



**Qualitätsmanagementrichtlinie  
der NBS Northern Business School –  
University of Applied Sciences**

**Stand: 13. Dezember 2024**

# Inhalt

§ 1 Anwendungsbereich.....	1
§ 2 Zuständigkeiten und Organe der Qualitätssicherung .....	2
§ 3 Qualität der Lehre.....	6
§ 4 Qualität der Studierendenbetreuung.....	7
§ 5 Qualität der Studiengänge.....	8
§ 6 Evaluationen .....	17
§ 7 Beschwerde- und Widerspruchmanagement .....	23
§ 8 Datenschutz und Umgang mit Daten.....	26
§ 9 Inkrafttreten.....	27

Als Anlage zu dieser Richtlinie sind die folgenden Logbücher verbindlich und rechtswirksam mitzuberechnen.

- Anlage 1: Logbuch „Akkreditierung und Reakkreditierung“
- Anlage 2: Logbuch „Entwicklung neuer Studiengänge“
- Anlage 3: Logbuch „Anpassung und Wesentliche Änderungen“
- Anlage 4: Logbuch „Einstellung von Studiengängen“
- Anlage 5: Logbuch „Widerspruch- und Beschwerdemanagement im Rahmen interner Akkreditierungsverfahren“
- Anlage 6: Logbuch „Qualitätsmanagement-Prozesse bestehender Studiengänge“

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Northern Business School – University of Applied Sciences (NBS) soll als integriertes und selbstlernendes System die gesamte Hochschule nachhaltig in die Lage versetzen, sich eigenständig zu steuern und zu entwickeln. Dabei bilden die Grundsätze der Freiheit und Einheit von Forschung und Lehre, der Chancengleichheit, der Fürsorgepflicht für die Studierenden, der Berufskollegialität und der Wahrung des Berufsethos der Mitglieder der Hochschule die Grundlage für die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Qualitätskultur.

Den rechtlichen Rahmen bilden jeweils die aktuelle Fassung des Hamburger Hochschulgesetzes (HmbHG), die Studienakkreditierungsverordnung Hamburgs (StudakkVO Hmb) sowie die Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG).

Die NBS betrachtet ihr QMS als zentrales Schlüsselinstrument für die Umsetzung ihrer strategischen Planung und der Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre und erlässt daher die folgende Qualitätsmanagementrichtlinie:

## **§ 1**

### **Anwendungsbereich**

- (1) Die vorliegende Qualitätsmanagementrichtlinie regelt die Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen im Rahmen des QMS im Bereich Studium und Lehre an der NBS.
- (2) Das QMS für Studium und Lehre an der NBS bezieht sich auf alle Studiengänge und die studienrelevanten Leistungsbereiche der NBS.
- (3) Die Richtlinie fasst alle verbindlichen Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung in der NBS zusammen. Diese Richtlinie benennt Maßnahmen und Instrumente, die das QMS der NBS bilden, und regelt deren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Vorbereitung und Durchführung. Die hier dargestellten Maßnahmen werden durch alle Mitglieder der Hochschule getragen.
- (4) Für die Durchführung ihrer qualitätssichernden Maßnahmen stellt die NBS im Rahmen ihres QMS verbindliche Richtlinien, Verfahrensbeschreibungen (Logbücher) und Mustervorlagen zur Verfügung, darüber hinaus gibt es Handreichungen zur Verfahrenserklärung. Diese sind für die Statusgruppen der Hochschule allgemein via Intranet und über die Website der Hochschule zugänglich.
- (5) Die NBS passt ihre Qualitätsmanagementrichtlinie fortlaufend an die Änderungen des HmbHG und der StudakkVO Hmb an.

## § 2

### Zuständigkeiten und Organe der Qualitätssicherung

Die verschiedenen Zuständigkeiten und Organe im Kontext der Qualitätssicherung an der NBS sind definiert und verbindlich festgelegt.

#### (1) Rektorat:

Das Rektorat der NBS leitet die Hochschule und hat folgende Aufgabenbereiche:

- Definition von Zielen und deren Umsetzung auf hochschulpolitischer Ebene,
- Entscheidung über Grundsätze für den Bereich „Qualität in Studium und Lehre“,
- Entscheidung über Grundsätze im Kontext der Lehrveranstaltungsevaluation,
- regelmäßige Berichterstattung gegenüber dem Senat über die Implementierung, die Umsetzung und Weiterentwicklung des QMS,
- Gesamtverantwortung für das QMS der Hochschule,
- Herbeiführung von Akkreditierungsentscheidungen, Verleihung des Siegels des Akkreditierungsrates, Entscheidungen zur Auflagenerfüllung, Entscheidungen zu wesentlichen Änderungen und zu Beschwerden und Widersprüchen im Rahmen der internen Akkreditierungsverfahren,
- Entscheidungen zum Entzug des Siegels des Akkreditierungsrats.

Federführend ist dabei das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung, das wesentlich als Bindeglied zwischen der akademischen Selbstverwaltung und der Hochschulverwaltung agiert. Das Prorektorat ist verantwortlich für:

- die stetige Verbesserung der Lehrqualität auf allen Ebenen sowie die Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit der Studiengänge,
- die Sicherstellung der operativen Aufgaben im QMS,
- die Verfügbarkeit eines aktuellen und online bereit gestellten Qualitätsmanagementhandbuchs, das die notwendigen Verfahren und Prozesse für die Hochschule dokumentiert,
- die Evaluierung der Lehrveranstaltungen und die Weitergabe der Evaluierungsergebnisse an das Rektorat, den Senat, Verwaltungsabteilungen und die Studierendenvertretungen,
- Bestellung und Bestätigung der Mitglieder der AG Evaluation (siehe § 6, Absatz 7 dieser Richtlinie) der NBS,
- die Internationalisierung der Lehre,
- die Gestaltung eines zukunftsorientierten Lehr-/Lernverständnisses,
- die Verbesserung der Weiterbildungsangebote an der und durch die Hochschule,
- die Etablierung eines funktionalen Lehr-/Lerncoachings.

#### (2) Senat:

Der Senat wirkt an der Qualitätssicherung in Studium und Lehre mit. Er fasst Beschlüsse zu:

- Entwicklung und Ausgestaltung neuer Studiengänge und Schwerpunkte im Bachelor- und Master-Studienbereich,
- Änderung von Studienangeboten der NBS,
- Einstellung von Studienangeboten der NBS,
- Ausrichtung der Lehre auf Basis der Auswertung der Evaluationsergebnisse,
- Qualitätsmanagementrichtlinie der NBS,
- Prüfungsordnungen.

Der Senat hat das grundsätzliche Recht, die Leitung der Stabsstelle QM zu Berichterstattungen in eine Sitzung einzuladen.

**(3) Kanzler:in:**

Der/die Kanzler:in stellt sicher, dass die finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen zur Umsetzung des QMS an der NBS verfügbar sind. Er bzw. sie ist auch verantwortlich für die Durchführung und Auswertung der NBS-Evaluation (s. § 6, Absatz 4 dieser Richtlinie). Unterstützt wird er oder sie hierbei von der Stabsstelle QM.

**(4) Studiengangleitungen:**

Jeder Studiengang, der an der NBS angeboten und durchgeführt wird, verfügt über eine Studiengangleitung. Sie ist verantwortlich für:

- die regelmäßige Evaluation von Lehrveranstaltungen,
- die Sicherstellung der Betreuung der Studierenden,
- die Qualitätssicherung und -entwicklung von bestehenden Studiengängen (siehe § 5, Absatz 3 dieser Richtlinie) und die Weiterentwicklung des Studienangebots an der NBS
  - Durchführung von Gesprächen mit den QSL-Studierenden (siehe § 5, Absatz 3.1 dieser Richtlinie), semesterweise,
  - Durchführung von zwei Studienganggesprächen im Akkreditierungszyklus (siehe § 5, Absatz 3.2 dieser Richtlinie),
  - Durchführung eines Qualitätsdialogs zur Halbzeit des Akkreditierungszyklus' eines Studiengangs (siehe § 5, Absatz 3.3 dieser Richtlinie),
  - Dokumentation und Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen zur Verbesserung des Studiengangs.
- Mitwirkung bei der internen Akkreditierung von Studiengängen
  - Vorbereitung der Akkreditierungsunterlagen,
  - Verfassen des Selbstberichts,
  - Mitwirkung in Gremien,
  - Umsetzen von Auflagen und Empfehlungen.

**(5) Qualitätsbeirat für Studium und Lehre:**

Der Qualitätsbeirat für Studium und Lehre setzt sich zusammen aus

- den Studiengangleitungen aller Studiengänge (es steht den Studiengangleitungen frei, eine andere professorale Fachvertretung zu benennen),
- einem/einer Studierenden aus dem QSL-Netzwerk,
- einem Mitglied aus der Gruppe der Mitarbeitenden der Verwaltung,
- einem Mitglied des Kuratoriums für den Bereich der Berufspraxisvertretung.

Der Qualitätsbeirat ist an der NBS für folgende Aufgaben zuständig:

- Vorbereitung von Akkreditierungsentscheidungen für das Rektorat,
- Stellungnahme zu den von den Gutachtergremien im Gutachten formulierten Auflagen und Empfehlungen mit Formulierung einer Akkreditierungsempfehlung,
- bei wesentlichen Änderungen eines Studiengangs: Prüfung gemäß StudakkVO Hmb, ob die Qualitätsstandards weiterhin erfüllt sind, und Erstellung einer Stellungnahme für das Rektorat, gegebenenfalls unter Einbezug externer Expertise,
- Vorbereitung einer Stellungnahme für den Senat im Verfahren „Aufhebung und Einstellung von Studiengängen“.

Ein Mitglied des Qualitätsbeirats gilt als befangen, wenn es direkt in den Akkreditierungsprozess des eigenen Studiengangs involviert ist, insbesondere wenn es an der Entwicklung oder Lehre des zu akkreditierenden Studiengangs beteiligt ist oder diesem als Studierender:in angehört. Die befangene Person darf nicht an den Diskussionen und Abstimmungen, die den eigenen Studiengang betreffen, teilnehmen.

Näheres regelt die Geschäftsordnung des Qualitätsbeirats.

#### (6) **Stabstelle QM:**

Die Stabstelle QM ist an der Hochschule für die Qualitätssicherung zuständig und der Hochschulleitung zugeordnet. Im Auftrag des Rektorats initiiert und koordiniert sie die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des QMS und setzt die erforderlichen Aufgaben mit um. Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind u. a.:

- Beratung der Fakultäten/Lehrenden bei der Studiengangentwicklung,
- organisatorische Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der internen Akkreditierung,
  - Prüfung der formalen Kriterien, gemäß §§ 3-10 StudakkVO Hmb nach Fertigstellung des Modulhandbuchs und der studiengangspezifischen Bestimmungen und Dokumentation im bewertenden Gutachten zum Studiengang,
  - Koordination der Gutachtenerstellung seitens der Gutachter:innen,
  - Koordination der Stellungnahme der Studiengangleitung zum Gutachten,
  - Vorbereitung der Unterlagen für den Qualitätsbeirat.
- Beobachtung und Analyse aktueller Entwicklungen im Akkreditierungswesen,

- Information der Hochschulangehörigen über Änderungen im Akkreditierungswesen und Akkreditierungsvorgaben,
- Aktualisierung interner QM-Dokumente aufgrund geänderter Vorgaben,
- Kommunikation mit dem Akkreditierungsrat,
- Prüfung und Feststellung wesentlicher Änderungen von Studiengängen,
- Koordination und Beratung zu den zentralen Prozessen des internen QMS,
- Beratung zu dezentralen Fragen des QMS,
- Erstellung der Logbücher,
- Koordination der Studienganggespräche und Qualitätsdialoge,
- Monitoring der Umsetzung von Maßnahmen im QMS.

**(7) Externe Expertise:**

- a. Jeder Studiengang verfügt an der NBS über einen Fachbeirat, der aus mindestens drei Mitgliedern besteht, die aus relevanten Bereichen der beruflichen Praxis kommen und über fundierte Fachkenntnisse in Bezug auf den jeweiligen Studiengang verfügen. Dieser trifft sich semesterweise, um wird von der Studiengangleitung über die aktuellen Entwicklungen des Studiengangs informiert und um Feedback gebeten. Die Gespräche werden protokolliert, verantwortlich ist die Studiengangleitung, die auch für die Umsetzung der ggf. beschlossenen Maßnahmen verantwortlich ist. Unterstützt wird sie hierbei von der Stabsstelle QM. Näheres regelt die Satzung zur Einrichtung von Fachbeiräten.
- b. Neben den studiengangspezifischen Fachbeiräten verfügt die NBS gemäß § 21 der Grundordnung über ein mit externen Personen besetztes Kuratorium, das die Hochschule in übergreifenden Themen berät und begleitet.  
Ein Mitglied des Kuratoriums ist als externe Expertise zusätzlich im Qualitätsbeirat (s. § 2, Absatz 5 dieser Richtlinie) und damit in die internen Prozesse zur Akkreditierung von Studiengängen eingebunden. Darüber hinaus ist in den Qualitätsdialog (siehe § 5, Absatz 3c dieser Richtlinie) ein anderer externer Experte oder eine andere externe Expertin als „Critical Friend“ miteinzubeziehen.
- c. Im Rahmen der internen Akkreditierung erfolgt die Begutachtung der Studiengänge durch eine extern besetzte Gruppe von Gutachter:innen. Näheres findet sich weiter unten in § 5, Absatz 2 dieser Richtlinie.

## § 3

### Qualität der Lehre

Das von der NBS verabschiedete „Leitbild Lehre“ dient als strategischer Rahmen, um eine einheitliche Ausrichtung der Lehre zu gewährleisten und eine kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Darin enthalten sind die Grundpfeiler, an denen sich die Lehre und die Organisation leistungsrelevanter Bereiche orientiert. In Ergänzung zur Evaluation von Lehrveranstaltungen (s. § 6, Absatz 1 dieser Richtlinie) werden an der NBS folgende Maßnahmen umgesetzt:

(1) **Einstiegsseminar für neuberufene Lehrende und Lehrbeauftragte:**

Ziel des Seminars ist es, dass neuberufene Lehrende (haupt- und nebenberuflich) einen Einblick in das Leitbild Lehre erhalten und die Faktoren kennen, die die Qualität der Lehre aus Sicht der Hochschule beeinflussen. Sie kennen den Ablauf der Semesterplanung, die Prüfungsabläufe sowie die für die Lehre bereitgestellten IT-Systeme, Arbeitsplatz- und Hörsaaltechnik. Die Veranstaltung wird semesterweise rechtzeitig vor Semesterbeginn durchgeführt. Verantwortlich für die Organisation und Durchführung ist die Planungs- und Prüfungsabteilung.

(2) **Dozent:innenkonferenz:**

Einmal pro Semester findet die Dozent:innenkonferenz statt, zu der alle haupt- und nebenberuflich tätigen Lehrkräfte der NBS durch die Hochschulleitung eingeladen sind. Neben einem Bericht des Rektors oder der Rektorin über die Entwicklungen der Hochschule finden hier – aufgeteilt auf die einzelnen Studiengänge – Diskussionen zur Fortentwicklung der Studienbereiche sowie zu Studium und Lehre allgemein statt. Die Konferenz dient dem Austausch von Informationen über aktuelle Entwicklungen, Änderungen im Lehrplan oder in der Prüfungsordnung oder geplante Veranstaltungen. Ziel ist es, die Kommunikation und Gemeinschaft untereinander zu stärken und die Qualität der Lehre zu sichern und zu verbessern. Dies kann durch die Diskussion und Implementierung neuer Lehrmethoden, die Diskussion der Ergebnisse der Lehrevaluationen und ggf. einer Ableitung und Einführung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung geschehen. Verantwortlich für die Organisation und Durchführung ist der Rektor oder die Rektorin.

(3) **Forschungskonferenz:**

An der NBS findet semesterweise eine Forschungskonferenz statt, die vom Prorektorat Forschung organisiert und verantwortet wird. Ziel der Konferenz ist ein Austausch über aktuelle Entwicklungen und Forschungsarbeiten des Kollegiums der NBS. Hierdurch sollen aus der Forschung heraus neue Impulse für die Lehre generiert sowie eine aktuelle und moderne Lehre gewährleistet werden.

(4) **Qualitätskonferenz „Studium und Lehre“:**

Einmal pro Jahr findet die vom Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung verantwortete und organisierte Qualitätskonferenz „Studium & Lehre“ statt. Im Mittelpunkt



steht ein übergeordnetes Schwerpunktthema, um auf spezifische Herausforderungen im Bereich Studium und Lehre einzugehen und eine konkrete Auseinandersetzung mit bestehenden Strukturen, Prozessen und Inhalten zu ermöglichen. Ziel der Konferenz ist es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und erforderliche Maßnahmen abzuleiten, um die Qualitätskultur im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich weiterzuentwickeln. Für die Kontrolle der Umsetzung dieser Maßnahmen ist das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung zuständig. Die Stabsstelle QM koordiniert und unterstützt.

**(5) Weiterbildung der Dozent:innen:**

Neben individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Teilnahme an Fortbildungen, bietet die NBS zu unterschiedlichen, die Lehr- und Lernmethoden betreffenden Themen regelmäßig Fachtagungen und kurze Weiterbildungsformate wie z. B. sogenannte „Coffeebreak Learnings“ an. Die Studiengangleitungen sind dafür verantwortlich, ihre Dozent:innen zur Teilnahme an Weiterbildungen anzuhalten und fachliche Vernetzung zu fördern. Seitens des Prorektorats Studium, Lehre und Weiterbildung wird das Vorgehen begleitet und nachverfolgt.

## § 4

### Qualität der Studierendenbetreuung

**(1) Orientierungstage:**

Zu Beginn eines jeden Semesters werden Orientierungstage (die sogenannten „Studymates“) für neue Studierende der NBS durchgeführt. Ziel ist es, die Studierenden in die Rahmenbedingungen ihres jeweiligen Studiengangs einzuweisen sowie die Gruppenbildung unter den Studierenden zu fördern. Die Orientierungstage finden teilweise digital statt, indem die Studierenden Videos der verschiedenen Verwaltungsabteilungen (Prüfung, IT, International Office etc.) zur Verfügung gestellt bekommen, auf die sie auch im weiteren Verlauf ihres Studiums zugreifen können. Darüber hinaus ermöglichen verschiedene Präsenzveranstaltungen ein erstes Kennenlernen zwischen Studierenden und Mitarbeitenden der Hochschule. Verantwortlich für die Durchführung ist die Marketingabteilung.

**(2) Tutorien:**

Um die Erfolgsquote in Prüfungen zu steigern, können für Seminare mit tendenziell niedrigerer Bestehensrate gezielt Tutorien angeboten werden. Die Studierenden haben außerdem die Möglichkeit, für Tutorien einen konkreten Bedarf anzumelden. Verantwortlich für die Durchführung sind die Planungsabteilung und die Stabsstelle QM.

### (3) **Ansprechbarkeit der Verwaltung:**

Die Verwaltungsabteilungen sind für die Studierenden gut ansprechbar: Die Beantwortung von E-Mails an Verwaltungsmitarbeitende sollte maximal einen Werktag dauern. Die NBS ist montags bis freitags zwischen 9:00 und 18:00 Uhr telefonisch und persönlich erreichbar. Die Aufrechterhaltung der Ansprechbarkeit der Verwaltung ist eine ständige Aufgabe für alle Abteilungen, für die Ansprechbarkeit der einzelnen Abteilungen ist daher die jeweilige Abteilungsleitung verantwortlich.

## § 5

### **Qualität der Studiengänge**

Eine der wesentlichen Aufgaben des QMS der NBS ist die Sicherstellung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualität im Studienangebot der NBS. Die Qualitätssicherung bezieht sich auf alle Phasen innerhalb des „Lebenszyklus“ eines Studiengangs, beginnend von der Entwicklung und Einführung eines Studiengangs, der Änderung von Studiengängen über die Akkreditierung und Reakkreditierung sowie die Qualitätssicherungsmaßnahmen bestehender Studiengänge hin zur Einstellung von Studiengängen.

#### (1) **Einführung neuer Studiengänge:**

Die NBS stellt bei der Einführung neuer Studiengänge sicher, dass die Kriterien, wie in der StudakkVO Hmb beschrieben, sowie gegebenenfalls weitere Vorgaben (i. e. reglementierte Studiengänge), umgesetzt werden. Der detaillierte Prozessablauf zur Entwicklung und Einführung neuer Studiengänge ist im Logbuch „Entwicklung neuer Studiengänge“ verbindlich festgehalten.

Die Stabsstelle QM begleitet die Durchführung der Verfahren zur Entwicklung und Einführung neuer Studiengänge und übernimmt das Monitoring der verbindlichen Anforderungen für die Entwicklung eines Studiengangskonzepts. In einem ersten Schritt wird von den Initiatorinnen ein Studiengangentwurf als Antrag auf Einrichtung eines neuen Studiengangs beim Rektorat eingereicht. Das Rektorat prüft den Entwurf in Bezug auf das Profil und das Leitbild Lehre der NBS und gibt den Antrag mit einer Empfehlung an den Senat weiter. Der Senat entscheidet mit schriftlicher Begründung, ob der Studiengang in die Feinausplanung geht oder ob das Konzept abgelehnt wird. Gegebenenfalls können die Initiator:innen nachbessern und den Antrag erneut stellen.

Die Feinausplanung des Studiengangs zur Einreichung im Senat

- enthält Angaben zur Bezeichnung des Studiengangs und des Abschlusses, die Anzahl der Semester, die maximale Anzahl der Studierenden pro Jahrgang, den gesamten

- Workload des Studiums (ausgedrückt in ETCS-Punkten) sowie bei Masterstudiengängen, ob sie konsekutiv oder weiterbildend sind,
- umfasst eine Begründung für das geplante Angebot an der NBS sowie eine Darstellung der Einbindung in das bestehende Studienangebot,
  - beschreibt die Zielgruppe, für die der Studiengang konzipiert ist, ebenso wie eine Einschätzung der zu erwartenden Bewerber:innenzahlen,
  - liefert Informationen über das Berufsfeld und die beruflichen Perspektiven, die mit dem angestrebten Abschluss verbunden sind,
  - beschreibt das besondere Profil des Studiengangs an der NBS und seine Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu ähnlichen Programmen anderer Hochschulen,
  - legt die Zugangsvoraussetzungen sowie die Kriterien für das Auswahlverfahren oder die Eignungsprüfung des (Teil-)Studiengangs fest,
  - liefert eine detaillierte Beschreibung der Module sowie eine Darstellung des Studienverlaufs bzw. Curriculums,
  - beschreibt die Sicherstellung der notwendigen personellen Ressourcen in Absprache mit der Hochschulleitung (Kanzler:in).

Die finale Entscheidung zur Einführung eines Studiengangs und damit zum Start eines internen Akkreditierungsverfahrens fällt der Senat mit der Verabschiedung der Studiendokumente (Modulhandbuch und Studiengangsspezifische Bestimmungen). Alle weiteren Schritte sind im Logbuch „Akkreditierung und Reakkreditierung“ geregelt.

## (2) Akkreditierungen und Reakkreditierungen:

Der verbindliche Verfahrensablauf von Akkreditierungen und Reakkreditierungen ist in dem Logbuch „Akkreditierung und Reakkreditierung“ geregelt. Vor Aufnahme des Studienbetriebs muss ein Studiengang das interne Akkreditierungsverfahren erfolgreich durchlaufen haben, d. h. Erstakkreditierungen werden in der Regel als Konzeptakkreditierungen durchgeführt. Im begründeten Ausnahmefall kann eine Akkreditierung eines Studiengangs auch extern durch eine vom Akkreditierungsrat zugelassene Agentur durchgeführt werden. Die Entscheidung über eine externe Programmakkreditierung trifft das Rektorat.

Die Stabsstelle QM betreut die Durchführung der Verfahren. Die Grundlage für die Entscheidung im Rahmen einer Erstakkreditierung, bzw. Akkreditierung bildet:

- die Selbstdokumentation (Selbstbericht), die gem. § 24, Absatz 2 StudAkkVO Hamburg neben dem Studiengangskonzept auch die Beschreibung der Qualifikationsziele enthält, eine Beschreibung der NBS, hochschulstatistische Daten sowie Studierendenzahlen,

- ein Nachweis über die Beteiligung der Studierenden, beispielsweise durch eine Stellungnahme zur Einführung des Studiengangs durch Studierende des Fachbereichs oder der Studierendenvertretung,
- die Rahmenstudien- und Prüfungsordnung,
- die vom Senat verabschiedeten Studiengangsspezifischen Bestimmungen,
- das vom Senat verabschiedete Modulhandbuch,
- Vorlagen für das Diploma Supplement in deutscher und englischer Sprache,
- das Gutachten der externen Gutachter:innen zur Überprüfung der formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien,
- eine Stellungnahme der Studiengangleitungen zum externen Gutachten,
- eine Stellungnahme mit Entscheidungsvorschlag und ggf. Auflagen und Empfehlungen des Qualitätsbeirats.

Im Rahmen der internen Akkreditierung erfolgt die Begutachtung der Studiengänge durch eine extern besetzte Gruppe von Gutachter:innen. Die Gutachter:innen-Gruppe setzt sich aus Vertreter:innen der Wissenschaft, der Studierenden und der beruflichen Praxis zusammen. Dabei müssen die Vertreter:innen der Wissenschaft über die Mehrheit der Stimmen verfügen. Bei Bündelakkreditierungen ist die fachliche Expertise für die verschiedenen Studiengänge gegebenenfalls durch eine Erweiterung der Gutachter:innen-Gruppe sicherzustellen.

Das Gremium setzt sich gemäß § 25, Absatz 1 der StudAkkVO Hamburg folgendermaßen zusammen:

- zwei fachlich nahestehende Hochschullehrer:innen,
- ein:e fachlich nahestehende:r Studierende:r,
- eine fachlich nahestehende Vertretung der Berufspraxis bzw. des Berufsfelds.

Für die Zusammenstellung einer Vorschlagsliste externer Gutachter:innen für das Rektorat ist die Verfahrensleitung der Stabsstelle QM zuständig, die im Rahmen eines Akkreditierungsverfahrens aus den Reihen der Stabsstelle QM festgelegt wird. Die Studiengangleitungen können Vorschläge machen ohne verbindliche Zusicherung, dass diese auch umgesetzt werden. Die Unbefangenheit der Gutachter:innen wird von der Verfahrensleitung auf Grundlage der Leitlinien der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) zur Benennung von Gutachterinnen und Gutachtern und der Zusammenstellung von Gutachtergruppen für Akkreditierungsverfahren sichergestellt. Dies wird durch die Stabsstelle QM gewährleistet.

Es gelten folgende Befangenheitsregelungen:

- verwandtschaftliche oder enge persönliche Verbindungen zu Mitgliedern der NBS,
- aktuelles oder ehemaliges (in den letzten fünf Jahren) Beschäftigungsverhältnis zur NBS,
- Beteiligung an Bewerbungs- oder Berufungsverfahren an der NBS, rückwirkend bis zu fünf Jahre,

- enge wissenschaftliche Kooperation mit Personen an der betroffenen Fakultät oder dem betroffenen Fachbereich, rückwirkend bis zu fünf Jahre,
- beratende Tätigkeit bei der Gestaltung des Studiengangs,
- die Gutachter:innen waren in den letzten drei Jahren als Studierende an der NBS immatrikuliert,
- der Fachbereich oder Studiengang eines/r Gutachters/Gutachterin wurde in den letzten drei Jahren von Mitarbeitenden der NBS begutachtet,
- enge wirtschaftliche und/oder institutionelle Verflechtungen zwischen dem oder der Gutachter:in bzw. seiner/ihrer Institution und der NBS (bspw. Studiengangskooperationen),
- Die eigene Hochschule des oder der Gutachter:in hat einen Sitz in Hamburg.

Verantwortlich für die Bestellung der externen Gutachter:innen ist das Rektorat. Es beschließt die finale Zusammensetzung der Gruppe der Gutachter:innen. Die Aufgaben und Konditionen für die Gutachter:innen werden vertraglich geregelt.

Die Verfahrensleitung QM erstellt den ersten Teil des Gutachtens über die Erfüllung der formalen Kriterien. Das externe Gutachter:innen-Gremium entscheidet nach der Vor-Ort-Begehung final über die Erfüllung der formalen Kriterien. Es prüft in einer meist digitalen Vor-Ort-Begehung darüber hinaus die Erfüllung der fachlich-inhaltlichen Kriterien. Alle relevanten Kriterien – formal und fachlich inhaltlich - sind im Dokument „Kriterienkatalog für die Akkreditierung eines Studiengangs“ festgelegt und orientieren sich an den Vorgaben der StudakkVO Hmb (§§ 3-16 und §§ 19 und 20). Es wird mit folgenden Statusgruppen gesprochen: den Programmverantwortlichen und Lehrenden des Studiengangs, der Hochschulleitung sowie mit Studierenden und Absolvent:innen der NBS. Am Ende der Vor-Ort-Begehung werden die unterschiedlichen Gutachten-Teile zwischen den Gutachter:innen aufgeteilt, sodass jede:r einen Teil des Gutachtens erstellt. Die Verfahrensleitung fasst die eingesandten Abschnitte zu einem gemeinsamen Gutachten zusammen, welches von allen Gutachter:innen freigegeben wird. Das Gutachten kann Vorschläge für Auflagen und Empfehlungen enthalten. Es geht an die Initiator:innen bzw. die Studiengangleitung zur Vorbereitung einer schriftlichen Stellungnahme. Der Qualitätsbeirat prüft final auf der Grundlage des Gutachtens und der Stellungnahme der Studiengangleitung, ob die formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien erfüllt sind, und verfasst eine Stellungnahme mit einem begründeten Entscheidungsvorschlag über die Akkreditierung für das Rektorat. Die finale, schriftlich begründete Entscheidung über die interne Akkreditierung eines Studiengangs trifft das Rektorat. Abweichungen vom Entscheidungsvorschlag des Qualitätsbeirats muss das Rektorat gesondert begründen.

Das Rektorat kann folgende begründete Entscheidungen aussprechen:

a. Akkreditierung ohne Auflagen:

Das Rektorat verleiht nach Feststellung der Erfüllung der Kriterien der StudakkVO Hmb das Siegel des Akkreditierungsrats sowie die (Re)-Akkreditierungsurkunde. Der finale Qualitätsbericht wird gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrats (AR) erstellt, auf der NBS-Website und in der zentralen Datenbank akkreditierter Studiengänge und Hochschulen des Akkreditierungsrats veröffentlicht und anschließend der Studiengangleitung/den Initiator:innen des Studiengangs, den externen Gutachter:innen sowie der Prüfungsabteilung der NBS zur Verfügung gestellt.

Eine Akkreditierung ist in der Regel auf acht Jahre festgelegt. Bei der Erstakkreditierung eines Studiengangs ist die Akkreditierung ab dem Beginn des Semesters, in dem der Studiengang erstmalig angeboten wird, spätestens aber mit Beginn des zweiten auf die Bekanntgabe der Akkreditierungsentscheidung folgenden Semesters wirksam. Vor Ablauf des Geltungszeitraums ist eine unmittelbar anschließende Akkreditierung (Reakkreditierung) fristgerecht sicherzustellen.

Die Akkreditierung eines Studiengangs kann für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren verlängert werden, wenn ein Antrag auf eine Bündelakkreditierung vorbereitet wird, in die der jeweilige Studiengang einbezogen ist. Bei Antragstellung auf eine Bündelakkreditierung (in der Regel nicht größer als vier Studiengänge) kann die Akkreditierung von Studiengängen, deren Akkreditierung während des Verfahrens endet, für die Dauer des Verfahrens zuzüglich eines Jahres vorläufig verlängert werden (gemäß § 26 StudakkVO Hmb).

b. Akkreditierung mit Auflagen und/oder Empfehlungen unter Nennung der Auflagen und Empfehlungen und Festsetzung der Frist zur Erfüllung der Auflagen:

Der Studiengang darf mit Auflagen gestartet werden, bzw. ist reakkreditiert, wenn Mängel festgestellt werden, deren Behebung innerhalb einer festgelegten Zeit (i. d. R. ein Jahr) möglich ist. Weicht das Rektorat in seinen Entscheidungen von den Empfehlungen des externen Gutachter:innen-Gremiums oder des Qualitätsbeirats ab, gilt eine Begründungspflicht.

Wird ein Studiengang mit Auflagen akkreditiert, so sind die Auflagen innerhalb einer festgesetzten Frist, in der Regel innerhalb von zwölf Monaten, zu erfüllen.

Die Verantwortung für die fristgerechte Auflagenerfüllung liegt bei der Studiengangleitung. Benötigt der Studiengang eine Fristverlängerung für die Erfüllung von Auflagen, kann diese durch eine Mitteilung an die Stabsstelle QM mit Begründung für die Fristverlängerung beim Rektorat beantragt werden.

Zum Nachweis der Erfüllung der Auflagen müssen die entsprechenden Unterlagen bis zum Stichtag bei der Stabsstelle QM eingereicht werden. Diese leitet die Unterlagen an

den Qualitätsbeirat weiter, der darüber berät, ob er die Auflagen als erfüllt ansieht. Bei fachlich-inhaltlichen Fragestellungen kann externe Expertise hinzugezogen werden: In diesem Fall beauftragt der Qualitätsbeirat die Stabsstelle QM mit der Zusammenstellung einer reduzierten, externen Gutachter:innen-Gruppe. (siehe § 5, Absatz 3.2). Der Qualitätsbeirat verfasst gegebenenfalls unter Einbezug des externen Gutachtens eine begründete Stellungnahme für das Rektorat. Das Rektorat trifft die finale, begründete Entscheidung. Sind die Auflagen erfüllt, darf der Studiengang das Siegel des Akkreditierungsrats weiterhin führen. Sind die Auflagen nur teilweise oder nicht erfüllt, kann das Rektorat eine einmalige Nachfrist festlegen zur vollständigen Erfüllung der Auflagen. Sollten die Auflagen auch nach Ablauf der Nachfrist nicht ausreichend erfüllt sein, wird dem Studiengang das Siegel des AR entzogen.

c. keine Akkreditierung

Eine negative Akkreditierung wird ausgesprochen, wenn das Rektorat davon ausgeht, dass die festgestellten Mängel des Studiengangs so gravierend sind, dass sie nicht innerhalb einer vorgegebenen Frist von i. d. R. einem Jahr behoben werden können. Bei negativer Akkreditierungsentscheidung wird der Studiengang im Falle einer Erstakkreditierung nicht gestartet. Im Rahmen einer Reakkreditierung wird der Studiengang nicht reakkreditiert. Das Siegel wird entzogen und der Studiengang wird eingestellt (siehe § 5, Absatz 4 dieser Richtlinie). Es können keine neuen Studierenden mehr eingeschrieben werden.

Wird nach einer Akkreditierungsentscheidung ein wesentlicher Verstoß gegen die Vorgaben der StudakkVO Hmb in Bezug auf inhaltliche und/oder formale Kriterien festgestellt oder wird festgestellt, dass Auflagen aus einer internen Akkreditierung innerhalb der festgelegten Frist (mit Nachfrist) endgültig nicht erfüllt wurden, hat das Rektorat die Möglichkeit, das Akkreditierungssiegel zu entziehen und die Akkreditierung des Studiengangs zu widerrufen. Es können keine Studierenden mehr eingeschrieben werden. Alle wesentlichen Leistungsbereiche der NBS werden darüber in Kenntnis gesetzt. Eine entsprechende Information ergeht an den Akkreditierungsrat.

**(3) Qualitätsentwicklung und -sicherung bestehender Studiengänge:**

1. Zur kontinuierlichen Sicherung und Weiterentwicklung der Studiengänge an der NBS werden zwischen den Akkreditierungszeiträumen folgende begleitende qualitätssichernde Maßnahmen durchgeführt. Diese sind im Logbuch „QM-Prozesse bestehender Studiengänge“ verbindlich geregelt und sollen hier nur kurz beschrieben werden. Im Logbuch ist auch geregelt welche Daten und Unterlagen für die einzelnen Gespräche und den Qualitätsdialog als Basis dienen.

#### a. QSL-Netzwerk und -Gespräche

Das QSL-Netzwerk ist ein Zusammenschluss von studentischen Qualitätsbeauftragten für Studium und Lehre (QSL-Studierende), die als zentrale Akteure im QMS der NBS fungieren und durch ihre alltäglichen Erfahrungen im Studium kontinuierlich relevante Informationen zur Qualitätssicherung und -entwicklung von Studium und Lehre an der Hochschule beisteuern. Für jeden Studiengang wird ein:e QSL-Studierende:r benannt, der/die von der Studiengangleitung vorgeschlagen wird. Das Studierendenparlament (StuPa) hat auch die Möglichkeit, seine Mitglieder für die Mitarbeit im Netzwerk vorzuschlagen. Die Ernennung der QSL-Studierenden erfolgt durch den/die Prorektor:in für Studium, Lehre und Weiterbildung. Anlassbezogen, aber mindestens einmal pro Semester finden Gespräche zwischen der Studiengangleitung und dem/der QSL-Studierenden statt mit dem Ziel, über den aktuellen Stand und mögliche Weiterentwicklungen des Studiengangs zu sprechen. Die Basis für das Gespräch bilden die im Logbuch „QM-Prozesse bestehender Studiengänge“ aufgelisteten Unterlagen. Die Gespräche sind zu protokollieren. In den darauffolgenden Gesprächen wird auch geklärt, ob die gegebenenfalls erforderlichen Maßnahmen umgesetzt wurden. Außerdem wird geprüft, ob diese zur Verbesserung beigetragen haben. Verantwortlich für die Durchführung ist die Studiengangleitung. Die Stabsstelle QM erinnert regelmäßig an die anstehenden Gespräche. Werden die Gespräche nicht realisiert, wird das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung darüber in Kenntnis gesetzt zwecks Sicherstellung der Durchsetzung.

Die Protokolle und die protokollierten Ergebnisse sind u. a. Grundlage für die Studienganggespräche und den Qualitätsdialog.

#### b. Studienganggespräche

Jeweils zwei und sechs Jahre nach einer Erst- oder Reakkreditierung finden in den Studiengängen sogenannte Studienganggespräche statt, an denen die Studiengangleitung, der/die QSL-Studierende sowie ein Mitglied der Stabsstelle QM teilnehmen. Hier werden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Studienangebots diskutiert und beschlossen.

Zur Vorbereitung des Gesprächs ist jeweils der Fragebogen „Vorbereitung erstes bzw. zweites Studienganggespräch“ von der Studiengangleitung auszufüllen. Das Gespräch wird protokolliert. Verantwortlich für die Durchführung des Gesprächs und die Umsetzung der gegebenenfalls beschlossenen Maßnahmen ist die Studiengangleitung. Sind die Maßnahmen so weitreichend, dass wesentliche Änderungen erforderlich sind, dann greifen die Regelungen für die Umsetzung von wesentlichen Änderungen. Eine Entscheidung darüber wird seitens der Stabsstelle QM getroffen. Ansonsten gilt: Das Monitoring der Maßnahmenumsetzung erfolgt durch regelmäßige Berichterstattung der Studiengangleitung an die Stabsstelle QM. Dabei werden Fortschritte,



Herausforderungen und eventuelle Anpassungen der Maßnahmen überprüft und dokumentiert. Werden die Gespräche nicht realisiert, wird das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung darüber in Kenntnis gesetzt zwecks Sicherstellung der Durchsetzung.

Die Protokolle und die protokollierten Ergebnisse der Studienganggespräche sind u. a. Grundlage für den Qualitätsdialog.

### c. Qualitätsdialoge

In der Mitte eines Akkreditierungszyklus', das heißt in der Regel vier Jahre vor bzw. nach einer Akkreditierung, findet der Qualitätsdialog zwischen der Studiengangleitung, dem/der QSL-Studierenden, einem Mitglied der Stabsstelle QM sowie einer externen Beratung als „Critical Friend“ statt. Die externe Beratung wird von der Studiengangleitung ausgewählt. Sie kann beispielsweise ein Mitglied des Fachbeirats (siehe § 2, Absatz 7b dieser Richtlinie) oder des Gutachter:innen-Teams aus einer vorangegangenen Akkreditierung, aber auch ein:e Absolvent:in des Studiengangs oder eine Vertretung aus der Fachcommunity der Studiengangleitung sein. Die externe Beratung darf nicht an der NBS tätig sein.

Zur Vorbereitung wird die Studiengangleitung gebeten, das Dokument „Vorbereitung Qualitätsdialog“ auszufüllen. Als Gesprächsgrundlage dienen darüber hinaus Evaluationsergebnisse, statistische Kennzahlen, die Protokolle der QSL- und Studienganggespräche sowie Rückmeldungen aus relevanten Verwaltungsabteilungen. Die Ergebnisse aus dem ersten Studienganggespräch werden ebenfalls hinzugezogen. In der „Handreichung Studienganggespräch und Qualitätsdialog“ ist ausführlich geregelt, welche zusätzlichen Daten und Unterlagen für die Gespräche zur Verfügung gestellt werden und als Basis für das Gespräch dienen. Ziel ist die konkrete Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen, die bis zur Reakkreditierung vorbereitet werden.

Das Gespräch wird protokolliert. Verantwortlich für die Durchführung des Gesprächs und die Umsetzung der gegebenenfalls beschlossenen Maßnahmen ist die Studiengangleitung. Das Monitoring der Maßnahmenumsetzung erfolgt durch regelmäßige Berichterstattung der Studiengangleitung an die Stabsstelle QM. Dabei werden Fortschritte, Herausforderungen und eventuelle Anpassungen der Maßnahmen überprüft und dokumentiert. Die Stabsstelle QM unterstützt diesen Prozess durch Begleitung, Feedback und die Bereitstellung von Evaluationsmöglichkeiten. Werden die Gespräche nicht realisiert, wird das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung darüber in Kenntnis gesetzt zwecks Sicherstellung der Durchsetzung.

Die Protokolle und die protokollierten Ergebnisse des Qualitätsdialogs sind u. a. Grundlage für das zweite Studienganggespräch und die Vorbereitung der danach anstehenden Reakkreditierung des jeweiligen Studiengangs.

## 2. Anpassungen und wesentliche Änderungen in Studiengängen

Kommt es vor der eigentlichen Reakkreditierung zu akutem Änderungs- bzw. Anpassungsbedarf innerhalb eines Studiengangs, besteht die Möglichkeit, einen „Antrag auf Änderung eines Studiengangs“ einzureichen.

Die Stabsstelle QM prüft, ob es sich um eine nicht-wesentliche oder eine wesentliche Änderung handelt. Gemäß § 28 StudakkVO Hmb kann eine wesentliche Änderung sein:

- Austausch von Modulen oder Anpassungen von Studienschwerpunkten,
- Änderung der Studiengangbezeichnung,
- Anpassungen des Curriculums (bspw. Änderungen der Semesterwochenstunden, Regelstudienzeiten oder ECTS-Punkte),
- Anpassungen der Zugangs- bzw. Zulassungsvoraussetzungen, z. B. geforderter Abschluss oder Sprachnachweis,
- Änderung des Abschlussgrads,
- Änderung von Studienformen (Vollzeit, Teilzeit),
- Änderungen in der Konzeption des Studiengangs,
- Änderungen der Qualifikationsziele und Inhalte des Studiengangs,
- Einrichtung von Vertiefungsrichtungen, die zu substantiell unterschiedlichen Kompetenzen bei den Absolvent:innen führen,
- wenn ein identisches Curriculum in verschiedenen Vermittlungsformen an unterschiedlichen Lernorten oder von unterschiedlichen Partnern angeboten wird.

Der Qualitätsbeirat prüft, ob bei einer wesentlichen Änderung in einem Studiengang die Vorgaben gemäß StudakkVO Hmb weiterhin erfüllt werden oder ob eine Qualitätsminderung vorliegt. Er bereitet eine Stellungnahme zur Entscheidungsfindung im Rektorat vor. Dabei kann der Qualitätsbeirat auf Basis der Änderungsanzeige auch entscheiden, ob die Einbindung externer Expertise notwendig ist. Er beauftragt die Stabsstelle QM mit der Zusammenstellung einer reduzierten, externen Gutachter:innen-Gruppe. Ihr gehören in der Regel an:

- eine Fachvertretung,
- eine Berufspraxisvertretung,
- eine Studierendenvertretung.

Bei reglementierten Studiengängen wird die fachliche bzw. für den Studiengang relevante aufsichtführende Behörde eingebunden. Die Gutachter:innen erstellen einen Bewertungsberichts zur Entscheidungsfindung über die wesentliche Änderung. Der Qualitätsbeirat bereitet auf der Grundlage des externen Gutachter:innen-Berichts eine Stellungnahme, gegebenenfalls mit Auflagen und Empfehlungen, für das Rektorat vor. Diese wird an das Rektorat weitergegeben. Das Rektorat fällt die begründete

Entscheidung über die wesentliche Änderung und formuliert gegebenenfalls Auflagen und Empfehlungen.

Der detaillierte Prozess ist verbindlich im Logbuch „Anpassungen und wesentliche Änderungen“ geregelt.

#### **(4) Einstellung von Studiengängen:**

Die Studiengangleitung kann die Einstellung eines Studiengangs bei der Hochschulleitung beantragen. Auch das Rektorat kann die Einstellung von Studiengängen initiieren. Eine verbindliche Verfahrensbeschreibung des Prozesses liegt im Logbuch „Einstellung von Studiengängen“ vor.

Im Rahmen der internen Akkreditierung wird ein Studiengang geschlossen, wenn eine negative Akkreditierungsentscheidung vorliegt (siehe § 5, Absatz 2 dieser Richtlinie).

#### **(5) Umgang mit Studiengängen, die auf einen reglementierten Beruf vorbereiten:**

Bei reglementierten Studiengängen ist die fachliche bzw. für den Studiengang relevante aufsichtführende Behörde in das Verfahren der internen Akkreditierung und Reakkreditierung einzubinden. Die Behörde erstellt eine Stellungnahme zur berufsrechtlichen Anerkennung des Studienabschlusses, die entsprechend bei der Akkreditierungsentscheidung berücksichtigt wird. Die aufsichtführende Behörde wird zudem in regelmäßigen Abschnitten über den Fortgang des Verfahrens unterrichtet. Die Stabsstelle QM ist dafür verantwortlich, die notwendigen Schritte einzuleiten und zu koordinieren.

Alle wesentlichen Prozessschritte sind in den Logbüchern „Akkreditierung und Reakkreditierung“, „Qualitätsmanagement-Prozesse bestehender Studiengänge“, „Anpassung und wesentliche Änderungen“, „Entwicklung neuer Studiengänge“, „Einstellung von Studiengängen“ und „Widerspruch- und Beschwerdemanagement in Akkreditierungsverfahren“ verbindlich festgelegt.

## **§ 6**

### **Evaluationen**

Um einen konstruktiven Austausch zwischen allen Hochschulmitgliedern, einschließlich der Studierenden, über die Qualität von Studium und Lehre zu fördern und eine kontinuierliche

Verbesserung der Lehrveranstaltungen, Module, Studiengänge und der gesamten Hochschule zu gewährleisten, werden regelmäßig Umfragen und Evaluationen durchgeführt. Diese finden in der Regel digital statt. Auf der Basis der Evaluationsergebnisse sollen Entwicklungsfelder für die benannten Bereiche identifiziert und Maßnahmen abgeleitet und implementiert werden. Grundsätzlich sind die Evaluationen an der NBS entwicklungsorientiert und beratend angelegt.

#### **(1) Standardisierte Evaluation der Lehrveranstaltungsmodule:**

Die Studierenden beurteilen die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen. Ziel der Evaluation ist es, dass Lehrende, Studiengangleitungen und das Rektorat ein strukturiertes Feedback bezüglich der Qualitätswahrnehmung der Lehrveranstaltung durch die Studierenden erhalten. Im Fokus steht hier die Lehre von Professor:innen und Lehrbeauftragten (z. B. die didaktische und methodische Qualität der Unterrichtsgestaltung) sowie das Lernen der Studierenden (z. B. die subjektive Einschätzung der Studierenden zum Workload, Arbeitsaufwand und Kompetenzerwerb).

Jede Lehrveranstaltung wird in der Regel mindestens einmal alle zwei Jahre standardmäßig evaluiert (Vollerhebung). Lehrveranstaltungen von neu beschäftigten Lehrenden werden in der Regel am Ende der ersten Veranstaltung evaluiert. Ebenso werden neu eingeführte Module am Ende ihres ersten Durchlaufs evaluiert.

Das Prorektorat für Studium, Lehre und Weiterbildung sowie die Studiengangleitungen können bei Bedarf die Evaluation einzelner Lehrveranstaltungen veranlassen. Darüber hinaus können Lehrende ihre Lehrveranstaltungen freiwillig evaluieren lassen.

Verantwortlich für die Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluationen sind das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung und die Stabsstelle QM.

Die Evaluationen finden in der Regel digital statt. Der reguläre zweiwöchige Erhebungszeitraum liegt stets in der vorletzten Lehrveranstaltung eines Moduls, damit sich Lehrende und Studierende noch vor Semesterende über die Evaluationsergebnisse austauschen können. Eingesetzt werden standardisierte Fragebögen.

Eine Teilnahme der Studierenden ist nicht verpflichtend. Die Lehrenden sind dazu angehalten, den Studierenden im Rahmen der Lehrveranstaltung Zeit für die Wahrnehmung der Evaluation zu geben.

Nach Ablauf des Erhebungszeitraums werden die anonymisierten Ergebnisse auf Ebene einer Lehrveranstaltung den jeweiligen Lehrenden zur Verfügung gestellt, wenn sich mindestens vier Studierende an der Evaluation der Lehrveranstaltung beteiligt haben. Bei Nichterreichen dieser Mindestzahl fließen die Ergebnisse in den Ergebnisbericht über alle Lehrveranstaltungen eines Studiengangs mit ein.

Die Veröffentlichung von indikatorisierten, aggregierten und anonymisierten Daten aus der elektronischen Lehrveranstaltungsbefragung erfolgt nur mit Zustimmung der betroffenen Lehrenden. Die Ergebnisse sowie Rücklauf- und Teilnahmequoten werden auf der Website der Hochschule veröffentlicht.

Die Lehrenden sind grundsätzlich dazu aufgerufen, die Ergebnisse mit den Studierenden zu reflektieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Lehrveranstaltung zu diskutieren und festzulegen. Für das Feedbackgespräch steht ein Leitfaden für „Lehrende und Studierende zum Umgang mit den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluation“ zur Verfügung.

Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbewertungen werden auch den Studiengangleitungen, dem Senat, dem Rektorat der NBS sowie der Personalabteilung zur Verfügung gestellt. Die jeweiligen QSL-Studierenden und das Studierendenparlament erhalten einen aggregierten und anonymisierten Ergebnisbericht. Nur bei einer freiwillig durchgeführten Lehrveranstaltungsevaluation sind die Ergebnisse ausschließlich der betroffenen Lehrperson und den betroffenen Studierenden vorbehalten.

Sollte die Bewertung einer Lehrveranstaltung den durchschnittlichen Wert von 3,0 überschreiten, wird seitens der Studiengangleitung der Kontakt zur Lehrkraft gesucht. Dieses Gespräch dient der gemeinsamen Ursachenforschung und der Sondierung möglicher Unterstützungsangebote. Im gegenseitigen Einvernehmen werden Zielvereinbarungen formuliert und Maßnahmen abgeleitet. Die Zielvereinbarungen und abgeleiteten Maßnahmen sind zu dokumentieren. Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch die Studiengangleitung und die Stabsstelle QM begleitet.

Aus den Einzelergebnissen der Lehrveranstaltungsevaluationen eines Studiengangs erstellt die Stabsstelle QM einen Ergebnisbericht für den jeweiligen Studiengang. Dieser geht an die entsprechenden Studiengangleitungen und wird dort ausgewertet und ergänzt um selbst abgeleitete Handlungsfelder, Maßnahmen zur Verbesserung und Identifizierung von Entwicklungspotenzialen im Studiengang. In den Bericht fließen auch die Ergebnisse der Befragungen der Absolvent:innen der Abbrecher:innen mit ein. Für die Umsetzung der Maßnahmen ist die Studiengangleitung verantwortlich. Die Stabsstelle QM begleitet.

Der finalisierte sowie anonymisierte Studiengangbericht wird dem Senat und dem Rektorat der NBS sowie den jeweiligen QSL-Studierenden und dem Studierendenparlament zur Verfügung gestellt.

## **(2) Evaluation durch die Absolvent:innen:**

Absolvent:innen beurteilen retrospektiv die Qualität des Studiums und der Lehre. Die Befragung der Absolvent:innen dient daher zum einen als Grundlage für die systematische Betrachtung der Erfahrungen und Bedürfnisse während des Studiums, wie z. B. Auskünfte

zur Betreuungssituation, Studienbedingungen insgesamt und der Studierbarkeit von Studiengängen an der NBS. Zum anderen ist sie die Basis, um Auskunft zur Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent:innen zu erhalten. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die Lehr- und Studienqualität an der NBS immer weiter zu verbessern und den Übergang von der Hochschule in die Berufswelt für die Studierenden optimal vorzubereiten. Verantwortlich für die Durchführung der Absolvent:innen-Befragung ist die Stabsstelle QM.

Alle Absolvent:innen werden jährlich zur Evaluation des abgeschlossenen Studiums aufgefordert. Die Online-Befragung findet in der Regel im Wintersemester statt. Es wird ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, der mit Verwaltung und Lehre abgestimmt und von den Studiengangleitungen freigegeben wurde. Die Ergebnisse werden von der Stabsstelle QM, gemeinsam mit dem Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung in einem anonymisierten Ergebnisbericht für den jeweiligen Studiengang aufgearbeitet und entsprechend an die Studiengangleitungen zur Auswertung und gegebenenfalls Ableitung von Maßnahmen weitergeleitet. Darüber hinaus sind die Ergebnisse und identifizierten Maßnahmen bei anstehenden QSL-Gesprächen, Studienganggesprächen und Qualitätsdialogen zu berücksichtigen und entsprechend zu diskutieren. Außerdem fließen die Ergebnisse mit in den Studiengangbericht ein, der alle zwei Jahre erstellt wird. (s. § 6, Absatz 1 dieser Richtlinie).

Der anonymisierte Ergebnisbericht wird dem Senat und dem Rektorat der NBS sowie den jeweiligen QSL-Studierenden und dem Studierendenparlament zur Verfügung gestellt. Der Ergebnisbericht wird außerdem auf der Website der Hochschule veröffentlicht.

### **(3) Evaluation durch die Abbrecher:innen:**

Ziel der Abbrecher:innen-Befragung ist es, allgemeine Erkenntnisse über die individuellen Gründe für den Abbruch oder ein endgültiges Nichtbestehen des Studiums zu gewinnen. Zudem kann eine Befragung der Studienabbrecher:innen Hinweise auf Faktoren liefern, die den Studienfortschritt möglicherweise behindern. Die Befragung der Abbrecher:innen findet einmal pro akademisches Jahr statt.

Verantwortlich für die Durchführung der jährlichen Befragung ist die Stabsstelle QM. Es wird ein Fragebogen eingesetzt, der mit Verwaltung und Lehre abgestimmt wurde.

Die Ergebnisse werden seitens der Stabsstelle QM, gemeinsam mit dem Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung in einem aggregierten und anonymisierten Ergebnisbericht aufgearbeitet. Sie werden einzeln für die Studiengänge betrachtet und an die Studiengangleitungen zur Auswertung und gegebenenfalls Ableitung von Maßnahmen weitergeleitet. Ergebnisse und identifizierte Maßnahmen sind in den anstehenden QSL-Gesprächen, Studienganggesprächen und Qualitätsdialogen ebenfalls zu berücksichtigen und entsprechend zu diskutieren. Die entwickelten Maßnahmen werden in den betroffenen Studiengängen umgesetzt.

Das Team QM begleitet diesen Prozess und überprüft, ob die umgesetzten Maßnahmen erfolgreich sind und die gewünschten Ergebnisse erzielt haben. Die Abbruchquote wird beobachtet, und es wird evaluiert, ob sich die Situation verbessert hat oder ob weitere Anpassungen notwendig sind.

Außerdem fließen die Ergebnisse aus der Abbrecher:innenbefragung mit in den Studiengangbericht ein, der alle zwei Jahre erstellt wird. (siehe § 6, Absatz 1 dieser Richtlinie)

Der anonymisierte Ergebnisbericht wird dem Senat und dem Rektorat der NBS sowie den jeweiligen QSL-Studierenden und dem Studierendenparlament zur Verfügung gestellt.

#### **(4) NBS-Evaluation:**

Auch die Studienzentren und die Arbeit der Verwaltungsabteilungen werden jährlich (in der Regel im Oktober) im Rahmen der sogenannten NBS-Evaluation bewertet. Themenfelder der Befragung umfassen unter anderem die Erreichbarkeit der Hochschule für die Studierenden, die Serviceorientierung, das Campusleben, Internationalisierungsfragen sowie den Einsatz von Social Media. Die Hochschulleitung und der Träger erhalten auf diese Weise strukturiertes Feedback von den Studierenden zur Qualität der Verwaltungsdienstleistungen in den Studienzentren. Dieses Feedback dient als Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistung den Lehrenden und Studierenden gegenüber. Die Ergebnisse der Evaluierung der Studienzentren sollten spätestens zwei Monate nach Ende eines Semesters vorliegen. Verantwortlich für die Durchführung der Befragung sind der Kanzler und die Stabsstelle QM. Es wird ein Fragebogen eingesetzt, der mit Verwaltung und Lehre abgestimmt wurde.

Die Evaluationsergebnisse werden durch die Stabsstelle QM in einem aggregierten Ergebnisbericht aufgearbeitet. Dieser wird den wesentlichen Leistungsbereichen der Verwaltung der NBS zur Verfügung gestellt.

Die verschiedenen Abteilungen sind dafür verantwortlich, die aus den Befragungen gewonnenen Erkenntnisse in die Anpassung ihrer Arbeitsprozesse einfließen zu lassen. Die Abteilungsleitungen müssen der Stabsstelle QM gegenüber berichten, wie die Ergebnisse intern aufgearbeitet wurden. Das QM leitet die daraus abgeleiteten Maßnahmen an den Träger, den/die Kanzler:in und das Rektorat weiter. Sollte sich herausstellen, dass die abgeleiteten Maßnahmen nicht gegriffen haben, wird der Träger und/oder der/die Kanzler:in ein Gesprächsangebot an die betreffenden Abteilungen der Hochschule machen. Die Koordination und Begleitung dieses Prozesses übernimmt die Stabsstelle QM. Der Ergebnisbericht wird auch an den Senat und das Rektorat sowie die QSL-Studierenden und das Studierendenparlament weitergegeben.

#### **(5) Evaluation des Praxissemesters:**

Alle Studierenden, die ein Pflichtpraktikum innerhalb ihres Studiums absolvieren, werden gebeten, dieses nach Abschluss zu evaluieren. Ziel dieser Befragung ist es, den Studiengangleitungen strukturiertes Feedback zur Qualität und Zielerreichung des Praktikums sowie zur Betreuung im Praktikumsunternehmen zu geben, wie sie in der Praktikumsordnung definiert sind. Die Ergebnisse werden den jeweiligen Studiengangleitungen zur Verfügung gestellt, die daraufhin mögliche Verbesserungsmaßnahmen für die Praktikumsbetreuung identifizieren und, falls erforderlich, die Umsetzung entsprechender Maßnahmen an Lehrende im Studiengang delegieren. Die Prüfungsabteilung und die Stabsstelle QM sind für die Durchführung der Evaluation verantwortlich. Zusätzlich obliegt es der Stabsstelle QM, die Umsetzung und Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen zu begleiten und bei Bedarf nachzusteuern.

#### **(6) Anlassbezogene Evaluationen:**

In Ergänzung zu den turnusbezogenen Evaluationen können auch anlassbezogene Evaluationen durchgeführt werden. Anlassbezogene Evaluationen werden eingesetzt, wenn spezifische Ereignisse, Veränderungen oder Herausforderungen auftreten, die eine gezielte Rückmeldung von Studierenden, Mitarbeitenden oder anderen Beteiligten erfordern. Solche Evaluationen bieten eine flexible und zeitnahe Möglichkeit, gezielt auf aktuelle Situationen einzugehen, die in regelmäßigen Evaluationen möglicherweise nicht umfassend erfasst werden (wie z. B. bei der Einführung neuer Lehr/Lernmodelle).

#### **(7) Monitoring und Weiterentwicklung:**

Die AG Evaluation ist dafür zuständig, die Qualität der Lehre sowie der Studienbedingungen zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Sie fungiert als Gremium, das die Diskussion und Umsetzung von Maßnahmen auf Grundlage von Evaluationsberichten koordiniert. Darüber hinaus stellt sie sicher, dass Empfehlungen systematisch in die Lehre eingebunden und weiterentwickelt werden.

Die AG Evaluation setzt sich zusammen aus

- dem/der Prorektor:in für Studium, Lehre und Weiterbildung
- zwei Professor:innen
- einem/einer Studierenden

Verantwortlich für die Einsetzung der AG Evaluation ist das Prorektorat Studium, Lehre und Weiterbildung, i. e. der oder die Prorektor:in. Die Stabsstelle QM nimmt in beratender Funktion an den Sitzungen teil. Anlassbezogen können auch interne oder externe Expert:innen eingeladen werden.

Die AG Evaluation ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte der Mitglieder anwesend ist.



In der Regel findet einmal pro Semester eine Sitzung der AG Evaluation statt. Die Sitzungen dienen

- der gemeinsamen Betrachtung und Diskussion von Evaluationsergebnissen und -berichten,
- der Identifizierung von Entwicklungsfeldern und dem Ableiten von Maßnahmen sowie deren Monitoring, d. h. zum einer der Überprüfung von Maßnahmen, die in den einzelnen Studiengängen und Verwaltung festgelegt wurden, und der Nachverfolgung von Maßnahmen, die die AG Evaluation selbst initiiert hat,
- der Reflexion und Diskussion von Evaluationsinstrumenten,
- der Planung und Veranlassung von künftigen Evaluationen.

Grundlage für die Diskussion sind die Evaluationsergebnisse und -berichte bereits durchgeführter Evaluationen, die Studiengangprotokolle, in denen Maßnahmen festgelegt wurden, und die aktuellen Evaluationsinstrumente.

Die Sitzungsergebnisse und -entscheidungen der AG Evaluation werden schriftlich in einem Protokoll festgehalten. Diese werden entsprechend an die Studiengänge und die Verwaltungsabteilungen kommuniziert. Dabei findet in den darauffolgenden Sitzungen eine Prüfung statt, ob und inwieweit die beschlossenen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden.

Die Protokolle werden an den Senat und das Rektorat der Hochschule sowie die QSL-Studierenden und das Studierendenparlament weitergegeben.

Die wesentlichen Punkte können bei Bedarf sowohl in der Dozent:innenkonferenz als auch in der Qualitätskonferenz thematisiert werden.

#### **(8) Dokumentation:**

Die Stabsstelle QM verwahrt die Ergebnisse und die anonymisierten Ergebnisberichte aller durchgeführten Evaluationen in Studium und Lehre an der NBS und stellt diese den Mitgliedern der Hochschule für qualitätssichernde Maßnahmen zur Verfügung.

## **§ 7**

### **Beschwerde- und Widerspruchmanagement**

Im Rahmen des QMS verfügt die NBS über ein differenziertes Beschwerde- und Widerspruchmanagement. Das Beschwerdemanagement umfasst die Bereiche „grundlegende studentische Belange“, „interne Akkreditierung und Studiengangentwicklung“ und die „Evaluation von Studium und Lehre“.

**(1) Beschwerdeverfahren für grundlegende studentische Belange:**

Konstruktive Kritik ist an der Northern Business School wichtig. Daher können sich Studierende mit ihren Anliegen jederzeit an die einzelnen NBS-Mitarbeitenden oder direkt an die Stabsstelle QM wenden, um gemeinsam eine Lösung für eventuell auftretende Probleme zu finden. Es wird generell darum gebeten, in einem Konfliktfall zunächst den direkten Dialog zu suchen. Sollte dies nicht zielführend sein, gibt es für die unterschiedlichen Beschwerden folgende Vorgehensweisen:

**a. Beschwerde gegen Verwaltungsentscheidungen**

Beschwerden gegen Verwaltungsentscheidungen oder -abläufe werden in erster Instanz an die Abteilungsleitungen der Hochschule gerichtet, welche der Website zu entnehmen sind. Diese nehmen die Beschwerden auf, dokumentieren sie und geben Auskunft über die ggf. eingeleitete Regelung der Beschwerde. Beschwerden gegen Entscheidungen der jeweiligen Abteilungsleitungen sind unmittelbar an den/die Kanzler:in der NBS zu richten. Beschwerden gegen Entscheidungen des Kanzlers bzw. der Kanzlerin sind an das Rektorat zu richten. Das Beschwerdeverfahren/die Beschwerden wird/werden auf der nächsten Sitzung des Rektorats behandelt. Die Sitzungen finden monatlich statt. Gegen Entscheidungen des Rektorats steht der Rechtsweg offen.

**b. Beschwerde gegen Lehrende**

Den Studierenden der NBS steht es offen, gegen (vermeintliches) Fehlverhalten in Studium und Lehre von Lehrenden Beschwerde einzulegen. Dabei ist der Prozess folgendermaßen festgelegt:

1. Die Beschwerde wird durch Studierende an die Stabsstelle QM eingereicht. Dies geschieht möglichst als Sammelbeschwerde. Dabei ist ein:e Ansprechpartner:in klar zu benennen.
2. Seitens der Stabsstelle QM wird eine grundsätzliche Prüfung des Sachverhalts vorgenommen. Speziell wird geprüft, ob es bereits zu einem direkten Gespräch zwischen Lehrendem und Studierenden gekommen ist.
3. Seitens der Stabsstelle QM wird ein Gespräch zwischen Lehrendem und Studierenden vermittelt und begleitet.
4. Im Fall eines negativen Verlaufs des Vermittlungsgesprächs sind die Studierenden dazu angehalten, die Beschwerde ausführlich schriftlich an die Stabsstelle QM zu geben.
5. Seitens der Stabsstelle QM wird auch der Lehrende zu einer schriftlichen Stellungnahme zum Sachverhalt aufgefordert.
6. Beide Stellungnahmen werden durch die Stabsstelle QM geprüft und ausgewertet.
7. Sollte die Beschwerde – nach Kommunikation der Ergebnisse an die Studierenden – weiterhin Bestand haben, wird ein Termin zwischen der Studiengangleitung, dem Lehrenden und dem QM festgelegt. Das Gespräch wird seitens des QMs

dokumentiert. Die Ergebnisse des Gesprächs werden durch das QM wiederum an die Studierenden kommuniziert.

8. Sollte die Beschwerde weiterhin aufrechterhalten werden, ist der Sachverhalt – durch das QM, in Absprache mit der Studiengangleitung – an das Rektorat weiterzuleiten.
9. Das Rektorat führt, wenn möglich, eine Lösung des Sachverhalts herbei. Sollte keine Regelung des Sachverhalts ermöglicht werden, steht den Studierenden/dem Beschwerdeführenden der Rechtsweg offen.

## (2) **Beschwerde und Widerspruchsregelungen im Kontext von Akkreditierungsverfahren:**

In den Verfahren der internen Akkreditierung sehen die Beschwerde- und Widerspruchsregelungen Folgendes vor:

- a. Die Verantwortlichen für den Studiengang legen einen schriftlich begründeten Widerspruch gegen die Akkreditierungsentscheidung beim Rektorat ein.
- b. Die Verantwortlichen für den Studiengang legen eine schriftlich begründete Beschwerde wegen Verfahrensfehler im Akkreditierungsprozess beim Rektorat ein. Das können sein:
  - Befangenheitsvermutungen,
  - Unstimmigkeiten in der Zusammensetzung der Gutachter:innen-Gruppe,
  - Ablaufplan.

Das Rektorat benennt eine Widerspruchs- bzw. Beschwerdekommision. Diese besteht aus zwei Professor:innen und einem/r Studierenden. Es muss darauf geachtet werden, dass die Mitglieder nicht dem betroffenen Studiengang oder dem Qualitätsbeirat angehören. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass die Kommission Kenntnisse im Bereich der Akkreditierung hat.

Bei reglementierten Studiengängen ist grundsätzlich darauf zu achten, ob und inwieweit der Beschwerde-/Widerspruchsprozess bzw. daran gebundene Entscheidungen eine vorliegende berufsrechtliche Anerkennung berühren. Die jeweilige aufsichtführende Behörde ist entsprechend in Kenntnis zu setzen.

Die Kommission überprüft den Widerspruch bzw. die Beschwerde auf Basis der eingereichten Dokumente. Bei Bedarf können Einzelgespräche mit den Verantwortlichen für den Studiengang geführt werden. Innerhalb von sechs Wochen verfasst die Kommission einen schriftlichen Vorschlag zur Bescheidung des Widerspruchs bzw. der Beschwerde. Die Vorlage wird an das Rektorat weitergeleitet. Auf Basis dieser Vorlage entscheidet das Rektorat: Der Beschwerde bzw. dem Widerspruch wird stattgegeben oder sie wird als unbegründet abgelehnt.

Sollte im Falle eines Widerspruchs gegen die Akkreditierungsentscheidung keine Einigung erzielt werden, kann eine externe Programmakkreditierung durch das Rektorat beauftragt werden. Die Kosten werden von der Trägergesellschaft getragen.

Alle weiteren Schritte regelt verbindlich das Logbuch „Widerspruch- und Beschwerdemanagement im Rahmen interner Akkreditierungsverfahren“.

### **(3) Beschwerdeverfahren im Kontext von Evaluationen**

Beschwerden gegen die Organisation, Durchführung und Auswertung von Evaluationen sind an das Prorektorat Lehre und die Stabsstelle QM gleichermaßen zu richten. Die Beschwerden werden umgehend bearbeitet. Mit der beschwerdeführenden Person oder der Gruppe wird gemeinsam eine einvernehmliche Lösung erarbeitet. Wird keine Einigung erzielt, wird die Beschwerde an das Rektorat der Hochschule weitergeleitet.

## **§ 8**

### **Datenschutz und Umgang mit Daten**

Die Erhebung, Verarbeitung und Speicherung von Daten unterliegen dem Bundesdatenschutzgesetz.

Personenbezogene Daten von Mitgliedern und Angehörigen der NBS dürfen zur Durchführung der Qualitätssicherung nur verarbeitet und genutzt werden, soweit dies für die Zielsetzung der Qualitätssicherungsmaßnahmen unerlässlich ist. Die im Rahmen der Qualitätssicherung zu erhebenden Daten ergeben sich aus der notwendigen Erfüllung der Aufgaben der verantwortlichen Stellen. Die personenbezogenen Daten dürfen nur den mit der Durchführung der Qualitätssicherung befassten und zur Verschwiegenheit verpflichteten Personen zugänglich gemacht werden. In Konfliktfällen entscheidet der Rektor

nach Stellungnahme der oder des Datenschutzbeauftragten. Die Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten, im Rahmen der Qualitätssicherung, erfolgt getrennt von anderen Verwaltungsverfahren.

Insbesondere die personenbezogenen Daten sind in den Erhebungs- und Nutzungsprozessen so frühzeitig zu anonymisieren, wie es der Qualitätssicherungszweck zulässt. Eine Verarbeitung oder Nutzung erhobener Daten für andere Zwecke als den der Qualitätssicherung und den daraus abzuleitenden Maßnahmen ist nur mit Zustimmung der Befragten zulässig.

Erhobene Daten sind zu löschen, wenn sie nicht mehr zur Aufgabenerfüllung benötigt werden.

**§ 9**  
**Inkrafttreten**

Die vorliegende Qualitätsmanagementrichtlinie tritt nach ihrer Veröffentlichung in Kraft. Ausgefertigt aufgrund des Beschlusses des Senats der NBS Northern Business School – University of Applied Sciences vom 13. Dezember 2024 sowie der Genehmigung des Rektors bzw. der Rektorin vom 13. Dezember 2024.

Hamburg, den 13.12.2024

Der Rektor/die Rektorin  
der NBS Northern Business School  
University of Applied Sciences