das eher abstrakte Qualitätsdenken für konkrete Prozesse und Probleme übersetzbar zu machen. Er gibt Hinweise darauf, welche Schritte von Planung über Umsetzung und Evaluation bis hin zu Weiterentwicklung bzw. Verbesserung durchlaufen werden sollten. Die Systematik des Qualitätsregelkreises folgt den Schritten Planung, Umsetzung, Evaluation und Verbesserung:

- **Plan:** Was möchte die HSBA erreichen? Definition von Zielen und Aufgaben.
- **Do:** Welche Maßnahmen werden zur Zielerreichung ergriffen? Beschreibung der Prozesse, die die Zielumsetzung sicherstellen.
- **Check:** Erreicht die HSBA ihre Ziele? Ermittlung des aktuellen Ist-Zustands und des Soll-Zustands, Evaluation und Analyse von Ergebnissen, Festlegung von Indikatoren und Kenngrößen.
- **Act:** Welche Konsequenzen zieht die HSBA aus den Ergebnissen der Überprüfung? Maßnahmenableitung oder -entwicklung, Umsetzung und Darstellung der Verbesserungsmaßnahmen, eventuell Adaption der Ziele.

Abbildung 6 zeigt auf, wie anhand dieses iterativen Prozesses konkret Studienprogramme an der HSBA entwickelt, umgesetzt, überprüft und weiterentwickelt werden.

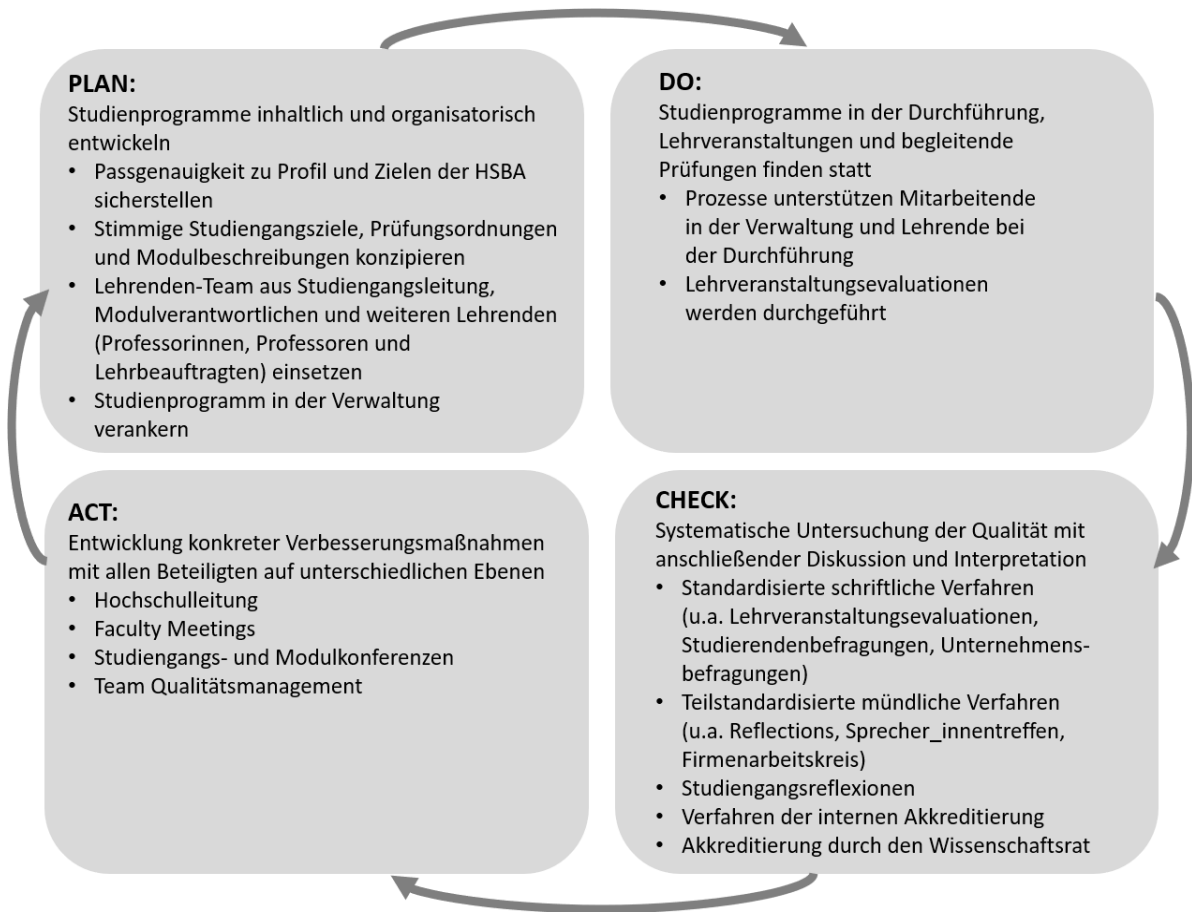


Abbildung 6: Qualitätsregelkreis der HSBA für Studienprogramme