

Drs. 7496-19  
Berlin 25 01 2019

---

---

# Stellungnahme zur Akkreditierung der IST-Hochschule für Management, Düsseldorf



## **INHALT**

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>A. Kenngrößen</b>	<b>7</b>
<b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>	<b>13</b>
<b>Anlage: Bewertungsbericht zur Akkreditierung der IST-Hochschule für Management, Düsseldorf</b>	<b>21</b>



---

# Vorbemerkung

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

Im Verfahren der Institutionellen Akkreditierung ist die zentrale Frage zu beantworten, ob es sich bei der zu prüfenden Einrichtung um eine Hochschule handelt, an der Leistungen in Lehre und Forschung bzw. Kunstausübung erbracht werden, die anerkannten wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Maßstäben entsprechen. Dazu wird geprüft, ob eine Einrichtung die konstitutiven Voraussetzungen der Hochschulformigkeit erfüllt.

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.

Das Land Nordrhein-Westfalen hat mit Schreiben vom 27. November 2017 einen Antrag auf Akkreditierung der IST-Hochschule für Management, Düsseldorf (kurz: IST-Hochschule), gestellt. Die Vorsitzende des Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrates hat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die IST-Hochschule am 21. und 22. Juni 2018 besucht und anschließend den vorliegenden Bewertungsbericht erarbeitet hat. In dem Verfahren wirkten auch

|<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** Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist der Wissenschaftsrat zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 5. Dezember 2018 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Akkreditierung der IST-Hochschule vorbereitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 25. Januar 2019 in Berlin verabschiedet.

---

# A. Kenngrößen

Die IST-Hochschule für Management, Düsseldorf (kurz IST-Hochschule), wurde im Jahr 2012 gegründet und im darauffolgenden Jahr durch das Land Nordrhein-Westfalen befristet staatlich anerkannt. Die Aufnahme des Studienbetriebs erfolgte im April 2013.

Die IST-Hochschule versteht sich als branchennahe und praxisorientierte Fernhochschule für angewandte Wissenschaften. Sie will mit ihrem Studienangebot auf den wachsenden Bedarf an akademisch ausgebildeten Fachkräften in den Bereichen „Sport & Management“, „Fitness & Gesundheit“, „Tourismus & Hospitality“ sowie „Kommunikation & Wirtschaft“ reagieren und zur weiteren Akademisierung der entsprechenden Berufsfelder beitragen. Die derzeit angebotenen acht Bachelor- und zwei Masterstudiengänge (Stand: Sommersemester 2018) kombinieren ein Fernstudium mit kompakten, überwiegend fakultativen Präsenzstudienphasen. Von einer Ausnahme abgesehen können sämtliche Studiengänge der Hochschule in Voll- oder Teilzeit und mit ebenfalls einer Ausnahme auf Wunsch dual studiert werden. Mit diesem Angebot will die Hochschule ihren Studierenden zusätzliche Flexibilität und eine enge Verzahnung mit der beruflichen Praxis ermöglichen.

Trägerin der Hochschule ist die IST-Hochschule für Management GmbH, deren alleiniger Zweck der Betrieb der Hochschule ist. Die IST-Hochschule für Management GmbH ist körperschaftssteuerliche und umsatzsteuerliche Organgesellschaft der IST-Studieninstitut GmbH, die deren einzige Gesellschafterin und damit Betreiberin der Hochschule ist. Mehrheitsgesellschafterin der IST-Studieninstitut GmbH ist mit 51 % die IST-Bildungsstiftung. Die übrigen Anteile verteilen sich mit jeweils 12,5 % auf den Unternehmensgründer und dessen Ehefrau sowie mit jeweils 12 % auf deren zwei Kinder. Der Unternehmensgründer und Gründungspräsident der Hochschule ist zugleich Geschäftsführer der Betreiber- und der Hochschulträrgesellschaft sowie Vorstandsmitglied der IST-Bildungsstiftung. Seine Ehefrau ist Geschäftsführerin der Betreibergesellschaft und seit Ende 2017 Präsidentin der Hochschule sowie ebenfalls Vorstandsmitglied der IST-Bildungsstiftung, für die beide gemäß § 7 der Stiftungssatzung einzelvertretungsbefugt sind.

Zentrale Organe der Hochschule sind laut Grundordnung das Präsidium, der Hochschulrat und der Senat. Das Präsidium besteht aus der Präsidentin bzw.

dem Präsidenten, der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Verwaltung, der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Studienorganisation und der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre. Die Präsidentin bzw. der Präsident übt das disziplinarische Weisungsrecht gegenüber dem wissenschaftlichen Personal sowie den Lehrbeauftragten aus und vertritt die Hochschule nach innen und außen. Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Studienorganisation ist für die ordnungsgemäßen organisatorischen Abläufe aller Studiengänge verantwortlich. Präsidentin bzw. Präsident und Vizepräsidentin bzw. Vizepräsident für Studienorganisation werden auf Vorschlag des Trägers nach Anhörung des Senats und des Hochschulrats für fünf Jahre durch den Träger ernannt. Die Abberufung kann nach Anhörung des Senats und des Hochschulrats durch den Träger erfolgen. Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Verwaltung leitet die Verwaltung der Hochschule und ist verantwortlich für den Bereich Finanzen und Controlling. Sie bzw. er wird auf Vorschlag des Trägers nach Anhörung des Hochschulrats für fünf Jahre durch den Träger ernannt. Ihre oder seine Abberufung kann nach Anhörung des Hochschulrats durch den Träger erfolgen. Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Lehre ist für die Durchführung von Forschung und Lehre in der Hochschule verantwortlich. Sie bzw. er wird aus den Reihen der hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren vom Senat gewählt und für zwei Jahre vom Träger bestellt. Ihre bzw. seine Abberufung kann nach Beschluss des Senats erfolgen.

Der Senat ist das zentrale Selbstverwaltungsorgan der Hochschule und besteht aus insgesamt 13 stimmberechtigten Mitgliedern. Dazu zählen acht Professorinnen bzw. Professoren, zwei wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, zwei sonstige Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und eine Studierende bzw. ein Studierender. Diese werden nach Gruppen für eine Amtszeit von zwei Jahren gewählt. Dem Senat gehören ferner die Präsidentin bzw. der Präsident, die Vizepräsidentinnen bzw. Vizepräsidenten und eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Trägers als nicht stimmberechtigte Mitglieder an. In der Grundordnung ist geregelt, dass der Senat auf Antrag eines Mitglieds in Abwesenheit der Vertreterinnen und Vertreter des Trägers bzw. des Präsidiums tagen und Entscheidungen treffen kann. Zu den Aufgaben des Senats zählen Erlass und Änderung der Grundordnung, wobei das Präsidium und der Hochschulrat über ein Vetorecht verfügen, der Berufungsordnung sowie der Studien- und Prüfungsordnungen, Empfehlung und Stellungnahme zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans und des Wirtschaftsplans, Beratung des Präsidiums in Angelegenheiten der Selbstverwaltung sowie die verbindliche Gestaltung und Überwachung von Angelegenheiten der Forschung und Lehre im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans.

Der Hochschulrat wird vom Träger bestellt und besteht aus mindestens sechs und höchstens 24 Mitgliedern, wobei mindestens die Hälfte seiner Mitglieder Externe sind. Dem Hochschulrat gehören Vertreterinnen bzw. Vertreter der



Wirtschaft und des öffentlichen Lebens, der Wissenschaft, Absolventinnen bzw. Absolventen, Mitglieder der IST-Hochschule und eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Trägers an. Der Hochschulrat berät das Präsidium in Fragen der Weiterentwicklung der Hochschule und fördert die Zusammenarbeit der Hochschule mit Wissenschaft und Praxis.

Die IST-Hochschule ist in vier Fachbereichen organisiert, die jeweils über einen Fachbereichsrat verfügen. Diesem gehören fünf Professorinnen bzw. Professoren, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der sonstigen Mitarbeitenden sowie eine Studierende bzw. ein Studierender an, die von den einzelnen Funktionsgruppen für eine Amtszeit von zwei Jahren gewählt werden. Den Vorsitz im Fachbereichsrat übernimmt die Dekanin bzw. der Dekan. Diese bzw. dieser wird ebenso wie eine Prodekanin bzw. ein Prodekan als deren bzw. dessen Stellvertretung von den Fachbereichsräten aus den Reihen der Professorinnen bzw. Professoren des jeweiligen Fachbereichs für die Dauer von zwei Jahren gewählt.

Im Sommersemester 2018 beschäftigt die IST-Hochschule 15 hauptberufliche Professorinnen bzw. Professoren in einem Umfang von 13,5 VZÄ, davon drei in Teilzeit. Damit weist sie eine Betreuungsrelation von Professorinnen bzw. Professoren (in VZÄ) zu Studierenden von 1 zu 202 auf. Sieben Professuren (6 VZÄ) sind dem Fachbereich „Kommunikation & Wirtschaft“ zugeordnet, zwei Professuren (2 VZÄ) dem Fachbereich „Sport & Management“, fünf Professuren (4,5 VZÄ) dem Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ und eine Professur (1 VZÄ) dem Fachbereich „Tourismus & Hospitality“. Der Anteil von Professorinnen an der Professorenschaft liegt bei 26 %. Bis zum Wintersemester 2021/22 soll das hauptberufliche professorale Personal auf 20 Personen (18 VZÄ) anwachsen. An der Hochschule ist sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches Personal in einem Umfang von 5,25 VZÄ (inkl. 0,5 VZÄ Hochschulleitung) und nichtwissenschaftliches Personal in einem Umfang von 7,75 VZÄ (inkl. 0,5 VZÄ Hochschulleitung) beschäftigt.

Das Lehrdeputat einer Vollzeitprofessur beträgt gemäß Arbeitsvertrag 18 SWS, die vertraglich geregelte wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 40 Stunden. Die Hochschule gibt an, dass die Lehrverpflichtung einer Vollzeitprofessur nicht mehr als 70 % der kompletten Jahresarbeitszeit umfassen solle, so dass mindestens 30 % für Forschung und Gremienarbeit zur Verfügung stünden. Entsprechend liege die Obergrenze der Jahreslehrverpflichtung für eine Vollzeitprofessur unter Einrechnung der sog. Kontaktzeiten im Mittel bei 1.204 Zeitstunden bzw. 1.605 akademischen Stunden. |<sup>3</sup> Auf die synchrone Lehre

|<sup>3</sup> Für Vor- und Nachbereitungen, den Austausch mit den Studierenden und für Korrekturleistungen wird für jede akademische Stunde in der synchronen Lehre eine „Kontaktzeit“ (Terminologie der IST-Hochschule)

entfielen dabei 525 Zeitstunden bzw. 700 akademische Stunden und auf die asynchrone Lehre 679 Zeitstunden bzw. 905 akademische Stunden. Nach Angaben der Hochschule kann in Absprache mit der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Lehre und Forschung für umfängliche Forschungsvorhaben eine Lehrdeputatsreduktion gewährt werden. Zudem kann bei entsprechendem Arbeitsaufwand durch die Übernahme von Ämtern oder durch Gremlenarbeit im Gespräch mit dem Präsidium eine Reduktion des Lehrdeputats beantragt werden.

Die Entscheidung über die Einrichtung oder Wiederbesetzung sowie über die Zuweisung und die Aufgabenbeschreibung einer Professur trifft das Präsidium nach Anhörung der betreffenden Fachbereiche. In der Regel besteht die Berufungskommission aus drei professoralen Mitgliedern, einem Mitglied aus der Gruppe der akademischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und einem Mitglied aus der Gruppe der Studierenden, zudem sollen ihr möglichst auswärtige Mitglieder angehören. Nach Vorauswahl durch die Berufungskommission werden geeignete Bewerberinnen bzw. Bewerber zu einem Gespräch mit der Kommission und einer Probelehrveranstaltung eingeladen. Darüber hinaus führt die Präsidentin bzw. der Präsident mit jeder eingeladenen Bewerberin bzw. jedem eingeladenen Bewerber ein Einzelgespräch. Zusätzlich sollen zwei vergleichende externe Gutachten eingeholt werden. Anschließend erarbeitet die Berufungskommission einen gereihten Berufungsvorschlag und leitet diesen der Präsidentin bzw. dem Präsidenten zur Entscheidung weiter, die bzw. der den Ruf erteilt. Stimmt die Präsidentin bzw. der Präsident einem Berufungsvorschlag nicht zu, kann er bzw. sie abweichend von der Reihenfolge des Berufungsvorschlages berufen oder einen neuen Berufungsvorschlag anfordern. Die Einstellung erfolgt nach Genehmigung durch das zuständige Ministerium unbefristet mit einer sechsmonatigen Probezeit.

Im Sommersemester 2018 waren insgesamt 2.721 Studierende an der IST-Hochschule eingeschrieben, davon 859 in der dualen Studienform. Sämtliche Studiengänge der Hochschule werden als Fernunterricht im Blended-Learning-Ansatz durchgeführt. Dabei werden an der IST-Hochschule sowohl asynchrone Lehr- und Lernformen wie Studienhefte und Online-Vorlesungen als auch synchrone Lehr- und Lernformen wie Online-Tutorien und Präsenzveranstaltungen eingesetzt. Bei den dualen, praxisintegrierend angelegten Studiengängen kommen die Betriebe und Unternehmen als weiterer Lernort hinzu. Die Lehre wird gemittelt über alle Studiengänge und unter Berücksichtigung der verschiedenen Lehrformate (Präsenzveranstaltungen, Online-Tutorien, Online-

von 1,25 Zeitstunden addiert. Bei den asynchronen Lehrformaten ist der Umfang der anfallenden Kontaktzeiten Angaben der Hochschule zufolge zu unterschiedlich, als dass diese mit einem entsprechenden Faktor ausgewiesen werden könnten.

Vorlesungen und Studienhefte) sowie deren jeweiliger Workloadverteilung zu 54,9 % von hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren der Hochschule erbracht (Stand akademisches Jahr 2017). In einzelnen Studiengängen liegt die Quote – teils knapp – unter 50 %.

Im Rahmen ihrer Forschungsstrategie plant die Hochschule, neben dem bereits existierenden fachbereichsübergreifenden Forschungsschwerpunkt „Fitnesswissenschaften“ bis zum Jahr 2019 zwei weitere Forschungsschwerpunkte zu entwickeln und durch Clusterung der Forschungsthemen fachbereichsübergreifend zu erarbeiten. Zur Unterstützung und Förderung der Forschung existiert ein Forschungsbudget, das in den Jahren 2016 bis 2018 jeweils 100 Tsd. Euro umfasste. Die Professorinnen und Professoren können daraus Mittel durch Antragstellung bei der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre erhalten. Als weiterer Anreiz erfolgen Bonuszahlungen bei Erreichung forschungsbezogener Zielvereinbarungen. Die Hochschule hat im Jahr 2018 erstmals Drittmittel eingeworben. Sie gibt an, die Einwerbung von Drittmittel- und Fördergeldern künftig stärker forcieren zu wollen.

Die IST-Hochschule verfügt an ihrem Hauptsitz in Düsseldorf über sieben Seminarräume, ein Labor, Gruppenarbeitsräume und Büros, die sie vom IST-Studieninstitut im Rahmen eines Dienstleistungsvertrags anmietet. Darüber hinaus wurde zur Durchführung trainingspraktischer Lehreinheiten ein sogenannter Fitness-Lernloft eingerichtet, der mit Unterrichtsmaterialien für diagnostische Verfahren, Geräten und verschiedenem therapeutischen Equipment ausgestattet ist. Für die Aufzeichnung der Online-Vorlesungen und Online-Tutorien steht ein Filmstudio mit der notwendigen Produktionstechnik zu Verfügung. Daneben unterhält die Hochschule sog. Seminarstandorte zur Durchführung von Präsenztagen in München, Berlin und ab dem Wintersemester 2018/19 auch in Stuttgart.

In ihren Räumlichkeiten in Düsseldorf hält die IST-Hochschule für ihre Studierenden und Mitarbeitenden einen Präsenzbestand von knapp 1.200 Fachbüchern bereit (Stand: Juli 2018). Der Zugriff auf den digitalen Bibliotheksbestand der Hochschule erfolgt über den Online-Campus. Dieser bietet Zugriff auf ausgewählte Datenbanken mit Volltext-Zugriff über EBSCO sowie auf den Bestand von 710 E-Books. Daneben besteht die Möglichkeit, in der E-Book-Datenbank EBL aus über 260.000 Büchern auszuwählen. Alle Titel können online für einen kostenlosen Lesezeitraum von fünf Minuten eingesehen werden. Falls das E-Book von einer bzw. einem Studierenden oder einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter benötigt wird, entleiht oder erwirbt die Hochschule dieses. In den Jahren 2013 bis 2016 hat die IST-Hochschule in die Literaturversorgung (inkl. Lizenzgebühren und Software) insgesamt ca. 55 Tsd. Euro investiert. Im Jahr 2017 lag der Anschaffungsetat bei knapp 30 Tsd. Euro, für das Jahr 2018 sind 40 Tsd. Euro für die Literaturversorgung eingeplant.

Die Erlöse und Erträge der IST-Hochschule für Management GmbH lagen im Jahr 2017 bei rd. 7,6 Mio. Euro und bestanden zu fast 100 % aus Studienentgelten. Dem standen Aufwendungen in Höhe von rd. 6,1 Mio. Euro gegenüber. Der sich daraus ergebende Jahresüberschuss in Höhe von rd. 1,5 Mio. Euro ist aufgrund eines zwischen der IST-Studieninstitut GmbH und der Hochschulträgergesellschaft bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags in voller Höhe an die IST-Studieninstitut GmbH geflossen.

---

## B. Akkreditierungsentscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens geprüft, ob die IST-Hochschule für Management, Düsseldorf, 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 IST-Hochschule den wissenschaftlichen Maßstäben einer Hochschule entspricht. Der Wissenschaftsrat gelangt somit zu einer positiven Akkreditierungsentscheidung.

Der IST-Hochschule ist es in der noch vergleichsweise kurzen Zeit ihres Bestehens gelungen, sich erfolgreich am Markt zu positionieren und eine stetig steigende Zahl von Studierenden zu gewinnen. Dabei profitiert sie von ihrer guten Vernetzung in die von ihr bedienten Branchen. Sie verfügt über ein schlüssiges Profil, das konsequent an den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen ausgerichtet ist. Hierzu zählt das Fernstudienmodell als profilbildendes Studienformat, das den Studierenden räumliche und zeitliche Flexibilität bietet und auf rege Nachfrage stößt. Die Möglichkeit, die Studiengänge auch als duales Fernstudium absolvieren zu können, fügt sich plausibel in Profil und Angebot der IST-Hochschule ein.

Die Leitungsstruktur der IST-Hochschule und der dahinterstehenden Gesellschaften sind geprägt von dem Modell eines inhabergeführten Familienunternehmens. Daraus folgt eine enge institutionelle Verflechtung zwischen der Hochschule und der IST-Studieninstitut GmbH als ihrer Betreiberin. Zwar kann hinsichtlich der historischen Genese und der Gründungsphase der Hochschule nachvollzogen werden, warum diese Strukturen zunächst so gewachsen sind. Sie sind jedoch mit Blick auf die akademische Eigenständigkeit der Hochschule als nachteilig zu bewerten. Insbesondere die Rolle der gegenwärtigen Präsidentin, die zugleich Geschäftsführerin und Gesellschafterin der Betreibergesell-

schaft sowie Vorstandsmitglied und Einzelvertretungsbefugte der Mehrheitsgesellschaft der Betreibergesellschaft ist, wird in diesem Zusammenhang kritisch gesehen. Darüber hinaus besteht in der Zusammensetzung des Präsidiums insgesamt ein deutliches Ungleichgewicht zu Ungunsten der akademischen Seite, da aus dem vierköpfigen Präsidium lediglich die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Lehre aus den Reihen der Professorenschaft vom Senat gewählt wird. In der gegenwärtigen Besetzung des Präsidiums ist der amtierende Vizepräsident für Forschung und Lehre zudem das einzige Mitglied, das nicht zugleich eine Funktion bei der Trägerin und/oder Betreibergesellschaft innehat.

Mit Blick auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Interessen und Steuerungsmöglichkeiten der Betreiberseite und dem akademischen Verantwortungsbereich der Hochschule ist zudem die Rolle des Senats als zentrales akademisches Selbstverwaltungsorgan der Hochschule zu schwach ausgestaltet. Dieser ist bislang nicht in maßgeblicher Weise an der Bestellung und Abberufung aller mit akademischen Aufgaben betrauten Mitglieder des Präsidiums beteiligt. Zudem sind seine Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Grundordnung durch Vetorechte des Präsidiums und des Hochschulrats in unangemessener Weise eingeschränkt. Die Zusammensetzung des Senats ist bezogen auf die hochschulinternen Mitglieder hochschuladäquat gestaltet. Kritisch zu sehen ist hingegen die – wenn auch stimmrechtslose – Senatsmitgliedschaft einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Trägerin, die bzw. der nicht zugleich eine Funktion innerhalb der Hochschule übernimmt.

Der Umfang des hauptberuflichen professoralen Personals entspricht in der Summe den quantitativen Anforderungen des Wissenschaftsrates an den akademischen Kern einer Hochschule mit Masterangeboten. Auffallend ist jedoch die ungleiche Verteilung der Professuren auf die Fachbereiche der Hochschule. Vor diesem Hintergrund erscheint die Aufteilung in vier Fachbereiche mit jeweils eigenen Organen und Gremien in Teilen überkomplex. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Fachbereiche „Tourismus & Hospitality“ und „Sport & Management“, die lediglich über eine professorale Personalausstattung im Umfang von 1 bzw. 2 VZÄ verfügen.

Unter Berücksichtigung der Workloadverteilung der einzelnen synchronen und asynchronen Lehrformate wurde die Lehre im akademischen Jahr 2017 zwar gemittelt über alle Studiengänge zu über 50 % von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren der Hochschule erbracht, in einzelnen Studiengängen wurde diese Anforderung jedoch nicht erfüllt. Positiv gewertet wird aber in diesem Zusammenhang, dass im Bereich der Studienbriefe, auf die der höchste Anteil des Workloads entfällt, in jedem Studiengang eine Quote von über 50 % erreicht wurde.

Das von der IST-Hochschule zugrunde gelegte Berechnungssystem für die Ermittlung der professoralen Lehrbelastung erscheint nicht geeignet, diese

realistisch abzubilden. Dies gilt mit Blick auf die Einrechnung sog. Kontaktzeiten wie auf die Kalkulation der Zeitbedarfe für einzelne professorale Lehraufgaben. Im Ergebnis ist die tatsächliche Lehrbelastung – wie auch von einer durch die Hochschule vorgelegten Auswertung der professoralen Arbeitszeitverteilung belegt – als zu hoch zu bewerten. Hinzu kommt, dass Lehrdeputatsreduktionen bislang nicht transparent geregelt sind.

Das Berufungsgeschehen an der Hochschule entspricht nicht in allen Aspekten den Anforderungen des Wissenschaftsrates an ein wissenschaftsgeleitetes Berufungsverfahren. So ist die Einholung externer Gutachten zwar nach Angaben der Hochschule gelebte Praxis, nicht aber strukturell durch eine entsprechende Regelung in der Berufsordnung sichergestellt. Mit Blick auf die Personalkonstellation in der Leitungs- und Betreiberstruktur der IST-Hochschule ist die Rolle der akademischen Selbstverwaltung im Berufungsgeschehen zu schwach ausgestaltet, während die amtierende Präsidentin über zu weitreichende Einflussmöglichkeiten verfügt.

Das Studienangebot der IST-Hochschule ist stimmig und entspricht ihrem Profilanspruch. Die durchgängig akkreditierten Studiengänge erfreuen sich einer regen Nachfrage und weisen eine ausgeprägte Praxisrelevanz auf. Die Gespräche mit den Studierenden im Rahmen des Ortsbesuchs zeigten insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit dem Studium. Hierzu trägt das schlüssige Betreuungskonzept der Hochschule bei, das passgenau auf die Anforderungen einer Fernhochschule abgestimmt ist. Die Rückbindung der Studiengänge an die Forschungsaktivitäten der Professorinnen und Professoren ist für den Bachelorbereich angemessen. Die bestehenden und noch geplanten Masterstudiengänge sind jedoch nicht hinreichend mit der Forschung verknüpft. Das Studienangebot in der dualen praxisintegrierenden Studienform entspricht zwar einigen der Anforderungen des Wissenschaftsrates |<sup>4</sup> an ein duales Studium, es mangelt aber an einem klar erkennbaren dualen Kompetenzprofil auf Basis einer transparenten Differenzierung der unterschiedlichen Studienformate und ihrer jeweiligen Qualifikationsziele.

Mit Blick auf das noch verhältnismäßig junge Alter der Hochschule und einen zunächst nachvollziehbaren Fokus auf die Lehre im Rahmen der Gründungs- und Aufbauphase hat sich die Forschung an der IST-Hochschule bislang adäquat entwickelt. Die primär praxisorientierten Forschungsaktivitäten der Hochschule entsprechen ihrem Profil als Hochschule für angewandte Wissenschaften und sind in der Summe angemessen. Die Hochschule verfügt über einzelne forschungsstarke Professorinnen und Professoren, die viele in anerkannten Zeitschriften bzw. Verlagen veröffentlichte Publikationen aufweisen.

|<sup>4</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums, Positionspapier (Drs. 3479-13), Mainz Oktober 2013.

Mit Blick auf die vorhandenen sowie geplanten Masterstudiengänge muss die IST-Hochschule ihre Forschungsleistungen in der Breite aber noch weiter steigern. Die finanzielle Förderung der Forschung durch die Bereitstellung eines für eine private Hochschule dieser Größenordnung verhältnismäßig hohen Forschungsbudgets bietet hierfür eine gute Grundlage. Insbesondere mit Blick auf die hohe Lehrbelastung fehlt es aber an einer transparenten Regelung der Kriterien und Vergabeverfahren für mögliche forschungsbezogene Deputatsreduktionen.

Die räumliche Ausstattung der IST-Hochschule ist angemessen und entspricht den Anforderungen des Hochschulbetriebs. Das für die Aufzeichnung der Online-Lehrveranstaltungen zur Verfügung stehende Filmstudio ist personell und sächlich sehr gut ausgestattet. Positiv hervorzuheben sind zudem das hochschuleigene Labor für die Lehr- und Forschungsaktivitäten im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ sowie der attraktiv gestaltete Fitness-Lernloft.

Die Literaturversorgung ist durch ihren Fokus auf den digitalen Bibliotheksbestand auf die Anforderungen einer Fernhochschule ausgerichtet. Allerdings decken die vorhandenen Zugriffsmöglichkeiten auf verschiedene Literatur-, Datenbank- und Zeitschriftenbestände die sich aus Forschung und Lehre ergebenden Bedarfe der Hochschule nicht vollumfänglich ab. Insbesondere ist der eigene E-Book-Bestand der Hochschule ausbaubedürftig. Der Bibliotheksetat ist zwar seit Gründung der IST-Hochschule stetig erhöht worden, für eine Hochschule dieser Größenordnung mit primär elektronischer Literaturversorgung jedoch weiterhin eher knapp bemessen. Für die adäquate Betreuung der Bibliothek wäre eine Bibliotheksfachkraft mit einschlägigen Kompetenzen im Bereich elektronischer Literaturversorgung erforderlich.

Die Finanzierung der IST-Hochschule ist mit Blick auf die Umsatzrendite als solide und gesichert zu bewerten. Die Hochschule verzeichnete infolge des kontinuierlichen Studierendenaufwuchses seit ihrer Gründung stetig steigende Erlöse aus Studienentgelten und erwirtschaftete in den vergangenen Jahren stets Jahresüberschüsse. Aufgrund des zwischen Träger- und Betreibergesellschaft bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags werden diese Gewinne jedoch in voller Höhe an die IST-Studieninstitut GmbH abgeführt. Hierdurch entsteht eine hohe wirtschaftliche Abhängigkeit der Hochschule von ihrer Betreiberin.

Der Wissenschaftsrat verbindet seine Akkreditierungsentscheidung mit den folgenden Auflagen:

\_ Um die akademische Eigenständigkeit der Hochschule nachhaltig sicherzustellen, muss nach Satzungslage und in der Praxis gewährleistet sein, dass Personen mit substanzieller Beteiligung an der Trägereinrichtung und leitende Funktionsträger der Betreiberin keine mit akademischer Verantwortung verbundenen Aufgaben in der Hochschulleitung übernehmen. Diese müssen



in den Verantwortungsbereich eines durch die akademische Selbstverwaltung legitimierten Mitglieds des Präsidiums fallen.

- \_ Folgende Anpassungen an der Grundordnung sind erforderlich:
  - \_ Bestellung und Abberufung aller mit akademischen Aufgaben betrauten Mitglieder des Präsidiums müssen unter maßgeblicher Mitwirkung (Wahlrecht, Vorschlagsrecht oder Zustimmungserfordernis) des zentralen akademischen Selbstverwaltungsorgans erfolgen.
  - \_ Um den Senat in der Gestaltung und Änderung der Grundordnung nicht unangemessen einzuschränken, ist auf das diesbezügliche Vetorecht von Präsidium und Hochschulrat zu verzichten und sicherzustellen, dass der Senat für die Beschlussfassung hinsichtlich der Gestaltung und Änderung der Grundordnung das Einvernehmen lediglich mit der Trägereinrichtung oder der Betreiberin herzustellen hat.
  - \_ Die Senatsmitgliedschaft einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Trägerin, die bzw. der nicht zugleich eine Funktion innerhalb der Hochschule übernimmt, muss ausgeschlossen werden. Personen, die nicht Mitglieder der Hochschule sind, dürfen an den Sitzungen der akademischen Organe nur nach deren Zustimmung teilnehmen.
- \_ 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.
- \_ Um eine angemessene Gewichtung des Lehranteils innerhalb der Gesamtarbeitszeit strukturell gewährleisten zu können, muss der Aufgabenumfang in der Lehre reduziert und der professorale Personalbestand entsprechend ausgebaut werden. In diesem Zusammenhang ist das Berechnungssystem für die Lehrbelastung so umzugestalten, dass es geeignet ist, den tatsächlich anfallenden Arbeitsaufwand realistisch abzubilden. Zudem ist eine verbindliche Regelung für die bislang lediglich individuell erteilten Lehrdeputatsreduktionen in Form einer Lehrdeputatsordnung erforderlich, aus der transparent hervorgeht, nach welchen Kriterien und nach welchem Verfahren diese gewährt werden.
- \_ Folgende Anpassungen der Berufsordnung sind erforderlich:
  - \_ Zur Sicherstellung einer wissenschaftsgeleiteten Festlegung von Denominationen muss ein geeignetes akademisches Selbstverwaltungsorgan an der Entscheidung über die Denomination von Professuren maßgeblich beteiligt werden.
  - \_ Die Einbindung externen wissenschaftlichen Sachverständigen ist obligatorisch festzuschreiben.

\_ Insbesondere mit Blick auf die angebotenen und geplanten Masterstudiengänge muss die Hochschule ihre Forschungsleistungen weiter ausbauen. Hierfür ist eine Ausgestaltung der Lehrbelastung erforderlich, die ausreichend Zeiträume für Forschungsaktivitäten gewährleistet, um diese professorale Kernaufgabe im Tätigkeitsprofil der Professorinnen und Professoren angemessen abzubilden.

\_ Es muss ein übergreifendes Bibliothekskonzept erarbeitet und umgesetzt werden, das auf die bestehenden Defizite ebenso Bezug nimmt wie auf die sich aus dem Fernstudienmodell ergebenden Anforderungen. Für die adäquate Betreuung und Weiterentwicklung der Bibliothek ist eine bibliothekarische Fachkraft erforderlich.

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

\_ Im Interesse ihrer akademischen Eigenständigkeit sollte die Hochschule die Umsetzung der in Aussicht gestellten Abgrenzung bzw. Entflechtung von dem IST-Studieninstitut mit Nachdruck verfolgen und sich dabei auch – in Abstimmung mit ihrer Trägerin und Betreiberin – um größere wirtschaftliche Unabhängigkeit bemühen.

\_ Im Interesse einer angemessenen Vertretung der Hochschullehrerschaft innerhalb der Hochschulleitung sollte der Anteil gewählter professoraler Präsidiumsmitglieder erhöht werden. Diese sollten für die Übernahme entsprechender Leitungsaufgaben von ihren sonstigen professoralen Aufgaben in hinreichendem Maße entlastet werden.

\_ Mit Blick auf die verschiedenen Fachbereiche der Hochschule sowie die weitere Förderung der Forschung sollte die Anzahl der externen wissenschaftlichen Vertreterinnen bzw. Vertreter im Hochschulrat erhöht werden. Dabei sollte sich die Hochschule um ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis im Hochschulrat bemühen, da Frauen in diesem Gremium bislang deutlich unterrepräsentiert sind.

\_ Zur weiteren Förderung der Gleichstellung beschränkt sich die Empfehlung darauf, dass die Hochschule ein tragfähiges Gleichstellungskonzept erarbeiten und implementieren sollte, in dem die Gleichstellungsziele klar definiert und geeignete Maßnahmen zu deren Umsetzung aufgeführt werden.

\_ Die Hochschule sollte ihre organisationalen Strukturen auf den Prüfstand stellen, wobei insbesondere die Einteilung in Fachbereiche mit nur sehr geringem professoralen Personalbestand vermieden werden sollte.

\_ Zur Weiterentwicklung des profilbildenden Fernstudienmodells sollte die Digitalisierung des Studienangebots durch ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept begleitet werden.

- \_ Das genuine Profil der dualen Studienformen sollte klarer herausgearbeitet und dabei insbesondere die inhaltliche Verzahnung der theoretischen und praktischen Wissensvermittlung gestärkt werden. In diesem Zusammenhang wird zudem empfohlen, einen von Hochschule und Praxisbetrieben gemeinsam getragenen Prozess für die Auswahl dualer Studierender zu etablieren. Die Letztentscheidung über die Zulassung dual Studierender sollte bei der Hochschule liegen.
- \_ Im Zuge des bereits erfolgten und weiterhin geplanten Wachstums sollte die Höhe der vorhandenen Ausfallbürgschaft in Rücksprache mit dem Land Nordrhein-Westfalen geprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Darüber hinaus macht sich der Wissenschaftsrat alle Anregungen und Einschätzungen der Arbeitsgruppe zu eigen.

Mit Blick auf die Auflagen spricht der Wissenschaftsrat eine Akkreditierung für zunächst drei Jahre aus. Die Auflagen zur Leitungsstruktur, zu den Änderungen der Grund- und Berufungsordnung, zur Umgestaltung des Berechnungssystems für die professorale Lehrbelastung und zur Erarbeitung einer Lehrdeputatsordnung sowie zur Ausarbeitung eines Bibliothekskonzepts sind innerhalb eines Jahres zu erfüllen. Die Auflage zur professoralen Lehrabdeckung ist binnen zwei Jahren zu erfüllen. Die Reduktion der Lehrbelastung wird ebenso wie die Umsetzung des Bibliothekskonzeptes einschließlich der Bibliotheksausstattung und der Ausbau von Forschungsaktivitäten im Rahmen der Reakkreditierung gesondert geprüft. Der Akkreditierungszeitraum wird sich auf fünf Jahre verlängern, sofern der Akkreditierungsausschuss die fristgerechte Erfüllung der innerhalb eines Jahres zu erfüllenden Auflagen bestätigt hat. Der Wissenschaftsrat bittet das Land Nordrhein-Westfalen, den Akkreditierungsausschuss rechtzeitig über die Maßnahmen der IST-Hochschule zur Erfüllung der Auflagen zu unterrichten.



Anlage: Bewertungsbericht  
zur Akkreditierung der IST-Hochschule für Management,  
Düsseldorf

**2018**

Drs. 7363-18



<b>Bewertungsbericht</b>	<b>25</b>
<b>I. Institutioneller Anspruch, Profil und Entwicklungsziele</b>	<b>25</b>
I.1 Ausgangslage	25
I.2 Bewertung	27
<b>II. Leitungsstruktur, Organisation und Qualitätsmanagement</b>	<b>28</b>
II.1 Ausgangslage	28
II.2 Bewertung	33
<b>III. Personal</b>	<b>38</b>
III.1 Ausgangslage	38
III.2 Bewertung	43
<b>IV. Studium und Lehre</b>	<b>48</b>
IV.1 Ausgangslage	48
IV.2 Bewertung	54
<b>V. Forschung</b>	<b>58</b>
V.1 Ausgangslage	58
V.2 Bewertung	60
<b>VI. Räumliche und sächliche Ausstattung</b>	<b>62</b>
VI.1 Ausgangslage	62
VI.2 Bewertung	64
<b>VII. Finanzierung</b>	<b>66</b>
VII.1 Ausgangslage	66
VII.2 Bewertung	66
<b>Anhang</b>	<b>69</b>





---

# Bewertungsbericht

Die IST-Hochschule für Management (kurz IST-Hochschule) mit Sitz in Düsseldorf wurde im Jahr 2012 gegründet und im darauffolgenden Jahr befristet staatlich anerkannt (derzeit bis zum Abschluss des laufenden Akkreditierungsverfahrens). Der Studienbetrieb wurde im April 2013 mit vier akkreditierten Bachelorstudiengängen aufgenommen. Die Hochschule hat vor ihrer Gründung keine Konzeptprüfung durch den Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrates durchlaufen.

Trägerin der Hochschule ist die IST-Hochschule für Management GmbH. Diese ist körperschaftsteuerliche und umsatzsteuerliche Organgesellschaft der IST-Studieninstitut GmbH, die gleichzeitig einzige Gesellschafterin ist. Das IST-Studieninstitut bietet seit 1989 berufsbegleitende Weiterbildungen in Form des Fernunterrichts an. |<sup>5</sup> Nach Angaben des Selbstberichts folgte die Gründung der Hochschule aus dem Ziel der weiteren Akademisierung des Bildungsangebots.

Die Hochschule ist als Fernhochschule konzipiert und bietet ihren 2.721 Studierenden (Stand Sommersemester 2018) derzeit acht Bachelor- und zwei Masterstudiengänge in den Fachbereichen „Sport & Management“, „Fitness & Gesundheit“, „Tourismus & Hospitality“ sowie „Kommunikation & Wirtschaft“ an. Die Studiengänge können im Vollzeit- und Teilzeitformat sowie bei Interesse auch in dualer Form studiert werden.

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

---

### **I.1 Ausgangslage**

Das Profil der Hochschule ist durch ihr Selbstverständnis als branchennahe und praxisorientierte Fernhochschule geprägt, die mit ihrem Studienangebot auf den wachsenden Bedarf an akademisch ausgebildeten Fachkräften in den

|<sup>5</sup> Seit 2006 bietet das IST-Studieninstitut in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, derzeit (Stand September 2018) ausschließlich mit der Hochschule Schmalkalden, auch Hochschulzertifikate an. Seit 2010 besteht zudem eine Kooperation mit der Hochschule Schmalkalden im Rahmen von MBA-Studiengängen.

von ihr bedienten Bereichen reagieren und zur weiteren Akademisierung der entsprechenden Berufsfelder beitragen will. Inhaltlich konzentriert sie sich dabei auf die Fachbereiche „Sport & Management“, „Fitness & Gesundheit“, „Tourismus & Hospitality“ sowie „Kommunikation & Wirtschaft“. Nach Angaben der Hochschule sind sämtliche ihrer Studiengänge auf die Dienstleistungsbranche ausgerichtet. Daher liegt neben der Vermittlung spezifischen Fachwissens ein weiterer Schwerpunkt in Studium und Lehre in der Vermittlung wirtschaftswissenschaftlicher und managementbezogener Kenntnisse sowie anwendungsorientierter praktischer Fähigkeiten. Die Hochschule gibt an, damit ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften gerecht zu werden. Das Studienkonzept der IST-Hochschule kombiniert sowohl in den Bachelor- als auch in den Masterstudiengängen ein Fernstudium mit kompakten, überwiegend fakultativen Präsenzstudienphasen. Durch die Möglichkeit, die Studiengänge auch in dualer Form studieren zu können, will die Hochschule ihren Studierenden zusätzliche Flexibilität und eine enge Verzahnung mit der beruflichen Praxis bieten.

Zielgruppen des Studienangebotes der IST-Hochschule sind Studieninteressierte, die zeitlich und räumlich flexibel studieren wollen oder müssen (etwa aufgrund von familiären oder beruflichen Verpflichtungen) und sich für ein praxisorientiertes bzw. praxisintegrierendes Studium interessieren. Als weitere Zielgruppen nennt die Hochschule Unternehmen der Sport-, Fitness- und Gesundheits- sowie der Tourismusbranche, die als Ausbildungsbetrieb im Rahmen der dualen Studiengänge oder als Kooperationspartner infrage kommen.

Die Hochschule verpflichtet sich gemäß ihrer Grundordnung zu gleichstellungsfördernden Maßnahmen. In Anlehnung an das Landeshochschulgesetz Nordrhein-Westfalen verfügt die Hochschule über eine Gleichstellungsbeauftragte (vgl. Kapitel II).

Die weitere strategische Planung der Hochschule sieht für die nächsten fünf Jahre vor, das Studienangebot in den bestehenden Fachbereichen dahingehend zu vervollständigen, dass für alle Bachelorabsolventinnen und -absolventen konsekutive Masterstudiengänge vorgehalten werden und der Bedarf an akademischen Aus- und Weiterbildungsangeboten mit Managementbezug in den von der Hochschule bedienten Bereichen weitestgehend abgedeckt wird. Im Bereich Forschung strebt die Hochschule an, in den für sie thematisch relevanten wissenschaftlichen Feldern und akademischen Netzwerken eine deutliche Sichtbarkeit und Akzeptanz ihrer Forschungsleistungen zunächst national und langfristig auch international zu erreichen. Darüber hinaus gibt die Hochschule als weiteres Ziel an, bis zum Jahr 2020 mit Blick auf die Studierendenzahlen und die Qualität der Studiengänge zu den führenden drei privaten Hochschulen in den von ihr angebotenen Bereichen zu gehören. Die Entwicklungsziele der Hochschule werden in einem Geschäftsfeldplan der Trägergesellschaft

dokumentiert sowie im jährlich erstellten Lehr- und Forschungsbericht der IST-Hochschule aufgegriffen und überprüft. In Absprache mit dem Land Nordrhein-Westfalen ersetzte dieser in den Anfangsjahren nach Gründung den in der Grundordnung verankerten Hochschulentwicklungsplan.

## 1.2 Bewertung

Die IST-Hochschule ist eine noch verhältnismäßig junge Hochschule, der es bereits gelungen ist, sich erfolgreich am Markt zu etablieren. Stetig wachsende Studierendenzahlen zeigen, dass das Studienangebot der Hochschule gut nachgefragt wird, wobei sich die Entwicklung in den einzelnen Studiengängen differenziert darstellt. Der Anteil von fast einem Drittel dual Studierender zeugt von einem bestehenden Akademisierungsbedarf in den von der Hochschule bedienten Bereichen.

Das Profil der Hochschule ist schlüssig und durch ihr branchennahes und praxisorientiertes Bachelor- und Masterangebot in den Bereichen „Sport & Management“, „Fitness & Gesundheit“, „Tourismus & Hospitality“ sowie „Kommunikation & Wirtschaft“ bestimmt. Damit wird sie ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften im Rahmen der Lehre gerecht. Mit ihrem Fernstudienmodell verfügt die Hochschule über ein profilbildendes Studienformat, das den Studierenden räumliche und zeitliche Flexibilität bietet und auf rege Nachfrage stößt. Durch ihre hohe Dienstleistungsorientierung entspricht die Hochschule den besonderen Bedürfnissen ihrer oftmals beruflich oder anderweitig eingebundenen Studierenden. Mit Blick auf ihren inhaltlichen und institutionellen Anspruch, ihr Selbstverständnis und ihre Zielgruppen wird grundsätzlich begrüßt, dass die Hochschule auch die Möglichkeit eines dualen Fernstudiums eröffnet. Aus Sicht der Arbeitsgruppe besteht in diesem Bereich jedoch Nachbesserungsbedarf (vgl. Kapitel IV.2).

Positiv zu werten ist die konsequente Ausrichtung des Studienangebots auf die Bedürfnisse der jeweiligen Branchen. Die institutionelle Verbindung zum IST-Studieninstitut kommt der Hochschule dabei mit Blick auf entsprechende Branchenkontakte und Rückmeldungen aus der Praxis zugute. Insgesamt ist die Hochschule gut vernetzt. Neben Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen, Verbänden und Vereinen verfügt die Hochschule auch über projektbezogene Kooperationen mit anderen Hochschulen (vgl. Kapitel V.).

Es wird anerkannt, dass sich die Hochschule in ihrer Grundordnung zur Förderung der Gleichstellung verpflichtet und eine Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt hat. Um diesen Bereich weiter zu fördern, sollte die Hochschule ein tragfähiges Gleichstellungskonzept erarbeiten und implementieren, in dem Gleichstellungsziele klar definiert und geeignete Maßnahmen zu deren Umsetzung aufgeführt werden.

Mit Blick auf die weiteren Entwicklungsziele wird begrüßt, dass die Hochschule nach ihrem schnellen Wachstum in der Gründungs- und Aufbauphase ihren weiteren Aufwuchs nun moderat plant und ihr bestehendes Studienangebot zunächst konsolidieren will. Wie in ihrer strategischen Planung vorgesehen, sollte die Hochschule ihren Fokus nun gezielt auf den weiteren Ausbau der Forschung richten. Dies ist aus Sicht der Arbeitsgruppe insbesondere mit Blick auf die geplante Einführung weiterer Masterstudiengänge unerlässlich (vgl. Kapitel V.2).

Die Entwicklungsziele der Hochschule sowie die damit verbundene strategische Planung sollten aus Sicht der Arbeitsgruppe künftig im Rahmen des in der Grundordnung bereits verankerten Hochschulentwicklungsplans unter Einbezug der verschiedenen Statusgruppen erarbeitet und festgehalten werden. Die bisherige Praxis, dies mit dem jährlich verfassten Lehr- und Forschungsbericht zu verknüpfen, erscheint der Arbeitsgruppe ungewöhnlich und wenig zielführend.

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

---

### II.1 Ausgangslage

Trägerin der Hochschule ist die IST-Hochschule für Management GmbH, deren alleiniger Zweck der Betrieb der Hochschule ist. Die IST-Hochschule für Management GmbH ist körperschaftssteuerliche und umsatzsteuerliche Organgesellschaft der IST-Studieninstitut GmbH, die deren einzige Gesellschafterin und damit Betreiberin der Hochschule ist. Mehrheitsgesellschafterin der IST-Studieninstitut GmbH ist mit 51 % die IST-Bildungsstiftung. |<sup>6</sup> Die übrigen Anteile verteilen sich mit jeweils 12,5 % auf den Unternehmensgründer und dessen Ehefrau sowie mit jeweils 12 % auf deren zwei Kinder. Der Unternehmensgründer und Gründungspräsident der Hochschule ist zugleich Geschäftsführer der Betreiber- und der Hochschulträgersgesellschaft sowie Vorstandsmitglied der IST-Bildungsstiftung. Seine Ehefrau ist Geschäftsführerin der Betreibergesellschaft und seit Ende 2017 Präsidentin der Hochschule sowie ebenfalls Vorstandsmitglied der IST-Bildungsstiftung, für die beide gemäß § 7 der Stiftungssatzung einzelvertretungsbefugt sind.

|<sup>6</sup> Die IST-Bildungsstiftung wurde im Jahr 2015 als Familienstiftung und unternehmensverbundene Beteiligungsträgerstiftung von dem Unternehmensgründer der IST-Studieninstitut GmbH gegründet. Stiftungszweck ist gemäß § 2 ihrer Satzung die Aus- und Weiterbildung von Studierenden im Rahmen eines methodisch-wissenschaftsgestützten Bildungsmanagements. Darüber hinaus verfolgt sie gemeinnützige Zwecke, etwa die Unterstützung von in Not geratenen Mitarbeitenden oder die finanzielle Förderung von Studierenden. Als Familienstiftung ist sie zudem zur Erbringung von finanziellen Leistungen und Bezügen an den Stifter und seine Familie zwecks Erhaltung, Unterstützung und Förderung des Lebensunterhaltes verpflichtet (vgl. § 2 Abs. 4 der Stiftungssatzung).

Zwischen der IST-Studieninstitut GmbH und der Hochschulträgergesellschaft besteht ein Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag. Dieser regelt die finanzielle Absicherung der Hochschule und ihrer Trägergesellschaft durch die IST-Studieninstitut GmbH. Als Gegenleistung führt die IST-Hochschule für Management GmbH ihren gesamten Gewinn an die IST-Studieninstitut GmbH ab.

Darüber hinaus besteht ein Vertrag über die interne Leistungsverrechnung zwischen den beiden Gesellschaften. Gemäß diesem Dienstleistungsvertrag stellt die IST-Studieninstitut GmbH der IST-Hochschule für Management GmbH gegen adäquate Vergütung Leistungen, insbesondere im Rahmen der personellen und sächlichen Ausstattung, zur Vorbereitung der Entwicklung, Durchführung und Verwaltung von „Hochschulprodukten“ zur Verfügung. Die Hochschule führt dazu aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IST-Studieninstituts den professoralen Lehrkörper der IST-Hochschule bei der (Weiter-)Entwicklung der Studiengänge insbesondere hinsichtlich der praxisrelevanten Inhalte beraten. Die Verantwortung für die Entwicklung und Überarbeitung von Studiengängen liege jedoch bei den Professorinnen und Professoren der Fachbereiche der IST-Hochschule. Bei der Durchführung und Verwaltung von „Hochschulprodukten“ würden vom IST-Studieninstitut und dessen Mitarbeitenden darüber hinaus organisatorische Aufgaben übernommen, etwa in der Beratung von Studieninteressierten und Studierenden, bei der Suche nach geeigneten Lehrbeauftragten aus der Praxis oder der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen („Stammtische“, Messebesuche, Networking mit potenziellen Arbeitgebern).

Die Hochschule selbst verfügt über ein Studierendensekretariat und ein Prüfungsamt; alle anderen Verwaltungsangelegenheiten (z. B. Seminarorganisation, Personalverwaltung, Versand der Unterlagen) werden über die Verwaltungsstrukturen des IST-Studieninstituts abgedeckt und entsprechend verrechnet. Im Rahmen der Gespräche vor Ort teilte die Hochschule mit, dass eine zunehmende personelle und finanzielle Entflechtung der Hochschule von dem IST-Studieninstitut angestrebt werde und teilweise schon in die Wege geleitet worden sei.

Zentrale Organe der Hochschule sind das Präsidium, der Hochschulrat und der Senat (§ 5 GO). Das Präsidium leitet die Hochschule. In Ausübung dieser Aufgabe obliegen ihm alle Angelegenheiten und Entscheidungen der Hochschule, die nicht durch die Grundordnung einem anderen Organ zugewiesen sind bzw. in die Zuständigkeit der Trägerin fallen. Das Präsidium entscheidet in Zweifelsfällen über die Zuständigkeiten der Gremien und der Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger (§ 6 GO). Es besteht aus der Präsidentin bzw. dem Präsidenten, der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Verwaltung, der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Studienorganisation und der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre. Die Präsidentin bzw. der Präsident vertritt die Hochschule nach innen und außen.

Sie bzw. er übt darüber hinaus das disziplinarische Weisungsrecht gegenüber dem wissenschaftlichen Personal und den Lehrbeauftragten der Hochschule aus, hat das Hausrecht inne und trifft die zur Aufrechterhaltung der Ordnung erforderlichen Maßnahmen (§ 7 GO). Sie bzw. er wird auf Vorschlag des Trägers nach Anhörung des Senats und des Hochschulrats für fünf Jahre durch den Träger ernannt, Wiederbestellung ist möglich. Die Abberufung der Präsidentin bzw. des Präsidenten kann nach Anhörung des Senats und des Hochschulrats durch den Träger erfolgen. Die Präsidentin bzw. der Präsident wird durch die Vizepräsidentin bzw. den Vizepräsidenten für Verwaltung vertreten.

Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Verwaltung leitet die Verwaltung der Hochschule und ist verantwortlich für den Bereich Finanzen und Controlling sowie für die ordnungsgemäße Umsetzung der Wirtschaftsplanung (§ 8 GO). Sie bzw. er wird auf Vorschlag des Trägers nach Anhörung des Hochschulrats für fünf Jahre durch den Träger ernannt, eine Wiederbestellung ist möglich. Ihre oder seine Abberufung kann nach Anhörung des Hochschulrats durch den Träger erfolgen. Sie bzw. er wird durch die Präsidentin bzw. den Präsidenten vertreten. Der derzeitige Vizepräsident für Verwaltung ist in Personalunion Geschäftsführer der IST-Hochschule für Management GmbH als Trägerin sowie der IST-Studieninstitut GmbH als Betreiberin der Hochschule.

Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Studienorganisation ist für die ordnungsgemäßen organisatorischen Abläufe aller Studiengänge verantwortlich und koordiniert hierfür die notwendigen Abstimmungsprozesse zwischen den Fachbereichen und Abteilungen der Hochschule (§ 9 GO). Sie bzw. er wird auf Vorschlag des Trägers nach Anhörung des Senats und des Hochschulrats für fünf Jahre durch den Träger ernannt, eine Wiederbestellung ist möglich. Ihre oder seine Abberufung kann nach Anhörung des Hochschulrats und des Senats durch den Träger erfolgen. Sie bzw. er wird durch die Vizepräsidentin bzw. den Vizepräsidenten für Forschung und Lehre vertreten. Der gegenwärtige Vizepräsident für Studienorganisation ist neben seinem Amt in der Hochschule als Leiter Bildungsmanagement bei der IST-Studieninstitut GmbH tätig.

Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Lehre ist für die Durchführung der Forschung und Lehre in der Hochschule verantwortlich. Sie bzw. er entwirft unter Mithilfe des Senats, des Hochschulrats und des Trägers und unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne der Fachbereiche den Hochschulentwicklungsplan einschließlich des Studienangebots (§ 10 GO). Auch die Evaluation gemäß erlassener Evaluationsordnung fällt in ihren bzw. seinen Verantwortungsbereich. Sie bzw. er wird aus den Reihen der hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren vom Senat gewählt und vom Träger bestellt. Ihre bzw. seine Amtszeit beträgt zwei Jahre, eine Wiederwahl bzw. Wiederbestellung ist möglich. Ihre bzw. seine Abberufung kann nach Beschluss des Senats auch vor Ablauf der zweijährigen Amtszeit erfolgen. Die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Lehre kann für die

Ausübung ihres bzw. seines Amtes eine Verringerung des Lehrdeputats bei der Präsidentin bzw. dem Präsidenten beantragen. Im Fall des gegenwärtigen Amtsinhabers beträgt die Reduktion vier SWS.

Der Hochschulrat wird gemäß § 18 der GO vom Träger bestellt und besteht aus mindestens sechs und höchstens 24 Mitgliedern. Mindestens die Hälfte seiner Mitglieder sind Externe. Dem Hochschulrat gehören Vertreterinnen bzw. Vertreter der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens, der Wissenschaft (außerhalb der IST-Hochschule), Absolventinnen bzw. Absolventen, Mitglieder der IST-Hochschule und eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Trägers an. Die Amtszeit beträgt üblicherweise drei Jahre. Der Hochschulrat berät das Präsidium in Fragen der Weiterentwicklung der Hochschule und fördert die Zusammenarbeit der Hochschule mit Wissenschaft und Praxis. Derzeit besteht das Gremium aus dreizehn Personen, davon acht externe Mitglieder (Stand: Juli 2018).

Der Senat ist das zentrale Selbstverwaltungsorgan der Hochschule. Gemäß § 13 der GO besteht er aus insgesamt 13 stimmberechtigten Mitgliedern. Dazu zählen acht Professorinnen bzw. Professoren (davon mindestens eine bzw. einer aus jedem Fachbereich der Hochschule), zwei wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, zwei sonstige Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und eine Studierende bzw. ein Studierender. Die Mitglieder der Hochschule wählen die genannten Vertreterinnen bzw. Vertreter nach Gruppen für eine Amtszeit von zwei Jahren. Dem Senat gehören ferner die Präsidentin bzw. der Präsident, die Vizepräsidentinnen bzw. Vizepräsidenten und eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Trägers als nicht stimmberechtigte Mitglieder an. In der Grundordnung (§ 19 Abs. 4 GO) ist geregelt, dass der Senat auf Antrag eines Mitglieds auch in Abwesenheit der Vertreterinnen und Vertreter des Trägers bzw. des Präsidiums tagen und Entscheidungen treffen kann.

Zu den Aufgaben des Senats zählen Erlass und Änderung der Grundordnung |<sup>7</sup>, der Berufsordnungsordnung sowie der von den Dekaninnen bzw. Dekanen in Zusammenarbeit mit den Fachbereichsräten erarbeiteten und durch das Präsidium geprüften Studien- und Prüfungsordnungen, Empfehlung und Stellungnahme zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans und des Wirtschaftsplans, Beratung des Trägers bei der Ernennung der Präsidentin bzw. des Präsidenten und der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Studienorganisation, Vorschlag und Wahl der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Forschung und Lehre, Beratung des Präsidiums in Angelegenheiten der Selbstverwaltung sowie die verbindliche Gestaltung und Überwachung von

|<sup>7</sup> Gemäß § 6 Abs. 2 haben das Präsidium, der Hochschulrat und der Träger ein Vorschlagsrecht für Änderungen bzw. Neuerungen an der Grundordnung. Darüber hinaus verfügen sie über ein Veto-Recht, so dass der Senat ohne deren Zustimmung keine Änderungen an der Grundordnung vornehmen kann.

Angelegenheiten der Forschung und Lehre im Rahmen des Hochschulentwicklungsplans (§ 19 GO). Nach Angaben der Hochschule tagt der Senat mindestens zwei Mal pro Jahr.

Die IST-Hochschule ist in vier Fachbereichen organisiert (§ 20 GO). Jeder Fachbereich verfügt über einen Fachbereichsrat (§ 21 GO), dem jeweils vier Professorinnen bzw. Professoren des Fachbereichs |<sup>8</sup>, eine Professorin bzw. ein Professor aus dem Fachbereich Kommunikation & Wirtschaft, die bzw. der ein Modul aus dem General Management Bereich verantwortet, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der sonstigen Mitarbeitenden sowie eine Studierende bzw. ein Studierender angehören. Die Vertreterinnen bzw. Vertreter der einzelnen Funktionsgruppen werden von den jeweiligen Mitgliedern für eine Amtszeit von zwei Jahren gewählt. Nach Angaben der Hochschule tagt der Fachbereichsrat zwei Mal pro Semester. Jeder Fachbereich verfügt ferner über eine Dekanin bzw. einen Dekan und eine Prodekanin bzw. einen Prodekan als deren bzw. dessen Stellvertretung. Die Dekaninnen bzw. Dekane und die Prodekaninnen bzw. Prodekane werden von den Fachbereichsräten – deren Vorsitz sie übernehmen – aus den Reihen der Professorinnen bzw. Professoren der jeweiligen Fachbereiche für die Dauer von zwei Jahren mit der Möglichkeit der Wiederwahl gewählt. Die Dekaninnen bzw. Dekane vertreten die Fachbereiche innerhalb der Hochschule und führen deren Geschäfte aus. Die Fachbereiche der Hochschule, vertreten durch die jeweiligen Fachbereichsräte und Dekaninnen bzw. Dekane, stehen Angaben der Hochschule zufolge in regem Austausch mit den entsprechenden Fachbereichen des IST-Studieninstituts und deren Leitungen, die auch beratend bei der Überarbeitung und Neuerstellung von Studiengängen tätig werden.

Die Hochschule verfügt über eine Gleichstellungsbeauftragte, die in geheimer Wahl unter und von allen weiblichen Mitgliedern der Hochschule gewählt und formal vom Hochschulrat für zwei Jahre ernannt wird, eine Wiederbestellung ist möglich (§ 15 GO). Sie kann an den Sitzungen des Senats, des Hochschulrats, der Fachbereichsräte, der Berufungskommissionen und anderer Gremien mit Antrags- und Rederecht teilnehmen.

Darüber hinaus verfügt die Hochschule über eine Beauftragte bzw. einen Beauftragten für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen. Sie bzw. er wird unter allen Mitgliedern der Hochschule gewählt und ebenfalls formal vom Hochschulrat für zwei Jahre mit der Möglichkeit einer Wiederbestellung ernannt (§ 16 GO).

|<sup>8</sup> Sofern dem Fachbereich weniger als vier Professorinnen bzw. Professoren angehören, zählen alle Professorinnen bzw. Professoren des Fachbereichs zu den Mitgliedern des Fachbereichsrats.



Das Qualitätsmanagement wird nach Angaben der Hochschule zentral von einer bzw. einem Qualitätsmanagementbeauftragten verantwortet und koordiniert. Die derzeitige Qualitätsmanagementbeauftragte verantwortet in Personalunion auch das Qualitätsmanagement des IST-Studieninstituts.

Die Hochschule verfügt über ein gemeinsames Qualitätsmanagementhandbuch mit dem IST-Studieninstitut sowie über eine hochschulinterne Evaluationsordnung, die primär die Qualitätssicherung in Studium und Lehre regelt. Gemäß § 7 der Evaluationsordnung und § 22 Abs. 3 der Grundordnung wird die Qualitätssicherung in Studium und Lehre von den Dekaninnen bzw. Dekanen in Zusammenarbeit mit der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre verantwortet und umfasst verschiedene interne und externe Qualitätssicherungsmaßnahmen (vgl. Kapitel IV.1).

## II.2 Bewertung

Die Leitungsstruktur der IST-Hochschule und der dahinterstehenden Gesellschaften sind geprägt davon, dass die Hochschule dem Modell eines inhabergeführten Familienunternehmens entspricht. Zentrale Positionen in der Hochschulträger- und Betreibergesellschaft wie auch in der Hochschulleitung wurden bzw. werden von dem Hochschulgründer und dessen Ehefrau bekleidet. Auch liegen sämtliche Gesellschaftsanteile in Familienbesitz. Durch den bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag sowie den geschlossenen Dienstleistungsvertrag besteht zwischen der Hochschule und dem IST-Studieninstitut zudem eine enge institutionelle Verflechtung. Mit Blick auf die historische Genese und die Gründungsphase der Hochschule kann nachvollzogen werden, warum die Strukturen zunächst so gewachsen sind. Gleichwohl sind aus Sicht der Arbeitsgruppe Anpassungen an der Leitungsstruktur der Hochschule notwendig, um die akademische Eigenständigkeit der Hochschule nachhaltig sicherzustellen. Mit Blick auf diese Zielsetzung hält die Arbeitsgruppe die Umsetzung der von der Hochschule in Aussicht gestellten Abgrenzung bzw. Entflechtung von dem IST-Studieninstitut für zwingend erforderlich (vgl. dazu auch Kapitel VII.2). Die bestehenden, das Verhältnis der beiden Gesellschaften regelnden Verträge sind entsprechend anzupassen.

Für eine hochschulförmige Governance nichtstaatlicher Hochschulen ist insbesondere ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Interessen und Steuerungsmöglichkeiten der Betreibergesellschaft und der Trägereinrichtung der Hochschule auf der einen Seite und der Hochschule und dem akademischen Bereich auf der anderen Seite entscheidend. Der Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung sieht daher vor, dass Personen mit substanzieller Beteiligung an der Trägereinrichtung und leitende Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger des Betreibers keine mit akademischer Verantwortung verbundenen

Ämter in der Hochschulleitung bekleiden dürfen (z. B. Präsidentin oder Präsident). |<sup>9</sup>

Die derzeitige Präsidentin der IST-Hochschule ist gleichzeitig Geschäftsführerin und Gesellschafterin der Betreibergesellschaft, die wiederum alleinige Gesellschafterin der Trägersgesellschaft ist. |<sup>10</sup> Zwar sind laut Grundordnung der IST-Hochschule mit dem Amt der Präsidentin bzw. des Präsidenten selbst keine akademischen Kompetenzen verbunden. Die Präsidentin bzw. der Präsident ist jedoch Mitglied des Präsidiums, dem die Grundordnung potenziell weitreichende Kompetenzen in akademischen Belangen zuschreibt. Die Gespräche im Rahmen des Ortsbesuchs haben zudem gezeigt, dass die derzeitige Präsidentin in der gelebten Praxis – insbesondere in nicht durch Ordnungen kodifizierten Bereichen – durchaus Aufgaben übernimmt, die in den akademischen Verantwortungsbereich fallen (z. B. im Rahmen von Deputatsreduktionen oder Zielvereinbarungen hinsichtlich der zu erbringenden Forschungsleistungen und damit verbundenen Bonuszahlungen). Gleiches gilt auch mit Blick auf die Rolle, die der Präsidentin bzw. dem Präsidenten laut Berufungsordnung in Berufungsverfahren zukommt (vgl. dazu Kap. III.2).

Zwar konnten die Mitglieder der Hochschule während des Ortsbesuchs überzeugend vermitteln, dass die amtierende Präsidentin in ihrer gleichzeitigen Funktion als Betreibervertreterin ihre damit einhergehenden Kompetenzen bislang stets zum Wohle der IST-Hochschule und ihrer erfolgreichen Weiterentwicklung eingesetzt hat und Entscheidungsprozesse an der Hochschule grundsätzlich partizipativ gestaltet sind. Gleichwohl kann aus Sicht der Arbeitsgruppe durch die beschriebene Personalunion ein weitreichender Einfluss der Betreiberseite auf die akademischen Belange der Hochschule strukturell nicht ausgeschlossen werden. Dies gilt umso mehr, als dass aufgrund der gegebenen Strukturen und Eigentumsverhältnisse von einer einheitlichen Interessenlage auf der Betreiberseite auszugehen ist, die das potenzielle Risiko des „Durchregierens“ der Inhaberfamilie birgt und deshalb durch eine gestärkte Position der Hochschule verstanden als Einheit von Lehrenden und Lernenden als Gegenwicht austariert werden muss.

Um die akademische Eigenständigkeit der Hochschule nachhaltig sicherzustellen, muss daher gewährleistet sein, dass Personen mit substanzieller Beteiligung an der Trägereinrichtung und leitende Funktionsträger der Betreiberin keine mit akademischer Verantwortung verbundenen Aufgaben übernehmen.

|<sup>9</sup> Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung, a. a. O., S. 30.

|<sup>10</sup> Mit 12,5 % der Gesellschaftsanteile ist die derzeitige Präsidentin zwar nicht substanziell an der Betreibergesellschaft beteiligt, da sie damit unter der gesellschaftsrechtlichen Sperrminorität von 25 % liegt. Gleichwohl ist aus Sicht der Arbeitsgruppe in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass sie als Vorstandsmitglied und Einzelvertretungsbefugte eine zentrale Funktion in der IST-Bildungsstiftung innehat, die mit 51 % der Anteile Mehrheitsgesellschafterin ist.

Diese müssen in den Verantwortungsbereich eines durch die akademische Selbstverwaltung legitimierten Mitglieds des Präsidiums fallen. Dafür müssen die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der einzelnen Präsidiumsmitglieder verbindlich und umfassender als bislang in der Grundordnung geregelt werden. In diesem Zusammenhang sind auch die bislang nicht formal geregelten Voraussetzungen für die Bestellung aller Präsidiumsmitglieder verbindlich festzulegen sowie die zahlreichen Regelungslücken und widersprüchlichen Regelungen in den bestehenden Ordnungen zu beheben. |<sup>11</sup> Nicht kodifizierte Bereiche (z. B. Deputatsregelungen oder Bonuszahlungen), in denen nach den Eindrücken und Auskünften im Rahmen des Ortsbesuchs überwiegend die amtierende Präsidentin Entscheidungen getroffen hat, müssen zudem mit verbindlichen und transparenten Ordnungen unterlegt werden.

Mit Blick auf die Zusammensetzung des Präsidiums fällt auf, dass es ein deutliches Ungleichgewicht zu Ungunsten der akademischen Seite gibt. Bislang wird aus dem vierköpfigen Präsidium lediglich die Vizepräsidentin bzw. der Vizepräsident für Forschung und Lehre aus den Reihen der Professorenschaft vom Senat gewählt. In der gegenwärtigen Besetzung des Präsidiums ist der amtierende Vizepräsident für Forschung und Lehre zudem das einzige Mitglied, das nicht zugleich eine Funktion bei der Trägerin und/oder Betreibergesellschaft innehat. Obschon dieses Amt die Kernaufgaben einer Hochschule vertritt, erhält der derzeitige Amtsinhaber für die Übernahme dieser Verantwortlichkeit eine nur geringe Reduktion des Lehrdeputats. Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte der akademische Verantwortungsbereich im Präsidium gestärkt werden.

| <sup>11</sup> § 7 Abs. 2 der GO sieht ein Anhörungsrecht des Senats bei der Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten und der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Studienorganisation vor, während § 19 Abs. 5 (5) eine Beratung des Trägers durch den Senat bei der Ernennung vorsieht. Gemäß § 19 Abs. 5 (9) der GO werden Studien- und Prüfungsordnungen von den Dekaninnen und Dekanen in Zusammenarbeit mit den Fachbereichsräten erarbeitet und vom Senat beschlossen, während § 22 Abs. 3 der GO auf Fachbereichsebene nur die Erarbeitung durch die Dekaninnen und Dekane vorsieht. Gemäß § 18 Abs. 3 (6) der GO berät der Hochschulrat das Präsidium bei dem Erlass oder der Änderung der Grundordnung bzw. spricht Empfehlungen aus. Da jedoch der Senat die Grundordnung erlässt, kann auch nur dieser dabei beraten werden bzw. Empfehlungen an diesen ausgesprochen werden. § 7 Abs. 1 der Berufungsordnung regelt, dass die Ausschreibung einer Professur auf Vorschlag des Fachbereichsrates durch die Präsidentin bzw. den Präsidenten erfolgt, während § 11 Abs. 4 der GO vorsieht, dass die Ausschreibung einer Professur durch die Präsidentin bzw. den Präsidenten in Absprache mit der Berufungskommission erfolgt. § 6 Abs. 4 der Berufungsordnung regelt, dass die bzw. der Gleichstellungsbeauftragte sowie die bzw. der „Behindertenbeauftragte“ (laut § 16 der GO als Beauftragte bzw. Beauftragter für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen bezeichnet) mit Antrags- und Rederecht an den Sitzungen der Berufungskommissionen teilnehmen können; im selben Absatz heißt es in Anlehnung an das nordrhein-westfälische Landeshochschulgesetz, dass die bzw. der Gleichstellungsbeauftragte des Fachbereichs in den Berufungskommissionen Mitglied mit beratender Stimme ist - dies steht in gewissem Widerspruch. Darüber hinaus gibt es an der IST-Hochschule nur eine Gleichstellungsbeauftragte (und nicht eine pro Fachbereich); die gemäß § 15 der GO nur unter den weiblichen Mitgliedern der Hochschule gewählt wird (einen Gleichstellungsbeauftragten kann es demnach bislang nicht geben). Gemäß § 21 Abs. 3 der GO entscheidet die Stimme der Dekanin bzw. des Dekans bei Stimmengleichheit im Fachbereichsrat; dies ist widersprüchlich, da sie bzw. er dem Gremium nicht zwangsläufig als stimmberechtigtes Mitglied angehört, wenngleich sie bzw. er nach § 22 Abs. 2 der GO auch den Vorsitz übernimmt. In der Grundordnung ist nicht geregelt, welches Organ oder Gremium den Hochschulentwicklungsplan final beschließt.

Dies könnte z. B. über eine Teilung der Bereiche Forschung und Lehre erfolgen, die bislang von einer Vizepräsidentin bzw. einem Vizepräsidenten verantwortet werden, was perspektivisch mit einer hohen Belastung der ausführenden Person einhergehen kann. Dabei muss sichergestellt sein, dass entsprechende Mitglieder des Präsidiums unter maßgeblicher Mitwirkung der akademischen Selbstverwaltungsorgane in ihr Amt kommen. Mit Blick auf die Kompetenzen der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Studienorganisation erscheint der Arbeitsgruppe die bisher vorgesehene Anhörung des Senats bei deren bzw. dessen Bestellung und Abberufung als nicht ausreichend, da mit diesem Amt nach Einschätzung der Arbeitsgruppe bereits jetzt akademische Verantwortung verbunden ist. Bestellung und Abberufung sollten unter maßgeblicher Mitwirkung (Wahlrecht, Vorschlagsrecht oder Zustimmungserfordernis) des Senats erfolgen. Im Interesse einer angemessenen Vertretung der Hochschullehrerschaft innerhalb der Hochschulleitung sollte zudem erwogen werden, den Anteil gewählter professoraler Präsidiumsmitglieder zu erhöhen und diese für die Übernahme entsprechender Leitungsaufgaben von ihren sonstigen professoralen Aufgaben in hinreichendem Maße zu entlasten.

Neben der Stärkung der akademischen Seite innerhalb des Präsidiums muss aus Sicht der Arbeitsgruppe zudem der Senat als zentrales akademisches Selbstverwaltungsorgan der Hochschule gestärkt werden. Hierzu muss wie beschrieben der Senat in maßgeblicher Weise an der Bestellung und Abberufung aller mit akademischen Aufgaben betrauten Mitglieder des Präsidiums beteiligt werden. In diesem Zusammenhang erscheint der Arbeitsgruppe auch das Vetorecht des Präsidiums und des Hochschulrats bei Änderungen der Grundordnung nicht angemessen. Für die Beschlussfassung hinsichtlich der Gestaltung und Änderung der Grundordnung durch den Senat hat dieser lediglich das Einvernehmen mit der Trägereinrichtung oder der Betreiberin herzustellen. Die Zusammensetzung des Senats ist weitgehend angemessen gestaltet. Die verschiedenen Statusgruppen der Hochschule sind – bei strukturell sicher gestellter professoraler Mehrheit – angemessen vertreten und verfügen damit über die Möglichkeit, sich an der akademischen Selbstverwaltung zu beteiligen. Kritisch zu sehen ist allerdings die – wenn auch stimmrechtslose – Senatsmitgliedschaft einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Trägerin, die bzw. der nicht zugleich eine Funktion innerhalb der Hochschule übernimmt. Personen, die nicht Mitglieder der Hochschule sind, dürfen an den Sitzungen der akademischen Organe nur nach deren Zustimmung teilnehmen. Zudem scheint die Perspektive der Träger- bzw. Betreiberseite durch die ebenfalls stimmrechtslose Mitgliedschaft der Präsidiumsmitglieder in hinreichender Weise im Senat vertreten. Diese Kritik gilt unbeschadet der Tatsache, dass der Senat laut Grundordnung auf Antrag eines Mitglieds ohne die Vertreterinnen und Vertreter des Trägers, die zu seinen Mitgliedern zählen, sowie die des Präsidiums tagen und Entscheidungen treffen kann. Die entsprechende Regelung der Grundordnung sollte im Übrigen dahingehend präzisiert werden, dass die

Ausschlussmöglichkeit sich nur auf solche Mitglieder des Präsidiums bezieht, die zugleich Funktionen oder Ämter bei der Trägerin oder Betreiberin ausüben.

Mit Blick auf die zentrale Stellung des Senats sollte geprüft werden, ob der derzeitige Sitzungsturnus von zwei regulären Sitzungen pro Jahr ausgeweitet werden muss. Zudem sollte im Interesse der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Beratungen und Beschlüsse für eine angemessene Dokumentation der Senatssitzungen Sorge getragen werden. Ausweislich der im Rahmen des Ortsbesuchs gewonnenen Eindrücke bestehen derzeit auch in anderen Bereichen noch Defizite im Dokumentationswesen der Hochschule, bspw. auch mit Blick auf Berufungsverfahren.

Der Hochschulrat ist ein motiviertes Gremium, das überzeugende Arbeit leistet. Es ist in die verschiedenen Prozesse der Hochschule eng eingebunden und berät die Hochschule in ihrer Entwicklungsplanung angemessen. Mit Blick auf die verschiedenen Fachbereiche der Hochschule sowie die weitere Förderung der Forschung empfiehlt die Arbeitsgruppe, die Anzahl der externen wissenschaftlichen Vertreterinnen bzw. Vertreter zu erhöhen. Auch sollte sich die Hochschule um ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis im Hochschulrat bemühen, da Frauen in dem Gremium bislang deutlich unterrepräsentiert sind (vgl. Kapitel I.2). Die Ernennung der Gleichstellungsbeauftragten und der bzw. des Beauftragten für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen durch den Hochschulrat kann aus Sicht der Arbeitsgruppe entfallen, da es sich dabei lediglich um eine formale Ernennung handelt und die entsprechenden Personen durch Wahl in ihr Amt kommen.

In Anlehnung an das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz sieht die Grundordnung vor, dass die Gleichstellungsbeauftragte nur unter den weiblichen Mitgliedern der Hochschule gewählt wird. Darüber hinaus sind ausweislich der Auskünfte im Rahmen des Ortsbesuchs auch nur diese wahlberechtigt. Beide Regelungen erscheinen aus Sicht der Arbeitsgruppe mit Blick auf die breite Verankerung von Gleichstellungsaspekten in den Hochschulstrukturen als wenig zielführend. Der Hochschule wird daher empfohlen, in Abstimmung mit dem Land Nordrhein-Westfalen allen Mitgliedern der Hochschule zu ermöglichen, dieses Amt zu übernehmen und sich an der Wahl zu beteiligen.

Die Fachbereichsstruktur der Hochschule ist in Anlehnung an das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz gestaltet und verfügt über die üblichen Organe und Gremien. Mit Blick auf die derzeitige Größe der Hochschule erscheint die Aufteilung in vier Fachbereiche mit jeweils eigenen Organen und Gremien aus Sicht der Arbeitsgruppe im Verhältnis jedoch in Teilen überkomplex. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Fachbereiche „Tourismus & Hospitality“ mit einer professoralen Ausstattung in einem Umfang von 1 VZÄ und „Sport & Management“ mit einer professoralen Ausstattung in einem Umfang von 2 VZÄ (Stand: Juli 2018). Der IST-Hochschule für Management wird daher emp-

fohlen, diese organisationalen Strukturen im Zuge des geplanten weiteren Wachstums auf den Prüfstand zu stellen.

Die Studienorganisation der Hochschule ist professionell gestaltet. Im Bereich der Verwaltung greift die Hochschule in einem angemessenen Rahmen auf bestehende Strukturen des IST-Studieninstituts zurück. Für zentrale Bereiche des Hochschulbetriebs stehen mit dem Studierendensekretariat und dem Prüfungsamt eigene Verwaltungseinheiten zur Verfügung. Die Bestrebungen der Hochschule und ihrer Trägerin, eine Entflechtung zwischen beiden Einrichtungen herbeizuführen und weitere für den Betrieb der Hochschule zentrale Einheiten wie bspw. das *International Office* und das Lektorat direkt an der Hochschule anzusiedeln, werden nachdrücklich unterstützt.

Es wird begrüßt, dass die Hochschule verschiedene interne und externe Qualitätssicherungsmaßnahmen etabliert hat, die in einer übergeordneten Evaluationsordnung verbindlich geregelt sind. Die ISO-Zertifizierung der Hochschule gewährleistet zudem, dass Kernprozesse an der Hochschule ebenfalls verbindlich geregelt sind. Mit Blick auf die Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre besteht aus Sicht der Arbeitsgruppe Verbesserungsbedarf im Rahmen des dualen Studiums (vgl. Kapitel IV.2). Auch sollte die Hochschule sicherstellen, dass Evaluationsergebnisse künftig systematisch an Studierende und Praxisbetriebe weitergegeben werden. Der Hochschule wird ferner empfohlen, ein vom IST-Studieninstitut unabhängiges Qualitätsmanagement zu etablieren und in diesem Zusammenhang ein eigenes Qualitätsmanagementhandbuch zu erarbeiten, in dem die auf den Hochschulbetrieb abgestimmten Prozesse transparent und verbindlich geregelt sind.

### III. PERSONAL

---

#### III.1 Ausgangslage

Im Sommersemester 2018 beschäftigt die IST-Hochschule 15 hauptberufliche Professorinnen bzw. Professoren in einem Umfang von 13,5 VZÄ. Davon sind sieben Professuren (6 VZÄ) dem Fachbereich „Kommunikation & Wirtschaft“, zwei Professuren (2 VZÄ) dem Fachbereich „Sport & Management“, fünf Professuren (4,5 VZÄ) dem Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ und eine Professur (1 VZÄ) dem Fachbereich „Tourismus & Hospitality“ zugeordnet.

Von den Professorinnen bzw. Professoren sind drei Personen in Teilzeit beschäftigt. Der Anteil der Professorinnen in der Professorenschaft liegt bei 26 %. Bis zum Wintersemester 2021/22 ist ein Aufwuchs des hauptberuflichen professoralen Personals auf 20 Professuren in einem Umfang von 18 VZÄ geplant.

Mit ihrer derzeitigen Ausstattung an hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren (13,5 VZÄ) weist die Hochschule bei 2.721 Studierenden eine

Betreuungsrelation von Professorinnen bzw. Professoren (in VZÄ) zu Studierenden von 1 zu 202 auf.

An der Hochschule ist sonstiges hauptberufliches wissenschaftliches Personal in einem Umfang von 5,25 VZÄ (inkl. 0,5 VZÄ Hochschulleitung |<sup>12</sup>) beschäftigt (Stand: Sommersemester 2018). Zum Wintersemester 2018/19 ist ein Aufwuchs auf 6,75 VZÄ geplant; ab dem Wintersemester 2019/20 ist ein weiterer Aufwuchs auf 7,75 VZÄ vorgesehen. Zu den Aufgaben der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zählen die Übernahme von Online-Tutorien sowie das Einsprechen von Online-Vorlesungen, die Übernahme von Präsenzveranstaltungen, das Überarbeiten von Studienheften, das Erstellen von Prüfungsaufgaben und die Korrektur von Prüfungsleistungen, die Zweitkorrektur von Bachelor- und Masterarbeiten sowie die Unterstützung des professoralen Personals bei der Beantwortung von Fragen der Studierenden und in der Beratung. Darüber hinaus unterstützen sie die Professorinnen bzw. Professoren bei ihren Forschungsprojekten und arbeiten selbst an eigenen Forschungsthemen.

Nichtwissenschaftliches Personal ist in einem Umfang von 7,75 VZÄ (inkl. 0,5 VZÄ Hochschulleitung |<sup>13</sup>) vorhanden (Stand: Sommersemester 2018) und soll bis zum Wintersemester 2021/22 auf 9,5 VZÄ ausgebaut werden. Für administrative und organisatorische Aufgaben steht darüber hinaus noch weiteres Personal der IST-Studieninstitut GmbH zur Verfügung.

Das Lehrdeputat einer Vollzeitprofessur beträgt gemäß Arbeitsvertrag 18 SWS. Die vertraglich geregelte wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 40 Stunden (bei durchschnittlich 215 Arbeitstagen und acht Zeitstunden Arbeitszeit pro Tag). Die Hochschule gibt an, dass unter Berücksichtigung aller vier Lernorte |<sup>14</sup> (Präsenztage, Online-Tutorien, Online-Vorlesungen und Studienhefte) die Lehrverpflichtung einer Vollzeitprofessur nicht mehr als 70 % der kompletten Jahresarbeitszeit betragen solle, so dass mindestens 30 % für Forschung und Gremienarbeit zur Verfügung stünden. Sie führt aus, dass bei Berücksichtigung der synchronen und der asynchronen Lehre sowie unter Einrechnung der sog. Kontaktzeiten die Obergrenze der Jahreslehrverpflichtung für eine Vollzeitprofessur im Mittel bei 1.204 Zeitstunden bzw. 1.605 akademischen Stunden liege. |<sup>15</sup> Auf die synchrone Lehre entfielen dabei 525 Zeitstunden bzw. 700

| <sup>12</sup> Stellenanteil des Vizepräsidenten für Studienorganisation.

| <sup>13</sup> Stellenanteil der Präsidentin.

| <sup>14</sup> Als „Lernorte“ werden in der Terminologie der IST-Hochschule und im Folgenden die synchronen (Präsenztage, Online-Tutorien) und die asynchronen Lehr- und Lernformate (Studienhefte, Online-Vorlesungen) verstanden. Im dualen Studienformat kommt als weiterer Lernort der Betrieb hinzu.

| <sup>15</sup> Für die Berechnung des tatsächlichen Arbeitsaufwands legt die Hochschule folgende Werte zugrunde: Ein Präsenztage umfasst acht akademische Stunden, ein Online-Tutorium umfasst zwei akademische Stunden, für Vor- und Nachbereitungen, den Austausch mit den Studierenden und für Korrekturleistungen wird für jede akademische Stunde eine „Kontaktzeit“ (Terminologie der IST-Hochschule) von 1,25 Zeitstunden addiert. Die Produktion einer Online-Vorlesung umfasst zwei akademische Stunden, die Erstellung einer

akademische Stunden und auf die asynchrone Lehre 679 Zeitstunden bzw. 905 akademische Stunden.

Die Jahreslehrverpflichtung in der synchronen Lehre (Präsenztage und Online-Tutorien) von im Mittel unter 700 akademischen Stunden entspricht der Hochschule zufolge etwa einem Drittel der gesamten Arbeitszeit. Bei Abzug des in der sog. Kontaktzeit erfassten Arbeitsaufwands für Vor- und Nachbereitungen, Studierendenkontakt und Korrekturleistungen ergibt sich eine Jahreslehrverpflichtung von 263 akademischen Stunden reiner Lehrleistung in der synchronen Lehre. Nach Angaben der Hochschule gibt es pro Semester ein Zeitfenster von ca. drei Wochen, in denen keine synchrone Lehre stattfindet.

Auf eine vertragliche Fixierung der prozentualen Aufteilung der Arbeitszeit auf Lehre, Forschung und Selbstverwaltung wird verzichtet. Im Rahmen von jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit der Präsidentin bzw. dem Präsidenten wird die Verteilung der Arbeitszeit jedoch diskutiert und einer Plausibilitätsprüfung sowie einem Abgleich mit dem jeweils gewünschten Verhältnis unterzogen und bei Bedarf Anpassungsmöglichkeiten definiert. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden schriftlich in einem strukturierten Personalgesprächsbogen dokumentiert. Ausweislich einer von der Hochschule vorgelegten Auswertung der professoralen Arbeitszeitverteilung sind die tatsächlich eingesetzten Zeitkontingente für Lehre, Forschung und Selbstverwaltung unter den Professorinnen bzw. Professoren sehr unterschiedlich ausgestaltet. Nach Angabe der Hochschule hängt dies stark vom Entwicklungsstand des durch die Professorinnen bzw. Professoren betreuten Studiengangs ab. Bei neuen Studiengängen liege die Hauptaufgabe des professoralen Personals zunächst primär in der Erstellung der Lehrmaterialien wie Studienhefte und Onlinevorlesungen. Professorinnen bzw. Professoren von bereits etablierten Studiengängen hätten hingegen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit stärker in Richtung Forschung zu verschieben. Nach Angaben der Hochschule kann in Absprache mit der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Lehre und Forschung für umfängliche Forschungsvorhaben eine Lehrdeputatsreduktion gewährt werden. Weitere Möglichkeiten zur Reduktion des Lehrdeputats bestehen auf Antrag für die Vizepräsidentin bzw. den Vizepräsidenten für Lehre und Forschung im Rahmen ihrer bzw. seiner Übernahme des Amtes. Bei entsprechendem Arbeitsaufwand durch die Übernahme von anderen Ämtern oder durch Gremienarbeit ist es nach Angaben der Hochschule zudem auch für die anderen Professorinnen und Professoren prinzipiell möglich, im Gespräch mit dem Präsidium eine Reduktion des Lehrdeputats zu beantragen.

Studienheft-Seite umfasst eine halbe akademische Stunde und die Überarbeitung einer Studienheft-Seite umfasst 1/6 einer akademischen Stunde. Bei den asynchronen Lehrformaten ist der Umfang der anfallenden Kontaktzeiten Angaben der Hochschule zufolge zu unterschiedlich, als dass diese mit einem entsprechenden Faktor ausgewiesen werden könnten.



Gemäß Arbeitsvertrag verantworten die hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren die Erstellung und Weiterentwicklung der Studienhefte, erstellen die Online-Vorlesungen und führen die Präsenzseminare und Online-Tutorien durch. Nach Angaben der Hochschule werden sie dabei von den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und teilweise auch von externen Lehrbeauftragten unterstützt. Die Modulverantwortung der Studiengänge liegt derzeit über alle Studiengänge gemittelt zu ca. 78 % bei dem professoralen Personal der Hochschule. |<sup>16</sup> Modulverantwortung beinhaltet Angaben der Hochschule zufolge sicherzustellen, dass die Studierenden durch eine angemessene und auf die verschiedenen Lernorte abgestimmte Vermittlung der Modulinhalte die anvisierten Lernziele erreichen können.

Die Lehre wird gemittelt über alle Studiengänge und unter Berücksichtigung der verschiedenen Lernorte bzw. Lehrformate (Präsenzveranstaltungen, Online-Tutorien, Online-Vorlesungen und Studienhefte) sowie deren jeweiliger Workloadverteilung zu 54,9 % von hauptberuflichen Professorinnen bzw. Professoren der Hochschule erbracht (Stand akademisches Jahr 2017). |<sup>17</sup> Der Hauptteil des Workloads entfällt nach Angaben der Hochschule mit durchschnittlich rd. 55 % auf den Lernort Studienbriefe. Im akademischen Jahr 2017 lag die Abdeckung der professoralen Lehre in diesem Bereich in jedem Studiengang bei über 50 %. Für den Fall, dass Studienbriefe extern verfasst werden, ist Angaben der Hochschule zufolge sichergestellt, dass diese von professoralem Personal der Hochschule überprüft und bei Bedarf überarbeitet werden. Alle Studienbriefe werden zudem mit einer Plagiatssoftware geprüft.

Die Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen bzw. Professoren entsprechen dem Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen (§ 36 HG NRW). Das Berufungsgeschehen der Hochschule ist in einer Berufsordnung (BO) geregelt, die vom Senat erlassen wird. Für Berufungsverfahren sind gemäß

|<sup>16</sup> In den einzelnen Studiengängen verteilt sich die Modulverantwortung durch professorales Personal der Hochschule wie folgt: B.A. Sportbusiness Management 86 %, B.A. Fitness & Health Management 80 %, B.A. Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie 88 %, B.A. Kommunikation & Eventmanagement 64 %, B.A. Kommunikation & Medienmanagement 67 %, B.A. Tourismus Management 86 %, B.A. Hotel Management 61 %, B.A. Business Administration 79 %, M.A. Sportbusiness Management 72 % und M.A. Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement 94 %.

|<sup>17</sup> Die Abdeckung der Lehre durch hauptberufliche Professorinnen bzw. Professoren der Hochschule verteilt sich auf die einzelnen Studiengänge wie folgt: Sportbusiness Management (B.A.) 50,98 %, Fitness & Health Management (B.A.) 54,04 %, Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie (B.A.) 47,8 %, Kommunikation & Eventmanagement (B.A.) 55,06 %, Kommunikation & Medienmanagement (B.A.) 66,58 %, Tourismus Management (B.A.) 59,88 %, Hotel Management (B.A.) 58,73 %, Sportbusiness Management (M.A.) 49,24 % und Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement (M.A.) 42,9 %. Die professorale Lehrabdeckung im Studiengang Business Administration (B.A.) lag im Wintersemester 2017/18, in dem der Studiengang erstmals startete, bei 63,8 %. Nach Angaben der Hochschule wird die Quote in den beiden Masterstudiengängen künftig steigen, da im vierten Fachsemester der beiden Studiengänge sehr viele Module von hauptberuflichen Professorinnen und Professoren durchgeführt würden. Da die beiden Studiengänge im Wintersemester 2016/17 erstmals angeboten wurden, wurden im akademischen Jahr 2017 demnach noch nicht alle Fachsemester durchgeführt.

Berufungsordnung folgende Schritte vorgesehen: Zunächst meldet die Dekanin bzw. der Dekan oder die bzw. der Studiengangsverantwortliche Bedarf an einer einzurichtenden oder zu besetzenden Professur an. Die Entscheidung über die Einrichtung oder Wiederbesetzung sowie über die Zuweisung und die Aufgabenbeschreibung einer Professur trifft das Präsidium nach Anhörung der betreffenden Fachbereiche. § 6 der BO regelt, dass je Berufungsverfahren eine Berufungskommission eingesetzt wird. Die Dekanin bzw. der Dekan, das Präsidium und die bzw. der Studiengangsverantwortliche können dem Fachbereichsrat geeignete Kandidatinnen bzw. Kandidaten vorschlagen. Der Fachbereichsrat wählt anschließend die Mitglieder der Berufungskommission nach Gruppen getrennt. In der Regel besteht die Berufungskommission aus drei professoralen Mitgliedern, einem Mitglied aus der Gruppe der akademischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und einem Mitglied aus der Gruppe der Studierenden. Nach § 6 Abs. 3 sollen der Berufungskommission möglichst auswärtige Mitglieder angehören.

Nach Ausschreibung der Stelle – die laut § 7 Abs. 1 BO auf Vorschlag des Fachbereiches durch die Präsidentin bzw. den Präsidenten erfolgt – trifft die Berufungskommission unter den Bewerberinnen bzw. Bewerbern eine Vorauswahl. Anschließend werden geeignete Bewerberinnen bzw. Bewerber zu einem Einzelgespräch mit der Berufungskommission und einer sich daran anschließenden Probelehrveranstaltung mit Diskussion eingeladen. Nach § 12 Abs. 1 soll den Studierenden Gelegenheit zum Besuch der Probelehrveranstaltung gegeben werden, sofern dies nach deren Art möglich ist. Die Hochschule gibt mit Blick auf ihr Studienformat an, dass die Probelehrveranstaltungen nicht als Präsenz-Lehrprobe gehalten, sondern als Online-Vorlesungen von der Bewerberin bzw. dem Bewerber im Filmstudio vor Ort angesprochen und anschließend von der Berufungskommission bewertet werden. Darüber hinaus führt die Präsidentin bzw. der Präsident oder ihre Stellvertreterin bzw. ihr Stellvertreter mit jeder eingeladenen Bewerberin bzw. mit jedem eingeladenen Bewerber ein Einzelgespräch. Zusätzlich sollen nach § 13 der BO zwei vergleichende externe Gutachten für die Bewerberinnen bzw. Bewerber eingeholt werden, die die Berufungskommission in die engere Auswahl genommen hat. Anschließend erarbeitet die Berufungskommission einen gereihten Berufungsvorschlag und leitet diesen der Präsidentin bzw. dem Präsidenten zur Entscheidung weiter, die bzw. der den Ruf erteilt. Nach § 15 Abs. 1 überprüft die Präsidentin bzw. der Präsident zuvor, ob der Berufungsvorschlag nach qualitativen und strukturellen Gesichtspunkten schlüssig begründet ist. Stimmt die Präsidentin bzw. der Präsident einem Berufungsvorschlag nicht zu, kann er bzw. sie in Anlehnung an das nordrhein-westfälische Landeshochschulgesetz abweichend von der Reihenfolge des Berufungsvorschlages berufen oder einen neuen Berufungsvorschlag anfordern. Die Einstellung erfolgt nach Genehmigung durch das zuständige Ministerium unbefristet mit einer sechsmonatigen Probezeit.

Zur Qualitätssicherung der Berufungsverfahren sieht § 6 Abs. 5 der BO die Ernennung einer Berufungsbeauftragten bzw. eines Berufungsbeauftragten durch das Präsidium vor, die bzw. der einen Erfahrungsaustausch zwischen den Fachbereichen und Berufungskommissionen über die durchgeführten Berufungsverfahren herstellt und damit fachbereichsübergreifend auf die Einhaltung von Qualitätsstandards hinwirkt. Sie bzw. er kann an den Sitzungen der Berufungskommissionen mit Antrags- und Rederecht teilnehmen, ist aber nicht stimmberechtigt. Dieses Amt wird derzeit in Personalunion von der QM-Beauftragten der Hochschule ausgeübt.

### III.2 Bewertung

Der Umfang des hauptberuflichen professoralen Personals entspricht mit 13,5 VZÄ in der Summe den quantitativen Anforderungen des Wissenschaftsrates an den akademischen Kern einer Hochschule mit Masterangeboten. Auffallend ist jedoch die ungleiche Verteilung der Professuren auf die vier Fachbereiche der Hochschule. Während die Fachbereiche „Kommunikation & Wirtschaft“ (mit 6 VZÄ) und „Fitness & Gesundheit“ (mit 4,5 VZÄ) über eine angemessene professorale Ausstattung verfügen, weisen die Fachbereiche „Tourismus & Hospitality“ (mit 1 VZÄ) und „Sport & Management“ (mit 2 VZÄ) eine nur geringe professorale Ausstattung auf. Dies wird von der Arbeitsgruppe kritisch gesehen (vgl. Kap. II.2).

Die Einstellungsvoraussetzungen für das hauptberufliche professorale Personal entsprechen den Vorgaben des nordrhein-westfälischen Hochschulgesetzes und dem institutionellen Anspruch der Hochschule. Mit ihren bisherigen Berufungen konnte die Hochschule einen insgesamt gut qualifizierten professoralen Lehrkörper aufbauen, dessen Mitglieder gemäß den Eindrücken beim Ortsbesuch in regem Austausch miteinander stehen und gewillt sind, an der Weiterentwicklung der Hochschule aktiv mitzuwirken.

Mit ihrer derzeitigen professoralen Personalausstattung weist die IST-Hochschule eine für eine Fernhochschule gute Betreuungsrelation auf. Es wird begrüßt, dass sich die Betreuungsrelation mit Blick auf den anvisierten Studierendenaufwuchs durch entsprechende Personalplanungen von derzeit 1 zu 202 auf 1 zu 185 (im Wintersemester 2020/21) noch verbessern soll. Sollte die Hochschule über ihre Entwicklungsplanung hinaus wachsen, sollte sie die Planung der erforderlichen personellen Ressourcen entsprechend anpassen, damit sich die gute Betreuungsrelation an der Hochschule nicht verschlechtert.

Die Lehre wurde im akademischen Jahr 2017 gemittelt über alle Studiengänge unter Berücksichtigung der verschiedenen Lernorte bzw. Lehrformate und deren jeweiliger Workloadverteilung zu über 50 % durch das hauptberufliche

professorale Personal der Hochschule erbracht. In einzelnen Studiengängen lag die Quote – teils knapp – unter 50 %. |<sup>18</sup> Im Rahmen ihrer Personalplanung hat die Hochschule sicherzustellen, dass die Lehre (gemittelt über alle fünf Lernorte bzw. Lehrformate) künftig in jedem Studiengang in jedem akademischen Jahr zu mindestens 50 % von ihren hauptberuflichen Professorinnen und Professoren erbracht wird. Positiv gewertet wird, dass im Bereich der Studienbriefe, auf die der höchste Anteil des Workloads entfällt, in jedem Studiengang eine Quote von über 50 % erreicht wurde. Dass extern verfasste Studienbriefe zudem vom professoralen Personal der Hochschule überprüft und ggf. angepasst werden, wird begrüßt.

Die Hochschule gibt mit Blick auf die Deputats- und Arbeitszeitberechnung an, dass unter Berücksichtigung aller vier Lernorte (Präsenztage, Online-Tutorien, Online-Vorlesungen und Studienhefte) die Lehrverpflichtung einer Vollzeitprofessur nicht mehr als 70 % der kompletten Jahresarbeitszeit betragen soll, so dass mindestens 30 % für Forschung und Gremienarbeit zur Verfügung stehen. Eine solche Gewichtung ist mit Blick auf den institutionellen Anspruch der Hochschule grundsätzlich akzeptabel.

Gemäß den Angaben der Hochschule liegt die Obergrenze der Jahreslehrverpflichtung des hauptberuflichen professoralen Personals in der synchronen und asynchronen Lehre im Mittel bei 1.605 akademischen Stunden einschließlich der Berücksichtigung von sog. Kontaktzeiten. Unter Anwendung des von der Hochschule zugrunde gelegten Berechnungssystems ergibt dies in der Tat einen Anteil der Lehre (inkl. Kontaktzeiten) an der Gesamtjahresarbeitszeit von 70 %. Allerdings erscheint dieses Berechnungssystem der Arbeitsgruppe nicht geeignet, die anfallende professorale Lehrbelastung realistisch abzubilden. Die Kritik am Berechnungssystem bezieht sich zum einen auf die Einbeziehung von Kontaktzeiten. Der Wert von 1,25 Zeitstunden je akademischer Stunde ist sehr niedrig angesetzt angesichts der Vielzahl lehrbezogener Aufgaben, die darunter gefasst werden, nämlich Vor- und Nachbereitungen, Studierendenkontakt und Korrekturleistungen. Zudem vermag der Verzicht auf die differenzierte Ausweisung von Kontaktzeiten in der asynchronen Lehre nicht zu überzeugen, da entsprechende Zeitbedarfe auch mit diesen Lehrformaten einhergehen und entsprechend in der professoralen Einsatzplanung einkalkuliert werden müssen. Die Argumentation der Hochschule, entsprechende Zeitwerte ließen sich nur schwer ermitteln, ist nicht nachvollziehbar, da die detaillierte Zeiterfassung des professoralen Personals eine hinreichende Grundlage für die Erhebung entsprechender Durchschnittswerte hätte bieten können. Das

|<sup>18</sup> Dies gilt für die Studiengänge „Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie“ (B.A.) mit einer Quote von 47,8 %, „Sportbusiness Management“ (M.A.) mit einer Quote von 49,2 % und „Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement“ (M.A.) mit einer Quote von 42,9 %.

Berechnungssystem für die Lehrbelastung ist zum anderen hinsichtlich der angesetzten Zeitwerte für die einzelnen professoralen Lehraufgaben verbesserungsbedürftig. So erscheinen diese aus Sicht der Arbeitsgruppe deutlich zu knapp kalkuliert, um den tatsächlich anfallenden Arbeitsaufwand zu erfassen (z. B. eine halbe akademische Stunde für die Erstellung einer Studienheft-Seite oder  $\frac{1}{6}$  einer akademischen Stunde für die Überarbeitung einer Studienheft-Seite). Zudem wurden für wichtige deputatsrelevante Aufgaben wie bspw. die Betreuung von Abschlussarbeiten keine Zeitwerte festgelegt.

Vor diesem Hintergrund kommt die Arbeitsgruppe zu dem Schluss, dass die tatsächliche Lehrbelastung an der IST-Hochschule deutlich höher als die anvisierten 70 % der Gesamtarbeitszeit liegt und damit als zu hoch zu bewerten ist. Dieser Eindruck wird insbesondere durch eine von der Hochschule nach dem Ortsbesuch vorgelegte Auswertung der professoralen Arbeitszeitverteilung gestützt, die zeigt, dass bei fast der Hälfte der Professorenschaft der Anteil, der für Aufgaben in der Lehre aufgewendet wird, knapp 90 % beträgt bzw. bei zwei der Personen sogar darüber liegt. Um eine angemessene Gewichtung des Lehranteils innerhalb der Gesamtarbeitszeit strukturell sicherstellen zu können, muss der Aufgabenumfang in der Lehre daher reduziert werden. Ferner regt die Arbeitsgruppe an, im Rahmen der notwendigen Anpassung des Berechnungssystems zu prüfen, ob es mit Blick auf das Fernstudienmodell der Hochschule und die dadurch entfallende klassische Semesterstruktur ggf. sinnvoller sein könnte, die Berechnung des Lehrdeputats künftig nicht in akademischen Stunden, sondern in Zeitstunden oder im Rahmen eines geeigneten Punktesystems vorzunehmen. In jedem Fall sollten die Angaben zu den Deputaten und ihrer Berechnung einheitlich in einer Einheit vorgenommen werden.

Es wird erwartet, dass die Hochschule ihr hauptberufliches professorales Personal, soweit für die nötige Absenkung des Lehrdeputats, auch mit Blick auf den notwendigen Ausbau der Forschung (vgl. Kap. V.2), erforderlich, über das vorgesehene Maß hinaus aufstockt und dies in ihrer Personal- und Wirtschaftlichkeitsplanung entsprechend berücksichtigt.

Lehrdeputatsreduktionen sind bislang nicht verbindlich geregelt. Die Hochschule sollte daher die bislang lediglich individuell erteilten Lehrdeputatsreduktionen in einer Lehrdeputatsordnung regeln, aus der transparent hervorgeht, nach welchen Kriterien und nach welchem Verfahren diese gewährt werden. Neben Reduktionsmöglichkeiten im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung sollte dabei insbesondere auch der Bereich Forschung angemessen berücksichtigt werden.

Die IST-Hochschule verfügt für eine Hochschule ihres Profils über einen angemessenen Bestand an wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese nehmen an der IST-Hochschule nach Aktenlage und gemäß den Aussagen im Rahmen des Ortsbesuchs ein für ihre Position und für eine Hochschule dieses institutionellen Anspruchs typisches Aufgabenspektrum wahr. Positiv

gewertet wird, dass die IST-Hochschule durch kooperative Promotionen die wissenschaftliche Weiterqualifizierung ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und fördert (vgl. Kap. V.2).

Die Integration der Lehrbeauftragten, die teilweise schon mehrere Jahre für die Hochschule tätig sind, gelingt gut. Sie wird durch einen regelmäßigen Austausch, die Einbindung in Abstimmungsprozesse sowie Feedbackgespräche sichergestellt. Positiv hervorzuheben ist die gute Unterstützung seitens der Hochschule bei der Einarbeitung der externen Lehrkräfte.

Die Ausstattung der Hochschule mit nichtwissenschaftlichem Personal ist mit einem Umfang von derzeit 7,75 VZÄ (inkl. 0,5 VZÄ Hochschulleitung |<sup>19</sup>) verhältnismäßig gering. Über die im Dienstleistungsvertrag geregelte Kooperation mit dem IST-Studieninstitut steht jedoch für administrative und organisatorische Aufgaben weiteres Personal zur Verfügung. Zur Nutzung von Synergieeffekten ist diese Vorgehensweise aus Sicht der Arbeitsgruppe angemessen, solange gewährleistet ist, dass die Anforderungen des Hochschulbetriebs erfüllt werden und die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die dafür notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen verfügen. Mit Blick auf die administrativen Abläufe der Hochschule sowie deren sonstige Serviceleistungen ist dies aus Sicht der Arbeitsgruppe derzeit sichergestellt. Die Hochschule hat im Rahmen der Gespräche des Ortsbesuchs eine Entflechtung der Hochschule von dem IST-Studieninstitut in Aussicht gestellt. Dies wird aus den vorgelegten Aufwuchsplanungen für das nichtwissenschaftliche Personal bislang nicht ersichtlich. Es wird daher erwartet, dass der entsprechend steigende Personalbedarf in der Personalplanung des nichtwissenschaftlichen Personals angemessen berücksichtigt wird.

Das Berufungsgeschehen an der Hochschule entspricht noch nicht in allen Aspekten den Anforderungen des Wissenschaftsrates an ein wissenschaftsgeleitetes Berufungsverfahren. Wenngleich in der gelebten Praxis nach Angaben der Hochschule bislang in allen Berufungsverfahren externe Gutachten eingeholt wurden, muss dies auch strukturell durch eine entsprechende Regelung in der Berufsungsordnung sichergestellt werden. Zur weiteren Stärkung der externen Qualitätskontrolle in Berufungsverfahren könnten die Berufungskommissionen zusätzlich regelhaft mit einem externen Mitglied ausgestattet werden. Mit Blick auf die Personalkonstellation in der Leitungs- und Betreiberstruktur der IST-Hochschule ist zudem eine Stärkung der Rolle der akademischen Selbstverwaltung im Berufungsgeschehen erforderlich. So sollte durch die maßgebliche Beteiligung eines akademischen Selbstverwaltungsorgans eine wissenschaftsgeleitete Festlegung der Denomination von neu einzurichtenden

| <sup>19</sup> Stellenanteil der Präsidentin.

oder wiederzubesetzenden Professuren sichergestellt und in diesem Zusammenhang auch die bisher widersprüchliche Regelung bereinigt werden |<sup>20</sup>. Auch sollte eine Zustimmung eines akademischen Selbstverwaltungsorgans zu den Berufungsvorschlägen vorgesehen werden. Die bisherige Regelung, nach der der Berufungsvorschlag der Präsidentin bzw. dem Präsidenten „zur Entscheidung“ zuleitet wird und diese bzw. dieser den Vorschlag nach qualitativen Gesichtspunkten beurteilen soll, erscheint angesichts der Rolle der gegenwärtigen Präsidentin in der Träger- und Betreiberstruktur der Hochschule nicht angemessen. In diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache kritisch zu bewerten, dass die Präsidentin bzw. der Präsident oder ihre bzw. seine Stellvertretung im Rahmen der Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber, die in die engere Wahl zu ziehen sind, mit jeder Bewerberin bzw. jedem Bewerber ein Einzelgespräch führt, zumal unklar ist, in welchem Maß und nach welchem Verfahren die Ergebnisse dieser Gespräche in die Entscheidung der Berufungskommission einfließen. Mit Blick auf den institutionellen Auftrag der Hochschule in der Lehre regt die Arbeitsgruppe außerdem an, die studentische Perspektive in den Berufungsverfahren zu stärken. Dazu könnte z. B. die Lehrprobe hochschulöffentlich online gestellt und von den Studierenden evaluiert werden. Die Vorgehensweise, die Probevorlesung als Online-Vorlesung zu halten, ist aus Sicht der Arbeitsgruppe vor dem Hintergrund des Studienformats der Hochschule nachvollziehbar. In der Berufsungsordnung ist dies bislang jedoch nicht transparent und verbindlich geregelt. Des Weiteren bestehen Defizite hinsichtlich der Dokumentation der Berufungsverfahren (vgl. Kap. II.2).

Zur Weiterentwicklung des profilbildenden Fernstudienmodells empfiehlt die Arbeitsgruppe der IST-Hochschule, die Digitalisierung des Studienangebots durch ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept zu begleiten, das allen Lehrenden eine medien- und onlinedidaktische Weiterbildung bietet. Die bislang praktizierte anlassbezogene Weiterbildung vermag nicht systematisch die erforderlichen zusätzlichen Qualifikationen für ein digitalisiertes Fernstudium zu vermitteln. Ergänzend empfiehlt die Arbeitsgruppe, die in § 5 der Berufsungsordnung als Anforderung an neu zu berufende Professorinnen und Professoren formulierte „Affinität zu den modernen Lehrmethoden im Fernunterrichtsbereich“ in eindeutigen Kriterien für die digitalisierte Fernlehre zu konkretisieren. Die weitere Integration medien- und fernstudiendidaktischer Elemente in das Studienmodell (vgl. Kap. IV.2) könnte durch die Ausschreibung einer entsprechend ausgerichteten Professur zusätzlich unterstützt werden. Dies würde zudem die Bearbeitung des Forschungsthemenfelds in der Fernlehre (vgl. Kap. V.2) zusätzlich befördern.

| <sup>20</sup> Vgl. Fußnote 11.

## IV.1 Ausgangslage

Die Hochschule verfügt über die Fachbereiche „Sport & Management“, „Fitness & Gesundheit“, „Tourismus & Hospitality“ sowie „Kommunikation & Wirtschaft“, in denen sie derzeit acht Bachelor- und zwei Masterstudiengänge im Fernstudienformat anbietet. Von einer Ausnahme abgesehen können sämtliche Studiengänge der Hochschule in Voll- oder Teilzeit und mit ebenfalls einer Ausnahme auf Wunsch dual studiert werden. |<sup>21</sup>

Im Einzelnen bietet die Hochschule ihren insgesamt 2.721 Studierenden (Stand: Sommersemester 2018) folgende Studiengänge an:

- \_ B.A. Sportbusiness Management (180 ECTS, 660 Studierende, davon 356 in der Vollzeit- und 222 in der Teilzeitvariante sowie 82 Studierende in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Fitness & Health Management (180 ECTS, 565 Studierende, davon 415 in der Vollzeit- und 150 in der Teilzeitvariante),
- \_ B.A. Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie (180 ECTS, 650 Studierende, alle in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Hotel Management (180 ECTS, 145 Studierende, davon 64 in der Vollzeit- und 56 in der Teilzeitvariante sowie 25 Studierende in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Tourismus Management (180 ECTS, 122 Studierende, davon 74 in der Vollzeit- und 44 in der Teilzeitvariante sowie vier Studierende in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Kommunikation & Medienmanagement (180 ECTS, 135 Studierende, davon 78 in der Vollzeit- und 39 in der Teilzeitvariante sowie 18 Studierende in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Kommunikation & Eventmanagement (180 ECTS, 185 Studierende, davon 117 in der Vollzeit- und 46 in der Teilzeitvariante sowie 22 Studierende in der dualen Studienform),
- \_ B.A. Business Administration (180 ECTS, 39 Studierende, davon 22 in der Vollzeit- und 15 in der Teilzeitvariante sowie zwei Studierende in der dualen Studienform),
- \_ M.A. Sportbusiness Management (120 ECTS, 112 Studierende, davon 57 in der Vollzeit- und 20 in der Teilzeitvariante sowie 35 Studierende in der dualen Studienform),

|<sup>21</sup> Der Studiengang B.A. „Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie“ wird nur in der dualen Studienform angeboten, während der Studiengang B.A. „Fitness & Health Management“ nur in der Vollzeit- und Teilzeitvariante angeboten wird.



\_ M.A. Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement (120 ECTS, 108 Studierende, davon 71 in der Vollzeit- und 16 in der Teilzeitvariante sowie 21 Studierende in der dualen Studienform).

Darüber hinaus plant die Hochschule die zeitnahe Einführung des Bachelorstudiengangs „Management im Gesundheitswesen“ sowie die Masterstudiengänge „Kommunikationsmanagement“ und „Business Administration“.

Die Studiengänge im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ bieten nach Angaben der Hochschule ein inhaltliches Alleinstellungsmerkmal, da sie konzeptionell so gestaltet sind, dass während des Studiums verschiedene trainingspraktische Lizenzen erworben werden, die teilweise bei späterer Berufstätigkeit zu einer Abrechnung mit Krankenkassen berechtigen. Angaben der Hochschule zufolge werden die Studierenden damit gut auf eine Tätigkeit im gesundheitlich orientierten Fitnessmarkt vorbereitet.

Die Regelstudienzeit in den Bachelorstudiengängen liegt bei einem Vollzeitstudium bei sechs Semestern, bei einem Teilzeitstudium bei acht Semestern und in der dualen Studienform bei sieben Semestern. Die Regelstudienzeit in den Masterstudiengängen liegt bei einem Vollzeitstudium bei vier Semestern, bei einem Teilzeitstudium bei sechs Semestern und in der dualen Studienform bei fünf Semestern.

Die monatlichen Studienentgelte belaufen sich für die Bachelorstudiengänge auf durchschnittlich 322 Euro pro Monat und für die Masterstudiengänge auf durchschnittlich 385 Euro pro Monat. |<sup>22</sup> Die Hochschule vergibt sowohl Teil- als auch Vollstipendien. Bei den Teilstipendien werden in der Regel 150 Euro der monatlichen Studienentgelte erlassen. Im Sommersemester 2018 wurden insgesamt 27 Studierende im Rahmen der Stipendien gefördert, davon neun mit Voll- und 18 mit Teilstipendien.

Die Zugangsvoraussetzungen für ein Studium an der IST-Hochschule gestalten sich nach den Anforderungen des nordrhein-westfälischen Landeshochschulgesetzes (§ 49 HG NRW) und sind neben weiteren Zulassungsvoraussetzungen in der Zulassungs- und Immatrikulationsordnung der Hochschule geregelt.

Für die Bachelorstudiengänge wird neben der Hochschulzugangsberechtigung eine für den gewählten Studiengang einschlägige Berufstätigkeit oder ein entsprechendes Praktikum (oder mehrere Praktika) von insgesamt mindestens

|<sup>22</sup> Für die unterschiedlichen Studienformate (Vollzeit, Teilzeit und dual) berechnet die Hochschule unterschiedliche Studienentgelte. Bei den Bachelorstudiengängen belaufen sich die monatlichen Studienentgelte auf 349 Euro für ein Vollzeitstudium, auf 289 Euro für ein Teilzeitstudium und auf 329 Euro in der dualen Studienform. Bei den Masterstudiengängen belaufen sich die monatlichen Studienentgelte auf 445 Euro für ein Vollzeitstudium, auf 325 Euro für ein Teilzeitstudium und auf 385 Euro in der dualen Studienform.

dreimonatiger Dauer vorausgesetzt. |<sup>23</sup> Ausgenommen von dieser Nachweispflicht sind Bewerberinnen bzw. Bewerber für die dualen Studiengänge, da der Erwerb einschlägiger Praxiserfahrung Bestandteil der dualen Studiengänge ist. Für die Studiengänge mit englischsprachigen Modulen ist zudem der Nachweis englischer Sprachkenntnisse auf B2-Niveau notwendig. |<sup>24</sup> Für die Masterstudiengänge werden neben einem anerkannten ersten Hochschulabschluss, durch den die fachliche Vorbildung für den gewählten Studiengang nachgewiesen wird, ebenfalls einschlägige Berufserfahrung, Praktika bzw. Englischkenntnisse vorausgesetzt.

Außerhochschulisch erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten werden bis maximal zur Hälfte der für den Studiengang vorgesehenen Leistungspunkte angerechnet. An der Hochschule werden sowohl individuelle Anrechnungsverfahren durchgeführt, die der Prüfungsausschuss verantwortet, als auch pauschale Anrechnungsverfahren auf Grundlage entsprechender Beschlüsse des Prüfungsausschusses von der Anrechnungsstelle des Studierendensekretariats durchgeführt.

Sämtliche Studiengänge der Hochschule werden in Form des Fernunterrichts im Blended-Learning-Ansatz durchgeführt. Dabei werden sowohl asynchrone Lehr- und Lernformen wie Studienhefte und Online-Vorlesungen als auch synchrone Lehr- und Lernformen wie Online-Tutorien und Präsenzveranstaltungen eingesetzt. Bei den dualen Studiengängen kommen die Betriebe und Unternehmen als weiterer Lernort hinzu.

Die Studienhefte bilden den theoretischen Rahmen des Studiums und sind speziell für das Selbststudium konzipiert. Sie vermitteln Inhalte aus allen Themenfeldern des Studiengangs und beinhalten zur Verinnerlichung der Lehrinhalte auch Übungsaufgaben. Die Studienhefte werden den Studierenden online und gedruckt zur Verfügung gestellt. Parallel zu den Studienheften werden zu jedem Modul mindestens zehn Online-Vorlesungen angeboten, in denen besonders wichtige und komplexe Themen vertieft werden. Die Vorlesungen sind im Online-Campus der Hochschule jederzeit abrufbar. Ergänzend werden pro Modul fünf Online-Tutorien durchgeführt, in denen das Gelernte geübt und angewendet wird. Die interaktiv gestalteten Online-Tutorien dienen darüber hinaus dem Austausch und bieten Raum für konkrete Nachfragen, um eventuelle Verständnislücken zu schließen. Mitschnitte der Tutorien und eingesetzte Materialien werden im Online-Campus der Hochschule zur Verfügung gestellt. In den meisten Modulen sind darüber hinaus Präsenzseminare vorgesehen, in denen neben der Anwendung des Gelernten insbesondere auch

|<sup>23</sup> Das Studium kann auch aufgenommen werden, sofern die Studieninteressierte bzw. der Studieninteressierte erklärt, den Nachweis darüber bis zum Anfang des dritten Fachsemesters vorzulegen.

|<sup>24</sup> Dieser Nachweis kann bis zum Ablauf des dritten Semesters vorgelegt werden.

Praxiswissen und überfachliche Inhalte sowie *Soft Skills* gefördert werden. Die Präsenzphasen finden in der Regel am Standort der Hochschule in Düsseldorf statt. Mit Zustimmung des zuständigen Ministeriums werden die Präsenztage der Bachelorstudiengänge im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ als „Service für die Studierenden“ auch an den sogenannten Seminarstandorten der Hochschule in München, Berlin und ab dem Wintersemester 2018/19 auch in Stuttgart durchgeführt. In jedem Studiengang sind in jedem Semester Präsenzphasen vorgesehen. Die Anzahl der Seminare variiert in den einzelnen Studiengängen und Semestern. Im Durchschnitt sind ca. fünf Präsenztage pro Semester vorgesehen. Nach Angaben der Hochschule ist ein Großteil der Präsenzseminare fakultativ. Nur wenige Präsenztage – primär im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ – seien obligatorisch.

Die dualen Studiengänge sind praxisintegrierend angelegt. Um als Praxispartner zugelassen zu werden, wird die Eignungsvoraussetzung als Praxisbetrieb nach inhaltlichen Aspekten durch den jeweiligen Fachbereich und nach formalen Aspekten durch das Studierendensekretariat der Hochschule überprüft. In diesem Zusammenhang werden die Qualifikationen und Kompetenzen der betrieblichen Praxispartner und die betrieblichen Ressourcen anhand von Mindestanforderungen, die in den jeweiligen Fachbereichsräten definiert wurden, kontrolliert.

Zwischen Hochschule, Praxisbetrieb und Studierenden wird ein Vertrag geschlossen, der das Kooperations- und Arbeitsverhältnis regelt und der gewährleistet, dass die Studierenden für die Zeit des dualen Studiums ausgebildet werden.

Bei der Suche nach einem geeigneten Unternehmen werden die Studierenden durch die Jobbörse der Hochschule unterstützt. Die letztendliche Auswahl der dual Studierenden erfolgt durch den jeweiligen Praxisbetrieb. Die Hochschule verfügt eigenen Angaben zufolge derzeit über 487 Praxispartner (Stand: Juli 2018).

Die praktische Ausbildung im Betrieb soll nach Angaben der Hochschule den Transfer der theoretischen Grundlagen in die Praxis ermöglichen und in einer ausgeprägten beruflichen Handlungskompetenz der Studierenden münden. Die Anforderungen an die praktische Ausbildung werden curricular durch die Hochschule in Form von Studienverlaufsplänen festgelegt, so dass Theorie- und Praxisphasen inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Die Einsatzplanung der Studierenden im Betrieb erfolgt in Anlehnung an die theoretisch vermittelten Lerninhalte, so dass ein Transfer der theoretischen Grundlagen in die berufliche Praxis erfolgen kann.

Bei dem dualen Studienangebot der IST-Hochschule handelt es sich mit einer Ausnahme (B.A. Fitnesswissenschaft und Fitnessökonomie) nicht um eigenständige Studiengänge, sondern um eine mögliche Studienform im Rahmen

der regulären Bachelor- bzw. Masterprogramme. Die duale Studienform weist dieselben Module mit denselben Lernzielen und demselben Workload wie die anderen Studienformen (Vollzeit bzw. Teilzeit) auf, allerdings verschiebt sich durch den zusätzlichen Lernort „Betrieb“ die Workloadverteilung innerhalb der verschiedenen Lernorte. Da ausgewählte Lernziele am Lernort „Betrieb“ vermittelt werden, reduzieren sich in der dualen Studienform die Workloadzeiten bei den anderen Lernorten entsprechend. Eine Anrechnung der im Betrieb erbrachten Praxisphasen auf die Studienleistung (im ECTS-System) erfolgt nicht.

Um den Transfer der theoretischen Grundlagen in die berufliche Praxis zu überprüfen, sind in jedem Semester modulspezifische Praxisberichte von den Studierenden vorzulegen. Diese enthalten Aufgabenstellungen, anhand derer die für den Lernort Betrieb festgelegten Lernziele erreicht werden sollen. Sie müssen von der oder dem Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben gegengelesen und abgezeichnet werden und sind Teil der hochschulischen Prüfungsleistung, werden aber nicht benotet.

Die inhaltliche Abstimmung zwischen der Hochschule und den Praxisbetrieben erfolgt über regelmäßige Informationsschreiben an die Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben bezüglich der individuellen Studienentwicklung der Studierenden oder über den Online-Campus der Hochschule sowie durch regelmäßigen persönlichen Kontakt, etwa durch Vor-Ort-Besuche der Betriebe oder „Ausbilder-Treffen“ an der Hochschule. Darüber hinaus stellt die Hochschule den Praxisbetrieben zur Unterstützung verschiedene Leitfäden und Übersichten zur Verfügung und bietet entsprechende „Ausbildertage“ sowie Webinare und Schulungen für die Ausbildungsverantwortlichen der Praxisbetriebe an. Einzelne Praxispartner werden zudem im Rahmen von Fachbereichsbeiratssitzungen in die Gremienarbeit der Hochschule eingebunden.

Nach Angaben der Hochschule studieren im Sommersemester 2018 859 Studierende in der dualen Studienform. Um das duale Studium mit der beruflichen Tätigkeit in Einklang bringen zu können, arbeiten die meisten Studierenden mit einer reduzierten Stundenzahl bei ihrem Arbeitgeber. Die Hochschule empfiehlt eine wöchentliche Arbeitszeit von 28 bis 32 Stunden.

Die Hochschule bietet ihren Studierenden unterschiedliche Serviceleistungen an. Hierzu gehört neben dem Studierendensekretariat, das insbesondere für organisatorisch-administrative Belange zuständig ist, das *International Office* und eine psychologische Beratungsstelle. Auch verfügt die Hochschule über eine eigene Jobbörse, die sowohl bei der Suche nach geeigneten Praxisbetrieben für die dual Studierenden oder bei der Suche nach Praktikumsplätzen unterstützt als auch bei der Karriereplanung nach Abschluss des Studiums. In diesem Rahmen werden z. B. auch Bewerbungcoachings angeboten. Als weitere Serviceleistung ermöglicht die Hochschule ihren Studierenden kostenlose branchenspezifische Messe- und Kongressbesuche.

Die Hochschule nimmt seit Ende 2015 am ERASMUS-Programm teil. Mit verschiedenen internationalen Hochschulen bestehen vertraglich fixierte Kooperationsbeziehungen, die den Studierenden ein Auslandssemester ermöglichen.

Alle Studiengänge verfügen neben der Studiengangsakkreditierung auch über eine Zulassung von der Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU).

Als Maßnahmen zur internen Qualitätssicherung von Studium und Lehre werden semesterweise Studierendenbefragungen (zu den Studienheften, den einzelnen Modulen sowie den Online- und Präsenzveranstaltungen) sowie Lehrendenbefragungen durchgeführt. Darüber hinaus ist gemäß Evaluationsordnung unmittelbar nach Studienabschluss sowie ein Jahr nach Studienabschluss eine Absolventinnen- und Absolventenbefragung vorgesehen, die nach Angaben der Hochschule zeitnah zum ersten Mal durchgeführt werden soll. Auch werden Studienanfängerinnen bzw. Studienanfänger zu Beginn ihres Studiums zu ihren Beweggründen für ein Studium an der IST-Hochschule befragt. Die Hochschule gibt an, im Rahmen der Evaluationswochen als Anreiz für die Teilnahme an den Befragungen Gutscheine unter den teilnehmenden Studierenden zu verlosen. Die Ergebnisse der Befragungen fließen in die Evaluationsberichte der Fachbereichsräte ein, die dem Präsidium zugeleitet werden und die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung sind.

Die Qualität der betrieblichen Praxisphasen im Rahmen der dualen Studiengänge wird bei den dual Studierenden in den Studierendenbefragungen erfasst. Zudem wird einmal jährlich eine Befragung der Praxispartner/Ausbildungsbetriebe durchgeführt.

Die Modulverantwortung in sämtlichen Studiengängen liegt nach Angaben der Hochschule in der Hauptverantwortung der Professorinnen und Professoren (vgl. Kapitel III.1). Darüber hinaus verfügt jeder Studiengang über eine Studiengangsleiterin bzw. einen Studiengangsleiter. Diese bzw. dieser hat die Aufgabe, die Interessen des Studiengangs nach innen und außen zu vertreten, sich mit den einzelnen Modulverantwortlichen abzustimmen und den Austausch zwischen allen Lehrenden zu initiieren. Die Studiengangsleitungen sind Angaben der Hochschule zufolge in der Vergangenheit bereits durch entsprechende Ausschreibungen einzelner zu besetzender Professuren gezielt gesucht worden.

Die Lehr- und Lernmaterialien sowie die Online-Vorlesungen werden regelmäßig von den Modulverantwortlichen und Studiengangsleitungen überprüft und aktualisiert. Nach Angaben der Hochschule entscheiden diese individuell, in welchem Turnus (jährlich, alle zwei oder spätestens alle drei Jahre) die Überprüfung erfolgt. Bei einem notwendigen Aktualisierungsbedarf vor Ablauf des festgelegten Turnus erfolge die Überarbeitung unmittelbar.

Das Weiterbildungsangebot der Hochschule ist ebenso wie das Studienangebot als Fernlehre konzipiert und bietet verschiedene Hochschulzertifikate in allen Fachbereichen der Hochschule an. Die Mehrzahl der Weiterbildungsangebote besteht aus einzelnen oder mehreren Modulen der Studiengänge und dauert in der Regel zwischen drei Monaten und drei Semestern. Zwei der Weiterbildungsangebote (Sportökonom (FH) und Veranstaltungsbetriebswirt (FH)) werden in Kooperation mit der Hochschule Schmalkalden angeboten. Darüber hinaus kooperieren die Hochschulen im Rahmen des von der Hochschule Schmalkalden angebotenen MBA-Studiengangs „Sportmanagement“. |<sup>25</sup> Angaben der Hochschule zufolge beinhaltet die Kooperation seitens der IST-Hochschule die Vermarktung des Studiengangs, die Bereitstellung von Fernlehrexpertise und die Unterstützung von Studierenden bei organisatorischen Fragen durch die Mitarbeitenden des Fachbereichs „Sport & Management“. Professorinnen und Professoren der IST-Hochschule sind nicht in die Lehre des Studiengangs eingebunden.

#### IV.2 Bewertung

Das Studienangebot der IST-Hochschule ist stimmig und entspricht ihrem Profilanspruch. Die durchgängig akkreditierten Studiengänge erfreuen sich einer guten und in der Summe steigenden Nachfrage. Die Gespräche mit den Studierenden vor Ort zeigten insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit dem Studium an der IST-Hochschule. Besonders gelobt wurde die gute Betreuung und Unterstützung seitens des Lehr- und Verwaltungspersonals sowie die gebotene Flexibilität, die eine Vereinbarkeit von Studium und Beruf und/oder anderen Verpflichtungen ermögliche.

Auch nach Einschätzung der Arbeitsgruppe ist das Betreuungskonzept der Hochschule schlüssig und angemessen auf die Anforderungen einer Fernhochschule abgestimmt. In den Fernstudienphasen werden die Studierenden in Form von Online-Tutorien durch die Professorinnen und Professoren sowie das sonstige hauptberufliche wissenschaftliche Personal inhaltlich angemessen betreut. Darüber hinaus haben die Studierenden die Möglichkeit, sich telefonisch, per E-Mail oder persönlich an das Lehrpersonal zu wenden. Für die organisatorische Studierendenberatung stehen darüber hinaus zentrale Serviceeinrichtungen wie das Studierendensekretariat, das Prüfungsamt oder das *International Office* zur Verfügung. Die Hochschule bietet ausreichend häufig die Möglichkeit, Prüfungen abzulegen. Das Angebot, die Prüfungen auch an einem der sogenannten Seminarstandorte in Berlin, München und künftig auch in Stuttgart ablegen zu können, wird mit Blick auf die bundesweite Verteilung der Studierenden als weitere Serviceleistung begrüßt.

|<sup>25</sup> Die entsprechenden Kooperationsverträge wurden mit der IST-Studieninstitut GmbH geschlossen. Die IST-Hochschule hat ihr Einverständnis mit der Kooperation erklärt und ist der Vereinbarung beigetreten.

Die Lehre an der IST-Hochschule basiert maßgeblich auf den online verfügbaren, aber auch in Papierform versendeten Studienbriefen, die durch Online-Vorlesungen, die bereits erwähnten Online-Tutorien sowie überwiegend fakultative Präsenzveranstaltungen sinnvoll ergänzt werden. Zur positiven Weiterentwicklung des Studienmodells – insbesondere der Selbstlernphasen – empfiehlt die Arbeitsgruppe die Förderung und Integration weiterer, auf die Online-Lehre zugeschnittener kompetenzorientierter Lehr- und Prüfungsformen, um dem Anspruch an ein Blended-Learning-Konzept vollumfänglich gerecht zu werden. Dies betrifft neben den bereits etablierten asynchronen Lernelementen vorwiegend synchrone Instrumente, deren Einsatz sich bisher weitgehend auf Online-Tutorien beschränkt. Die Qualitätssicherung im Fernstudienbereich könnte zudem bspw. vom Aufbau eines Autorensystems mit gängigen Qualitätssicherungselementen einer digitalen Content-Produktion sowie von der Einführung standardisierter Autorenleitfäden nachhaltig profitieren.

Die von der Hochschule angebotenen Studiengänge weisen eine hohe Praxisrelevanz auf. Damit wird die Hochschule ihrem branchennahen und praxisorientierten Profil sowie ihrem institutionellen Anspruch als Hochschule für angewandte Wissenschaften gut gerecht. Die Möglichkeit, im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ im Rahmen des Studiums verschiedene Trainerlizenzen zu erwerben, wird vor diesem Hintergrund begrüßt.

Die Forschungsbasierung der Bachelorstudiengänge ist aus Sicht der Arbeitsgruppe angemessen. Die bestehenden und noch geplanten Masterstudiengänge müssen hingegen künftig noch stärker mit der Forschung verknüpft werden. Dazu sollten neben der theoretischen Vertiefung der Forschungsbezüge die Studierenden stärker als bislang in konkrete Forschungsprojekte eingebunden werden, um deren Forschungskompetenzen gezielt zu fördern. Hierfür ist auch ein Ausbau der Forschungsleistungen erforderlich (vgl. Kap. V.2).

Die Möglichkeit, das Studienangebot der IST-Hochschule – von einem Studiengang abgesehen – auch in der dualen praxisintegrierenden Studienform studieren zu können, rundet das Profil der Hochschule aus Sicht der Arbeitsgruppe sinnvoll ab und wird daher grundsätzlich begrüßt. Derzeit studiert annähernd ein Drittel der Studierenden an der IST-Hochschule in der dualen Studienform (859 von 2.721 Studierenden im Sommersemester 2018), was auf eine rege Nachfrage schließen lässt.

Wenngleich das Studienangebot in der dualen praxisintegrierenden Studienform den grundlegenden Anforderungen an ein duales Studium – auch ausweislich der vorliegenden Programmakkreditierungen – entspricht, empfiehlt die Arbeitsgruppe zur positiven Weiterentwicklung dieser profilbildenden

Studienvariante inhaltliche und strukturelle Anpassungen im Sinne der „Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Entwicklung des dualen Studiums“. |<sup>26</sup> Aus Sicht der Arbeitsgruppe wird die gemeinsame Nutzung von Studieninhalten, respektive Studienmodulen in den dualen und nicht-dualen Studienformen zur Nutzung sowohl ökonomischer als auch qualitativer Synergieeffekte prinzipiell positiv eingeschätzt. In dem von der IST-Hochschule betriebenen Modell, in dem Voll-, Teilzeit- und duales Studium als Varianten eines Studiengangs geführt werden, leidet jedoch das genuine Kompetenzprofil der als dual bezeichneten Studiengänge an der IST-Hochschule. Die Arbeitsgruppe empfiehlt daher die Weiterentwicklung eines klar erkennbaren dualen Kompetenzprofils auf Basis einer transparenten Differenzierung der unterschiedlichen Studienformate und ihrer jeweiligen Qualifikationsziele. Zur Abgrenzung der dualen Studienform insbesondere vom berufsbegleitenden Studium wäre v. a. die Stärkung der inhaltlichen Verzahnung zwischen der theoretischen und praktischen Wissensvermittlung – ggf. auch durch eine Formalisierung der Praxisphasen in Form von ECTS-Punkten oder im Curriculum verankerten konkreten Praxismodulen – wünschenswert.

Um die hochschulischen Anforderungen an die Praxisanteile des Studiums verbindlich festzuschreiben und überprüfbar zu machen, wird empfohlen, die durch die Fachbereichsräte definierten Mindestanforderungen für die Eignung als Praxisbetrieb in einem verbindlichen Leitfaden niederzulegen und die Erfüllung der Anforderungen nicht nur initial, sondern kontinuierlich zu überprüfen. Zudem sollte die durch den Betrieb zu erstellende Einsatzplanung künftig standardisiert durch fachwissenschaftlich ausgewiesene Beschäftigte der Hochschule wie bspw. die Modulverantwortlichen mit Blick auf die in den Modulen verankerten Lernziele überprüft werden.

Es wird begrüßt, dass zur Überprüfung der Transferleistung zwischen Theorie und Praxis in jedem Modul Praxisberichte anhand spezifischer Aufgabenstellungen von den Studierenden erstellt werden, die sowohl von den Betrieben als auch von der Hochschule „autorisiert“ werden müssen. Dies ist mit Blick auf die inhaltliche Verzahnung zwischen Hochschule und Betrieb und die Qualitätssicherung der betrieblichen Praxisphasen positiv zu werten.

Neben den Praxisberichten existieren weitere Maßnahmen, um die strukturelle Verzahnung zwischen der Hochschule und den Betrieben und damit auch die Qualitätssicherung der betrieblichen Praxisphasen sicherzustellen. Die Eignungsprüfung der Betriebe, der zwischen Hochschule, Betrieb und Studierenden geschlossene „Kooperationsvertrag“, die Berücksichtigung der betrieblichen Praxisphasen im Rahmen der Evaluationen sowie der regelmäßige

|<sup>26</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums, Positionspapier (Drs. 3479-13), Mainz Oktober 2013, S. 24ff.



Austausch im Rahmen von institutionalisierten „Ausbilder-Treffen“ an der Hochschule oder Vor-Ort-Besuchen der Betriebe werden in diesem Zusammenhang positiv gewertet. Gemäß den Aussagen im Rahmen der Gespräche während des Ortsbesuchs werden die Vor-Ort-Besuche der Betriebe in der Mehrzahl jedoch von einer Verwaltungseinheit („Vertriebsteam“) des IST-Studieninstituts durchgeführt. Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte sichergestellt sein, dass dies künftig durch Personal der Hochschule, vorzugsweise das verantwortliche Lehrpersonal, erfolgt, um die wissenschaftliche Begleitung der Praxisphasen nachhaltig zu stärken. Die dezidierte Förderung von Kooperationsprojekten mit den Betrieben könnte sich zudem positiv auf eine Stärkung der institutionellen und inhaltlichen Verzahnung auswirken.

In diesem Zusammenhang regt die Arbeitsgruppe an zu prüfen, ob die Bereitstellung einer Arbeitseinheit innerhalb der Hochschulverwaltung, die sich gezielt mit den Belangen des dualen Studiums und der Praxisbetriebe befasst, sinnvoll sein könnte.

Die Zulassungsvoraussetzungen für ein Studium an der IST-Hochschule erfüllen die gesetzlichen Anforderungen. Mit Blick auf die dual Studierenden wird es allerdings kritisch gesehen, dass deren Auswahl allein den Praxisbetrieben überlassen wird. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, einen gemeinsamen Auswahlprozess von Hochschule und Praxisbetrieb zu etablieren. Die Letztentscheidung über die Zulassung dual Studierender sollte bei der Hochschule liegen. |<sup>27</sup> Die Anrechnung und Anerkennung außerhochschulischer Leistungen erfolgt im Rahmen der gesetzlichen Regelungen.

Im Rahmen der lehrbezogenen Qualitätssicherung verfügt die Hochschule über verschiedene geeignete Maßnahmen. Allerdings sollten die Ergebnisse der verschiedenen Evaluationen künftig mit den Studierenden und Praxisbetrieben systematisch rückgekoppelt werden (vgl. Kapitel II.2). Auch sollte die in der Praxis offenbar durchgeführte Befragung der Studienanfängerinnen und -anfänger noch in der Evaluationsordnung verankert werden. Wie von der Hochschule vorgesehen, sollten künftig zudem die Absolventinnen- und Absolventenbefragungen regelmäßig durchgeführt werden.

Der Weiterbildungsbereich der Hochschule ist mit Blick auf das Profil der Hochschule konsistent und stimmig. Die Kooperation mit der Hochschule Schmalkalden ist aus der Historie des IST-Studieninstituts heraus verständlich, sollte aber aus Sicht der Arbeitsgruppe angesichts der erfolgreichen Etablierung der IST-Hochschule auf ihren Nutzen für die Hochschule hin überprüft werden. Von den in Kooperation angebotenen Hochschulzertifikaten abgesehen, gilt dies insbesondere in Bezug auf den MBA-Studiengang „Sportmanagement“.

|<sup>27</sup> Ebd., S. 27.

## V.1 Ausgangslage

Im Rahmen ihrer Forschungsstrategie gibt die Hochschule als Ziel an, nicht nur anspruchsvolle und in den Branchen anerkannte Studienangebote entwickeln und anbieten zu wollen, sondern mittel- und langfristig in den entsprechenden Themengebieten auch mit einem fundierten praxisbezogenen Forschungsprofil zu überzeugen und eine deutliche Sichtbarkeit ihrer Forschungsleistungen zunächst national und langfristig auch international zu erreichen. Dazu ist geplant, neben dem bereits existierenden fachbereichsübergreifenden Forschungsschwerpunkt „Fitnesswissenschaften“ bis zum Jahr 2019 zwei weitere Forschungsschwerpunkte zu entwickeln und durch Clusterrung der Forschungsthemen fachbereichsübergreifend zu erarbeiten. Der entsprechende interdisziplinäre bzw. intradisziplinäre Forschungsansatz ist Angaben der Hochschule zufolge ein Charakteristikum der IST- Hochschule.

Der bereits bestehende Forschungsschwerpunkt „Fitnesswissenschaften“ konzentriert sich derzeit insbesondere auf den Einfluss von unterschiedlichen Bewegungsinterventionen auf Trainings- und Gesundheitszustände von Personen. Neben den Professorinnen und Professoren des Fachbereichs „Fitness & Gesundheit“ bringen sich Angaben der Hochschule zufolge dazu auch Professorinnen und Professoren der anderen Fachbereiche mit entsprechenden Themen zu Tourismus/Hotellerie, Führung/*Leadership*, Digitalisierung, Work-Life-Management, Biopsychosoziale Wissenschaften oder *Corporate Social Responsibility* (CSR) bzw. Nachhaltigkeit ein.

Die Themenfelder „Gesellschaftliche Auswirkungen und Einflussfaktoren des aktiven Sporttreibens und von Sportgroßveranstaltungen“ und „Identifikation von geeigneten Interventionen zur Steigerung des Lernerfolgs von Fernstudierenden“ werden derzeit ebenfalls fachbereichsübergreifend an der Hochschule bearbeitet. Angaben der Hochschule zufolge konzentrieren sich die Forschungsaktivitäten der Professorinnen und Professoren darüber hinaus bislang jedoch hauptsächlich auf fachbereichsspezifische Einzelprojekte. Insgesamt ist die Forschung an der Hochschule überwiegend anwendungsbezogen und praxisorientiert ausgerichtet.

Zur Unterstützung und Förderung der Forschung existiert ein Forschungsbudget, das in den Jahren 2016, 2017 und 2018 jeweils 100 Tsd. Euro umfasste. Die Professorinnen und Professoren können daraus Mittel für ihre Forschungsprojekte, für die Teilnahme an Konferenzen und Tagungen oder für Publikationen durch Antragstellung bei der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre erhalten. Als weiterer Anreiz erfolgen Bonuszahlungen bei Erreichung der forschungsbezogenen Zielvereinbarungen, die jährlich im Rahmen der Mitarbeitergespräche zwischen den Professorinnen und Professoren und der Präsidentin bzw. dem Präsidenten festgelegt werden

und in der Regel zwei Publikationen pro Jahr vorsehen. |<sup>28</sup> Wird die Zielvereinbarung übertroffen, erfolgt eine zusätzliche Bonuszahlung. Nach Angaben der Hochschule ist darüber hinaus geplant, forschungsbezogene Lehrdeputatsreduktionen in das bestehende Anreizsystem zu integrieren. Diese könnten etwa derart ausgestaltet sein, dass Professorinnen bzw. Professoren während der Laufzeit eines Forschungsprojektes die Verantwortung für ein Studienmodul abgeben oder zusätzliche Unterstützung bei Korrekturarbeiten bekommen.

Zur Strukturierung der Forschungsaktivitäten und zur Weiterentwicklung des Forschungsprofils sowie zur Präsentation und Diskussion einzelner Forschungsprojekte findet zwei Mal jährlich ein Forschungsworkshop statt. Zur Dokumentation der Forschungsaktivitäten mit dem Ziel einer transparenten Berichterstattung wird einmal jährlich ein Forschungsbericht von der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Lehre unter der Mitwirkung der Professorenschaft erarbeitet.

Die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis der Hochschule orientieren sich an den Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz vom 14. Mai 2013. Für biomedizinische Forschungsprojekte, die insbesondere in dem Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ durchgeführt werden, gelten die Richtlinien der *Good Clinical Practice*, die Deklaration von Helsinki (Ethische Grundsätze für die medizinische Forschung am Menschen) sowie die Vorschriften des deutschen Arzneimittelgesetzes. Zur Beurteilung von biomedizinischen Forschungsprojekten mit Versuchen an Menschen steht der Hochschule zudem ein Kreis externer Sachverständiger zur Verfügung, die bei Bedarf in Ethikfragen konsultiert werden.

Die Hochschule hat im laufenden Jahr erstmals Drittmittel eingeworben. Nach Angaben der Hochschule war das bereitgestellte Forschungsbudget bislang ausreichend hoch, um die Forschungsprojekte der Professorinnen und Professoren auch ohne die Einwerbung von Drittmitteln realisieren zu können. Die Einwerbung von Drittmitteln liegt nach Angaben der Hochschule in der Verantwortung der Professorenschaft, der dazu regelmäßig entsprechende Schulungen angeboten werden. Als weiterer Anreiz für die Drittmittelinwerbung besteht nach Darstellung im Selbstbericht seitens der Hochschule die Zusage, die eingeworbenen Gelder ausschließlich zur Deckung der unmittelbaren Projektkosten zu verwenden und eventuelle Überschüsse an die einwerbende Person auszuzahlen. Die Hochschule gibt an, die Einwerbung von Drittmittel- und Fördergeldern künftig stärker forcieren zu wollen.

|<sup>28</sup> Nach Angaben der Hochschule zählen bspw. Kongressbeiträge als ergebnisadäquate Kompensationsleistung.

Personenbezogene Forschungs Kooperationen bestehen im Rahmen von einzelnen Projekten u. a. mit Lehrenden der Deutschen Sporthochschule Köln, der Universität Leipzig, der Ruhr-Universität Bochum, der Universität Würzburg oder der Universität Witten/Herdecke. Darüber hinaus gibt es Forschungs Kooperationen mit verschiedenen Unternehmen der Fitness- und Gesundheits- sowie der Tourismus- und Hotelbranche.

Mit Blick auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein Aufwuchs der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 7,25 VZÄ im Jahr 2022 – auch im Zuge der geplanten Einwerbung von Drittmittelprojekten – sowie die Möglichkeit zur Promotion durch Kooperation mit promotionsberechtigten Hochschulen geplant. Derzeit promovieren drei Personen aus dem Kreis der sonstigen hauptberuflichen wissenschaftlichen Mitarbeitenden an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, der Deutschen Sporthochschule Köln und an der Universität Leipzig. Sie werden hierbei seitens der IST-Hochschule durch die Schaffung zeitlicher Freiräume, die Finanzierung von Reisekosten bspw. für den Besuch von Fachkongressen und den Zugang zu den Laboreinrichtungen der Hochschule unterstützt.

## V.2 Bewertung

Es wird begrüßt, dass die Hochschule den Bereich Forschung seit ihrer Gründung strukturell fördert und den weiteren Ausbau der Forschung als wichtiges strategisches Ziel formuliert. Mit Blick auf das noch verhältnismäßig junge Alter der Hochschule und einen zunächst nachvollziehbaren Fokus auf die Lehre im Rahmen der Gründungs- und Aufbauphase, hat sich die Forschung an der IST-Hochschule bislang angemessen entwickelt. Die primär praxisorientierten Forschungsaktivitäten der Hochschule entsprechen ihrem Profil als Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Insbesondere die finanzielle Förderung der Forschung durch die Bereitstellung eines für eine private Hochschule dieser Größenordnung verhältnismäßig hohen Forschungsbudgets in einem Umfang von derzeit 100 Tsd. Euro pro Jahr wird positiv hervorgehoben. Auch die regelmäßigen Forschungsworkshops sind aus Sicht der Arbeitsgruppe ein grundsätzlich gut geeignetes Format, um die Weiterentwicklung der Forschung voranzutreiben. Die im Fördersystem der Hochschule verankerten Bonuszahlungen für Forschungsleistungen aus Eigenmitteln der Hochschule sind zudem grundsätzlich geeignet, einen weiteren Anreiz zur Durchführung von Forschungsprojekten zu setzen. Bislang fehlt jedoch ein transparentes Regelwerk, das die forschungsbezogenen Zielvereinbarungen und die jeweilige Vergütung bei deren Erreichen oder Übertreffen verbindlich regelt. Gleiches gilt auch für die Kriterien und Vergabeverfahren für mögliche forschungsbezogene Deputatsreduktionen, die die Hochschule wie geplant fest in ihr Anreizsystem integrieren sollte. Kritisch gesehen wird die Praxis der Hochschule, Überschüsse aus eingeworbenen Drittmitteln an die einwerbenden Personen auszuzahlen. Dieses Vorgehen

scheint aus Sicht der Arbeitsgruppe geeignet, Fehlanreize in der Durchführung der Projekte zu setzen, für die die jeweiligen Drittmittel eingeworben wurden. Zudem wäre die Zulässigkeit dieser Mittelverwendung innerhalb der Regularien der unterschiedlichen Zuwendungsgeber jeweils gesondert zu prüfen.

Die bisherigen Forschungsleistungen sind aus Sicht der Arbeitsgruppe in der Summe angemessen. Darüber hinaus verfügt die Hochschule über einzelne forschungsstarke Professorinnen und Professoren, die viele in anerkannten Zeitschriften bzw. Verlagen veröffentlichte Publikationen aufweisen. Insbesondere die Leistungen im Bereich Fitnesswissenschaften sowie die Beteiligung an einem EU-Projektantrag sind positiv hervorzuheben. Mit Blick auf ihre bereits vorhandenen sowie geplanten Masterstudiengänge muss die Hochschule ihre Forschungsleistungen in der Breite aber noch weiter steigern. Dafür sollte sie ihr Forschungsprofil wie geplant weiter schärfen. Es wird begrüßt, dass die in diesem Rahmen vorgesehene Erarbeitung eines Forschungskonzepts sowie die Festlegung weiterer Forschungsschwerpunkte in der Breite der Professorenschaft verankert sind. Mit Blick auf den notwendigen Ausbau der Forschung wird der Hochschule zudem nahegelegt, sich in künftigen Berufungsverfahren gezielt um die Gewinnung forschungsstarker Professorinnen und Professoren zu bemühen. Mit Blick auf das Themenfeld „Identifikation von geeigneten Interventionen zur Steigerung des Lernerfolgs von Fernstudierenden“ sowie zur weiteren Förderung der Fernstudiendidaktik an der IST-Hochschule (vgl. Kap. IV.2) wird zudem die Einrichtung einer medien- bzw. onlinedidaktisch ausgerichteten Professur empfohlen (vgl. Kap. III.2).

Die Hochschule hat dafür Sorge zu tragen, dass ihren Professorinnen und Professoren neben deren Aufgaben in der Lehre und akademischen Selbstverwaltung ausreichend zeitliche Freiräume für Forschungsaktivitäten zur Verfügung stehen. Eine von der Hochschule nach dem Ortsbesuch vorgelegte Auswertung der professoralen Arbeitszeitverteilung zeigt, dass rund die Hälfte der Professorenschaft weniger als 10 % ihrer Arbeitszeit für Forschung aufwendet und dies teilweise deutlich. Vor dem Hintergrund, dass Forschung neben der Lehre und der akademischen Selbstverwaltung zum Kern des professoralen Aufgabenspektrums gehört, erscheint dies aus Sicht der Arbeitsgruppe auch mit Blick auf den mittlerweile erreichten Entwicklungsstand der Hochschule nicht angemessen.

Die Bestrebungen der Hochschule zur wissenschaftlichen Nachwuchsförderung werden begrüßt. Es wird positiv gewertet, dass die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IST-Hochschule darin unterstützt werden, parallel zu ihrer Beschäftigung ein Promotionsvorhaben durchzuführen. Die Hochschule wird ermuntert, dies auch künftig zu ermöglichen, und sich zudem wie geplant um formalisierte Kooperationsbeziehungen mit promotionsberechtigten Hochschulen zu bemühen.

Die Hochschule wird zudem in ihrem Vorhaben bestärkt, die Einwerbung forschungsbezogener Drittmittel künftig gezielt voranzutreiben. Bereits vorhandene Kooperationen im wissenschaftlichen Bereich könnten in diesem Zusammenhang zur kooperativen Drittmittelinwerbung genutzt werden. Insgesamt sollte die Hochschule ihre forschungsbezogenen Kooperationen weiter ausbauen und die dezidiert forschungsbezogene Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen oder Unternehmen, insbesondere auch mit den Praxisbetrieben im dualen Studium, bewusst suchen.

Die Qualitätssicherung im Bereich Forschung ist nach Einschätzung der Arbeitsgruppe durch den jährlichen Forschungsbericht, die regelmäßig stattfindenden Forschungsworkshops sowie die verbindlich geltenden Regeln guter wissenschaftlicher Praxis angemessen gestaltet.

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

---

### VI.1 Ausgangslage

Die Hochschule hat ihren Sitz in den Räumlichkeiten des insgesamt rd. 1 Tsd. Quadratmeter umfassenden IST-Studieninstituts in Düsseldorf. Dort verfügt sie neben Gruppenarbeitsräumen und Büros über sieben Seminarräume, in denen ein Großteil der von der Hochschule angebotenen Präsenzveranstaltungen durchgeführt wird. Für die Lehr- und Forschungsaktivitäten des Fachbereichs „Fitness & Gesundheit“ steht zudem ein Labor zur Verfügung, das unter anderem ein Laufband mit Spirometriefunktion, ein Laktatmessgerät, einen *Functional Movement Screen* (FMS) sowie eine Ausstattung zur Bioimpedanzanalyse, für Umfangsmessungen und Calipometrie sowie Sonographie bereit hält. Darüber hinaus wurde zur Durchführung trainingspraktischer Lehreinheiten ein sogenannter Fitness-Lernloft eingerichtet, der mit Unterrichtsmaterialien für diagnostische Verfahren sowie mit Geräten für die Bereiche Functional-Training und Athletiktraining und verschiedenem therapeutischem Equipment ausgestattet ist. Für die Aufzeichnung der Online-Vorlesungen und Online-Tutorien steht ein Filmstudio zur Verfügung, das mit der entsprechend notwendigen Produktionstechnik (*Greenscreen*, Kameras, Beleuchtung, Schnittplätze) ausgestattet ist.

Diese sowie ggf. weitere erforderliche Räumlichkeiten werden von der Hochschule angemietet und die Nutzung mit dem IST-Studieninstitut im Rahmen eines abgeschlossenen Dienstleistungsvertrags verrechnet (vgl. Kapitel II.1.).

Für die Durchführung der sportfachlichen und fitnessspezifischen Präsenzveranstaltungen in Düsseldorf wurde von der IST-Hochschule zusätzlich ein Kooperationsvertrag mit der Fitnessstudiokette FitX GmbH geschlossen. In deren Düsseldorfer Studio auf dem Gelände der „Schwanenhöfe“ steht der Hochschule ein fester Seminarraum zur Verfügung, darüber hinaus können die Trainingsflächen genutzt werden.

Nach Angaben der Hochschule bestehen zudem mit weiteren Kooperationspartnern Verträge, um bei Bedarf punktuell Seminar- bzw. Prüfungsräume anzumieten.

Für die Durchführung von Präsenzveranstaltungen in München wurde vom IST-Studieninstitut ein langfristiger Mietvertrag über eine Seminar- und Büroraumfläche von insgesamt 400 Quadratmetern Nutzfläche abgeschlossen. Die Nutzung der entsprechenden Räumlichkeiten ist ebenfalls Teil des Dienstleistungsvertrags mit dem IST-Studieninstitut. Für die Präsenzveranstaltungen in Berlin und Stuttgart werden externe Räumlichkeiten angemietet. Die Modulverantwortlichen teilen nach Angaben der Hochschule dafür die benötigten Ausstattungsmerkmale mit, so dass von der Seminarorganisation passende Räumlichkeiten akquiriert werden können. Für die Seminare benötigtes Equipment werde entweder vor Ort angeschafft oder – wenn möglich – vom Standort Düsseldorf aus auf dem Postweg an die externen Seminarräume versendet bzw. von den Lehrenden mitgeführt.

In ihren Räumlichkeiten in Düsseldorf hält die IST-Hochschule für ihre Studierenden und Mitarbeitenden einen Präsenzbestand in Form einer Magazinbibliothek mit insgesamt knapp 1.200 Fachbüchern bereit (Stand: Juli 2018). Der gesamte Bestand ist katalogisiert und kann mit einer Bibliothekssoftware durchsucht werden. Es besteht die Möglichkeit, während der Präsenzveranstaltungen sowie nach Absprache mit der Hochschule die benötigte Literatur über eine Magazinbestellung einzusehen oder auszuleihen. Die benötigte Literatur kann auch per Fernleihe bestellt werden, sofern sie nicht digital vorhanden ist. Die eigentliche Literaturversorgung der Studierenden und Mitarbeitenden erfolgt jedoch über den digitalen Bibliotheksbestand der Hochschule. Der Zugriff darauf ist über den Online-Campus der Hochschule sichergestellt. Über den Anbieter ProQuest besteht die Möglichkeit, in der E-Book-Datenbank EBL aus über 260.000 Büchern auszuwählen. Alle Titel können online für einen kostenlosen Lesezeitraum von fünf Minuten eingesehen werden. Falls das E-Book von einer bzw. einem Studierenden oder einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter benötigt wird, bestellt oder erwirbt die Hochschule dieses. Auf Titel, die die Hochschule bereits erworben hat, erfolgt der Zugriff direkt. Derzeit (Stand: Juli 2018) verfügt die Hochschule über 710 erworbene E-Books.

Zugriff auf einschlägige Fachzeitschriften und ausgewählte Publikationen besteht mit Volltext-Zugriff über EBSCO auf die Datenbanken *Hospitality & Tourism Complete* und *SPORTDiscus*. Für den Fachbereich „Sport & Management“ sind darüber hinaus die Journals *European Sportmanagement Quarterly* (Online und Print), *European Journal for Sport and Society* (Online und Print) und *Sport Management Review* (Online) im Abonnement vorhanden. Für alle Studierenden und Mitarbeitenden besteht zudem die Möglichkeit, auf das Statistik-Portal *Statista* und die NWB-Datenbank für die Bereiche Steuer- und Wirtschaftsrecht sowie Rechnungswesen zuzugreifen.

Nach Angaben der Hochschule wird mit der EBL-Datenbank und der Präsenzbibliothek sichergestellt, dass die Studierenden Zugriff auf die in den Modulhandbüchern angegebene weiterführende Literatur haben. Der Online-Bestand soll Angaben der Hochschule zufolge dahingehend weiter ausgebaut werden, dass künftig ein elektronischer Zugriff auf nahezu die gesamte in den Modulhandbüchern angegebene Literatur möglich sein soll. Derzeit würden bereits Gespräche mit ausgewählten Fachverlagen über einzelne Lizenz-Pakete geführt, um die Literaturversorgung in der Breite zu erweitern. Darüber hinaus verweist die Hochschule auf die mögliche Nutzung vorhandener öffentlicher Bibliotheken (z. B. Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf) zur weiteren Literaturversorgung.

In den Jahren 2013 bis 2016 hat die IST-Hochschule in die Literaturversorgung (inkl. Lizenzgebühren und Software) insgesamt ca. 55 Tsd. Euro investiert. Durch den Studierendenaufwuchs und das Angebot weiterer Studiengänge hat sich der Anschaffungsetat stetig gesteigert und lag im Jahr 2017 bei knapp 30 Tsd. Euro. Für das laufende Jahr (2018) sind 40 Tsd. Euro für die Literaturversorgung eingeplant.

Die Verantwortung für die Präsenzbibliothek am Standort in Düsseldorf sowie für den Online-Literaturbestand der Hochschule trägt der derzeitige Vizepräsident für Studienorganisation. Unterstützt wird dieser im Bestellwesen und in der Betreuung der Studierenden von einer weiteren Mitarbeiterin.

## VI.2 Bewertung

Die räumliche Ausstattung der IST-Hochschule ist angemessen und entspricht den Anforderungen eines Hochschulbetriebs. Die modernen und ansprechenden Seminarräume am Hochschulstandort in Düsseldorf bieten ausreichend Platz für die Präsenzveranstaltungen und verfügen über eine adäquate technische Ausstattung. Das für die Aufzeichnung der Online-Vorlesungen und Online-Tutorien zur Verfügung stehende Filmstudio ist professionell aufgebaut und personell und sächlich sehr gut ausgestattet. Positiv gewertet wird, dass die Hochschule trotz ihres noch verhältnismäßig jungen Alters über ein eigenes Labor für die Lehr- und Forschungsaktivitäten im Fachbereich „Fitness & Gesundheit“ verfügt, das für diese Zwecke adäquat ausgestattet ist. Auch der attraktiv gestaltete Fitness-Lernloft ist aus Sicht der Arbeitsgruppe mit Blick auf die didaktische Einbindung der Studierenden positiv hervorzuheben, da er die Möglichkeit bietet, das theoretisch Gelernte direkt in der Praxis zu erproben (etwa durch Übungen an den vorhandenen Fitnessgeräten).

Die Literaturversorgung der Hochschule ist durch ihren Fokus auf den digitalen Bibliotheksbestand auf die Nutzungsanforderungen einer Fernhochschule ausgerichtet. Über den Online-Campus der Hochschule besteht für Studierende und Lehrende die Möglichkeit, auf verschiedene Literatur-, Datenbank- und Zeitschriftenbestände zuzugreifen. Aus Sicht der Arbeitsgruppe decken die



vorhandenen Zugriffsmöglichkeiten die Bedarfe der Hochschule jedoch nicht vollumfänglich ab. Diese sind stark auf die Schwerpunkte in Lehre und Forschung ausgerichtet, bilden daher aber den Bereich übergreifender Managementliteratur nur unzureichend ab. Zudem sollten auch im Bereich „Gesundheit“ die Zugriffsmöglichkeiten auf einschlägige Literatur (inklusive Datenbanken und Zeitschriften) weiter ausgebaut werden. Der eigene E-Book-Bestand der Hochschule ist mit aktuell 710 erworbenen Titeln verhältnismäßig gering und sollte ebenfalls weiter ausgebaut werden. Die Möglichkeit, E-Books jeweils für einen kostenlosen Lesezeitraum von fünf Minuten einsehen und anschließend über die Hochschule bestellen zu können, vermag aus Sicht der Arbeitsgruppe einen eigenen elektronischen Bestand an Standardwerken insbesondere aus der Modulliteratur nicht zu ersetzen. Die Arbeitsgruppe erwartet daher, dass die Hochschule ihre Planungen zur Erweiterung der Zugriffsmöglichkeiten umsetzt. Hierzu könnten ggf. auch verbindliche Kooperationsvereinbarungen mit anderen, über geeignete digitale Bestände verfügende Bibliotheken geschlossen werden.

Der am Standort Düsseldorf vorhandene Präsenzbestand der Hochschule ist mit derzeit knapp 1.200 Fachbüchern ebenfalls gering ausgestattet. Dies ist aus Sicht der Arbeitsgruppe mit Blick auf das Fernstudienformat der Hochschule jedoch akzeptabel. Bislang sind die vorhandenen Bücher und Zeitschriften in verschiedenen Räumlichkeiten der Hochschule untergebracht. Da der Präsenzbestand nach Angaben der Hochschule kaum von den Studierenden genutzt und nur bei Bedarf der Zugang zu den vorhandenen Büchern und Zeitschriften gewährt wird, regt die Arbeitsgruppe an, deren Unterbringung an einem im Hochschulbetrieb zentralen, für Studierende wie Mitarbeitende zugänglichen Ort zu prüfen. Dies wäre aus Sicht der Arbeitsgruppe insbesondere auch deshalb zielführend, weil der Präsenzbestand der Hochschule offenbar als erweiterter Handapparat fungiert. Gerade mit Blick auf diese Funktion erscheint es der Arbeitsgruppe als wenig zweckmäßig, dass der Präsenzbestand nach Angaben im Rahmen des Ortsbesuchs an Klausurtagen nicht zugänglich ist. Da an diesen Tagen besonders viele der Fernstudierenden in der Hochschule sind und Gelegenheit hätten, den Präsenzbestand zu nutzen, sollte die Hochschule Möglichkeiten prüfen, den Zugang an diesen Tagen zu ermöglichen.

Der Bibliotheksetat ist seit Gründung der Hochschule stetig erhöht worden. Für eine Hochschule dieser Größenordnung mit primär elektronischer Literaturversorgung erscheint dieser mit aktuell 40 Tsd. Euro jedoch eher knapp bemessen. Eine ggf. notwendige Erhöhung sollte mit Blick auf den geplanten Ausbau im Bereich der elektronischen Literaturversorgung daher geprüft werden. Für die adäquate Betreuung der Bibliothek sollte aus Sicht der Arbeitsgruppe zudem eine Bibliotheksfachkraft mit einschlägigen Kompetenzen im Bereich elektronischer Literaturversorgung eingestellt werden. Diese sollte in die Erarbeitung eines umfassenden Bibliothekskonzepts eingebunden werden, das die Arbeitsgruppe zur systematischen und umfassenden Behebung der im

Bereich der Informations- und Literaturversorgung bestehenden Defizite für erforderlich hält. Dieses muss insbesondere auf die sich aus dem Fernstudienmodell ergebenden Anforderungen zugeschnitten sein.

## VII. FINANZIERUNG

---

### VII.1 Ausgangslage

Die Erlöse und Erträge der IST-Hochschule für Management GmbH lagen im Jahr 2017 bei knapp 7,6 Mio. Euro und bestanden zu fast 100 % aus Studienentgelten.

Die Aufwendungen wurden im selben Jahr auf rd. 6,1 Mio. Euro beziffert und setzten sich wie folgt zusammen: Aufwendungen für Material i. H. v. rd. 2,2 Mio. Euro, Aufwendungen für Personal i. H. v. knapp 1,8 Mio. Euro, sonstige betriebliche Aufwendungen i. H. v. knapp 2,1 Mio. Euro, Abschreibungen i. H. v. 22 Tsd. Euro und Zinsaufwendungen i. H. v. 34 Tsd. Euro. Der sich daraus ergebene Jahresüberschuss in Höhe von rd. 1,5 Mio. Euro ist aufgrund des zwischen der IST-Studieninstitut GmbH und der Hochschulträgergesellschaft bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrags (vgl. Kapitel II.1) in voller Höhe an die IST-Studieninstitut GmbH geflossen.

Das Eigenkapital der IST-Hochschule für Management GmbH liegt bei 21 Tsd. Euro. Nach eigenen Angaben verfügt die IST-Hochschule für Management GmbH nur über die gesetzliche Mindestkapitalausstattung, da sie einhundertprozentige Tochtergesellschaft der IST-Studieninstitut GmbH ist. Deren Eigenkapital lag im Jahr 2016 bei rd. 3,2 Mio. Euro, was einer Eigenkapitalquote von rd. 58,2 % entspricht.

Für den Fall des finanziellen Scheiterns liegt eine Bankbürgschaft in Höhe von 1,5 Mio. Euro vor. In dem bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag ist zudem die finanzielle Absicherung der Hochschule und ihrer Trägergesellschaft durch die IST-Studieninstitut GmbH geregelt.

Die Hochschule verfügt über ein institutionalisiertes Controlling, das der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Verwaltung unterstellt ist. Es werden testierte Jahresabschlüsse durch eine Steuerberatungsgesellschaft erstellt. Die Finanzplanung ist Angaben der Hochschule zufolge ein in die Finanzplanung der Unternehmensgruppe (IST-Hochschule und IST-Studieninstitut) integrierter Prozess.

### VII.2 Bewertung

Die Erlöse aus Studienentgelten konnten infolge des kontinuierlichen Studierendenaufwuchses seit Gründung der Hochschule stetig gesteigert werden. Die Hochschule ist damit in der Lage, den laufenden Hochschulbetrieb allein aus Studienentgelten zu finanzieren. Seit dem Jahr 2015 konnten darüber hinaus

Jahresüberschüsse erwirtschaftet werden, zuletzt (2016) in einem Umfang von 781 Tsd. Euro. Mit Blick auf die Umsatzrendite kann die Finanzierung der noch verhältnismäßig jungen Hochschule demnach als solide und gesichert bewertet werden.

Die tatsächliche finanzielle Situation der Hochschule bleibt aus Sicht der Arbeitsgruppe durch den zwischen der IST-Studieninstitut GmbH und der Hochschulträgersgesellschaft bestehenden Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag jedoch intransparent. Dies liegt insbesondere in dem Umstand begründet, dass die erzielten Gewinne der Hochschule zu 100 % in die Studieninstitut GmbH überführt werden und die Hochschule dadurch über keine eigenen Rücklagen verfügt. Der Arbeitsgruppe hat sich nicht final erschlossen, wie sich dies z. B. auf notwendige Reinvestitionen in die Hochschule auswirkt. Wenngleich die Gründe für die bestehenden Vertragsstrukturen mit Blick auf Absicherungsmechanismen in der Gründungszeit der Hochschule sowie mit Blick auf die Unternehmensgruppe aus Sicht der Inhaberfamilie nachvollzogen werden können, entsteht dadurch eine hohe wirtschaftliche Abhängigkeit der Hochschule von der IST-Studieninstitut GmbH. Angesichts der guten wirtschaftlichen Entwicklung der Hochschulträgersgesellschaft erscheinen entsprechende Regelungen aus Sicht der Arbeitsgruppe nicht mehr erforderlich. Die im Rahmen des Ortsbesuchs bekundete Absicht, diese finanzielle Abhängigkeit durch eine Entflechtung der wirtschaftlichen und vertraglichen Beziehung zur IST-Studieninstitut GmbH zu verringern, wurde aus den im Nachgang zum Ortsbesuch vorgelegten Unterlagen zur Finanzplanung nur bedingt ersichtlich, so dass sich die Nachhaltigkeit dieser Absichten nicht abschließend bewerten lässt.

Die Finanzplanung der IST-Hochschule für Management GmbH ist im Grundsatz solide. Die Prognosen der weiteren finanziellen Entwicklung sind der Entwicklung der Studierendenzahlen angepasst. Bei den Personalaufwendungen fallen hingegen Unstimmigkeiten auf, die diese zum Teil nicht plausibel erscheinen lassen. Dies gilt für nicht nachvollziehbare Schwankungen der Ausgaben innerhalb einzelner Personalkategorien sowie für die angegebenen Aufwendungen für die einzelnen Personalkategorien im Verhältnis zueinander. Die geplante Einwerbung von Drittmitteln (vgl. Kapitel V.1) ist in der Finanzplanung der Hochschule bislang nicht berücksichtigt.

Im Zuge des bereits erfolgten und weiterhin geplanten Wachstums sollten die erforderlichen finanziellen Sicherheiten angepasst und insbesondere die Höhe der vorhandenen Ausfallbürgschaft mit Blick auf die jährlichen Aufwendungen der Hochschule in Rücksprache mit dem Land Nordrhein-Westfalen geprüft werden.



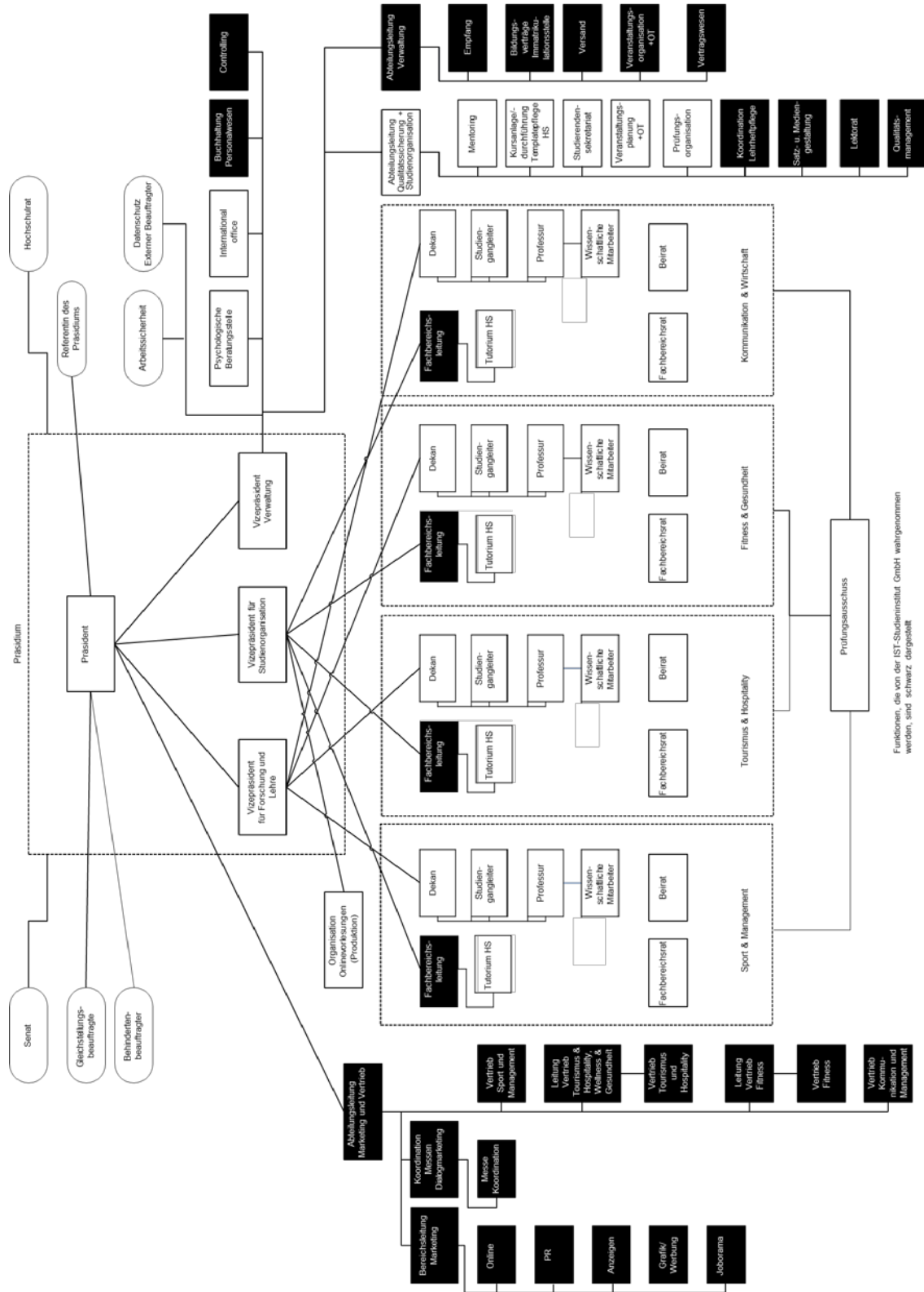
---

# Anhang

Übersicht 1:	Struktur der Hochschule (Organigramm)	71
Übersicht 2:	Studienangebote und Studierende	72
Übersicht 3:	Personalausstattung	74
Übersicht 4:	Drittmittel	75
Übersicht 5:	Bilanzen	76
Übersicht 6:	Gewinn- und Verlustrechnungen	77



# Übersicht 1: Struktur der Hochschule (Organigramm)



Funktionen, die von der IST-Studieninstitut GmbH wahrgenommen werden, sind schwarz dargestellt

Stand: 2018

Quelle: IST-Hochschule für Management, Düsseldorf

Übersicht 2: Studienangebote und Studierende

Studiengänge	Studienformate	Studienabschlüsse	RSZ	ECTS-Punkte	Standorte	angeboten seit/jahr	Studierende																				
							Historie						Prognosen														
							2015			2016			2017			2018			2019			2020			2021		
							Bewerber	Studienanfänger 1. FS	Absolventen	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. FS	Absolventen	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. FS	Absolventen	Studierende insgesamt	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. FS	Absolventen	Studierende insgesamt	Studierende insgesamt	Bewerber	Studienanfänger 1. FS	Absolventen
<b>I. Laufende Studiengänge</b>																											
Sportbusiness Management	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	SS '13	169	169	0	390	213	0	538	220	15	667	63	660	170	723	170	705	170	665			
Fitness & Health Management	Vollzeit, Teilzeit	B.A.	6, 8	180	Düsseldorf	SS '13	211	211	0	420	200	0	546	174	13	605	44	565	190	650	190	630	190	591			
Hotel Management	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '13	48	48	0	77	55	0	119	44	2	139	19	145	50	162	50	161	50	154			
Tourismus Management	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '13	49	49	0	88	47	0	124	32	4	133	7	122	40	144	40	140	40	131			
Fitnesswissenschaften & Fitnessökonomie	Dual	B.A.	7	180	Düsseldorf	WS '14	156	156	0	213	255	0	424	309	0	650	78	650	250	850	250	880	250	870			
Kommunikation & Medienmanagement	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '15	35	35	0	35	52	0	78	59	0	122	22	135	50	164	50	171	50	170			
Kommunikation & Eventmanagement	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '15	46	46	0	46	78	0	107	91	0	174	25	185	80	252	80	262	80	260			
Sportbusiness Management	Vollzeit, Teilzeit, Dual	M.A.	4, 5	120	Düsseldorf	WS '16					28	28	28	59	0	82	30	112	40	125	40	136	40	139			
Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement	Vollzeit, Teilzeit, Dual	M.A.	4, 5	120	Düsseldorf	WS '16					18	18	18	57	0	73	35	108	50	142	50	164	50	175			
Business Administration	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '17								18	0	18	23	39	69	35	86	35	95				
<b>Summe laufende Studiengänge</b>							<b>714</b>	<b>714</b>		<b>1.269</b>	<b>946</b>		<b>1.982</b>	<b>1.063</b>	<b>34</b>	<b>2.663</b>	<b>346</b>	<b>2.721</b>	<b>955</b>	<b>3.281</b>	<b>965</b>	<b>3.335</b>	<b>955</b>	<b>3.250</b>			
<b>II. Auslaufende Studiengänge</b>																											
<b>Summe auslaufende Studiengänge</b>																											
<b>III. Geplante Studiengänge</b>																											
Management im Gesundheitswesen	Vollzeit, Teilzeit, Dual	B.A.	6, 7	180	Düsseldorf	WS '18													40	50	40	75	40	95			
Kommunikationsmanagement	Vollzeit, Teilzeit, Dual	M.A.	4, 5	120	Düsseldorf	WS '18													35	40	35	65	35	85			
Business Administration	Vollzeit, Teilzeit, Dual	M.A.	4, 5	120	Düsseldorf	WS '19													15	15	30	40	30	60			
<b>Summe geplante Studiengänge</b>							<b>714</b>	<b>714</b>		<b>1.269</b>	<b>946</b>		<b>1.982</b>	<b>1.063</b>	<b>34</b>	<b>2.663</b>	<b>346</b>	<b>2.721</b>	<b>90</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>180</b>	<b>105</b>	<b>240</b>			
<b>Insgesamt (I bis III)</b>							<b>714</b>	<b>714</b>		<b>1.269</b>	<b>946</b>		<b>1.982</b>	<b>1.063</b>	<b>34</b>	<b>2.663</b>	<b>346</b>	<b>2.721</b>	<b>1.045</b>	<b>3.386</b>	<b>1.060</b>	<b>3.515</b>	<b>1.060</b>	<b>3.490</b>			



laufendes Jahr: 2018

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der IST-Hochschule für Management

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

Die Zahl der Bewerber wird von uns nicht erfasst, da bei Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen bis zum jetzigen Zeitpunkt alle Interessenten, die die Zulassungsvoraussetzungen erfüllten und alle vorgegebenen Unterlagen eingereicht haben auch aufgenommen worden sind



Drittmittelgeber	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Summen
	Tsd. Euro							
	Ist			Soll				
Land/Länder				6				6
Bund					53	53		106
EU					11	11	11	33
DFG								
Wirtschaft								
Stiftungen								
Sonstige Förderer								
Insgesamt				6	64	64	11	145

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.

Leere Felder = null

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der IST-Hochschule für Management

#### Drittmittel (Definition des Statistischen Bundesamtes):

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

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

Achtung: Doktorandenförderung durch DFG = Drittmittel

Hilfskriterien:

\_ Mittel werden direkt an die Hochschule gezahlt.

\_ Mittel werden im Wettbewerb von den Hochschulen eingeworben.

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

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

#### Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen

Derzeit (Stand März 2018) laufen einige Anträge auf Drittmittel. Bis März 2018 wurde bisher ein Projekt über einen Innovationsgutschein B des Landes NRW gefördert.

## Übersicht 5: Bilanzen

Aktiva (in Tsd. Euro)	2014	2015	2016	2017	2018
	Ist				Soll
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>133</b>	<b>148</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	0	12	12	9	10
II. Sachanlagen	33	38	48	99	113
III. Finanzanlagen	0	0	0	25	25
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>1.243</b>	<b>1.701</b>	<b>2.330</b>	<b>2.485</b>	<b>2.889</b>
I. Vorräte/Vorratsvermögen	0	0	0	0	0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	384	100	173	174	278
- davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	48	114	209	174	278
III. Wertpapiere	0	0	0	0	0
IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	859	1.601	2.157	2.311	2.611
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>33</b>
<b>D. (ggf.) Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bilanzsumme Aktiva</b>	<b>1.276</b>	<b>1.762</b>	<b>2.415</b>	<b>2.649</b>	<b>3.070</b>

Passiva (in Tsd. Euro)	2014	2015	2016	2017	2018
	Ist				Soll
<b>A. Eigenkapital</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
I. gezeichnetes Kapital	25	25	25	25	25
II. Kapitalrücklagen	0	0	0	0	0
III. Gewinnrücklagen	0	0	0	0	0
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag	-4	-4	-4	-4	-4
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	0	0	0	0	0
VI. (ggf.) Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0
<b>B. Rückstellungen</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	<b>41</b>
I. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	0	0	0	0	0
II. Steuerrückstellungen	0	0	0	0	0
III. Sonstige Rückstellungen	16	20	46	52	41
<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>1.239</b>	<b>1.721</b>	<b>2.347</b>	<b>2.420</b>	<b>3.008</b>
- Davon langfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren	0	0	0	0	0
- Davon mittelfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von 1-5 Jahre	300	0	0	0	0
- Davon kurzfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	939	1.721	2.347	2.420	3.008
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>156</b>	<b>0</b>
<b>Bilanzsumme Passiva</b>	<b>1.276</b>	<b>1.762</b>	<b>2.415</b>	<b>2.649</b>	<b>3.070</b>

Bilanzstichtag	x	Kalenderjahr (31.12.)
		Geschäftsjahr:

Laufendes Jahr: 2018

Rundungsdifferenzen.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der IST-Hochschule für Management

Anmerkungen der Hochschule zu einzelnen Eintragungen:

1. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag ist deswegen 0, weil zwischen Eigentümer und Trägergesellschaft ein Beherrschungs- und Ergebnisabführungsvertrag abgeschlossen wurde, der die Übernahme von Verlusten bzw. Abführung von Gewinnen regelt.

## Übersicht 6: Gewinn- und Verlustrechnungen

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Tsd. Euro (gerundet)						
	Ist			Plan			
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.378</b>	<b>5.674</b>	<b>7.594</b>	<b>8.766</b>	<b>10.180</b>	<b>10.678</b>	<b>11.228</b>
Erlöse aus Studienentgelten (inkl. Prüfungsentgelten etc.)	3.375	5.666	7.533	8.753	10.170	10.668	11.218
Sonstige Umsatzerlöse	3	7	61	13	10	10	10
<b>Erträge aus Drittmitteln</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>11</b>
<b>Erträge aus Fördermitteln</b> (inkl. Sponsoring und Spenden)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Erträge (Zuwendungen) von Seiten des Betreibers</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Erträge aus Wertpapieren, sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Außerordentliche Erträge</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Materialaufwand</b>	<b>1.117</b>	<b>1.844</b>	<b>2.153</b>	<b>2.458</b>	<b>2.889</b>	<b>3.030</b>	<b>3.215</b>
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren und Leistungen (ohne Lehraufträge)	879	1.486	1.661	1.870	2.206	2.314	2.462
Aufwendungen für Lehraufträge	238	358	492	588	683	716	753
<b>Personalaufwand</b> (Löhne und Gehälter brutto)	<b>759</b>	<b>1.331</b>	<b>1.793</b>	<b>2.463</b>	<b>2.744</b>	<b>2.804</b>	<b>2.804</b>
- Professorinnen und Professoren	493	772	1.070	1.522	1.722	1.772	1.772
- Sonstiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal	174	332	460	652	712	712	712
- Nichtwissenschaftliches und nichtkünstlerisches Personal	92	227	263	289	310	320	320
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>1.435</b>	<b>1.673</b>	<b>2.069</b>	<b>2.579</b>	<b>3.089</b>	<b>3.224</b>	<b>3.279</b>
<b>Abschreibungen</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Zinsaufwendungen</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Außerordentliche Aufwendungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Steuern</b> (vom Einkommen, Ertrag und sonstige Steuern)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

auf Grund eines Beherrschungsvetrages übernommene Verluste bzw. abgeführte Gewinne	-27	-781	-1.523	-1.231	-1.481	-1.643	-1.900
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

nachrichtlich:

<b>Aufwendungen für Leistungen des Betreibers</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Stichtag	x	Kalenderjahr (31.12.)

Laufendes Jahr: 2018

Rundungsdifferenzen.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der IST-Hochschule für Management

### Anmerkungen zu einzelnen Eintragungen:

1. Erträge aus Verlustübernahme/Abgeführte Gewinne sind gesondert ausgewiesen und mit dem Jahresüberschuss verrechnet, der deswegen 0 ist.
2. Die Summe der Positionen „Materialaufwand“ und „sonstige betriebliche Aufwendungen“ in den Basisdaten entsprechen der Summe der „sonstigen betrieblichen Aufwendungen“ in dem testieren Jahresabschluss.