Systemische Weiterentwicklungen und Weichenstellungen

Bericht zu Lehre & Qualität
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

2024 **2025** 2026

FOM Hochschule

IMPRESSUM

Herausgeber

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH

Verantwortlich

Prof. Dr. Burghard Hermeier, Rektor

Prof. Dr. Ingrid Eumann, Prorektorin Qualität, Internationales & Diversity

Prof. Dr. Katrin Keller, Prorektorin Lehre

Redaktion

Nicolas Fintak, Referent im Prorektorat Lehre

Dr. Florian Trabert, Stab Qualitätsmanagement

Redaktionsanschrift

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Leimkugelstraße 6, 45141 Essen

Essen, Oktober 2025

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Genehmigung.

LEGENDE

Die in den Diagrammen des Berichts abgebildeten Piktogramme veranschaulichen die verschiedenen Perspektiven, aus denen die im Bericht behandelten Qualitätsmerkmale bewertet werden.

	Ergebnisse aus der Studierendenbefragung
	Ergebnisse aus der Absolventenbefragung
	Ergebnisse aus der Lehrendenbefragung
	Daten aus den Verwaltungssystemen der FOM

Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann in den Diagrammen die Gesamtsumme 100 % geringfügig unter- bzw. überschreiten.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Vorwort 1
2. Weiterentwicklung der FOM 2
2.1 Das Profil der FOM 2
2.2 Zahlen, Daten, Fakten 3
2.3 Strategische Weiterentwicklung: FOM^{flex} 4
2.4. Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement 11
2.5 Querschnittsthemen: Diversity und Nachhaltigkeit 12
3. Lernen an der FOM: Flexibilität, Individualität, Qualität 18
3.1. Aktualisierung und Erweiterung des Studienangebots 18
3.2. Innovative Studiengänge mit KI-Schwerpunkt 24
3.3. Zufriedenheit der Studierenden 26
3.4. Erfolg der Absolvent:innen 30
3.5. Internationalisierung 32
4. Lehren an der FOM: Expertise aus Wissenschaft & Wirtschaft 37
4.1. Das Leitbild Lehre der FOM 37
4.2. Praxis meets Lehre: Transferdidaktik 40
4.3. Forschung meets Lehre 42
4.4. Stimmen der Lehrenden 43
4.5. Digitalisierung der Lehre 47
5. Ausblick 50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Steuerungssystem der FOM 6
Abbildung 2: Die vier Hochschulregionen im neuen Regionalkonzept 7
Abbildung 3: Verleihung des FIBAA Siegels "Excellence in Digital Education in der Premium-Variante“ 8
Abbildung 4: Verteilung der Lehrstudios an den FOM Hochschulzentren 10
Abbildung 5: Geschlechterunterschiede bei der Wahrnehmung der Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben 14
Abbildung 6: Dr. Elisabeth Suntrup-Andresen in der Lehre aus den Lehrstudios der FOM 15
Abbildung 7: Bewertung der FOM in Bezug auf Nachhaltigkeit durch die Studierenden 15
Abbildung 8: Weiterempfehlung des FOM-Studiums 26
Abbildung 9: Zufriedenheit mit der Lehre im an der FOM 27
Abbildung 10: Zufriedenheit mit der Lehre in den neu konzipierten BA-Studiengängen 27
Abbildung 11: Zufriedenheit mit der Lehre - Sonderbetrachtung Campus und virtuelle Module 28
Abbildung 12: Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben 28
Abbildung 13: Zufriedenheit mit dem Engagement und der Interaktion der Lehrenden im Bachelor 29
Abbildung 14: Zufriedenheit mit dem Engagement und der Interaktion der Lehrenden im Master 29
Abbildung 15: Praxisbezug in den unterschiedlichen Modullinien des GROW-Konzepts 29
Abbildung 16: Erreichen von Studienzielen in den Bachelor-Studiengängen 30
Abbildung 17: Erreichen von Studienzielen in den Master-Studiengängen 31
Abbildung 18: Einkommensentwicklung nach Bachelorabschluss 31
Abbildung 19: Einkommensentwicklung nach dem Masterabschluss 32

Abbildung 20: Der FOM Summit in Indien....33
Abbildung 21: Impressionen der Auslandsprogramme an der FOM....34
Abbildung 22: Akteure und Grundwerte der Charta "Partnerschaft für Lehre und Lernen“ aus dem FOM Leitbild....37
Abbildung 23: Leitbild Lehre der FOM....39
Abbildung 24: Überblick über die didaktischen Handlungsprinzipien an der FOM....40
Abbildung 25: Entwicklung der Zufriedenheit der Lehrenden mit ihrer Lehrtätigkeit....43
Abbildung 26: Prof. Dr. Stelzer-Rothe (links) gemeinsam mit Prof. Dr. Hermeier....44
Abbildung 27: Entwicklung der Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre....45
Abbildung 28: Dr. Tim Hampel (links) mit der Prorektorin Lehre Prof. Dr. Katrin Keller....46
Abbildung 29: Auszug aus dem Selbstlernkurs von Prof. Dr. Henrik Dindas....49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Genderverteilung in Studium & Lehre....13
Tabelle 2: Deutschsprachiges Studienangebot der FOM im Wintersemester 2024 und Sommersemester 2025....23
Tabelle 3: Neu- und reakkreditierte Studiengänge im Berichtszeitraum....25
Tabelle 4: Auslandsprogramme für Bachelor-Studierende....35
Tabelle 5: Auslandsprogramme für Master-Studierende....35

1. Vorwort

Die FOM Hochschule für Oekonomie & Management hat im Berichtszeitraum zahlreiche strategische Weichenstellungen vorgenommen, um insbesondere die Studienmodelle, die Lehr- sowie Lernstrategien und das Qualitätsverständnis zukunftssicher ausrichten. Die Implementierung der Bachelor- und Master-Studiengänge, die in den vergangenen Jahren nahezu alle grundlegend überarbeitetet und aktualisiertet wurden, schreitet kontinuierlich voran. Diese Neuausrichtung der Studiengänge funktioniert, weil Sie von vielen Akteuren mitgetragen wird: von Lehrenden, Wissenschaftsmanagement, Studienberatungen, Verwaltungsmitarbeitenden und vielen mehr. Der Verlauf der Umstellung bestätigt den eingeschlagenen Weg. Gleichzeitig zeigten sich im Zuge der Implementierung jedoch die durch den Umfang der Umstellungen erwarteten Optimierungsbedarfe auf der Detailebene, die nun systematisch aufgegriffen werden. Der Berichtszeitraum stand daher im Zeichen der Evaluation und Konsolidierung der Weiterentwicklungen.

Neben der Studienprogrammpflege war es im Berichtszeitraum wichtig, das Profil der FOM als „Die Hochschule für Berufstätige“ zu schärfen. Ein zentrales Merkmal dieser Entwicklung ist die Umsetzung der FOM^{flex} -Strategie. Ihr Ziel ist es, den Studierenden ein Höchstmaß an flexibler und individueller Gestaltbarkeit ihres Studiums zu ermöglichen – ein Grundgedanke, der die FOM seit jeher prägt, im aktuellen hochschulischen Umfeld jedoch neue Relevanz erlangt. Der vorwiegend demografisch bedingte Rückgang der Studierendenzahlen, die zunehmende Vielfalt an Studienangeboten sowie der verschärfte Wettbewerb erfordern von Hochschulen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Für private Hochschulen, die in komplementärer Ergänzung zum staatlichen Angebot agieren, ist die Orientierung an den Marktbedürfnissen von besonderer Bedeutung. Für die berufsbegleitend Studierenden bedeutet dies konkret, dass sie ihre Lernwege optimal an berufliche und private Lebenssituationen anpassen können. FOM^{flex} stellt diese Anpassungsmöglichkeiten durch die Verbindung von Flexibilität, verlässlichen und leistungsfähigen Strukturen und einer hohen Qualität der Lehre sicher und ermöglicht damit allen Studierenden die Erreichung der gleichen Kompetenzziele.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und globale Vernetzung schaffen eine Arbeitswelt, in der sich Berufsbilder, Tätigkeitsfelder und Qualifikationsanforderungen in einem hohen Tempo verändern. Die Hochschule reagiert auf diese Transformationen mit der konsequenten Weiterentwicklung ihres Kompetenzmodells. Dabei stehen insbesondere die sogenannten Future Skills im Mittelpunkt – digitale Problemlösefähigkeit, kritisches Denken, Team- und Innovationskompetenz. Diese Fähigkeiten sichern nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit der Absolvent:innen, sondern befähigen sie auch, aktiv an der Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft mitzuwirken. Das Kompetenzmodell der FOM bildet somit eine Brücke zwischen den individuellen Entwicklungszielen der Studierenden, den Anforderungen der Unternehmen und den gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen. Herzstück für die hochschulweite Umsetzung dieser Strategie bleibt die Transferdidaktik, die in der Lehre stets eine systematische Verbindung von Theorie und Praxis gewährleistet. Sie sorgt dafür, dass akademisches Wissen nicht abstrakt bleibt, sondern unmittelbar im beruflichen Alltag angewendet und kritisch reflektiert wird. Im Leitbild Lehre ist dies festgeschrieben. Bei der Umsetzung unterstützen moderne didaktische Handlungsprinzipien, innovative Prüfungsformate sowie digitale Lehr- und Lernmethoden.

Das Erreichen eines besonderen Meilensteins belegt die Qualität der digitalen Lernumgebung: Die FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) hat der FOM für die herausragende Qualität ihrer digitalen Lehr- und Lernangebote das Qualitätssiegel „Excellence in Digital Education“ in der Kategorie Premium verliehen. Mit diesem Siegel wurde die

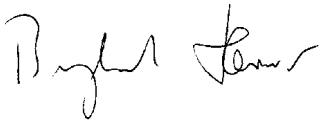
strategische Ausrichtung der Hochschule auf dem Feld der digitalen Hochschulbildung sichtbar bestätigt. Das Siegel unterstreicht, dass die FOM nicht nur neue digitale Formate entwickelt, sondern deren Qualität auch nachweislich sichert und damit Maßstäbe in der deutschen Hochschullandschaft setzt. Diese Position stärkt die FOM durch den gezielten Ausbau ihrer deutschlandweiten Lehr- und Studiokapazitäten weiter. Mit der bereits entstandenen und sich weiterentwickelnden Lehr- und Lernumgebung, die technisch auf höchstem Niveau und inhaltlich gleichermaßen wissenschaftlich fundiert, praxisorientiert und zukunftsfähig ist, setzt die FOM ein klares Zeichen.

Die FOM engagiert sich bereits seit vielen Jahren in europäischen und globalen Partnerschaften mit Hochschulen und Institutionen. Diese Aktivitäten eröffnen wertvolle Perspektiven, sind aber auch immer an die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Ländern der Partner geknüpft. In Zeiten zunehmender internationaler Vernetzung der Bildungssysteme setzt die FOM weiterhin auf langfristige Partnerschaften, die auf einer institutionellen Zusammenarbeit fußen, und die sich über die vergangenen Jahre bewährt haben. Dies erlaubt in der Abstimmung mit den starken Partnern ein enges Monitoring der Bedürfnisse internationaler Bildungsmärkte und eine klare Kommunikation der besonderen Ausrichtung der Hochschule. In Kombination mit einer flexiblen Strategie bleibt die Hochschule damit ein attraktiver Partner in einer Welt, die teilweise wieder stärker von einer nach innen gekehrten Politik geprägt ist.

Die Evaluationen und die Nachfrageentwicklung im Jahr 2025 zeigen, dass sich der eingeschlagene Weg bewährt hat. Gleichzeitig verdeutlichen sie, dass die Hochschule bereit ist, diesen Weg mit Entschlossenheit weiterzugehen. Damit unterstreicht die FOM ihr Selbstverständnis als die Hochschule für Berufstätige.

Wir danken allen Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden für ihr Engagement und laden Sie ein, diesen Bericht als Ausdruck unserer gemeinsamen Erfolge zu begreifen und weiterhin an der Qualitätskultur der FOM mitzuwirken. So festigt sich die Positionierung der FOM als verlässliche Partnerin in einer sich wandelnden Bildungslandschaft.

Ihr



Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor der FOM Hochschule

Weiterentwicklung der FOM

2. Weiterentwicklung der FOM

2.1 Das Profil der FOM

Gegründet im Jahr 1991, hat sich die gemeinnützige und stiftungsgetragene FOM Hochschule für Oekonomie & Management in den vergangenen Jahrzehnten einen Namen als eine der größten Präsenzhochschulen Deutschlands gemacht. Mit aktuell rund 45.000 eingeschriebenen Studierenden zählt sie zu den größten Hochschulen Europas und bietet mehr als 70 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an 32 Hochschulzentren in Deutschland sowie im Digitalen Live-Studium aus den bundesweit verteilten Hightech-Studios der FOM an.

Initiiert von der gemeinnützigen Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft, hat die FOM einen klaren Bildungsauftrag: qualitativ hochwertige und finanziell tragbare Studienangebote zu schaffen, die Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturient:innen sowie internationalen Studieninteressierten die Chance geben, sich akademisch weiterzuqualifizieren. Sämtliche Abschlüsse der FOM sind staatlich und international anerkannt, und die Hochschule pflegt über 10.000 Kooperationen mit Unternehmen, Hochschulen, Kommunen und Verbänden im In- und Ausland.

Was die FOM so besonders macht, ist ihr tiefes Verständnis für die Bedürfnisse von Berufstätigen. Ihr Studienangebot ist maßgeschneidert, um sowohl inhaltliche als auch organisatorische Ansprüche dieser speziellen Gruppe von Studierenden zu erfüllen. Praxisrelevanz steht hierbei an vorderster Stelle: Die Bachelor- und Master-Studiengänge setzen auf einen nahtlosen Übergang zwischen akademischer Theorie und beruflicher Praxis. Berufstätige, aber auch nationale und internationale Vollzeit-Studierende, profitieren von praxisorientierter Lehre und Lehrenden, die selbst aus der beruflichen Welt kommen und somit die Lehrinhalte direkt in einen praxisbezogenen Kontext setzen können.

Einen weiteren Beitrag zur Einzigartigkeit der FOM leistet ihre engagierte Forschungsarbeit. Durch eine angewandte und studiengangsspezifische Forschung bietet die FOM ihren Studierenden einen wertvollen wissenschaftlichen Rahmen, der ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung unterstützt.

In Sachen Flexibilität und Innovation setzt die FOM neue Maßstäbe. Semesterplanung und Zeitmodelle sind darauf ausgerichtet, Berufstätigen ein Studium zu ermöglichen, das sich in ihren Alltag integrieren lässt – sei es abends, am Wochenende oder im Tagesstudium. Dabei steht das Digitale Live-Studium (DLS) als Prototyp für Innovation und Flexibilität: Mit einem breiten Angebot von Studiengängen, die komplett virtuell absolviert werden können, reagiert die Hochschule adäquat auf die steigenden Anforderungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt. Das DLS bietet Studierenden die Möglichkeit, ihre akademische Ausbildung flexibel in ihren Alltag zu integrieren, ohne Kompromisse bei der Qualität der Lehre einzugehen.

Unabhängig vom gewählten Studienmodell – ob vor Ort im Campusstudium, virtuell im Digitalen Live-Studium oder in einer durch FOM^{flex} individuell gestaltete Mischung– steht die Qualität der Lehre im Vordergrund. Dies wird durch erstklassige Studienbedingungen, individuelle Betreuung durch haupt- und nebenberufliche Lehrende und einen maßgeschneiderten Service unterstützt, der exakt auf die Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten ist und ein hohes Maß an gezielter Unterstützung bietet.

Die FOM Hochschule ist damit nicht nur ein Ort des Lernens, sondern auch ein innovativer und flexibler Partner, der es Studierenden mit unterschiedlichen Hintergründen ermöglicht, ihre akademischen, beruflichen und persönlichen Ziele zu erreichen.

2.2 Zahlen, Daten, Fakten

Gemeinnützige Trägerstiftung

Die FOM wurde von der gemeinnützigen Stiftung für internationale Bildung und Wissenschaft in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden initiiert und ist seit 1993 staatlich anerkannt.

> 70 Studiengänge

bundesweit an 32 Hochschulzentren im Campus-Studium oder im Digitalen Live-Studium

6 Hochschulbereiche

Wirtschaft & Management | Wirtschaft & Psychologie
Gesundheit & Soziales | Ingenieurwesen
IT Management | Wirtschaft & Recht

FOM Hochschule

Die Hochschule.
Für Berufstätige.

Studierende

45.000 Studierende

79 % Bachelor-Studierende

21 % Master-Studierende

44 % unter 25 Jahre alt

66 % mit Abitur
27 % mit Fachabitur
7 % ohne Abitur
zum Vergleich: deutschlandweite Studienanfänger ohne Abitur 2023: 2,6 %

>115.000 Absolvent:innen

Seit Gründung der FOM Hochschule

Lehrende

436 Professor:innen

>1.000 Lehrbeauftragte aus der Wirtschaft

Qualität und Studienerfolg

>18.000 €

Durchschnittliche Steigerung des Jahresbruttogehalts der FOM Absolventen (Vergleich vor / nach Studium)

95 %

der Studierenden empfehlen das Studium weiter

2.3 Strategische Weiterentwicklung: FOM^{FLEX}

2.3.1 Strategische Rahmenbedingungen

Die FOM Hochschule agiert in einer sich dynamisch wandelnden Hochschullandschaft mit vielfältigen Herausforderungen. Die Zahl inländischer Studierender ist weiter rückläufig, während gleichzeitig die Zahl internationaler Studierender in Deutschland steigt. Parallel dazu nimmt das Studienangebot durch eine anhaltende Diversifizierung und Spezialisierung von Berufsfeldern stetig zu. Es entsteht ein fragmentierter Bildungsmarkt, auf dem zahlreiche Akteure zunehmend auch mit digitalen und asynchronen Formaten konkurrieren. Innerhalb dieses Wandels hat sich die FOM mit ihrem klaren Fokus auf berufstätige Studierende eine spezifische Position erarbeitet. Ihr tiefes Verständnis für die besonderen Bedürfnisse dieser Zielgruppe bildet die Grundlage für ein Studienangebot, das sowohl inhaltlich als auch organisatorisch passgenau auf deren Anforderungen zugeschnitten ist.

Die Erfüllung der organisatorischen Ansprüche sorgt dafür, dass die FOM in Bezug auf die Flexibilität und Individualität des Studiums kontinuierlich neue Maßstäbe setzt. Angesichts der Chancen, die sich durch die fortschreitende Digitalisierung ergeben, setzt die FOM bereits seit einiger Zeit bei der Umsetzung ihres Studienangebotes auf zwei aufeinander abgestimmte Durchführungsvarianten. Die Studierende können bei vielen Studiengängen zwischen dem klassischen Campus-Studium und dem Digitalen Live-Studium (DLS) wählen und sich somit für ein synchrones Studienformat mit oder ohne Ortsbindung entscheiden. In beiden Fällen profitieren sie von der direkten Interaktion mit Lehrenden, die ein zentrales verbindendes Element beider Durchführungsvarianten darstellt.

Zukünftig wird eine Durchführungsvariante in Form eines asynchronen Fernstudiums die Angebotspalette der FOM erweitern und die Flexibilität für die Studierenden weiter erhöhen (vgl. *5. Ausblick* für weitere Details). Damit eröffnet sich den Studierenden eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten, die ihren Ansprüchen an Individualität und Flexibilität entspricht.

Die FOM befindet sich in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der darauf ausgerichtet ist, die hohen Qualitätsstandards der Hochschule an allen Hochschulzentren und in allen Formaten gleichermaßen zu sichern. Die Evaluationsergebnisse zur Zufriedenheit mit Lehrveranstaltungen belegen, dass die angebotenen Studienformate von den Studierenden in Bezug auf Qualität und Studierbarkeit als nahezu gleichwertig wahrgenommen werden (vgl. *3.3. Zufriedenheit der Studierenden*).

2.3.2 FOM^{FLEX}: Individualisierung der Studiendurchführung

Ein besonderes Leistungsmerkmal der FOM ist die hohe Durchlässigkeit zwischen den Durchführungsvarianten der Studiengänge. Ein Wechsel zwischen den Varianten Campus-Studium und DLS innerhalb des Studienverlaufs ist bereits seit dem Sommersemester 2022 semesterweise für Studiengänge möglich, die in beiden Formaten angeboten werden. Studierende können vor Beginn jedes Semesters selbstständig entscheiden, in welcher Durchführungsvariante sie das kommende Semester studieren. Die Möglichkeit zum semesterweisen Wechsel wird bereits regelmäßig von einem Teil der Studierendenschaft genutzt. Dabei zeigt sich, dass die Möglichkeit zum Wechsel in vielen verschiedenen Studiengängen, an fast allen Hochschulzentren und in allen Fachsemestern genutzt wird. Studierende entscheiden sich dabei in den meisten Fällen für einen Wechsel aus dem Campus Studium in das Digitale Live-Studium, aber auch die Möglichkeit eines Wechsels aus der virtuellen Durchführung in das Campus Studium wird genutzt. Während die Unterschiede bei der absoluten Anzahl an Wechselnden groß sind, müssen diese auch immer relativ zur Gesamtanzahl der Studierenden in den jeweiligen Formaten betrachtet werden.

Der komplette semesterweise Wechsel zwischen den Varianten wurde ab dem Wintersemester 2024 um die Möglichkeit eines modulspezifischen Wechsels ergänzt. Studierende haben somit die Möglichkeit, vor Semesterstart für jedes einzelne Modul zu entscheiden, in welcher Durchführungsvariante (Campus oder DLS) sie dieses besuchen wollen. Diese modulweise Auswahl gibt den Studierenden einen erweiterten Gestaltungsspielraum, ihren Studienverlauf noch gezielter an ihre individuellen Anforderungen und Erfahrungen anzupassen und auf berufliche oder private Veränderungen flexibel zu reagieren. Auch das Angebot eines modulweisen Wechsels wird von den Studierenden in beiden Durchführungsvarianten in Anspruch genommen. Im letzten Sommersemester haben bereits über 700 Studierende die Möglichkeit zum Wechsel genutzt und dabei mehr als 1.200 Module in einer anderen Durchführungsvariante abgeschlossen als den Großteil ihres Studiums. Die verschiedenen Wechselmöglichkeiten sprechen, wie erwartet, verschiedene Zielgruppen an, da auch weiterhin beide Wechselformen genutzt werden. Trotzdem lässt sich nach der ergänzenden Einführung des modulweisen Wechsels ein klarer Rückgang der semesterweisen Wechsel aus dem Campus Studium in das DLS erkennen. Die Studierende nutzen den zusätzlichen Grad an Flexibilität also gerne, um ihren Studienverlauf noch spezifischer auf ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen.

In einem solchen System kommt es immer wieder zur Zusammenstellung wechselnder Lerngruppen, die sich aus Studierenden in verschiedenen Durchführungsformaten, Hochschulzentren oder Studiengängen jeweils neu zusammensetzen. Während diese wechselnden Lerngruppen für die Studierenden eine inhaltliche und persönliche Bereicherung des Lernprozesses darstellen, indem unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen, entstehen hochschulseitige Herausforderungen in der Lehrgestaltung. Die Gestaltung eines möglichst reibungslosen Wechsels auf inhaltlicher, organisatorischer und didaktischer Ebene erlangt so eine entscheidende Bedeutung.

2.3.3 Mehr Schlagkraft im Wissenschaftsmanagment

Das Steuerungssystem der Hochschule basiert auf einer engen Verknüpfung der Steuerungsbereiche Strategie, Konzeption und Durchführung (vgl. Abb. 1). Diese Zusammenarbeit fußt auf einem regelmäßigen Austausch, der sicherstellt, dass strategische Ziele in der Konzeption berücksichtigt und in der Durchführung umgesetzt werden. Gleichzeitig wird ein Informationsrückfluss aus den Umsetzungserfahrungen in die strategische Planung ermöglicht. Um diese Prozesse zu unterstützen, wird das System durch Funktionsrollen unterstützt, die nach einem Subsidiaritätsprinzip dafür sorgen, dass Herausforderungen auf einem angemessenen Level bearbeitet werden. Gleichzeitig dienen sie in der Top-Down-Kommunikation als Multi plikator:innen und in der Bottom-Up-Kommunikation als bündelnde Hinweisgeber:innen. Auf diese Weise wird die Komplexität innerhalb der Kommunikation reduziert und eine Überlastung des Systems vermieden.

Systematische Ausgestaltung von Modulclustern

Die Besonderheit der FOM – ein breites Modulspektrum mit über 1.000 verschiedenen Modulen, die jeweils an verschiedenen deutschlandweiten Hochschulzentren angeboten werden – führte bereits zur erfolgreichen und wirksamen Etablierung der Rolle der Modulleitungen, die von Lehrenden ausgefüllt werden. Diese tragen bundesweit die wissenschaftliche Verantwortung für die inhaltliche und didaktische Ausgestaltung einzelner Module und deren Ausstattung mit spezifischen und geeigneten Lehr- und Lernmaterialien. Unterstützung erhalten die Modulleitungen in der Materialerstellung von der Lehrkoordination, so dass sich ein erfahrenes Unterstützungssystem etabliert hat. Mit der wachsenden Anzahl an Modulen und der zunehmenden Durchlässigkeit zwischen den Durchführungsvarianten steigt die Komplexität der Aufgaben und der Bedarf, Inhalte auf einer weitergefassten Ebene modulübergreifend zu koordinieren. Zusätzlich ist durch die Weiterentwicklung des Studienangebots (vgl. *3.1 Aktualisierung und Erweiterung*

des Studienangebots) auch die Anzahl verschiedener, aber inhaltlich verwandter Module gestiegen.

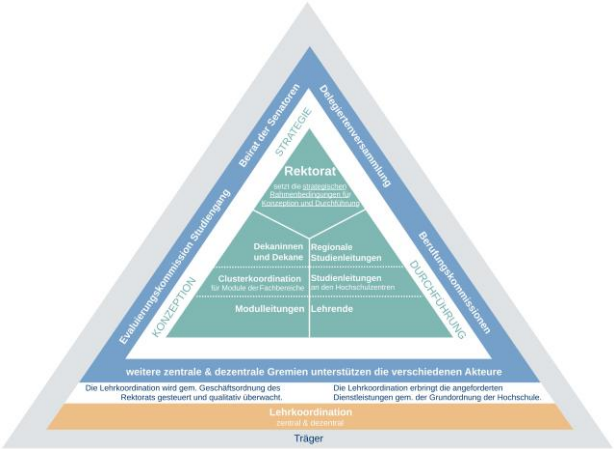


Abbildung 1: Das Steuerungssystem der FOM

Um die inhaltliche und didaktische Qualität modulübergreifend zu sichern, wurden inhaltliche Cluster innerhalb der Module ermittelt. Jedes Modulcluster bündelt alle fachlich affinen Module eines Themengebiets und umfasst in der Regel zwischen 10 und 20 verschiedene Module. Betreut werden diese von Lehrenden aus dem Professorium, die nach dem neuen Konzept ab dem 01.09.2025 in der Rolle der Clusterkoordinator:innen eingesetzt werden. Ihre Rolle ergänzt die bestehenden Strukturen in der Konzeption um eine weitere Ebene: Sie entwickeln übergreifende Rahmenkonzepte, nutzen Synergiepotenziale innerhalb der inhaltlichen Cluster und gestalten modulübergreifend abgestimmte Lehr- und Lernmedien. Unterstützung bekommen sie dabei sowohl vom bewährten System der Lehrkoordination als auch von den jeweiligen Modulleitungen. Durch eine inhaltliche Abstimmung der Clustermodule auf Basis eines einheitlichen Rahmenkonzeptes wird gewährleistet, dass Übergänge zwischen aufeinander aufbauenden Modulen innerhalb eines Studienverlaufs unabhängig von den gewählten Durchführungsformaten nahtlos und in hoher Qualität erfolgen. Ebenso entsteht durch die Entwicklung von formatunabhängigen, für ein ganzes Cluster abgestimmten Lehr- und Lernmedien eine kohärente Lehr- und Lernerfahrung. Die neue Ebene der Clusterkoordinator:innen stellt mit ihrer fachübergreifenden und didaktischen Expertise eine inhaltliche Kohärenz und Weiterentwicklung über Modulgrenzen hinweg sicher. Des Weiteren stärken sie im Sinne eines Top-Down-Bottom-Up-Prinzips den bidirektionalen Austausch zwischen dem Rektorat, den Dekanaten und den Modulleitungen. Als direkte wissenschaftliche Ansprechpartner:innen für die Lehrenden in den Modulen bleiben weiterhin die Modulleitungen zuständig, so dass eine mehrstufige Verantwortungsstruktur entsteht.

Weiterentwicklung des Regionalisierungskonzeptes

Auf der Ebene der Lehrdurchführung bringt die zunehmende Durchlässigkeit zwischen den Studienformaten gekoppelt mit der Nachfrageentwicklung durch die Studierenden neue Anforderungen mit sich. Während die Anzahl der Campusstudierenden in den letzten Jahren konstant gesunken ist, steigt die Anzahl an ortsunabhängigen Studierenden im DLS weiterhin stark an. Zusätzlich ist auf Wunsch der Studierenden nach Optimierung der Zeitressourcen auch in Campusstudiengängen der Anteil an virtuell durchgeführten Lehrveranstaltungen gestiegen. Der Anteil von Lehre am Campus und aus den Lehrstudios unterscheidet sich zwischen den Hochschulzentren, die durch die Ausgestaltung dieser Balance ihr eigenes Profil innerhalb der Hochschule ausgestalten. Die FOM setzt auf die gezielte Investition in die Studio-Infrastruktur an fast allen Hochschulzentren (vgl. Abb. 4) und in eine damit verbundene Fokussierung auf die Durchführung von hochschulzentrumsunabhängigen bzw. -übergreifenden Lehrveranstaltungen. Damit verbunden steigt auch der Bedarf einer Vernetzung zwischen den Hochschulzentren, die besonders auf einer regionalen Ebene Früchte tragen kann.

Vor diesem Hintergrund wurde im Berichtszeitraum ein neues Regionalkonzept entwickelt: Vier große räumlich definierte Hochschulregionen – bestehend aus jeweils fünf bis zehn Hochschulzentren – werden künftig von regionalen Studienleitungen betreut (vgl. Abb. 2). Die Vergrößerung der Regionen im Vergleich zum vorherigen System stärkt diese in ihren Handlungsmöglichkeiten und erhöht gleichzeitig die Vergleichbarkeit der Regionen. Die Hochschulzentren, die weiterhin jeweils auch eine eigene Studienleitung haben, können so ihre jeweiligen Schwerpunkte und Kompetenzen in die Hochschule einbringen – und zugleich von den Stärken anderer Hochschulzentren in den Regionen profitieren.

Die regionalen Studienleitungen aus dem Kreis des Professoriums übernehmen eine zentrale Schnittstellenfunktion in der bidirektionalen Kommunikation zwischen den lokalen Studienleitungen an den Hochschulzentren und dem Rektorat als strategischem Organ der Hochschule. Damit besetzen sie eine Schlüsselrolle im Steuerungsdreieck der FOM Hochschule (vgl. Abb. 1). In ihrer Tätigkeit bringen sie ihre regionale Expertise in Hinblick auf Lehre, Studium und Markt in den Austausch ein und nutzen diese, um den Transfer der hochschulweit einheitlichen Qualitätsstandards vor dem Hintergrund der jeweiligen regionalen Gegebenheiten umzusetzen. Sie gewährleisten dies, indem sie die Umsetzung und Einhaltung der Qualitätsstandards in der Lehrdurchführung kontinuierlich begleiten und evaluieren.

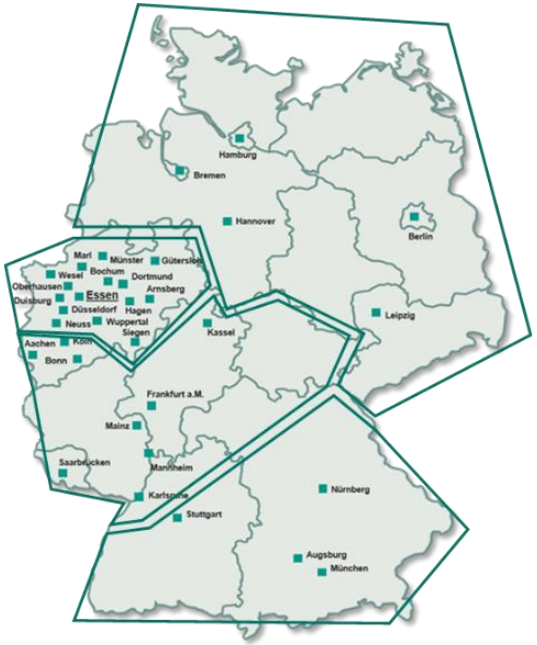


Abbildung 2: Die vier Hochschulregionen im neuen Regionalkonzept

Für das Digitale Live-Studium übernimmt die mandatierte wissenschaftliche Studienleitung eine vergleichbare Rolle. Ihr Fokus liegt nicht auf der Realisierung räumlicher Synergieeffekte, sondern auf der Koordination der formatspezifischen Merkmale für qualitativ hochwertige virtuelle Präsenzlehre. Die Lehre im virtuellen Raum zeichnet sich durch eine ihr eigene Form der Didaktik aus. Diese ist durch die Anforderung geprägt, die im Campusstudium inhärente körperliche Präsenz und soziale Interaktion im virtuellen Raum abzubilden. Erreicht werden kann dies durch die Schaffung der sogenannten Sozialen Präsenz in der virtuellen Präsenzlehre (vgl. *Social presence in der virtuellen Präsenzlehre, S. 50*). Die wissenschaftliche Studienleitung DLS

schafft dafür einen konzeptionellen Rahmen, indem basierend auf der technischen Infrastruktur didaktische Konzepte entwickelt und diese durch Weiterbildungen und den Dialog mit den Lehrenden vermittelt werden.

Insgesamt reagiert die FOM auf die voranschreitende Verzahnung der Lehre auf regionaler sowie modulinhaltlicher Ebene mit der Ergänzung von neuen Schnittstellenrollen innerhalb des Steuerungssystems der Hochschule. Diese verstärken die Kompetenz des Steuerungssystems zur Bündelung von Synergieeffekten innerhalb der Hochschule und stellen sicher, dass die FOM über alle Hochschulzentren hinweg und in allen Studienformaten qualitativ hochwertige Lehre durchführt. Dies gelingt durch den Aufbau eines bedarfsgerechten Kooperations- und Kommunikationssystems, das die Lehrenden dazu befähigt, ihre Aufgaben in der Lehre adäquat und auf einem hohen Qualitätsniveau wahrzunehmen.

2.3.4 Neue Rahmenbedingungen durch die Umsetzung von FOM^{FLEX}

Die hohe Flexibilität des Studienangebotes für die Studierenden setzt ein organisatorisch und technisch stabiles Fundament voraus, das von der Lehrkoordination bereitgestellt wird. Die FOM setzt dafür auf ein strukturiertes Terminsystem, das Schablonen für die Planung von Lehrveranstaltungen unabhängig von der Durchführungsvariante (Campus Studium bzw. DLS) einsetzt. Diese Schablonen sind semesterspezifisch erstellt und sorgen mit ihrer Struktur dafür, dass die Durchführung von Modulen in den verschiedenen Durchführungsvarianten in den gleichen Zeiträumen stattfinden. Durch diese Planungsvorgaben wird sichergestellt, dass Studierende die Durchführungsvariante modulweise wählen können, ohne dass es zu terminlichen Überschneidungen in ihrem Stundenplan kommt.

Die FOM erhält das FIBAA-Qualitätssiegel „Excellence in Digital Education“ in der Kategorie „Premium“

Die Digitalisierung der Lehr- und Lernformate bildet einen wesentlichen Bestandteil der Strategie der FOM, um die besonderen Anforderungen ihrer Studierenden bezüglich Qualität, Individualität und Flexibilität zu erfüllen. Eine auch nach außen hin sichtbare Würdigung erfuhr diese Digitalisierungsstrategie durch die Verleihung des Siegels „Excellence in Digital Education“ in der Kategorie „Premium“ durch die Agentur FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation).

Abbildung 3: Verleihung des FIBAA Siegels "Excellence in Digital Education in der Premium-Variante“

Die FOM überzeugte drei unabhängige Gutachterinnen vor allem mit ihrem didaktischen Konzept, ihren Lehr- und Lernplattformen und einer modernen Technik. In 21 von 23 untersuchten Kriterien in den fünf Qualitätsdimensionen Strategie, Personal, Technik, Didaktik und Qualitätssicherung übertrifft die FOM die Qualitätsanforderungen und erhält damit als erste Präsenzhochschule in Deutschland das Siegel in der Kategorie „Premium". Es gilt bis 2029 für alle der über 60 Bachelor- und Master-Studiengänge. FIBAA-Geschäftsführerin Diane Freiberger hob hervor, dass die FOM in der Bewertung „hervorragend" abgeschnitten habe: „Die FOM hat von allen bisher zertifizierten Hochschulen das beste Ergebnis erzielt. Damit beweisen Sie, dass Ihnen die Qualität an Ihrer Hochschule am Herzen liegt."

Unter Koordination der Stabsstelle Qualitätsmanagement waren rund 40 Mitarbeitende der FOM beteiligt. Zunächst wurde ein Selbstbericht verfasst und eingereicht, an dem Hochschullehrende und mehrere Ressorts des Wissenschaftsmanagements mitgewirkt haben. Dieser wurde von der FIBAA geprüft, ehe die Gutachterinnen in der Essener Zentrale Interviews mit Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden führten und sich so von den Qualitätsstandards der FOM überzeugten konnten.

Aus diesen Voraussetzungen ergibt sich ein komplexes, planerisches System, das auf einem Austausch zwischen der zentralen Planungsabteilung und den Lehrenden fußt. Dieser Austausch wird durch ein (teil-)automatisiertes System unterstützt, das die Verteilung der Lehrenden auf die Lehrveranstaltungen nach fachlichen, räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten sowie Erfahrungswerten der letzten Semester vornimmt. Dieses System wird kontinuierlich weiterentwickelt, bleibt aber durch die hohe Komplexität und den Einfluss externer Faktoren weiterhin abhängig von menschlichen Interventionen. Diese Faktoren können sowohl von der Seite der Lehrenden kommen wie beispielsweise durch nachträgliche Terminanpassungen, als auch von der Seite der Hochschule durch Veränderungen in der Anzahl und Zusammensetzung der zu planenden Lehrveranstaltungen. Hier muss die FOM immer wieder auf die veränderten Anmeldezahlen reagieren, die in der aktuellen Situation eine besondere Rolle spielen. Als Ergebnis dieser Anpassungen kann es dabei auch zu Verkettungseffekten kommen, so dass in der Planung für das anstehende Wintersemester 2025 am Ende des Prozesses an vielen Stellen zumindest kleinere Änderungen notwendig waren. Dies wirkt sich insbesondere auf den Anteil an Veranstaltungen aus, die durch das System vollständig bzw. teilweise automatisch geplant werden konnten.

Die weiterführende Automatisierung des Planungsprozesses wird kontinuierlich durch eine inkrementelle Weiterentwicklung der verschiedenen, interagierenden Systeme umgesetzt. Die zentralen Zieldimensionen sind dabei eine möglichst hohe und korrekte Verfügbarkeit von Daten zu Veranstaltungsbedarfen und Einsatzzeiten der Lehrenden sowie möglichst kurze Rückmeldungszeiten, um nachträgliche Änderungen durch Verzögerungen zu minimieren. Diese Herangehensweise sorgt für eine stetige qualitative Verbesserung des Planungsprozesses, der durch seine große Bedeutung für die Zufriedenheit der Lehrenden von besonderem Wert ist. Zusätzlich schafft ein verbessertes System mehr Spielräume für eine Einsatzplanung der Lehrenden nach ihren fachlichen und didaktischen Stärken in passende Studiengänge und Durchführungsformate und steigert damit indirekt auch die Lehrqualität und die Lehrzufriedenheit.

Neben dem Ausbau der digitalen Organisationsstrukturen spielt auch der Ausbau der Infrastruktur für den virtuellen Lehrbetrieb im Berichtszeitraum eine große Rolle. Dafür wird die Bereitstellung von professionell ausgestatteten Lehrstudios an den verschiedenen Hochschulzentren weiter vorangetrieben. Die FOM Lehrstudios für die virtuellen Live-Veranstaltungen sind technisch so ausgestattet, dass der Blickkontakt als zentrales soziales Element des Lernprozesses durch die Anordnung von Kamera und Bildschirm optimal eingesetzt werden kann. Zusätzlich bieten sich vielfältige Möglich-

keiten der Bildregie, die es den Lehrenden erlaubt, lernspezifisch den richtigen Fokus zu setzen und zielgerichtet und flexibel zwischen unterschiedlichen Lehrinhalten und Darstellungsformen zu wechseln.

Durch diesen hohen Ausstattungsgrad werden die besten Voraussetzungen für die Wahrung der didaktischen Qualität und einer hohen Interaktivität für die virtuelle Lehre gelegt. Im Umgang mit den Möglichkeiten der Studios setzt die FOM auf Schulung und Support der Lehrenden im Umgang mit den technischen Voraussetzungen, um sicherzustellen, dass die didaktische Qualität durch eine hohe Anwendungskompetenz gestützt wird (vgl. *4.5. Digitalisierung der Lehre*).

Abbildung 4: Verteilung der Lehrstudios an den FOM Hochschulzentren

Im Wintersemester 2024 und Sommersemester 2025 ist die Anzahl der Lehrstudios von 33 Studios an 16 FOM Hochschulzentren auf 85 Studios an 25 FOM Hochschulzentren deutlich gestiegen (vgl. Abb. 4). Der Ausbau der Kapazitäten richtet sich dabei an den erwarteten Bedarfen durch die Studierendenzahlen in den Studiengängen mit virtuellen Modulen. Hierbei ist besonders die kontinuierlich steigende Anzahl an Studierenden im DLS ein zentraler Faktor. Der Aufbau geschieht dabei auch im Hinblick auf einen nachhaltigen Ressourceneinsatz, der sich aus der steigenden Anzahl an durchgeführten Lehrveranstaltungen in der digitalen Präsenzlehre ergibt.

Neben der kontinuierlich steigenden Gesamtanzahl von Studios findet wie beschrieben auch eine Verteilung der Lehrstudios auf immer mehr Hochschulzentren statt. Diese Verteilung stellt einen zentralen Ansatz für den Einsatz von Lehrenden aus allen Hochschulzentren in digitalen Lehrsettings dar. Der Ausbau ist aber gleichzeitig auch an administrative Herausforderungen gekoppelt. Mit einer steigenden räumlichen Verteilung der Studios wächst die Komplexität der technischen Betreuung der Studios. Hier setzt die FOM auf ein mehrstufiges, dezentrales Supportsystem, so dass Lehrende in allen Studios betreut werden können. Vor Ort ermöglichen geschulte Studiobetreuer:innen einen reibungslosen Ablauf der Live-Lehre. Im zentralen Studiomanagement wird die Qualitätssicherung und der Schulungsbedarf der Studiobetreuenden hochschulweit koordiniert. Ergänzend stellt die zentrale Medientechnik die übergreifende Systemstabilität sicher und übernimmt gleichzeitig die technische Weiterentwicklung der Infrastruktur. Durch den nachhaltigen Aufbau der Studios und deren Verteilung auf mehr Hochschulzentren werden kontinuierlich Reisestrecken verringert und der Einsatz von Lehrenden unabhängig vom Hochschulzentrum in allen Durchführungs-formaten ermöglicht.

2.4. Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement

Die Weiterentwicklung des FOM Profils schlägt sich auch in der Neufassung des Handbuchs Qualitätsmanagement nieder, die in einem partizipativen Prozess unter Führung des Stabs Qualitätsmanagement entstanden ist und im Juli 2025 fertiggestellt wurde. So finden sich in der Neufassung Beschreibungen der neuen Regionalstruktur sowie der neuen Funktion der Clusterkoordinator:innen. Des Weiteren beschreibt das Handbuch Qualitätsmanagement, wie die unterschiedlichen Bereiche des Steuerungssystems der Hochschule – der strategische Bereich des Rektorats, der konzeptuelle Bereich der Dekanate und der operative Bereich der Studienleitungen – gemeinsam darauf hinarbeiten, die unterschiedlichen Dimensionen der Ergebnis-, Prozess und Strukturqualität durch geschlossene PDCA-Zyklen sicherzustellen. Diese drei Qualitätsdimensionen konvergieren im Gründungsgedanken der FOM: beste Rahmenbedingungen (Strukturqualität) für ein berufsbegleitendes Studium zu schaffen (Prozessqualität), das in der Berufspraxis Anerkennung findet und dessen Absolventen von der Wirtschaft nachgefragt werden (Ergebnisqualität).

Adaptivität und Flexibilität im Qualitätsmanagementsystem

Die FOM ließ im Berichtszeitraum die Adaptivität und Flexibilität ihres Qualitätsmanagements durch ein externes Audit prüfen. Der Gutachter bewertete vier Projekte – hybride Lehrveranstaltungen, zentrale virtuelle Mastermodule, Anpassung der Geschäftsordnung der EKS (Evaluierungskommission Studiengang) und Projektmodule – hinsichtlich Agilität und PDCA-Qualitätsstandards. Insgesamt bescheinigt das Gutachten der FOM, dass sie flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen im Hochschulmarkt reagieren kann. Verbesserungspotenzial sieht der Gutachter hingegen in der stärkeren Nutzung von Echtzeitdaten insbesondere zum Lernverhalten von Studierenden sowie in der weiteren Verschlankung von Managementprozessen.

Ein besonderes Lob erfahren die ausgewogene Balance zwischen Innovation, Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung sowie die intensive Einbindung verschiedener Akteursgruppen (u. a. Dekanate, Studienleitungen, Lehrende, Verwaltung), die Transparenz und Partizipation sicherstellt. Zudem zeigt die Hochschule eine hohe Bereitschaft, auf das Feedback der Studierenden mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen gleichermaßen strategisch und zukunftsorientiert zu reagieren. Qualitätsmanagement wird an der FOM nicht als isoliertes Aufgabenfeld betrachtet, sondern ist eng mit strategischen Prozessen der Hochschule verzahnt.

Ein anschauliches Beispiel für die gelebte Agilität des Qualitätsmanagementsystems sieht der Gutachter in dem Projekt zu hybriden Lehrveranstaltungen: Gestartet als „Feuerlöschaktion“, die in kürzester Zeit die Lehre während der Corona-Epidemie sicherstellen sollte, wurde das Projekt aufgrund festgestellter methodisch-didaktischer Defizite wieder eingestellt und durch eine bessere Lösung ersetzt. Da sich hybride Lehrveranstaltungen als problematisch erwiesen haben, setzt die FOM nun auf klare Lehrformate, in denen jeweils die Stärken der Campuslehre und der digitalen Lehre zur Geltung kommen. Diese Maßnahme zeigt, dass die Hochschule flexibel auf Herausforderungen reagieren kann, aber gleichzeitig hohe Qualitätsstandards in der Lehre als oberste Priorität betrachtet.

Ein besonderes Qualitätsziel der FOM Studiengänge ist in der Transferkompetenz zu sehen, die das Ergebnis des systematischen Kompetenzaufbaus für berufsbegleitend Studierende ist. Bereits während ihres Studiums profitieren die Studierenden vom regelmäßigen Austausch zwischen Theorie und Praxis. Diesem Ziel trägt die FOM Rechnung, indem sie Studiengänge konzipiert, die die Trennung von beruflichen und akademischen Ausbildungsangeboten überwinden. An dem Aufbau einer solchen Transferkompetenz wirken die drei Qualitätsdimensionen gleichermaßen mit: Eine hohe Strukturqualität trägt dazu bei, dass sich die Studierenden so weit wie möglich auf den Kompetenzaufbau konzentrieren können. Aufgrund der Berufstätigkeit der

meisten Studierenden an der FOM ist es von besonderer Wichtigkeit, dass diese nicht erst „die Hochschule studieren“ müssen. Auf der Ebene der Prozessqualität wird der Aufbau der Transferkompetenz sowohl durch eine hohe Praxisnähe erreicht als auch durch die Integration der hochschulischen Forschung in die Lehre und die damit verbundene Vermittlung von nachhaltig relevanten Kompetenzen. Im Hinblick auf das besondere Profil der FOM lässt sich insbesondere dann von einer hohen Ergebnisqualität sprechen, wenn Studierende das Gelernte in der Arbeitswelt anwenden können und eine sinnvolle Weiterqualifizierung für ihre berufliche Entwicklung erhalten.

Dass die Studienangebote der FOM die mit diesen drei Qualitätsdimensionen verbundenen Anforderungen auch tatsächlich erfüllen, überprüft der Stab Qualitätsmanagement durch ein breit angelegtes Spektrum von Befragungen. Die Ergebnisse dieser Befragungen fließen im Sinne geschlossener PDCA-Zyklen in die kontinuierliche Qualitätssicherung und in die (Re)akkreditierung der Studiengänge ein. Ergänzend zum neuen Handbuch Qualitätsmanagement wurde deshalb auch eine Neufassung der Evaluationsordnung erstellt, die im August 2025 in Kraft getreten ist. Die neue Evaluationsordnung enthält insbesondere eine präzise Beschreibung der jeweiligen Zielsetzungen, Adressaten und Turnusse der verschiedenen Befragungstypen.

Qualitätsdialog

Das Qualitätsverständnis an der FOM zeichnet in besonderem Maße aus, dass die Verbesserung sämtlicher Leistungsbereiche der Hochschule durch geschlossene PDCA-Zyklen von einer kontinuierlichen Reflexion über den Qualitätsbegriff begleitet wird. Die Frage „Wie können wir die Qualität der Lehre verbessern?“ wird somit ergänzt durch die Frage „Was bedeutet überhaupt Qualität der Lehre?“. Einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leistete ein von der Delegiertenversammlung im Juli 2024 angestoßener Qualitätsdialog, den Prof. Dr. Frank Schulte als Vertreter der Delegiertenversammlung und Dr. Gina Mende als Leiterin des Stabs Qualitätsmanagement gemeinsam organisierten. Dieser Dialog verfolgte ausdrücklich nicht das Ziel, ein einheitliches Verständnis von Qualität zu erfassen oder gar zu definieren; vielmehr sollte ein offener Austausch verschiedener Stakeholdergruppen gerade die Vielfalt an Sichtweisen und Ansatzpunkten sichtbar machen und auf diesem Weg gleichermaßen Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede hochschulweit dokumentieren. Dieser partizipative Prozess erzeugte bei allen Beteiligten ein tieferes Verständnis für die perspektivisch bedingt unterschiedlichen Qualitätsbilder und bereicherte den allgemeinen Qualitätsdiskurs an der Hochschule.

Die der Forschungsliteratur entnommene systematische Unterscheidung zwischen Struktur, Prozess- und Ergebnisqualität gab den einzelnen Qualitätsdialogen eine gemeinsame Grundlage und gewährleistete somit ihre Vergleichbarkeit. Bei der Auswahl der Teilnehmer:innen wurde darauf geachtet, alle Bereiche des Steuerungssystems – Strategie, Konzeption und Durchführung – einzubeziehen. Da das Rektorat seine strategische Ausrichtung eng mit dem Träger abstimmt, wurde auch der Stiftungsvorstand in den Dialog einbezogen. Ergänzend wurden die Bereiche Planung und Studienberatung berücksichtigt, da sie aus Sicht der Studierenden zu den zentralen rahmengebenden Faktoren zählen. Nicht zuletzt wurde auch die Perspektive der Studierenden durch Vertreter:innen des Studierendenparlaments eingebracht.

2.5 Querschnittsthemen: Diversity und Nachhaltigkeit

Zum Selbstverständnis der FOM als moderne und zukunftszugewandte Hochschule gehört auch, die Aspekte Diversity und Nachhaltigkeit systematisch in die strategischen Entscheidungen des Hochschulmanagements einzubeziehen. Dies geschieht auf verschiedenen Ebenen, die insbesondere die Hochschulorganisation sowie die Lehrinhalte und -formate betreffen. Gerade die Bemühungen der FOM, Lehrinhalte in gleichwertiger Qualität auch in digita-

len Formaten anzubieten, wirken sich gleichermaßen positiv auf die Diversität der Studierendenschaft wie auch einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen aus. In sozialer Hinsicht erleichtern die digitalen Lehrformate den Zugang zu Bildung – etwa für Menschen mit eingeschränkter Mobilität, familiären Verpflichtungen oder langen Anfahrtswegen – und können dadurch Inklusion und Chancengleichheit fördern. Aus ökologischer Perspektive eröffnen diese Lehrformate die Möglichkeit, durch weniger Pendelverkehr und einen geringeren Ressourcenverbrauch an Hochschulstandorten Emissionen deutlich zu reduzieren. Aber auch auf curricularer Ebene kommt den beiden Aspekten Diversity und Nachhaltigkeit zentrale Bedeutung zu: Module zur interkulturellen Kompetenz und zur Nachhaltigkeit sind mittlerweile in den Studiengängen der FOM fest verankert.

In vielen Bereichen gehen die Bemühungen der FOM um Diversity und Nachhaltigkeit Hand in Hand. Daneben bestimmen auch jeweils spezifische strategische Überlegungen das Handeln der Hochschule. Für das Querschnittsthema Diversity lassen sich folgende Leitlinien zusammenfasen: An der FOM besteht grundsätzlich ein mehrdimensionales Verständnis von Diversity, das nicht nur die Aspekte Geschlecht und Geschlechterrolle, sondern auch Dimensionen wie Alter und Generationenzugehörigkeit, familiäre Situation, körperliche und geistige Fähigkeiten, Bildungshintergrund, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft und Nationalität sowie Weltanschauung und Religion einbezieht. Mit diesem Verständnis von Diversity stellt sich die FOM entschieden jeglicher Form von Diskriminierung entgegen, also der Benachteiligung von Personen oder Personengruppen aufgrund eines oder mehrerer der genannten Merkmale. Die FOM betrachtet Vielfalt und Chancengerechtigkeit als zentrale Werte, die in ihrem Leitbild fest verankert sind und denen sie sich auch als Unterzeichnerin der „Charta der Vielfalt“, Deutschlands größter Initiative zur Förderung von Diversität in Unternehmen und Institutionen, verpflichtet hat. Unter dem Leitsatz „Vielfalt und Internationalität erlebbar machen“ definiert die Hochschule in ihrem Leitbild den Anspruch, eine inklusive und offene Lernumgebung für alle Studierenden, Lehrenden sowie Mitarbeitenden zu schaffen. Diversity Management ist eine strategisch integrierte Querschnittsaufgabe, die in allen Bereichen der Hochschule – von der Lehre und Forschung bis hin zum Hochschulmanagement – aktiv gelebt wird.

Hinsichtlich des Aspekts Geschlecht lässt sich festhalten, dass Frauen und Männer im Berichtszeitraum an der FOM mit jeweils knapp über 21.000 Studierenden in nahezu gleicher Zahl eingeschrieben waren (vgl. Tabelle 1). Signifikante Unterschiede lassen sich allerdings bei den jeweiligen Hochschulbereichen ausmachen: Während die Studiengänge in den Bereichen IT Management und Ingenieurwesen überwiegend von männlichen Studierenden belegt werden, sind weibliche Studierende in den Bereichen Gesundheit & Soziales sowie Wirtschaft & Psychologie deutlich in der Mehrheit; ausgewogener ist das Bild im mit Abstand größten Bereich der FOM Wirtschaft & Management sowie im Bereich Wirtschaft & Recht. Die Zusammensetzung des Lehrpersonals spiegelt noch nicht vollständig die der Studierendenschaft wider: Bei den haupt- und nebenberuflich Lehrenden liegt der Frauenanteil derzeit bei knapp unter einem Viertel. Mit diesem Wert liegt die FOM in etwa auf dem gleichen Niveau wie andere Hochschulen in Deutschland.

Tabelle 1: Genderverteilung in Studium & Lehre

	Männlich	Weiblich
Studierende	50 %	50 %
Professor:innen	76 %	24 %
Lehrbeauftragte	76 %	24 %

Allerdings lassen sich Anzeichen dafür beobachten, dass der Trend auch bei den Lehrenden in Richtung einer ausgewogeneren Verteilung weist: So liegt der Frauenanteil in den Berufskommissionen mit mehr als einem Drittel

deutlich höher als im Gesamtdurchschnitt. In der Delegiertenkonferenz hat sich im Zuge der letzten Neuwahl eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils von ungefähr 27 % auf knapp 35 % ergeben.

Perspektivisch können auch die Fernstudiengänge, deren Start für das Sommersemester 2026 geplant ist, einen Beitrag zur Diversity leisten. Denn ein Fernstudium bietet insbesondere Menschen, die sowohl örtlich als auch zeitlich maximale Flexibilität benötigen (wie Schichtarbeiter:innen und Personen mit Care-Verantwortung), die Möglichkeit, ein akademisches Studium zu absolvieren. Die FOM reagiert mit diesem Angebot auch auf einen gender gap in den Befragungsergebnissen: Die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben wird insbesondere in den Bachelor-Studiengängen von weiblichen Studierenden als signifikant weniger gut bewertet als von männlichen Studierenden (vgl. Abb. 5). Da Frauen mehr Care-Arbeit als Männer leisten, können Fernstudienangebote – und in ähnlichem Maße auch digitale Studienformate – helfen, die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben auch für weibliche Studierende weiter zu verbessern.

Anhand der beiden Dimensionen Bildungshintergrund und (Inter)nationalität lässt sich gleichfalls konkretisieren, wie sich die FOM um die Diversity ihrer Studierendenschaft bemüht. So bilden die Förderung von Talenten, das Überwinden von Bildungsbarrieren sowie die Schaffung von Durchlässigkeit seit jeher einen zentralen Bestandteil des Auftrags der BCW Stiftung und der FOM. Gerade Berufstätigen ohne Abitur oder Fachabitur eröffnet die FOM Bildungswege, indem sie Studiengänge konzipiert, die die Trennung von beruflichen und akademischen Ausbildungsangeboten überwinden. Internationale Studierende leisten aus Sicht der FOM nicht nur einen wertvollen Beitrag zur akademischen Vielfalt der Hochschule, sondern fungieren auch als wichtige Multiplikator:innen, indem sie neue Perspektiven und innovative Lösungsansätze aus ihren Herkunftsländern einbringen. Zudem spielen internationale Studierende zunehmend eine zentrale Rolle in der Fachkräftesicherung, indem sie als qualifizierte Nachwuchskräfte den deutschen Arbeitsmarkt wie auch den Arbeitsmarkt in den Herkunftsländern bereichern und damit zu einer langfristig nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung aller Beteiligten beitragen.

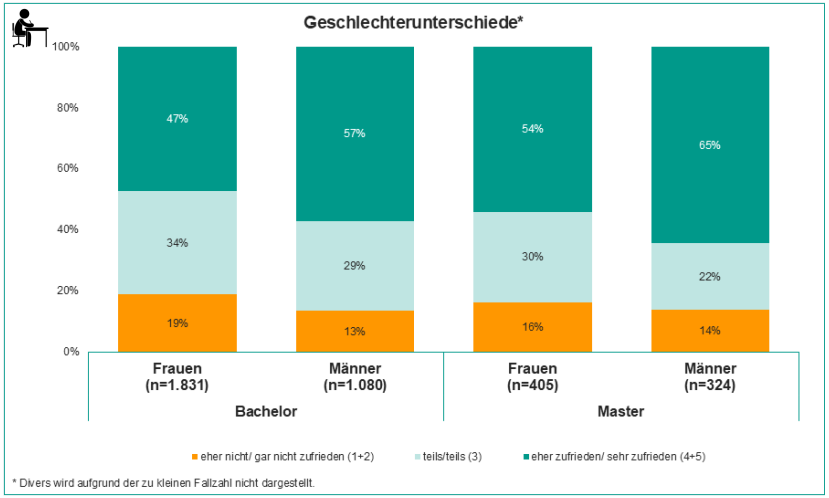


Abbildung 5: Geschlechterunterschiede bei der Wahrnehmung der Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben

Nachhaltigkeit als integratives Handlungsprinzip der FOM

Die FOM versteht sich als aktiver Motor der nachhaltigen Transformation, die Hochschulen im Allgemeinen und wirtschaftsnahen Hochschulen im Besonderen zukommt. In ihrer Verantwortung als Bildungsanbieterin verknüpft sie ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit mit ihrem Leitbild einer praxisnahen, zukunftsorientierten und transferbasierten Lehre.

Aus Sicht von Dr. Elisabeth Suntrup-Andresen, Mitarbeiterin im Ressort Studiengangsmanagement & Medienentwicklung und Lehrbeauftragte mit dem

Schwerpunkt Nachhaltigkeit, lassen sich die hochschulweiten Handlungsstränge zur Integration von Nachhaltigkeit in die strategischen Prozesse der FOM durch drei Leitlinien charakterisieren:

Abbildung 6: Dr. Elisabeth Suntrup-Andresen in der Lehre aus den Lehrstudios der FOM

Nachhaltigkeit beginnt mit einem hochschulweiten Bewusstsein

Nachhaltigkeit wird eine zentrale Rolle als Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Innovationskraft der FOM zugewiesen. Auf strategischer Ebene ist das Thema im Rektorat verankert und wird damit als Querschnittsaufgabe der gesamten Hochschule gedacht, das sich nicht in Einzelprojekten verliert. Auf operativer Ebene entsteht Akzeptanz durch partizipative Prozesse, die interne und externe Stakeholder einbeziehen und ein gemeinsames Verständnis nachhaltigen Handelns fördern. Die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit wird auch durch eine Befragung der Semestersprecher:innen unterstrichen. So bewertet eine Mehrheit der Befragten die FOM in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit positiv.

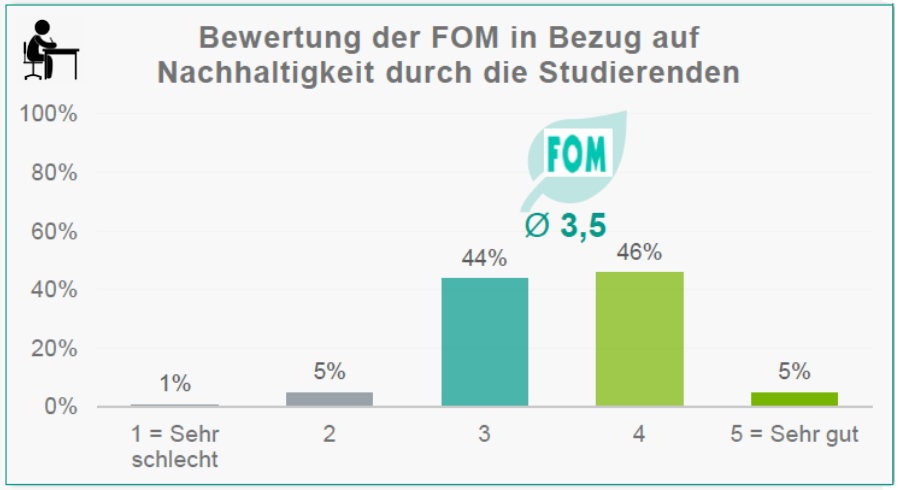


Abbildung 7: Bewertung der FOM in Bezug auf Nachhaltigkeit durch die Studierenden

Nachhaltigkeit braucht intelligente Ressourcennutzung und Digitalisierung

Die FOM gestaltet Nachhaltigkeit in der Hochschulorganisation durch eine ressourcenschonende Nutzung ihrer Infrastruktur und eine didaktisch reflektierte Digitalisierung der Lehre. Durch die gezielte Auswahl verkehrsgünstiger Standorte, die effiziente Raumnutzung und den systematischen Ausbau der Lehrstudios für die virtuelle Präsenzlehre wird die Lehrabwicklung klimafreundlich aufgestellt. Virtuelle Präsenzlehre reduziert dabei Pendelwege und ermöglicht zugleich eine inklusive Teilhabe an akademischer Bildung. Gesteuert wird die Umsetzung durch bereits stark digitalisierte administrative Prozesse. Gleichzeitig setzt sich die FOM zum Ziel, die tatsächlichen ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen der bisherigen Strategie kontinuierlich zu eruieren und diese gegebenenfalls anzupassen.

Nachhaltigkeit wird wirksam durch curriculare Verankerung

Den größten Hebel entfaltet Nachhaltigkeit durch die curriculare Verankerung in der Lehre an der FOM. Durch spezialisierte Studiengänge wie „Nachhaltiges Innovations- und Technologiemanagement“ oder „Nachhaltigkeitsmanagement und Sustainability & Business Transformation“ werden zukünftige Führungskräfte als Multiplikator:innen ausgebildet. Darüber hinaus ist Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in allen Studiengängen curricular verankert. Durch die Konzeption von eigenständigen Modulen mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und die Integration des Themas mit praxisnahen Problemstellungen in zahlreiche andere Module wird Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil aller Studiengänge. Eine besondere Wirkung entfaltet dabei die Transferdidaktik der FOM, die Studierende dazu anregt theoretische Konzepte auf konkrete Herausforderungen z. B. aus der Unternehmenspraxis zu übertragen. So wird Nachhaltigkeit nicht additiv vermittelt, sondern als handlungsleitendes Prinzip in Projekte, Transferaufgaben und Abschlussarbeiten eingebettet.

Ergänzend zur curricularen Verankerung von Nachhaltigkeit und nachhaltig konzipierten Lehrveranstaltungen findet auch eine entsprechende Forschungsperspektive Raum an der FOM. Dies lässt sich deutlich an einem Meilenstein der Forschungsprojekte veranschaulichen: Der 2025 erschienene 100. Band der FOM Edition – einer Publikationsreihe, die wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Lehr-, Fach- und Sachbücher sowie Dissertationen umfasst – widmet sich einem hochaktuellen Thema im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Der von Prof. Dr. Guido Pöllmann, Dr. Harald Bergbauer und Prof. Dr. Gerald Mann herausgegebene Band mit dem Titel „Klimapolitik und Wirtschaftswachstum. Analyse eines wechselseitigen Spannungsverhältnisses“ stößt auch international auf Interesse: Erstmals wurde ein Band der FOM Edition vom amerikanischen Springer-Verlag zur Übersetzung angefragt.

Lernen an der FOM:
Flexibilität, Individualität & Qualität

3. Lernen an der FOM: Flexibilität, Individualität, Qualität

3.1. Aktualisierung und Erweiterung des Studienangebots

Die FOM hat ein klar strukturiertes System mit verschiedenen Studiengangsfamilien für die Konzeption und Umsetzung der Studiengänge im Bachelor- und Mastersegment entwickelt und gemeinsam mit der Evaluierungskommission Studiengang (EKS) umgesetzt (vgl. *Die Evaluierungskommission Studiengang, S. 24*). Ziel dieses Systems ist eine nachhaltige und zielgerichtete Studiengangsentwicklung, die sich auf die Formulierung klar definierter Kompetenzziele stützt. Diese sind differenziert auf die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen abgestimmt und verbinden den Aufbau von Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz mit der Förderung von Future Skills und Global Skills. Im Zentrum steht der Erwerb von Handlungsorientierung und Problemlösungskompetenz, die sich in einer ausgeprägten Transferkompetenz bündeln – einem Merkmal, das allen Studiengängen der FOM unabhängig von Abschlussart oder Durchführungsvariante gemeinsam ist.

Der Weg dorthin unterscheidet sich jedoch je nach angestrebtem Abschluss und den individuellen Voraussetzungen der Studierenden (vgl. *Pauschale Anrechnungen*). Die Ausgestaltung der Zieldimensionen erfolgt daher differenziert – sowohl inhaltlich als auch strukturell – um den unterschiedlichen Ausgangslagen und Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig sorgt eine klare Systematisierung der Kompetenzmerkmale, die sich in den jeweiligen Studiengangsfamilien widerspiegeln, für eine kohärente Struktur. Sie bildet damit die Grundlage für eine nachhaltige und qualitätsgesicherte Studiengangsplanung, die sowohl akademischen als auch arbeitsmarktrelevanten Anforderungen gerecht wird.

Das Studiengangsangebot der FOM ist basierend auf diesem Studiengangsfamilien-Modell weitergewachsen (vgl. Tabelle 2 und 3) und wurde weiter ausgebaut und konzeptionell geschärft, wie sich an der Übersicht zu den aktuellen Studiengängen an der FOM erkennen lässt. Aufteilung und Anzahl der Studiengänge verdeutlichen die starke Differenzierung, die die FOM anstrebt, um Studierenden möglichst passende Studiengänge anzubieten. Die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Studierenden werden somit nicht nur auf der Durchführungsebene, sondern auch in der fachlichen Ausrichtung wahrgenommen und erfüllt.

Pauschale Anrechnungen - FOM als Best Practice Beispiel

Die FOM Hochschule fördert seit vielen Jahren die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung und hat hierfür ein transparentes, qualitätsgesichertes Anrechnungsverfahren etabliert. Dieses ermöglicht es Studierenden, neben erbrachten Hochschulleistungen auch erworbene berufliche Kompetenzen auf ihr Studium anzurechnen. Die Anrechnung erfolgt durch individuelle Prüfung oder im Rahmen pauschaler Anrechnungsverfahren mit anerkannten Partnerinstitutionen.

Im Jahr 2025 war die FOM Teil der vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) veröffentlichten Studie „Entwicklung, Wirkungsweisen und Potenziale pauschaler Anrechnungsverfahren“. In diesem bundesweiten Vergleich wurde die FOM als Beispiel für eine Hochschule hervorgehoben, die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung seit Jahren systematisch umsetzt und strukturell verankert hat. Im Rahmen der Studie stellte die FOM ihr bewährtes Anrechnungsverfahren vor, das Berufserfahrungen und außerhochschulisch erworbene Kompetenzen in einem qualitätsgesicherten Prozess auf Studienleistungen anrechnet. Die Hochschule demonstrierte dabei, wie sich durch klare Verfahren, transparente Kommunikation und enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis individuelle Bildungsbiografien flexibel gestalten lassen. Besonders für berufstätige Studierende

schafft die Anrechnung die Möglichkeit, Studienzeiten zu verkürzen, vorhandenes Wissen anzuerkennen und so einen wertschätzenden Zugang zu akademischer Bildung zu erhalten.

Ergänzend präsentierten Vertreter:innen der FOM, wie die Verfahren in der Organisation und Beratung umgesetzt werden, welche Bedeutung der Kompetenztransfer zwischen Studium und Beruf für die Studierenden hat und wie sich Anrechnungen als strategisches Element in das Qualitäts- und Studienmanagement der Hochschule einfügen.

Mit ihrem praxisnahen, flexiblen und lernbiografisch sensiblen Ansatz verdeutlicht die FOM, dass sie zu den prägenden Akteuren im Feld der pauschalen Anrechnung zählt – und damit als Modell für die Verbindung von akademischer Qualität, Durchlässigkeit und lebenslangem Lernen dient.

Der Konzeptionsprozess für die neuen Studiengangskonzepte, die die verschiedenen Studiengangsfamilien abbilden, wurde mit dem Start der Masterprogramme zum Wintersemester 2024 inzwischen abgeschlossen. Aktuell befindet sich die FOM in der Umsetzungs- und Implementierungsphase. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die neuen Studiengangsfamilien auf der einen Seite bereits für die Erweiterung des Studienangebotes genutzt werden und auf der anderen Seite eine konsequente Evaluierung und Aktualisierung der Konzepte im Rahmen der ersten Durchführungen stattfindet. Dafür werden inhaltliche Herausforderungen, die sich aus der Umstrukturierung der Studiengänge, der Erweiterung des Kompetenzmodells und der Integration von Querschnittsthemen ergeben, ebenso betrachtet wie technische Herausforderungen, die durch die planerischen Anpassungen und die unterschiedlichen Durchführungsvarianten bedingt sind. Insbesondere in den Bachelor-Studiengängen wurden deswegen an verschiedenen Stellen bereits konkrete Anpassungen vorgenommen, um den Implementierungsprozess so schnell wie möglich abzuschießen.

3.1.1 Bachelor-Studiengänge

Die Bachelor-Studiengänge sind auf eine praxis- und transferorientierte Kompetenzentwicklung der Studierenden ausgelegt. Dafür kombinieren sie eine breit aufgestellte fachliche und methodische Ausbildung mit curricular verankerten praktischen Umsetzungserfahrungen. Insbesondere findet sich die enge Verbindung von Theorie und Praxis als Konzeptmerkmal der Studiengänge in der inhaltlichen Gestaltung, den praxisnahen Prüfungsleistungen und den vielfältigen Projektmodulen wieder. Die Ausgestaltung der Projektmodule stellt eine besondere Herausforderung für die Studierenden und auch die Lehrenden dar, weil sich ihre besondere Rolle in der Durchführung der Lehre und angepassten, spezifischen Prüfungsleistungen ausdrückt. Aufgrund des Projektcharakters der Module findet ein Teil der Lehre in Form von Academic Mentoring in kleineren Gruppen während des Projektverlaufes statt. So ist eine individuelle und flexible Betreuung durch die Lehrenden möglich. Um die Lehrenden optimal auf diese angepasste Rolle als Mentor:innen und Lernbegleiter:innen vorzubereiten, werden ihnen virtuelle Weiterbildungsangebote und asynchrone Tutorials zur Verfügung gestellt.

Neues Prüfungsformat: Elevator-Pitch

Im Einklang mit der Verankerung von Future und Global Skills im FOM Kompetenzmodell wurde mit dem Elevator Pitch ein innovatives Prüfungsformat unter anderem im Modul „Digitale Transformation“ eingeführt. In einer 90-sekündigen Videopräsentation – analog zur Fahrt mit einem Aufzug – verdichten die Studierenden komplexe Inhalte in einer klaren Dramaturgie von Einstieg über Problem und Lösung bis zum Call-to-Action. Damit entwickeln die Studierenden die Fähigkeit, komplexe Transformationsmodelle kreativ und unter Einsatz medialer Tools mit Hinblick auf die Zielgruppe zu komprimieren und zu kommunizieren. Durch das Erproben des Einsatzes kommt es zu einem Aufbau ebendieser Schlüsselkompetenzen des digitalen Zeitalters.

Das Modul „Digitale Transformation“ eignet sich besonders für dieses Prüfungsformat, da es zentrale Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz, Plattformökonomien und disruptive Geschäftsmodelle adressiert. Die Studierenden entwickeln im Rahmen der Prüfung, basierend auf im Modul behandelten Strategiemodellen und Transformationssystemen, ein Future Model für ihr eigenes oder ein fiktives Unternehmen. Das Ergebnis dieser anspruchsvollen Aufgabe wird durch den Elevator Pitch in eine adressatengerechte, praxisnahe Präsentationsform überführt. Die Umsetzung erfolgte in enger Anbindung an die Grundsätze der FOM-Transferdidaktik, die den Theorie-Praxis-Transfer ins Zentrum stellt. Durch die verdichtete Form der Präsentation werden die Studierenden dazu angehalten, theoretische Konzepte der digitalen Transformation in Bezug auf reale Anwendungsfelder zu reflektieren und praxisorientiert zu verdichten.

Bewertet werden neben der inhaltlichen Schärfe auch Struktur, Kreativität, Visualisierung, Rhetorik und der Theorie-Praxis-Transfer innerhalb des Pitchs. Diese inhaltlichen, rhetorischen und methodischen Erwartungen werden mit Hilfe eines transparenten Bewertungsrasters kommuniziert. Zur Vorbereitung auf dieses innovative Prüfungsformat erhalten die Studierenden einen strukturierten Leitfaden sowie einen Beispiel-Drehbuch, die ihnen Orientierung für Aufbau, Rhetorik und Technik geben. Durch eine ergänzende Liste von Dos & Don’ts wird außerdem das Bewusstsein für typische Fehler und Erfolgsfaktoren bei den Studierenden geschärft. Den Studierenden stehen damit verschiedene Materialien zur Verfügung, das Sie optimal auf die für sie neue Prüfungsleistung vorbereitet.

Vor dem Hintergrund der KI-friendly-Strategie der FOM ist die Kompetenzentwicklung im Bereich KI von besonderer Bedeutung. Um den heutigen Erwartungen eines kompetenten Einsatzes von KI-Tools gerecht zu werden, wird explizit eine Kombination aus der Vermittlung inhaltlicher Grundlagen und dem Erlernen methodischer Anwendungskompetenzen angestrebt. Auf diese Weise werden die Studierenden auf einen bewussten und verantwortungsvollen Einsatz von KI-Tools vorbereitet. Hierfür wurden insbesondere Anpassungen im Umfeld der Module zu Wissenschaftlichen Methoden (W-Linie) innerhalb des GROW-Konzeptes vorgenommen (vgl. *Das GROW-Konzept, S. 25*). Im Sinne eines systematischen Kompetenzaufbaus wurden Inhalte zu KI als integrale Bestandteile in mehreren Modulen im Studienverlauf curricular verankert – immer im Sinne eines Lernens über KI und eines Arbeitens mit KI. Durch die Integration wird gewährleistet, dass KI-Kompetenzen systematisch und praxisnah sowohl im Rahmen der akademischen Ausbildung als auch mit Blick auf die berufliche Anwendung vermittelt werden. Das zentrale Ziel ist es, die Studierenden zu befähigen, zukunftsfähige und marktführende KI-Technologien reflektiert, kompetent und verantwortungsvoll einzusetzen.

Das GROW Konzept – Struktur der Studiengangsfamilie Bachelor

Die Implementierungsphase der vollständig überarbeiteten Studiengangsfamilie im Bachelor läuft im Berichtszeitraum weiterhin. Gleichzeitig werden auch alle neuen Bachelor-Studiengänge der FOM entlang des GROW-Konzeptes gestaltet. Die flexible, modulare Studienstruktur passt sich dabei optimal an die Bedürfnisse moderner Studierender an und baut systematisch alle notwendigen Kompetenzen für einen erfolgreichen Studienabschluss auf. Die klare Unterteilung in **G**rundlagenmodule, **R**ichtungsmodule, **O**ptionale Spezialisierungen und Transfer- sowie Praxismodule und **W**issenschaftliche Methoden erlaubt eine individuelle Schwerpunktsetzung und fördert interdisziplinäres Lernen sowie praxisorientierte Anwendungen.

Die verschiedenen Modultypen sind dabei über den gesamten Studienverlauf präsent, so dass ein systematischer und strukturierter Kompetenzaufbau gelingt, der zu jedem Zeitpunkt von fachlichen Grundlagen und Vertiefungen, praktischen Transfer- und Anwendungskontexten und einer methodischen Ausbildung geprägt ist. Die Gleichzeitigkeit der Kompetenzentwicklung stellt

dabei sicher, dass von Anfang an eine Integration der verschiedenen Kompetenzen stattfindet. Dies zahlt insbesondere auf die Transferkompetenz als höchste Kompetenzstufe an der FOM ein, die von der Verknüpfung und Reflektion von wissenschaftlichen Inhalten und Praxiserfahrungen geprägt ist.

3.1.2 Master-Studiengänge

Im Wintersemester 2024 konnten sich die Studierenden zum ersten Mal in die überarbeiteten konsekutiven Masterprogramme mit einem Umfang von 120 ECTS-Punkten einschreiben. Ein Jahr nach der Einführung des GROW-Konzepts in den Bachelor-Studiengängen markiert auch diese Umstellung eine Weiterentwicklung der Studiengangskonzepte. Zusätzlich wurde der Bereich der weiterbildenden Masterprogramme (90 ECTS-Punkte Umfang) ausgeweitet und um eine Gruppe von weiterbildenden Kompaktprogrammen mit einem Umfang von 60 ECTS-Punkten ergänzt. Dieser klaren Strukturierung liegt eine Orientierung an den Zielen und Fähigkeiten der jeweiligen Studierenden zu Grunde (vgl. Tabelle 2). Alle Studiengänge sind dabei auf eine praxis- und transferorientierte Kompetenzentwicklung der Studierenden ausgelegt.

In den konsekutiven Mastern steht der Ausbau der eigenen Fachkompetenz und die Schärfung des persönlichen Profils im Fokus. Dafür setzen die Studiengänge auf eine solide wissenschaftliche und methodische Vertiefung, die mit einer fachspezifischen und praxisnahen Ausbildung kombiniert wird. Diese beiden Bereiche werden dabei von einem strukturierten Theorie-Praxis-Transfer begleitet, der über das ganze Studium hinweg umgesetzt wird. Zusätzlich zeigt sich in der inhaltlichen Gestaltung der Masterprogramme das innovative Studienkonzept der FOM, das aktuelle Themen wie Künstliche Intelligenz, Data Science oder digitale Technologie mit betriebswirtschaftlichen oder managementbezogenen Themen koppelt, wie im M. Sc. „Nachhaltiges Innovations- und Technologiemanagement“ (vgl. Tabelle 3).

Im Gegensatz zu den konsekutiven Mastern, die eine konsequente Fortsetzung und Vertiefung von fachlichen Kompetenzen des Bachelorstudiums darstellen, bieten die weiterbildenden Master einer breiteren Zielgruppe die Möglichkeit, das eigene Profil durch Fähigkeiten abseits des Erststudiums zu ergänzen. Im weiterbildenden Masterprogramm (90 ECTS-Punkte) werden insbesondere Personen in ihrer Karriere als Führungskraft unterstützt. Sie erlernen als inhaltliche Quereinsteiger:innen im Rahmen des Studiums wirtschaftswissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Know-how und koppeln dies mit dem Erwerb von Führungs- und Managementkompetenzen. Die zentrale Ausrichtung dieses Masterprogramms wird durch einen Fokus auf projektorientiertes Lernen- und Lehren deutlich, das in einer Vielzahl von Modulen verankert ist.

Während die vorherigen Masterprogramme sich vor allem durch eine Weiterentwicklung der bestehenden Studiengänge auszeichnen, hat die FOM mit den weiterbildenden Kompaktprogrammen eine neue Gruppe an Masterprogrammen im Studiengangsangebot etabliert. Hier spielt insbesondere die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden eine zentrale Rolle. Berufserfahrene Studierende mit einem inhaltlichen Interesse an gesamtgesellschaftlichen und branchenübergreifend relevanten Themen wird ermöglicht, sich im Rahmen eines Studiums in diesem Bereich fokussiert weiterzubilden. Durch die kompakte Laufzeit schaffen diese Programme die Möglichkeit, sich in einem zeitlich klar umrissenen Rahmen weiterzuentwickeln, wobei die inhaltliche Schwerpunktsetzung unabhängig vom eigenen Erststudium erfolgen kann. Die Besonderheit dieser Programme wird auch daran erkennbar, dass ein Abschluss mit einem Zertifikat bereits nach zwei Semestern möglich ist und eine Alternative zum Masterabschluss mit der Masterarbeit im dritten Semester bietet. Diese Möglichkeit ist von besonderer Relevanz, weil sich die Studiengänge als Weiterbildungsangebote gerade auch an berufserfahrene Personen richten, die bereits einen Masterabschluss besitzen.

Die Evaluierungskommission Studiengang (EKS): Kritischer Begleiter der Hochschule

Die Evaluationskommission Studiengang (EKS) der FOM kann im Jahr 2025 auf eine beeindruckende Erfolgsgeschichte zurückblicken. Mit ihrer 75. Sitzung feierte die EKS einen bedeutenden Meilenstein in ihrer kontinuierlichen Arbeit zur Sicherung und Weiterentwicklung der Studienqualität. Seit ihrer Gründung hat die EKS mehr als 150 Studiengänge evaluiert und damit wesentlich zur akademischen Exzellenz und Innovationskraft der Hochschule beigetragen. Diese Zahlen verdeutlichen das Engagement der EKS, durch systematische Evaluationen eine gleichbleibend hohe Qualität der Lehre zu gewährleisten.

Zur Fortsetzung dieser Erfolgsgeschichte wurden wichtige Weichen gestellt: Die neue Geschäftsordnung der EKS, die am 11. Juli 2025 in Kraft getreten ist, erweitert insbesondere den Kreis der Mitglieder. Die bisherige Zusammensetzung aus Vertreter:innen der Wissenschaft und Wirtschaft sowie aus Studierenden und Absolvent:innen der Hochschule ergänzen nun Studierende anderer Hochschule, die zusätzliche externe Perspektiven, z. B. im Sinn der Praxisrelevanz, der Studierbarkeit und der Anschlussfähigkeit im Beruf bieten.

Zudem präzisiert die Geschäftsordnung der EKS das dreistufige Evaluationsverfahren, das von einer ersten Konzeptankündigung (bei Neuentwicklung eines Studiengangs) über die Ausarbeitung eines Grob- und schließlich eines Feinkonzepts reicht. Um auch im Fall von Konflikten im Verfahren der Qualitätssicherung einen geordneten Rahmen zu bieten, etabliert die Geschäftsordnung des Weiteren ein Beschwerdemanagement, das für den (unwahrscheinlichen) Fall, dass sich keine einvernehmliche Lösung zwischen EKS und Hochschule erzielen lässt, zwei Eskalationsstufen in Form von externen Fachgutachten beziehungsweise einem Programmakkreditierungsverfahren vorsieht.

Die EKS ist unverzichtbar für das Qualitätssicherungssystem der Hochschule. Sie verantwortet die Evaluierung und Akkreditierung neuer und bestehender Studiengänge sowie die regelmäßige Überprüfung von Curricula und deren didaktisch-methodischer Ausgestaltung. Diese Arbeit gewährleistet, dass alle Studienangebote der FOM den hohen Anforderungen der Hochschule, der aktuellen Wissenschaft und den Erfordernissen der Berufspraxis entsprechen.

Tabelle 2: Deutschsprachiges Studienangebot der FOM im Wintersemester 2024 und Sommersemester 2025

	Bachelor Studiengänge	Master Studiengänge			∑
		60 ECTS	90 ECTS	120 ECTS	
WIRTSCHAFT & MANAGEMENT	• Business Administration (BBA) ●● • Finance & Banking (BBF) ● • International Management (BAIM) ●● • Management & Digitalisierung (BMD) ●● • Marketing & Digitale Medien (BMM) ●● • Marketing & Digital Media (BMDM) ● • Nachhaltigkeitsmanagement (BNM) ●● • Real Estate Management (BRE) ●	• Future Management (MFM) ● • Leadership (MLS) ● • Managing Global Dynamics (MMGD) ● • Sustainability & Business Transformation (MSBT) ●	• Business Administration (MBA) ● • Digitalisierung & Management (MDM) ● • Wirtschaft & Management (MWW) ●	• Business Consulting & Digital Management (MBD) ●● • Finance & Accounting (MAF) ●● • Human Resource Management (MHR) ● • Marketing- und Brand Management (MMB) ● • Risk Management & Treasury (MRMT) ● • Sales Management (MMS) ● • Supply Chain Management (MSCM) ● • Unternehmensführung & Controlling (MUC) ●	23
WIRTSCHAFT & PSYCHOLOGIE	• Business Psychology (BBP) ● • Wirtschaftspsychologie (BWP) ●●	• Coaching, Beratung & Change (MCBC) ●		• Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie (MAOP) ● • Wirtschaftspsychologie (MWP) ●●	5
WIRTSCHAFT & RECHT	• *Öffentliches Recht (BÖR)* ● • Steuerrecht (BST) ●● • Wirtschaftsrecht (BBL) ●● • Wirtschaftsrecht – Notariat (BBL_NK) ●●	• Arbeitsrecht für die Unternehmenspraxis (MAU) ●	• Recht & Management (MRM) ●	• Taxation (MTAX) ● • Wirtschaftsrecht (MBL) ●●	8
GESUNDHEIT & SOZIALES	• Gesundheitspsychologie & Medizinpädagogik (BGMP) ●● • Management im Gesundheitswesen (BMG) ●● • Management in der Gefahrenabwehr (BMGA) ● • Primary Care Management (BPCM) ● • Soziale Arbeit (BSA) ●● • *Soziale Arbeit (BSAk - kommunal)* ●			• Medizinmanagement (MMEDM) ● • Public Health (MPH) ● • Sozialmanagement (MSM) ●	9
INGENIEUR-WESSEN	• Maschinenbau & Digitale Technologien (BME) ● • Wirtschaftsingenieurwesen (BWING) ● • Wirtschaftsingenieurwesen – Technologie & Nachhaltigkeit (BWTN) ●			• Wirtschaftsingenieurwesen (MWING) ● • Wirtschaftsingenieurwesen (MWING_PG) ●	5
IT-MANAGEMENT	• Angewandte Künstliche Intelligenz (BAKI) ● • Cyber Security (BCS) ● • Cyber Security Management (BCSM) ● • Informatik (BIT) ●● • UX Design & Digital Solutions (BUXD) ● • Wirtschaftsinformatik (BWI) ●● • *Wirtschaftsinformatik – kommunal (BWIk)* ●			• Cyber Security Management (MCSM) ● • IT Management (MIT) ● • KI & Business Analytics (MKBA) ●●	10
∑	30	6	4	20	
		30			60

Kursiv markierte Studiengänge sind reine Kooperationsstudiengänge ● Campus-Studium ● Digitales Live-Studium (DLS)

3.2. Innovative Studiengänge mit KI-Schwerpunkt

Der rasante technologische Fortschritt im Bereich KI führt zu einer steigenden Nachfrage nach entsprechend ausgebildetem Fachpersonal. Dieses wird benötigt, um innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu gestalten und Stellen in Organisationen auszufüllen, die sich erst durch diese neue Technologie ergeben haben. Da die FOM eine KI-friendly-Strategie verfolgt und sich als wirtschaftsnahe Hochschule versteht, leitet sich aus diesem Marktbedürfnis der klare Auftrag ab, innovative und praxisorientierte Studiengänge mit KI-Schwerpunkten anzubieten. Diese Studiengänge fördern nicht nur die individuelle Karriereentwicklung der Studierenden, sondern leisten auch einen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft.

Mit dem Bachelor „Psychologie & Künstliche Intelligenz“ und dem Master „Industrial Data Analytics & Künstliche Intelligenz“ erweiterten im Berichtszeitraum gleich zwei Studiengänge mit KI-Schwerpunkt das Angebot der FOM. Dass beide Studiengänge unterschiedlichen Fachbereichen der FOM (Wirtschaftspsychologie bzw. Ingenieurwesen) zugeordnet sind, verdeutlicht die hochschulische Strategie, KI als interdisziplinäres Thema curricular zu integrieren, dem in den unterschiedlichsten beruflichen Feldern hohe Relevanz zukommt.

Der Bachelor-Studiengang „Psychologie & Künstliche Intelligenz“ bietet eine innovative und interdisziplinäre Ausbildung, die die Grundlagen der Psychologie mit den Schlüsseltechnologien der Künstlichen Intelligenz verknüpft. Ziel ist es, Studierende darauf vorzubereiten, die Potenziale der Künstlichen Intelligenz in psychologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexten zu nutzen und zu gestalten. Zukünftige Absolvent:innen sind durch das Studium dazu qualifiziert, KI-basierte Lösungen in Personal- und Organisationsentwicklung, Marktforschung oder im IT-Projektmanagement zu gestalten. Die inhaltliche Konzeption des Studiengangs zielt darauf ab, interdisziplinär ausgebildete Fachkräfte hervorzubringen, die in der Lage sind, komplexe Fragestellungen an der Schnittstelle von Psychologie und Technologie effizient und menschzentriert zu lösen.

Der Master-Studiengang „Industrial Data Analytics & Künstliche Intelligenz“ ist im Hochschulbereich Ingenieurwesen der erste Studiengang, der sich in die noch junge FOM-Studiengangfamilie der kompakten 60-ECTS Master-Studiengänge einfügt. Somit richtet sich der Studiengang in erster Linie an berufserfahrene Master-Absolvent:innen aus den Bereichen Ingenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen, (Wirtschafts-)Informatik oder aus vergleichbaren naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. Innerhalb eines kurzen Zeitfensters beschäftigen sie sich mit der Analyse von Produkt- und Produktionsdaten sowie den zukünftigen oder bereits aktuellen Einsatzmöglichkeiten von KI in der Produktion. Eine Besonderheit dieses Studiengangs ist zudem die hochschulübergreifende Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen und der TH Köln. Drei Module wurden gemeinsam entwickelt und finden bei den Partnern statt – am renommierten Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen und am Campus Gummersbach der TH Köln. So profitieren die Studierenden von modernster Infrastruktur, praxisnaher Lehre und direktem Transfer in die industrielle Praxis.

Obwohl sich die Studiengänge an sehr unterschiedliche Zielgruppen richten, verbindet beide, dass nur wenige Konkurrenzprodukte im Markt existieren, wie Bildungsmarktanalysen zeigen. Mit der Entwicklung dieser Studiengänge trägt die FOM den Anforderungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt Rechnung und positioniert sich als zukunftsorientierter Akteur in der akademischen Ausbildung.

Tabelle 3: Neu- und reakkreditierte Studiengänge im Berichtszeitraum

Studiengang	Abschluss/CP	Akkreditierungsdatum
Business Psychology (Vollzeit)	B. A. / 180 CP	05.12.2024
International Business Management (Vollzeit)	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Information Technologies & Management (Vollzeit)	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Applied Artificial Intelligence (Vollzeit)	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Computer Science & Digital Technologies (Vollzeit)	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Medical Care	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Personalmanagement	B. A. / 180 CP	21.02.2025
Pflegemanagement	B. A. / 180 CP	21.02.2025
Pflege und Durchführungsvariante Pflege – Schwerpunkt Intensivpflege	B. A. / 180 CP	21.02.2025
Eventmanagement und -technik	B. A. / 180 CP	21.02.2025
Psychologie & Künstliche Intelligenz	B. A. / 180 CP	14.03.2025
Primary Care Management	B. A. / 180 CP	06.12.2024
Industrial Data Analytics & Künstliche Intelligenz	M. Sc. / 60 CP	14.03.2025
Soziale Medizin & Beratung	M. Sc. / 120 CP	14.03.2025
Master of Business Administration International	MBA / 90 CP	14.03.2025
Nachhaltiges Innovations- und Technologiemanagement	M. Sc. / 90 CP	27.09.2024
International Marketing	M. A. / 120 CP	27.06.2025
Accounting & Financial Management	M. A. / 120 CP	27.06.2025

3.3. Zufriedenheit der Studierenden

3.3.1 Qualität und Weiterempfehlung

Die Verknüpfung von akademischer Qualität und Praxisnähe bildet einen zentralen Bestandteil des Bildungsauftrags der FOM. Der anhaltende Erfolg dieses Profils zeigt sich in der starken Resonanz auf die praxisorientierten Studienangebote, die von einem Netzwerk aus über 10.000 Kooperationen mit Unternehmen, Kommunen und Verbänden unterstützen werden.

Im Steuerungssystem der Hochschule hat die Qualität der Lehrangebote stets die oberste Priorität. Die Studiengänge werden regelmäßig evaluiert, um im laufenden Prozess zu identifizieren, an welchen Stellen die Qualitätsziele erreicht werden und an welchen Stellen es gegebenenfalls Weiterentwicklungsbedarfe gibt. Die beiden wichtigsten Instrumente zur Evaluierung der Studierendenzufriedenheit sind an der FOM die Modulbefragung und die Semesterbefragung, die jedes Semester durchgeführt werden. Während die Modulbefragung Rückmeldungen zur Qualität einzelner Veranstaltungen in didaktischer, inhaltlicher und methodischer Hinsicht erfasst, stehen bei der Semesterbefragung Einschätzungen zur Studienorganisation, zu hochschulischen Serviceangeboten sowie zu infrastrukturellen Rahmenbedingungen des Studienalltags im Fokus.

Die Aussagekraft dieser Befragungsinstrumente leidet zu einem gewissen Grad unter der in den letzten Semestern stark nachlassenden Rücklaufquote, die im Sommersemester 2025 bei lediglich 9,2 % lag. Dieser Trend ist nicht FOM-spezifisch, sondern deutschlandweit an vielen Hochschulen zu beobachten. Ergänzend gilt es zu berücksichtigen, dass im Kontext der Implementierungsphase den Studierenden mit bis zu zwölf Befragungen pro Jahr eine hohe Evaluationsbereitschaft abverlangt wurde. Perspektivisch kann in Zukunft durch eine Konsolidierung der Evaluationsverfahren die Evaluationsintensität reduziert werden.

Die Ergebnisse der Semesterbefragung im Sommersemester 2025 zeigen deutlich, dass es der FOM nach wie vor gelingt, die Erwartungen ihrer Studierenden in hohem Maße zu erfüllen: 95 % der Studierenden würden das Studium an der FOM vollumfänglich oder zumindest teilweise weiterempfehlen (vgl. Abb. 8).

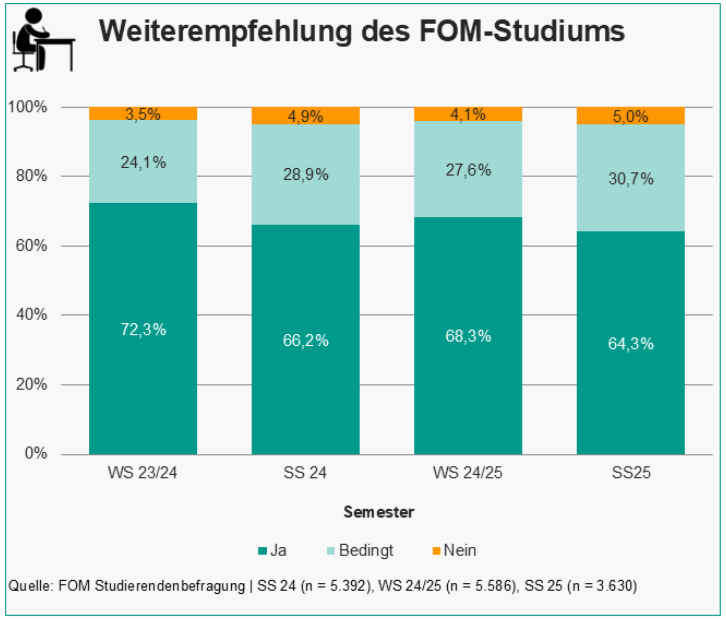


Abbildung 8: Weiterempfehlung des FOM-Studiums

Im Berichtsjahr hat sich allerdings eine bereits seit dem Sommersemester 2024 zu beobachtende Negativentwicklung fortgesetzt: Der Anteil der Studierenden, die das FOM-Studium nur bedingt weiterempfehlen würden, hat erneut leicht zugenommen. Ein genauerer Blick in die Evaluationsdaten zeigt,

dass diese Entwicklung mit den Folgen der erhöhten Planungskomplexität zusammenhängt, die durch die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Studienformaten bedingt ist und sich beispielsweise in kurzfristigeren Termininformationen für die Studierenden äußert. Hier arbeitet die Hochschule daran, Termininformationen früher zur Verfügung zu stellen (vgl. *2.3.4 Neue Rahmenbedingungen durch die Umsetzung von FOM^flex*).

Bei allen organisatorischen Herausforderungen, die im Zuge der Transformation auftreten, erreicht die Qualität der Lehre weiterhin den hohen Standard, den Studierende und Kooperationspartner:innen von der FOM erwarten. Die Befragungen zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Lehre wie im Vorjahr insgesamt auf einem sehr hohen Niveau liegt (vgl. Abb. 9).

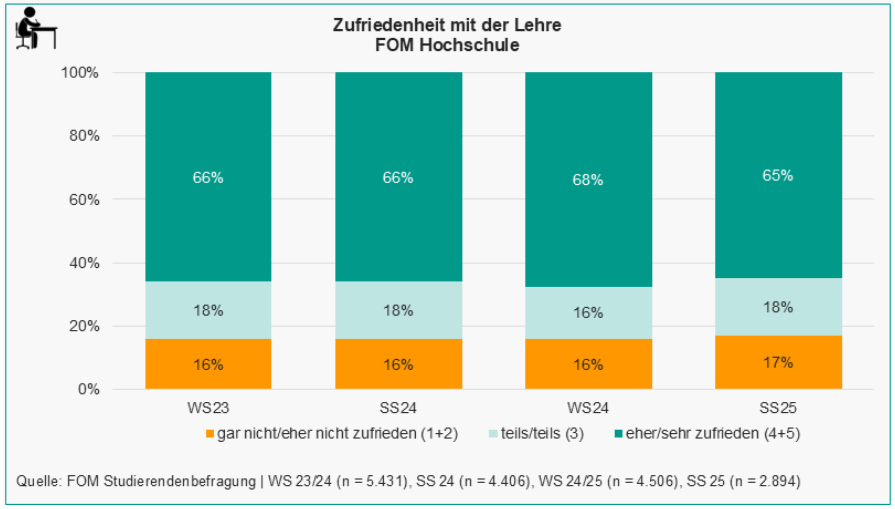


Abbildung 9: Zufriedenheit mit der Lehre im an der FOM

Schaut man auf die neu konzipierten Bachelor-Studiengänge, so lässt sich im Sommersemester 2025 eine positive Tendenz ablesen: Während die Zufriedenheit in der Startkohorte des Wintersemesters 2023 im Zeitverlauf zunächst gesunken ist, ist sie im aktuellen Semester wieder angestiegen. Diese Daten legen nahe, dass es der FOM bereits gelungen ist, die meisten Startschwierigkeiten im Kontext der Organisation des Studiums und der technischen Umsetzung erfolgreich zu beheben (vgl. Abb. 10).

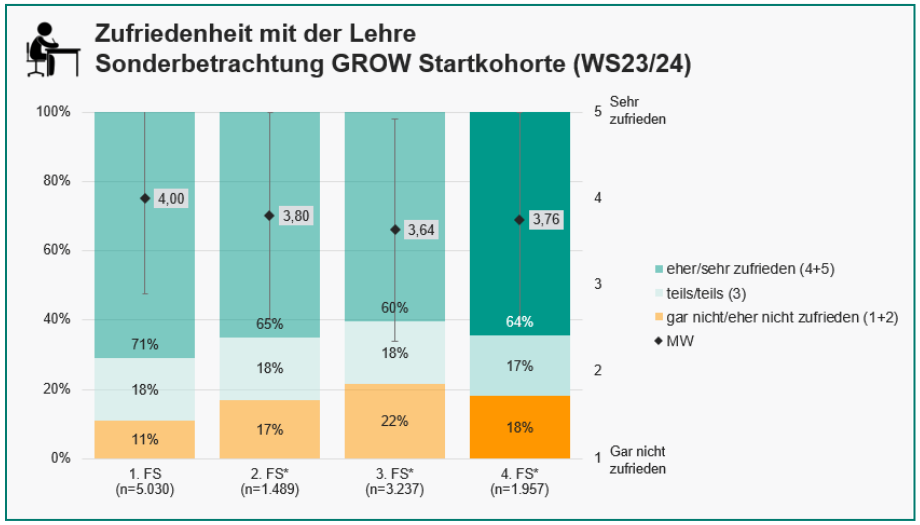


Abbildung 10: Zufriedenheit mit der Lehre in den neu konzipierten BA-Studiengängen

3.3.2 Gleichwertigkeit der Studienformate

Die FOM erhebt den Anspruch, mit dem Campus-Studium und dem Digitalen Live-Studium zwei qualitativ gleichwertige Studienformate anzubieten. Die Gleichwertigkeit der Studienformate bildet eine entscheidende Voraussetzung der Strategie, die Durchlässigkeit zwischen den Formaten zu erhöhen und den Studierenden somit ein hohes Maß an Flexibilität zu ermöglichen.

Wie die Zahlen nahelegen, hat die FOM das Ziel einer Gleichwertigkeit der Durchführung von Lehrveranstaltungen in Campus Präsenz oder virtueller Präsenz zumindest in den Bachelor-Studiengängen weitestgehend erreicht (vgl. Abb. 11), da sich hier nur äußerst geringe Unterschiede in der Bewertung ausmachen lassen.

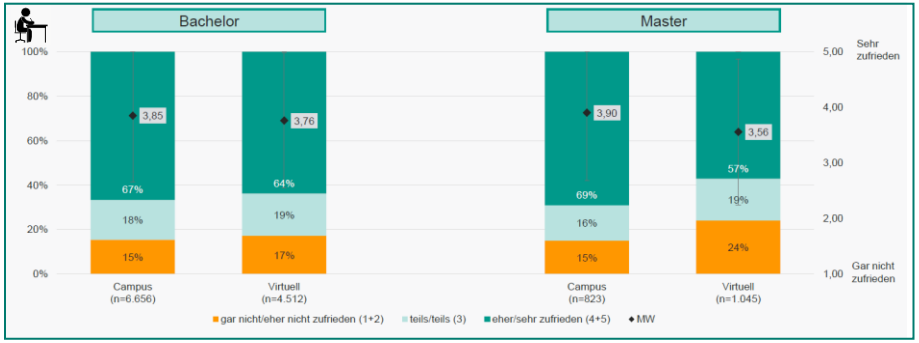


Abbildung 11: Zufriedenheit mit der Lehre - Sonderbetrachtung Campus und virtuelle Module

Ein relevanter Unterschied lässt sich hingegen in den Master-Studiengängen beobachten. Wahrscheinlich lässt sich dieser zumindest teilweise mit dem stärkeren Bedarf zur Übung und Verinnerlichung der Zusammenarbeit im digitalen Raum erklären. Dies kann möglichweise mit den Altersunterschieden und den unterschiedlichen inhaltlichen Niveaus zwischen den Master- und Bachelor-Studiengängen zusammenhängen. Hier erarbeitet die Hochschule weiter an Konzepten, um die Lücke zu schließen.

3.3.3 Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben

Da sich das Studienangebot der FOM insbesondere an Studierende richtet, die bereits im Berufsleben stehen, zählt eine prinzipielle Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben zu den Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Studium an der FOM. Die Digitalisierung des Lehrangebots bildet einen wichtigen Baustein in der Strategie der FOM, die Flexibilität des Studienangebots zu erhöhen und so auch die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben zu verbessern. In diesem Zusammenhang wurde die bisher nur in der Erstsemesterbefragung gestellte Frage zur Vereinbarkeit in die generelle Semesterbefragung aufgenommen.

Wie die Ergebnisse der Semesterbefragung zeigen, wird die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von den Studierenden positiv bewertet: 84 % der Befragten sind eher bzw. sehr zufrieden mit der Vereinbarkeit (vgl. Abb. 12). Noch bessere Werte ergeben sich, wenn nur die Master-Studierenden berücksichtigt werden, was sich plausibel durch die größere akademische Vorerfahrungen der Masterstudierenden erklären lässt.

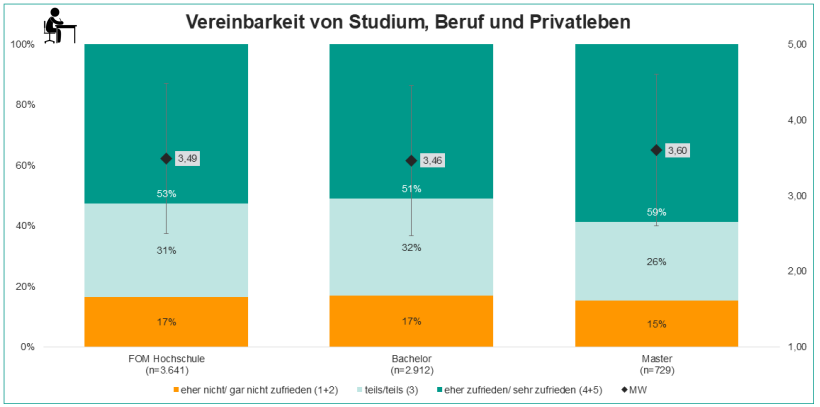


Abbildung 12: Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben

3.3.4 Interaktion und Theorie-Praxis-Transfer

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für die Zufriedenheit der Studierenden ist die enge Beziehung zwischen Lehrenden und Studierenden, die sowohl im

Campus-Studium als auch im Digitalen Live-Studium einen positiven Einfluss auf die Lernmotivation hat. Die Evaluationsergebnisse verdeutlichen, dass die Studierenden die Interaktion und das Engagement der Lehrenden als herausragend bewerten (vgl. Abb. 13 und 14). Dies zeigt, dass es der Hochschule wie in den Vorjahren gelingt, ein förderliches Lernumfeld zu schaffen, in dem die Lehrenden als zentrale Bezugspersonen wahrgenommen werden.

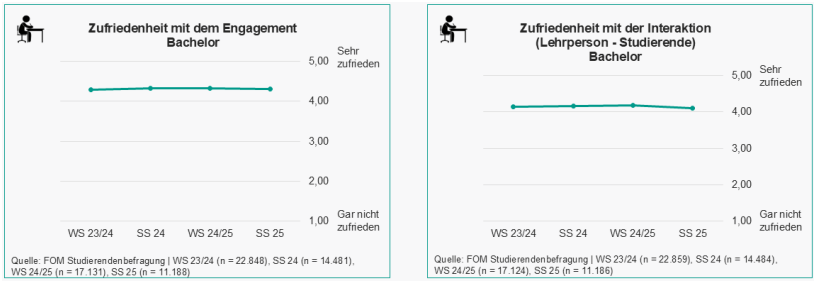


Abbildung 13: Zufriedenheit mit dem Engagement und der Interaktion der Lehrenden im Bachelor

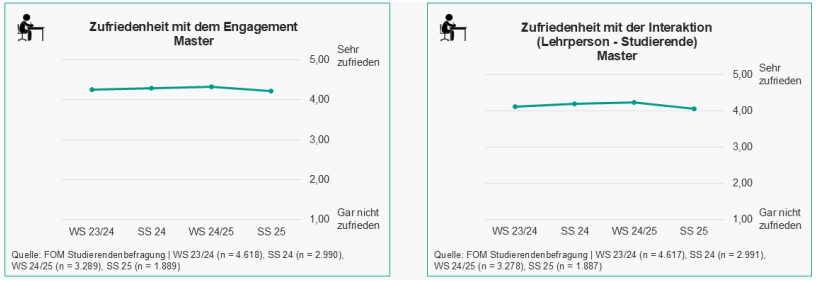


Abbildung 14: Zufriedenheit mit dem Engagement und der Interaktion der Lehrenden im Master

Mit der Implementierung des neuen Bachelorkonzepts im Wintersemester 2023 hat die FOM das projektbasierte Lernen weiter gestärkt. In jedem Semester ist ein spezielles Transfer-/Projektmodul im Studienverlauf enthalten.

Mit diesem Konzept übernimmt die FOM eine Vorreiterrolle. Die Transfer-/Projektmodule stärken einen transferorientierten Wissensaufbau bei den Studierenden, indem theoretisches Wissen in einem praxisnahen Kontext angewendet wird. Durch den projektbasierten Charakter der Module wird besonders die Handlungskompetenz der Studierenden erweitert und somit ein Grundstein für den Aufbau einer hohen Transferkompetenz gelegt. Diese innovativen Lehr- und Lernansätze tragen wesentlich dazu bei, die Employability der Absolvent:innen zu erhöhen. Dies wird durch die Evaluationen des vergangenen Jahres eindrucksvoll bestätigt: So bewerten die Bachelorstudierenden den Praxisbezug in den projektbasierten O2-Modulen ganz besonders passend (vgl. Abb. 15).

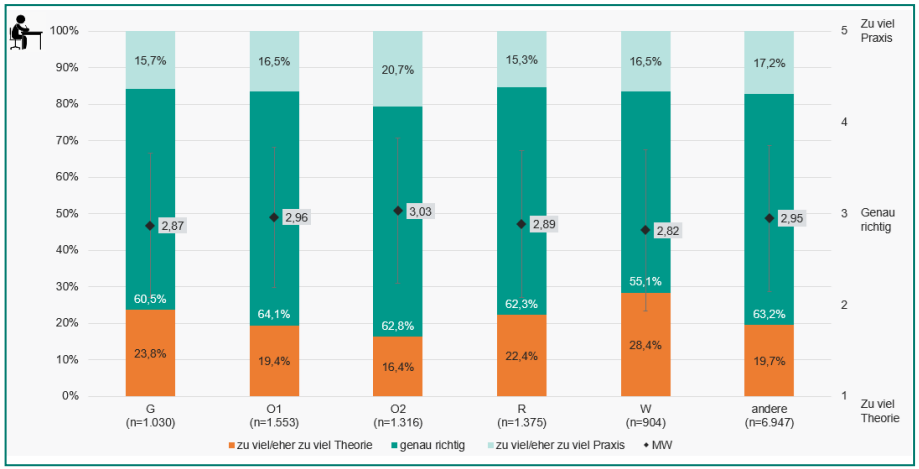


Abbildung 15: Praxisbezug in den unterschiedlichen Modullinien des GROW-Konzepts

3.4. Erfolg der Absolvent:innen

Im Zuge der kontinuierlichen Weiterentwicklung passt die FOM ihre Studiengänge regelmäßig an, um die Übereinstimmung der im Beruf geforderten Kompetenzen mit den im Studium vermittelten Fähigkeiten weiter zu optimieren. Durch diesen Prozess wird sichergestellt, dass die Studierenden optimal auf die Herausforderungen und Anforderungen des sich wandelnden Berufsumfelds vorbereitet sind. Durch die Ausrichtung der Studiengänge auf die praktische Anwendung erlernter Fähigkeiten im Berufsleben erwerben die Absolvent:innen eine hohe Transferkompetenz, die sich schon immer als Erfolgsfaktor erwiesen hat, aber angesichts der jüngsten gesellschaftlichen und technischen Transformationen als besonders vorteilhaft erweist.

Die gelungene Verzahnung von Theorie und Praxis wird von den Studierenden laut aktuellen Evaluationsergebnissen nach wie vor sehr geschätzt und spiegelt sich auch in den Karriereerfolgen der FOM-Absolvent:innen wider. Diese erwerben in Ihrem Studium Kompetenzen, die im Zuge des gesellschaftlichen und digitalen Wandels zunehmend gefordert sind. Die Absolvent:innen bestätigen damit die Rolle der FOM als responsive Bildungseinrichtung, die den dynamischen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht wird. Wie die aktuelle Absolventenbefragung 2025 des Instituts für angewandte Statistik (ISTAT) belegt, konnten die Studierenden ihre wichtigsten Studienziele in besonders hohem Maße erreichen (vgl. Abb. 16): Von den Absolvent:innen des Jahrgangs 2023 im FOM-Bachelor berichten rund 99 %, dass sie sich durch das Studium persönlich weiterentwickelt haben, 97 % konnten ihre Karrierechancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen und insgesamt 98 % waren durch das FOM-Studium in der Lage, ihre Fachkompetenz zu stärken. Auch gaben insgesamt 90 % der Bachelorabsolvent:innen an, dass sie ihre Gehälter im Vergleich zum Studienbeginn steigern konnten.

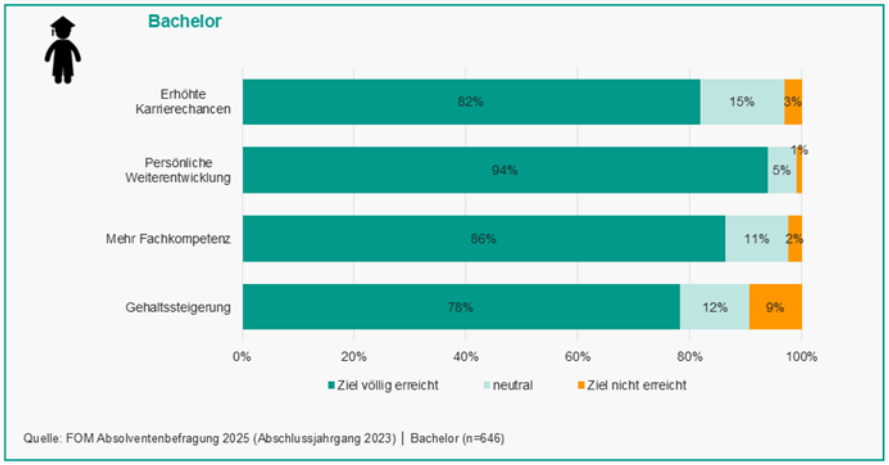


Abbildung 16: Erreichen von Studienzielen in den Bachelor-Studiengängen

Die Befragung der Masterabsolvent:innen liefert ein ähnliches Bild (vgl. Abb. 17). Die Absolvent:innen des Abschlussjahrgangs 2023 berichten zu 96 % eine Stärkung ihrer Fachkompetenzen und zu 95 % eine Erhöhung ihrer Karrierechancen durch ein Studium an der FOM. 90 % der Master-Alumni bestätigen eine Gehaltssteigerung durch den Abschluss. Die leichten Rückgänge in der Einschätzung der Karrierechancen gegenüber dem Vorjahr lassen sich durch die derzeit angespannte wirtschaftliche Lage sowie die tiefgreifende digitale und gesellschaftliche Transformation erklären, die neue Herausforderungen mit sich bringt.

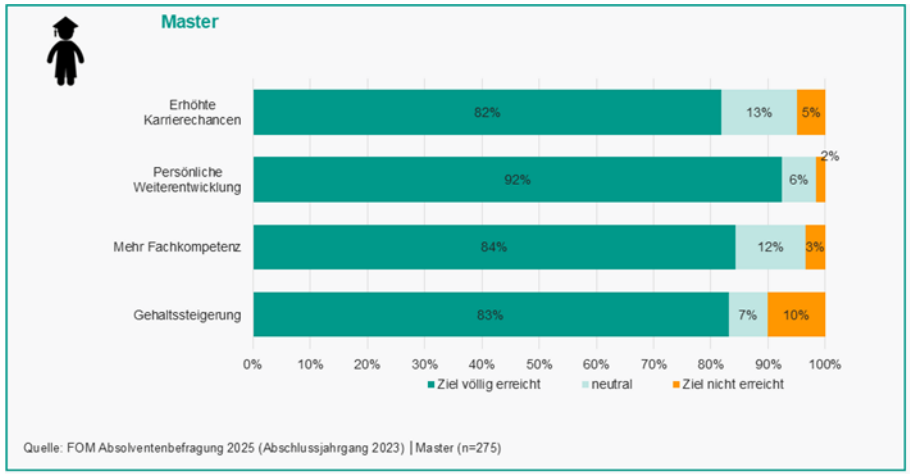


Abbildung 17: Erreichen von Studienzielen in den Master-Studiengängen

Die Evaluationsergebnisse aus der ISTAT-Absolventenstudie zeigen, dass die besondere Studienqualität der FOM sowie der Wissenstransfer zwischen Studium und Berufswelt es der Mehrheit der Absolvent:innen ermöglichen, ihre Studienziele vollständig erreichen. Die Absolvent:innen der Bachelor- und Master-Studiengänge berichten zudem, dass die im Studium erworbenen Kompetenzen und die im Berufsalltag wahrgenommenen Anforderungen sehr gut zueinander passen. Der besondere Fokus auf den Transfer zwischen Theorie und Praxis zeigt sich darin, dass die Absolvent:innen der FOM insgesamt von einer besseren Passung der im Studium erworbenen Kompetenzen berichten als Vergleichsgruppen anderer Hochschulen in Deutschland. Besonders deutlich wird dieser Unterschied in Schlüsselkompetenzen wie Entscheidungsfindung und Teamarbeit sichtbar, bei denen die Selbsteinschätzung der FOM-Absolvent:innen auf einer Skala von 1-5 jeweils mehr als 0,2 Punkte höher liegt als der Vergleichswert der Absolvent:innen von Universitäten.

Dieser Kompetenzzuwachs wird auch von den Unternehmen, Verbänden und Kommunen honoriert, in denen die Absolvent:innen tätig sind: Mehr als die Hälfte von ihnen – 54 % in den Bachelor- und 57 % in den Master-Studiengängen – registrieren nach dem Studium eine Zunahme ihrer Budget- und Umsatzverantwortung. Zudem berichten die FOM-Absolvent:innen, dass sie etwa 1,5 Jahre nach dem Studienabschluss ihre Gehälter im Vergleich zum Studienbeginn deutlich steigern konnten (vgl. Abb. 18 und 19). Im Vergleich zu den Absolvent:innen anderer Hochschulen erreichen die FOM-Absolvent:innen, insbesondere nach dem Bachelorabschluss, höhere Gehälter. Dabei ist die positive Entwicklung der Einkommen auch ein besonders deutliches Indiz für die hohe Leistungsbereitschaft der FOM-Absolvent:innen, die von den Arbeitgeber:innen sichtlich gewürdigt wird.

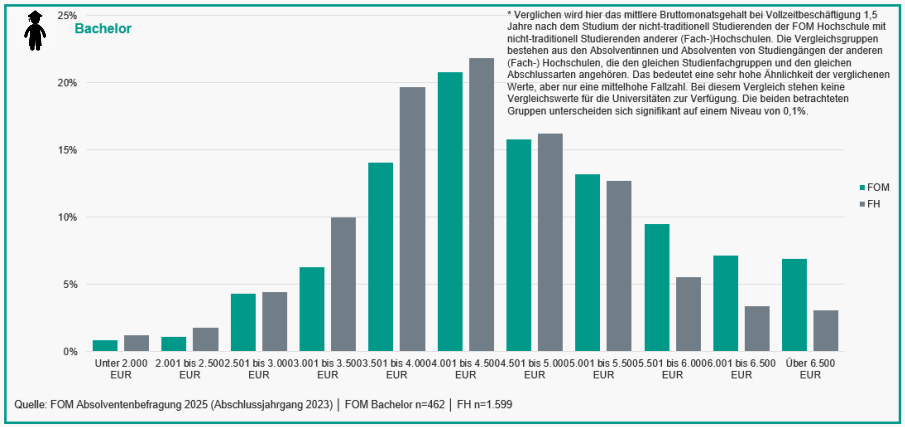


Abbildung 18: Einkommensentwicklung nach Bachelorabschluss

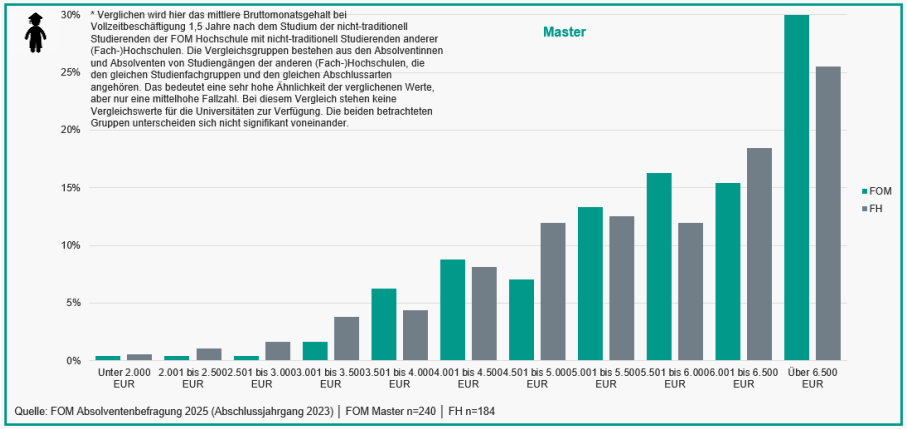


Abbildung 19: Einkommensentwicklung nach dem Masterabschluss

3.5. Internationalisierung

Die große Bedeutung, die an der FOM der Qualifikation internationaler Studierender beigemessen wird, ergibt sich unmittelbar aus dem Stiftungsauftrag der Hochschule, qualifiziertes Personal für den Arbeitsmarkt bereitzustellen. Während nationale Studierende an der FOM zumeist schon im Berufsleben stehen, wollen die internationalen Studierenden durch einen deutschen Hochschulabschluss Zugang zum deutschen oder dem landeseigenen Arbeitsmarkt bekommen. Somit kommt der Internationalisierung eine strategische Bedeutung zu: Internationale Studierende können, besonders wenn sie nach dem Studium in Deutschland bleiben, einen spürbaren Beitrag für Wirtschaft und Innovation leisten.

Die Zahl der internationalen Studierenden an der FOM wächst kontinuierlich und liegt derzeit bei über 200 Incoming-Studierenden vorwiegend aus Indien, aber auch aus Nepal, Pakistan, Taiwan und Vietnam, die in acht Kohorten ihr Präsenzstudium in Deutschland aufgenommen haben. Die wachsende Bedeutung von Studierenden aus Süd- und Südostasien ist auch durch ein Umschwenken dieser Zielgruppe vom US-amerikanischen auf den europäischen Raum zu erklären, das unter anderem durch die neue Visa-Politik in den USA bedingt ist. Um die Zahl der Incoming-Studierenden weiter zu steigern, verfolgt die FOM eine Strategie, die seit 2023 nicht mehr nur auf Kooperationen mit ausländischen Universitäten, sondern auch auf der Anwerbung von Studierenden über Agenturen beruht. Im Rahmen dieser Strategie unterstützt die FOM gezielt internationale Studierende, die sich ohne festgelegtes Austauschprogramm für ein Studium in Deutschland entscheiden. Zudem erweitert die FOM kontinuierlich ihre Studienprogramme, um den spezifischen Bedürfnissen internationaler Studierender gerecht zu werden. Des Weiteren richten sich viele Unterstützungsmaßnahmen an diese Zielgruppe. So wurde das Career Centre ausgebaut, um internationalen Studierenden die erfolgreiche Integration in den deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Seit dem Sommersemester 2025 wurde zudem das International Office um einen Standort am Hochschulzentrum München erweitert und ab dem Wintersemester 2025 wird ein weiteres International Office am Hochschulzentrum Berlin eröffnet.

FOM Summit in Indien

Dorthin gehen, wo potenzielle Studierende sind – das ist zentral für die Internationalisierungsstrategie der FOM. Unter der insgesamt wachsenden Zahl der internationalen Studierenden bilden die Studierenden aus Indien eine besonders große Gruppe. Aus diesen Gründen war es nur konsequent, mit dem ersten FOM Summit in Indien eine Veranstaltung durchzuführen, die sich an genau diese Zielgruppe richtet. Mit dem Summit verfolgte die FOM gleich mehrere Ziele: internationale Studierende zu gewinnen, die Qualitäts-

sicherung bereits in Indien beginnen zu lassen und bestehende Partnerschaften mit strategischen Partnern vor Ort zu vertiefen. Im Fokus standen die Studienprogramme, Zielmärkte und Trends der internationalen Hochschullandschaft. Fachvorträge, Diskussionen und Networking boten Raum für intensiven Austausch – insbesondere zu Studienangebot, Bewerbung und Betreuung internationaler Studierender. „Die Impulse aus dem Summit fließen in die Weiterentwicklung unserer Programme ein. Wir stärken Partnerschaften und richten unsere Strategien gezielt auf Wachstumsmärkte wie Indien aus“, so Lena Stieglitz vom International Office. Nach dem erfolgreichen Start und einer durchweg positiven Resonanz ist eine Wiederholung dieses Formats im Jahr 2026 geplant.

Abbildung 20: Der FOM Summit in Indien

Die wachsende Bedeutung internationaler Studierenden schlägt sich auch im Ausbau des Lehrangebotes nieder, das gezielt Integrationsfähigkeit, Employability und Future Skills stärkt. So wurde eine standardisierte Einführung in das wissenschaftliche Schreiben im Workshop-Format konzipiert, um potenzielle Bildungsbarrieren für diese Zielgruppe abzubauen. Zudem sind interkulturelle Kompetenzen seit vielen Jahren fest im Studiencurriculum verankert und wurden zunehmend als essenzieller Bestandteil einer nachhaltigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung ausgebaut.

Eine wichtige Säule in der Internationalisierungsstrategie der FOM bildet zudem die German-Sino School of Business & Technology, die seit 2001 deutsch-chinesische Bildungskooperationen durchführt. Derzeit sind dort über 2.000 Studierende aus China eingeschrieben. Der Stärkung interkultureller Kompetenzen dient die Summer Academy der German-Sino School of Business & Technology, die 2025 bereits das zweite Jahr in Folge erfolgreich angeboten wurde. Etwa 40 chinesische Studierende von privaten Hochschulen und Partnerhochschulen der FOM besuchten im Rahmen der Summer Academy das Hochschulzentrum in Essen. Das Format kombiniert Seminare, Exkursionen und interkulturelle Aktivitäten und vermittelt zudem Schlüsselkompetenzen in Bereichen wie Selbstorganisation, Führungsqualitäten und Präsentationstechniken.

Wichtige Bausteine bei der Intensivierung der deutsch-chinesischen Bildungskooperationen stellen zudem die beiden reakkredierten Durchführungsvarianten der Studiengänge „Bachelor of Engineering & Digital Technologie“ sowie „Bachelor of Electrical Engineering & Information Technology“ dar. Diese Studiengänge bietet die FOM zusammen mit zwei chinesischen Partnerhochschulen an, der Shandong Agricultural University bzw. der Shenyang University. Mit der Shenyang University unterzeichnete die FOM

zudem einen neuen Kooperationsvertrag, der die transnationale Zusammenarbeit intensiviert und das Programm zukunftssicher und wettbewerbsfähig weiterentwickelt. In seiner neuen Durchführungsvariante markiert der Studiengang „Electrical Engineering & Information Technology“ die Umstellung vom alten 3+1-Konzept auf das neue 4+0-Konzept: Die Studierenden studieren nun vier Jahre in China (und nicht mehr wie zuvor das letzte Jahr in Deutschland), und erwerben Studienabschlüsse der FOM und der Shenyang University. Die intensivierte Zusammenarbeit mit der Shenyang University eröffnet auch Dozierenden der FOM die Möglichkeit, in China zu lehren, und sorgt auch auf dieser Ebene für eine Verstärkung des gegenseitigen Verständnisses (vgl. *Internationale Erfahrungen der Dozierenden,* S. 48f.).

Komplementär zu den Bemühungen, internationale Studierende vor allem aus dem asiatischen Raum für ihr Studienangebot zu gewinnen, besteht die Internationalisierungsstrategie der FOM auch darin, den Studierenden aus Deutschland wertvolle Auslandserfahrungen zu ermöglichen (vgl. Tabellen 4 und 5, S. 37). Hierzu arbeitete die FOM im Berichtszeitraum mit 12 verschiedenen Partnerhochschulen auf fünf verschiedenen Kontienten zusammen, um ein auf die individuellen Interessen der Studierenden zugeschnittenes Auslandsprogramm zusammenzustellen, an dem ca. 450 Studierende teilgenommen haben. Um die Attraktivität und Vielfalt dieses Angebots weiter zu erhöhen, wurden mit der Summer Conference Iceland für Masterstudierende (seit Juni 2025), der Spring School Kuala Lumpur für Bachelorstudierende (seit Februar 2025) und der Spring School Future of Global Economics New York (seit Juni 2025 in Entwicklung, nun im Angebot für 2026) drei weitere Summer Schools aus dem europäischen, asiatischen und amerikanischen Raum in das Programm aufgenommen.

Ergänzend hierzu haben 34 Studierende, eine Lehrende sowie zwei Mitarbeiter:innen der FOM im Rahmen von ERASMUS+ Erfahrungen im Ausland sammeln können. Die FOM baute im letzten Jahr das Angebot für Studierende aus, indem mit dem IRIARTE Centro Universitario International in Teneriffa, der ISLA Santarém in Portugal, der Vern University in Kroatien, der Antalya Bilim University in der Türkei, der Nord University in Norwegen und der UE Madrid in Spanien neue ERASMUS+ Kooperationspartner gewinnen konnte.

Eine dritte Säule im Auslandsangebot sind die Promotionsstudiengänge (vgl. *4.3. Forschung meets Lehre*). Fünf Studierende haben mit dem Promotionsstudium an der UCAM (Spanien) begonnen, während zehn Studierende ihr Promotionsprogramm an der University of Sopron (Ungarn) aufgenommen haben.

Abbildung 21: Impressionen der Auslandsprogramme an der FOM

Tabelle 4: Auslandsprogramme für Bachelor-Studierende

Programm	Dauer
Fall School Atlanta	23.09.2024 - 04.10.2024
Summer School Cape Town	28.10.2024 - 08.11.2024
Summer School Australia	30.12.2024 – 24.01.2025
Volunteer & Study in Namibia	10.02.2025 – 21.02.2025 18.08.2025 – 29.08.2025
Auslandssemester + Aldi Nord	10.02.2025 - 02.05.2025
Spring School Kuala Lumpur	17.02.2025 - 28.02.2025
Spring School Business English New York	02.06.2025 – 06.06.2025
Spring School Behavioral Finance New York	02.06.2025 – 06.06.2025
Sommer-Studium Sopron Bachelor	14.07.2025 – 22.08.2025
Summer School San Diego	04.08.2025 - 15.08.2025

Tabelle 5: Auslandsprogramme für Master-Studierende

Programm	Dauer
Summer Conference Maastricht	02.09.2024 – 06.09.2024
Summer Conference Spanien	02.09.2024 – 13.09.2024
Fall Conference Atlanta	23.09.2024 - 04.10.2024
Summer Conference Cape Town	28.10.2024 - 08.11.2024
Fall Conference Nepal	11.11.2024 - 22.11.2024
Winter Conference Wien Zukunftsinstitut	25.11.2024 – 29.11.2024
Summer Studies Australia	30.12.2024 – 24.01.2025
Spring Conference Namibia	10.02.2025 – 21.02.2025
Spring Conference Kuala Lumpur	17.02.2025 – 28.02.2025
Spring Conference New York	02.06.2025 – 06.06.2025
Summer Conference Finance France	02.06.2025 - 13.06.2025
Summer Conference Iceland	16.06.2025 - 27.06.2025
Sommer-Studium Sopron Master	14.07.2025 – 25.07.2025
Summer Conference San Diego	04.08.2025 - 15.08.2025

Lehren an der FOM:

Expertise aus Wissenschaft & Wirtschaft

4. Lehren an der FOM: Expertise aus Wissenschaft & Wirtschaft

4.1. Das Leitbild Lehre der FOM

Mit der Verabschiedung des „Leitbilds Lehre“ im Mai 2025 hat die FOM einen zentralen Schritt in ihrer didaktischen Weiterentwicklung vollzogen. Das Leitbild (vgl. Abb. 23) bildet einen verbindlichen Rahmen, in dem die Leitlinien für exzellente, praxisnahe und zukunftsorientierte Lehre klar gefasst sind. Es verdeutlicht das Selbstverständnis der Hochschule, berufsbegleitend Studierenden hochwertige und wissenschaftlich fundierte Studienbedingungen zu bieten, und richtet sich zugleich an alle Lehrenden und Hochschulangehörigen, die zur Umsetzung dieses Anspruchs beitragen.

Im Gesamtkontext der Hochschulentwicklung stellt das Leitbild Lehre damit einen weiteren Schlüsselbaustein dar: Es verknüpft bestehende Konzepte und Dokumente – wie das allgemeine Leitbild der Hochschule mit der darin enthaltenen Charta Partnerschaft für Lehre und Lernen (vgl. Abb. 22) – mit didaktischen und strukturellen Unterlagen – wie dem FOM-Kompetenzmodell, der FOM-Transferdidaktik oder den didaktischen Handlungsprinzipien (vgl. Abb. 24). Das Leitbild fungiert seitdem als kommunikative Plattform, um das Lehrverständnis der FOM sowohl nach innen als auch nach außen sichtbar zu machen. Somit bildet das Leitbild Lehre einen zentralen Orientierungspunkt für die gesamte akademische Gemeinschaft an der FOM.

Ein zentraler Aspekt ist dabei eine hochschulweit einheitliche Lehr- und Lernarchitektur. Diese definiert einerseits die verschiedenen Studiengangsfamilien der FOM mit ihren spezifischen Konzeptmerkmalen. Andererseits definiert die Architektur die didaktischen Koordinaten für die verschiedenen Durchführungsformate der FOM. Die Lehr- und Lernarchitektur schafft einen Orientierungsrahmen für Lehrende, der sicherstellt, dass alle Studierenden unabhängig vom Durchführungsformat die gleichen Kompetenzziele erreichen können. Auf diese Weise wird ein konsistenter Orientierungsrahmen geschaffen, der nicht nur die Qualitätssicherung stärkt, sondern auch die Profilbildung der Hochschule unterstützt.

Die Entwicklung des Leitbildes war das Ergebnis eines breit angelegten hochschulischen Diskurses. Dieser wurde analog zum Diskurs angelegt, der bei der Erarbeitung der Charta Partnerschaft für Lehre und Lernen als Teil des FOM Leitbildes verfolgt wurde. Den Ausgangspunkt bildete die systematische Aufarbeitung bestehender Konzepte zur Lehre, auf deren Grundlage eine konsolidierte Fassung entworfen wurde. Dieser Entwurf wurde danach in mehreren Stufen in die Diskussion mit verschiedenen Personengruppen innerhalb der Hochschule weiter abgestimmt. Ein wesentlicher Meilenstein war die Präsentation des Entwurfs durch das Rektorat an alle Lehrenden, bei der in Kleingruppen eine intensive Auseinandersetzung mit den Leitlinien erfolgte. Diese Rückmeldungen flossen dann in die Endfassung ein.

Abbildung 22: Akteure und Grundwerte der Charta "Partnerschaft für Lehre und Lernen“ aus dem FOM Leitbild

Mit dem Beschluss durch die Delegiertenversammlung erhielt das Leitbild seine institutionelle Gültigkeit. Als zentraler Rahmen für die Lehre an der FOM trägt es dazu bei, die Besonderheiten des Studienprofils zu kommunizieren und die Zukunftsfähigkeit der Lehre nachhaltig zu sichern. In hochschulweiten Lehrendenkonferenzen wird das Leitbild seitdem auch weiterhin kommuniziert und in Workshops eine tiefergehende Auseinandersetzung durch die Lehrenden angestrebt. Mit dem Leitbild Lehre unterstreicht die FOM ihren Anspruch, Lehre nicht allein als Wissensvermittlung, sondern als zukunftsorientierte, praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Begleitung der beruflichen Entwicklung von Studierenden zu verstehen. Es ist damit weit mehr als ein normatives Dokument: Es ist Ausdruck einer Hochschulidentität, die Qualität, Transfer und Zukunftsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt und zugleich ein sichtbares Bekenntnis zur kontinuierlichen strategischen Weiterentwicklung der Hochschule. Diese Gedanken sind in den vier Leitlinien des Leitbildes Lehre abgebildet.

Leitlinie 1: Kompetenzorientierung durch Transferdidaktik

Die Leitlinie „Kompetenzentwicklung durch Transferdidaktik“ betont, dass das FOM-Kompetenzmodell den Rahmen für alle Lernziele bildet. Es stellt sicher, dass die Lehre auf die systematische Entwicklung zentraler fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen ausgerichtet ist. Ergänzt wird dies durch die Transferdidaktik, die Theorie und Praxis eng verzahnt und so die für den Arbeitsmarkt zentrale Transferkompetenz fördert – also die Fähigkeit, erworbenes Wissen kritisch zu reflektieren und in unterschiedlichen beruflichen Kontexten wirksam anzuwenden.

Leitlinie 2: Didaktische Handlungsprinzipien

Die Leitlinie „Didaktische Handlungsprinzipien“ beschreibt die zentrale Ausrichtung für die Gestaltung und Durchführung lehrbezogener Aufgaben an der FOM. Sie wurde im Jahr 2024 entwickelt und ergänzt die FOM-Transferdidaktik um klare Grundsätze, die Lehrenden ein didaktisches Gerüst zur Verfügung stellen (vgl. *Didaktische Handlungsprinzipien der FOM*, S. 42). Im Kern beruhen die Handlungsprinzipien auf der Überzeugung, dass Lernen nur dann erfolgreich ist, wenn es aktiv, selbstgesteuert, konstruktiv, situativ und sozial gestaltet wird. Damit wird deutlich, dass die FOM Lehre nicht auf reine Wissensvermittlung setzt, sondern konsequent auf Interaktion, Anwendung und Reflexion.

Leitlinie 3: Forschung in Studium und Lehre

Die Leitlinie „Forschung in Studium und Lehre“ unterstreicht das Ziel der FOM, die Studierenden zu befähigen, wissenschaftlich fundierte Lösungen für die Herausforderungen ihres Fachbereichs zu entwickeln und in die berufliche Praxis zu transferieren. Die Grundlage dafür bildet ein breites Methodenspektrum und die sukzessive Anwendung in der Bearbeitung konkreter Forschungsprojekte im Studienverlauf.

Leitlinie 4: Qualitätssicherung und kontinuierliche Weiterentwicklung

Die Leitlinie „Qualitätssicherung und kontinuierliche Weiterentwicklung“ verdeutlicht, dass Qualitätssicherung nicht allein ein institutioneller Prozess ist, sondern als gemeinschaftliche Aufgabe von Hochschule und Lehrenden verstanden wird. Die Hochschule unterstützt diesen Prozess durch institutionelle Evaluationsmechanismen, gezielte Weiterbildungsangebote und kollegiale Austauschformate.

Das **Leitbild Lehre** beschreibt unser Verständnis einer exzellenten, zukunftsfähigen, praxisnahen und transferorientierten Lehre. Es bildet die Grundlage für unser Handeln als Lehrende und Hochschulangehörige.

Ziele und Rahmen

Unser Ziel ist es, die berufsbegleitend Studierenden bestmöglich auf ihren beruflichen und akademischen Erfolg vorzubereiten. Für die hochwertige Umsetzung der Lehre nutzen wir die verbindliche **Lehr- und Lernarchitektur** der FOM, die einen konzeptionellen, didaktischen sowie infrastrukturellen Rahmen vorgibt. Diese Architektur basiert auf dem FOM-Grundsatz „so viel Standardisierung wie möglich und so viel Differenzierung wie nötig". Wir sorgen damit für eine Durchlässigkeit zwischen den Studienformaten, wie Campus-Studium, Digitales Live-Studium und Fernstudium, die sicher stellt, dass alle Studierenden in allen Studienformaten die gleichen Kompetenzziele erreichen können.

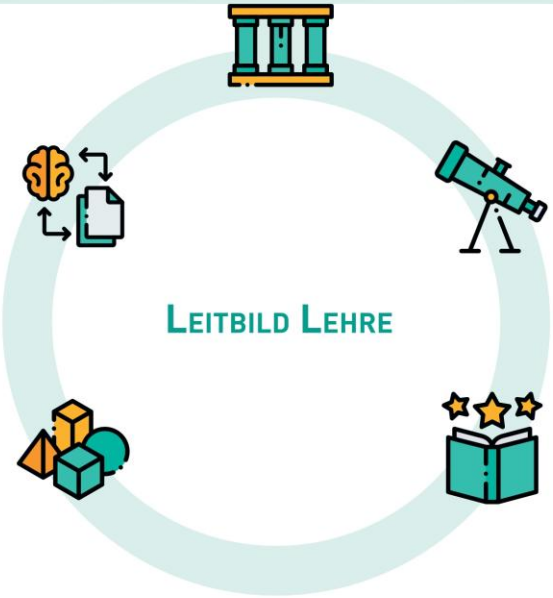
In diesem Rahmen schaffen wir eine Lernumgebung, die Vielfalt wertschätzt und individuelle Potenziale fördert. **Vier zentrale Leitlinien** prägen unsere Lehre.

Leitlinie 1: Kompetenzorientierung durch Transferdidaktik

Unsere Lehre vermittelt praxisnahe Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind und benötigt werden. Besonders wichtig ist die Transferkompetenz, die dazu befähigt, Wissen in der Praxis anzuwenden und kritisch zu reflektieren. Grundlage dafür sind das FOM-Kompetenzmodell sowie unsere Transferdidaktik, die Theorie und Praxis eng miteinander verknüpfen.

Leitlinie 2: Didaktische Handlungsprinzipien

Lernen gelingt am besten, wenn es aktiv, eigenständig, anwendungsbezogen und im Austausch erfolgt. Anhand unserer didaktischen Handlungsprinzipien gestalten wir Lehre so, dass Studierende sich aktiv einbringen können. Dabei setzen wir gezielt moderne Lehr- und Lernmethoden sowie unterschiedliche Medien – inklusive KI-gestützte Tools – ein, um abwechslungsreiche und motivierende Lernimpulse zu ermöglichen.



Leitlinie 3: Forschung für Studium und Lehre

Wir vermitteln unseren Studierenden wissenschaftliche Methoden, die ihnen helfen, praxisrelevante Erkenntnisse unter Beachtung forschungsethischer Grundsätze zu gewinnen. Sie werden aktiv an die Lösung komplexer Herausforderungen herangeführt und lernen, wissenschaftlich fundierte Arbeiten zu verfassen. Dabei legen wir besonderen Wert auf eine kritische Analyse und Reflexionsfähigkeit, um eine differenzierte Urteilsbildung zu fördern. Unsere anwendungsorientierte Forschung fließt verständlich aufbereitet in die Lehre ein.

Leitlinie 4: Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

Wir engagieren uns für die stetige Weiterentwicklung der Lehre. Durch regelmäßige Feedbackprozesse und Weiterbildungen optimieren wir unsere Lehrleistung und erweitern unser Lehrangebot. Transformationsprozesse an der FOM unterstützen uns dabei, auch in Zukunft eine exzellente Lehre sicherzustellen.

Unser Leitbild ist ein Versprechen: Wir bieten eine hochwertige, praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Lehre, die unsere Studierenden optimal auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet.

Abbildung 23: Leitbild Lehre der FOM

4.2. Praxis meets Lehre: Transferdidaktik

Die FOM richtet ihre Lehrstrategie darauf aus, Studierende systematisch in den klassischen Kompetenzdimensionen (Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz) auszubilden und diese um Future- und Global-Skills zu ergänzen. Als besonderes Lehrziel wird mit Blick auf die vornehmlich berufsbegleitend Studierenden die Vermittlung einer übergreifenden Transferkompetenz angestrebt. Diese gilt als höchste Stufe der Kompetenzentwicklung und prägt damit die Lehre und das Selbstverständnis der Hochschule. Unter Transferkompetenz wird die Befähigung verstanden, Wissen und Fertigkeiten kontextübergreifend nutzbar zu machen. Diese Kompetenz bildet eine Schlüsselqualifikation, die sowohl die akademische als auch die berufliche Entwicklung entscheidend prägt.

Didaktische Handlungsprinzipien der FOM

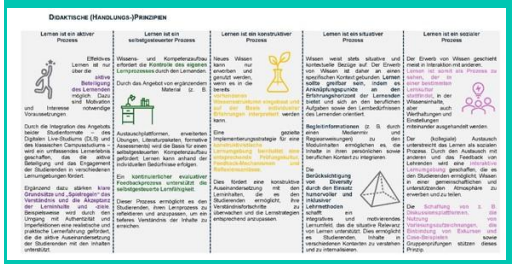


Abbildung 24: Überblick über die didaktischen Handlungsprinzipien an der FOM

Die didaktischen Handlungsprinzipien zielen darauf ab Lehre so zu gestalten, dass der Lernprozess optimal angeregt wird. Die Eigenschaften des Lernens werden dafür konkret definiert, so dass ein klares Zielbild entsteht.

Aktives und selbstgesteuertes Lernen: Studierende bringen sich aktiv in den Lernprozess ein und tragen so zu einer authentischen und praxisnahen Lehrerfahrung bei. Indem sie ihr Lernen eigenverantwortlich gestalten und durch Materialen und Feedbackschleifen unterstützt werden, schaffen sie die Voraussetzungen sich aktiv in den Transferprozess einzubringen.

Konstruktives und situatives Lernen: Neue Inhalte werden in die beruflichen Erfahrungen der Studierenden eingebettet und so an existierenden Wissensstrukturen verankert und mit realen Anwendungsfeldern verbunden. Fallstudien, Planspiele oder digitale Simulationen schaffen dafür praxisnahe Lernsituationen, die einen Transfer ermöglichen.

Soziales Lernen: Der Transfer zwischen Theorie und Praxis vollzieht sich im Austausch mit Lehrenden, Kommiliton:innen sowie mit externen Expert:innen. Indem Lehrende Diskussions- und Reflexionsformate einsetzen, schaffen sie Raum für diesen sozialen Prozess.

Die didaktischen Handlungsprinzipien wurden in verschiedenen Workshops und Dozentenkonferenzen im Berichtsjahr gemeinsam mit Lehrenden besprochen und gezielt trainiert.

Die FOM setzt bei der Vermittlung der Kompetenzen auf die FOM Transferdidaktik als zentrales Element ihrer Lehrstrategie. Diese verfolgt das Ziel, kontinuierlich das Zusammenspiels von praktischen Erfahrungen und theoretischem Wissen im Lern- und Lehrprozess zu reflektieren. Diese aktive Verknüpfung ermöglicht eine nachhaltige Lernerfahrung, die sich insbesondere in einer hohen Transferkompetenz widerspiegelt, aber zusätzlich auch auf die klassischen Kompetenzen einzahlt. Dieses didaktische Grundprinzip geht über die reine Wissensvermittlung hinaus: Studierende sollen befähigt werden, vorhandenes Wissen zu aktivieren, neues Wissen zu verinnerlichen und es in beruflichen wie auch wissenschaftlichen Kontexten erfolgreich anzuwenden. Um in den Vollzeitstudiengängen ebenfalls nach der Transferdidaktik zu lehren, werden fehlende berufliche Anknüpfungspunkte durch praxisnahe Fallbeispiele ersetzt.

Die Umsetzung der Transferdidaktik an der FOM vollzieht sich in drei miteinander verknüpften Handlungsfeldern. Ein Handlungsfeld umfasst den Ein-

satz transferbezogener Lehre, die sich aus der besonderen praxisnahen Erfahrung unserer Lehrenden speist. Dies geschieht beispielswiese durch den Einsatz von Fallstudien, Planspielen oder Classroom Response Systemen. Diese praxisnahen, interaktiven und digitalen Lehr-Lern-Formate verzahnen Theorie und Praxis eng miteinander (vgl. *Leuchtturmvorträge im FOM Studium*).

Regelmäßige Transferreflexionen stellen ein weiteres Handlungsfeld dar, in dem Studierende sich kontinuierlich mit ihrer Kompetenz- und Karriereentwicklung auseinandersetzen, unter anderem in Form von Kompetenz-Checks, Transferberichten oder Kolloquien. Diese Reflexion stärkt das Bewusstsein für individuelle Lernfortschritte und den gezielten Kompetenzaufbau.

Das dritte Handlungsfeld ergibt sich durch die Durchführung von praxisorientierten Projekten, Forschungsforen oder Thesisarbeiten. In diesen wird der Transfergedanke in der konkreten Umsetzung vertieft. Lehrende begleiten die Studierenden in den Transferprojekten als Academic Coaches, die den Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis anleiten und unterstützen.

Die Transferdidaktik entfaltet ihre Wirkung durch die enge Verzahnung mit den didaktischen Handlungsprinzipien der FOM. Beide Konzepte ergänzen sich, indem sie die Frage nach dem „Was“ (Kompetenzziele) und „Wie“ (Gestaltung der Lehre) im Sinne des Constructive Alignments beantworten. Die Transferdidaktik bildet dabei den übergeordneten Rahmen, in dem die didaktischen Handlungsprinzipien wirksam werden. Die Prinzipien unterstützen die Lehrenden bei der Auswahl und Anwendung von Methoden, Medien und Prüfungsformaten. Durch die Verankerung der Transferdidaktik im Leitbild Lehre sorgt die FOM für eine konsistente Umsetzung der Lehre über alle Studiengänge und Formate hinweg. Studierende erleben Lehre an der FOM somit als Lernprozess, indem sie Verantwortung übernehmen, indem sie ihre Berufserfahrungen einbringen und indem sie im Austausch mit Lehrenden und Mitstudierenden konkrete Lösungen entwickeln.

Leuchtturmvorträge im FOM Studium

Mit den Leuchtturmvorträgen hat die FOM ein neues Format in den konsekutiven Master-Studiengängen etabliert, das den Anspruch der Hochschule sichtbar unterstreicht, höchste wissenschaftliche Anforderungen mit Arbeitsmarktrelevanz und berufsorientiertem Transfer zu verbinden. Im Studienverlauf nehmen die Studierenden an mehreren Leuchtturmvorträgen teil, da diese über die Semester verteilt in verschiedenen Modulen verankert sind.

Die Leuchtturmvorträge dienen der gezielten Stärkung zentraler Eckpfeiler der Masterprogramme:

- Wissenschaftsorientierung, indem Forscher:innen der FOM Einblicke in aktuelle Forschungsdiskurse, anwendungsbezogene Projekte und methodische Zugänge geben
- Praxisorientierung, indem externe Expert:innen branchenspezifische Fragestellungen und Entwicklungen aufgreifen, die Studierende unmittelbar auf ihre Tätigkeit als Fachspezialist:innen vorbereiten

Durch ihre hochschulzentrumsübergreifende virtuelle Durchführung ermöglichen die Leuchtturmvorträge die Einbindung hochkarätiger Referent:innen aus Wissenschaft und Praxis in einer für alle Studierenden zugänglichen Form. Damit ergänzen sie die regulären Lehrveranstaltungen um ein strategisch ausgerichtetes Transfer- und Forschungsformat, das konzeptionell in das jeweilige Modul integriert ist. Sie gehen somit deutlich über klassische Gastvorträge hinaus.

4.3. Forschung meets Lehre

Die FOM zielt in ihrer wissenschaftlichen Profilbildung darauf ab, die Forschung mit der Lehre zu verknüpfen und so gemeinsame Mehrwerte zu schaffen. Diese Ausrichtung ist deshalb auch mit der Leitlinie „Forschung in Studium und Lehre“ prominent im Leitbild Lehre verankert. Um diese Verknüpfung zu gewährleisten, verfolgt die FOM zwei zentrale Handlungsstränge: Eine methodisch fundierte, wissenschaftliche Ausbildung der Studierenden, die eine aktive Teilnahme an Forschungsprozessen ermöglicht, und ein starker Rückfluss aus den Forschungstätigkeiten der Lehrenden in die Lehrinhalte des Studiums.

Zur Unterstützung dieser Verankerung, die sich im Lehrbetrieb der FOM widerspiegelt, werden gezielt Projekte umgesetzt, die die Verknüpfung von Forschung und Lehre unterstützen. Die vom Forschungsbereich initiierte Research Academy der FOM bündelt die Aktivitäten im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Ihr Ziel ist eine Unterstützung und Förderung bei ersten Forschungserfahrungen und -tätigkeiten, die den Grundstein für eine mögliche wissenschaftliche Weiterqualifizierung legen. Über die Möglichkeiten wird dabei regelmäßig im virtuellen Format „Let’s talk science“ informiert.

Bereits während des Studiums besteht für Studierende die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Research Fellowships in die Forschungsarbeit der Hochschule einzubringen. Im Berichtszeitraum wurde diese Möglichkeit von ca. 150 Studierenden sowie Absolvent:innen wahrgenommen. Die Forschungstätigkeiten sind in einem Netzwerk aus 23 Instituten und KompetenzCentren organisiert, welches eine bundesweite Zusammenarbeit der Forschenden zu verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten ermöglicht und damit Förderungs- und Unterstützungsstrukturen schafft. Durch eine Mitarbeit an Publikationen oder Konferenzbeiträgen zu aktuellen praxisorientierten Fragestellungen können die Studierenden frühzeitig Erfahrungen in der wissenschaftlichen Arbeit sammeln. Zum Abschluss des Studiums besteht für besonders forschungsstarke Studierende die Möglichkeit, sich mit einer forschungsnahen Abschlussarbeit im „Paper-Style“ bereits aktiv auf eine akademische Weiterentwicklung durch eine Promotion vorzubereiten.

„Paper-Style“ Abschlussarbeiten

Die FOM bietet Master-Studierenden die Möglichkeit, ihre Abschlussarbeit im sogenannten „Paper Style“ einzureichen. Dabei wird die Thesis im Format eines wissenschaftlichen Fachartikels erstellt – vergleichbar mit einem Working Paper, das für die Einreichung in einem peer-reviewten Journal erstellt wird. Dieses Format spricht Studierende mit einer ausgeprägten Forschungsausrichtung an und fördert die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit ihrer Arbeiten.

Wesentliche Merkmale des Paper Style sind die enge Anbindung an die Forschungsarbeit der FOM-Institute und KompetenzCentren, die Orientierung an den formalen Kriterien wissenschaftlicher Journale sowie die klare Fokussierung auf die Bearbeitung einer Forschungslücke, die Entwicklung eines Modells oder die empirische Überprüfung bestehender Theorien.

Auf diese Weise wird der Anspruch guter wissenschaftlicher Praxis mit der gezielten Förderung von Publikationskompetenzen verbunden und die Sichtbarkeit herausragender Masterarbeiten gestärkt. Seit Beginn des Projekts wurden bereits 48 Masterarbeiten im Paper-Style angemeldet, davon im aktuellen Berichtszeitraum 13.

Auch der Weg und die Durchführung einer Promotion wird durch die Research Academy begleitet, die interessierte Personen auf verschiedene Weise unterstützt. Master-Absolvent:innen, Mitarbeitende sowie Research Fellows werden durch ein Wissenschaftliches Qualifizierungsprogramm (WQP) in den ersten Schritten der Promotion unterstützt. Das virtuell durchgeführte Programm bringt Interessierte in mehreren Schritten von einer ersten Idee

zu einem Exposé, das für die Bewerbung in einem Promotionsprogramm genutzt werden kann.

Für die Durchführung von Promotionen werden von der FOM zwei strukturierte Promotionsprogramme mit wirtschaftswissenschaftlich geprägten Universitäten im europäischen Ausland gepflegt, eine dritte Kooperation ist in Vorbereitung. Promotionsstudierenden wird hier eine berufsbegleitende Umsetzung ihres Promotionsvorhabens ermöglicht, und das in enger Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Hochschulen. Zusätzlich unterhält die FOM auch Kooperationen mit weiteren europäischen Universitäten, über die Mitarbeitende sowie Research Fellows Zugang zu Promotionsmöglichkeiten an diesen Hochschulen erhalten. Insgesamt blickt die FOM auf knapp 80 erfolgreiche Promotionen zurück, und eben so viel Promotionsvorhaben befinden sich aktuell in der Durchführung.

4.4. Stimmen der Lehrenden

Die rund 1.500 Lehrenden an der FOM bringen neben ihrer wissenschaftlichen Expertise umfangreiche Erfahrungen aus der Arbeitswelt mit, um die Studierenden optimal auf ihre beruflichen Herausforderungen vorzubereiten. Alle drei Semester führt die FOM eine hochschulweite Lehrendenbefragung unter allen haupt- und nebenberuflich Lehrenden durch. Ziel der Befragung ist es, die Perspektive der Lehrenden systematisch in die hochschulische Weiterentwicklung einzubeziehen und strukturelle Entwicklungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. Im Mittelpunkt stehen Einschätzungen zu didaktischen Aspekten, zu hochschulzentrumsbezogenen Rahmenbedingungen, zur sozialen Einbindung sowie zu allgemeinen Arbeits- und Lehrbedingungen. Die Ergebnisse dieser Befragung werden unter anderem auch bei der Weiterentwicklung der hochschulinternen Weiterbildungsangebote für die Lehrenden berücksichtigt.

Bei der im Wintersemester 2024 durchgeführten Lehrendenbefragung setzten sich zwei Trends fort, die bei der vorangegangenen Befragung im Sommersemester 2023 erstmals zu beobachten waren. Erfreulich ist zunächst, dass der Rücklauf mit 37 % erneut ein hohes Niveau erreichte. Negativ ins Gewicht fällt hingegen die weiterhin abnehmende Zufriedenheit der Lehrenden mit ihrer Lehrtätigkeit, wobei sich dieser Negativtrend allerdings spürbar verlangsamt hat (vgl. Abb. 25).

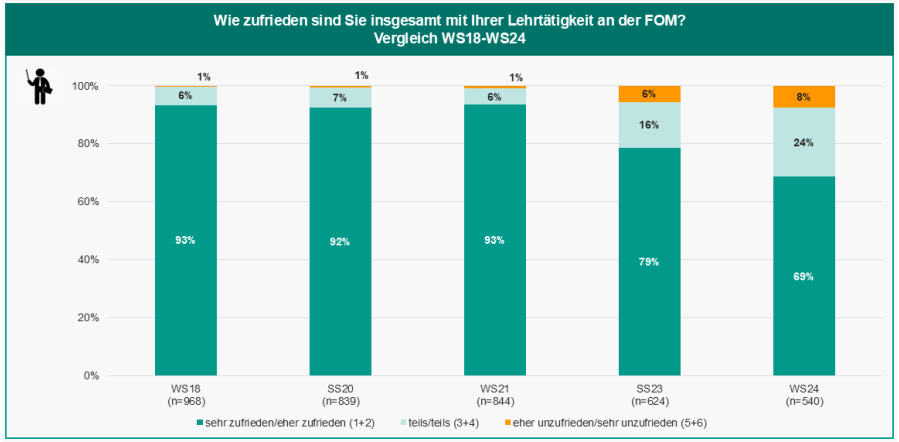


Abbildung 25: Entwicklung der Zufriedenheit der Lehrenden mit ihrer Lehrtätigkeit

Diese Entwicklung lässt sich zu großen Teilen mit dem anhaltenden Transformationsprozess erklären, den die FOM durchläuft. Für die Entwicklung der FOM, die sich seit jeher als Präsenzhochschule definiert, und diese Sicht im Campusstudium und DLS lebt, ist dieser Prozess von zentraler Bedeutung. Der stetig wachsende Anteil digitaler Lehrformate stellt einen unverzichtbaren Baustein in der FOM^{flex}-Strategie dar, um die Ansprüche ihrer Studierenden hinsichtlich Individualität und Flexibilität der Lehre bei gleichzeitiger Wahrung hoher Qualitätsstandards sicherzustellen. Gleichzeitig stellt die Di-

gitalisierung insbesondere die Lehrenden vor die Herausforderung, neue didaktische Konzepte zu erproben oder bewährte Lehrkonzepte an ein virtuelles Umfeld anzupassen. Die damit verbundene Verunsicherung bilden sich deshalb vermutlich auch in den Zufriedenheitswerten ab. Diese wirkt sich dabei stärker auf die Lehrenden aus, die die Transformation in Ihrer Hauptberuflichkeit erfahren. Trotzdem sind weiterhin 87 % der Hauptberufler:innen mit ihrer Lehrtätigkeit sehr oder zumindest eher zufrieden, während. bei den Nebenberufler:innen der Anteil der zufriedenen Lehrenden 95 % beträgt. Im Vergleich der verschiedenen Standorte wird eine Streuung der Zufriedenheit mit der Lehrtätigkeit sichtbar, die sich allerdings um den Mittelwert herum verteilt und keine Ausreißer vorweist.

Hochschulsteuerung in Zeiten der Transformation

Die Transformation an deutschen Hochschulen verändert die Rolle der Lehrenden und führt teilweise zu Unsicherheit und Unzufriedenheit. In einem Austausch zwischen Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe (Präsident des Hochschullehrerbundes NRW) und Prof. Dr. Burghard Hermeier (Rektor der FOM) im Sommer 2025 wurden aktuelle Entwicklungen im Hochschulbereich, Erfahrungen und Evaluationsergebnisse sowie die Stimmungslage in der Professorenschaft diskutiert. Besonders hervorgehoben wurde die Bedeutung konsequenter Kommunikation und eines aktiven Beziehungsmanagements mit Lehrenden und Funktionsträger:innen.

Eine aktuelle Befragung des hlb.nrw (März/April 2025), an der Lehrende von Hochschulen aus ganz NRW teilgenommen haben, fokussiert auf die Arbeitsbedingungen der Professor:innen in NRW und insbesondere auf die Themen Zufriedenheit mit der Lehre, Freiräume für Forschung, Informiertheit über Entwicklungen an der Hochschule sowie die Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und den Fachbereichen. Die Ergebnisse dieser Befragung werden im Winter 2025 erwartet.

Insgesamt decken sich die Themen mit der FOM-internen Lehrendenbefragung (zuletzt Dezember 2024), deren Ergebnisse hochschulintern bereits in den Gremien diskutiert und im Qualitätsbericht zusammengefasst wurden. Für die FOM zeigt sich ein differenziertes Bild: Zufriedenheit mit der Lehrtätigkeit, Unterstützung durch die zentrale Verwaltung sowie an den Hochschulzentren werden insgesamt positiv bewertet, während die Abstimmung mit den Kolleg:innen und der Informationsfluss zu aktuellen Entwicklungen gemischt beurteilt werden.

Abbildung 26: Prof. Dr. Stelzer-Rothe (links) gemeinsam mit Prof. Dr. Hermeier

Der hlb.nrw ist die Interessenvertretung der Professor:innen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Nordrhein-Westfalen. Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe ist seit 2013 Präsident des hlb.nrw.

Die Ergebnisse der Lehrendenbefragung des Wintersemesters 2024 belegen das ungebrochen hohe Engagement der Lehrenden an der FOM. Ein deutliches Indiz hierfür ist zum einen in der bereits erwähnten hohen Rücklaufquoten zu sehen, zum anderen aber auch im großen Interesse der Lehrenden an der aktuellen Entwicklung der FOM. In den Freitextfeldern der Lehrendenbefragungen äußerte ein knappes Drittel der Lehrenden den Wunsch, mehr über die Bereiche Hochschulstrategie und Studiengangsentwicklung zu erfahren. Um den Austausch mit den Lehrenden weiter zu verbessern, hat die Hochschulleitung im Berichtszeitraum das Kommunikationsformat „Rektorat im Dialog“ etabliert, das sich im Berichtszeitrum mit Themen wie der digitalen Transformation und dem neuen Leitbild Lehre beschäftigt hat. Eine besondere Bestätigung erfährt das hohe Engagement der Lehrenden an der

FOM zuletzt durch die Studierenden (vgl. Abb. 27): Wie die Evaluationswerte zeigen, bewegt sich die Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre auf einem konstant hohen Niveau.

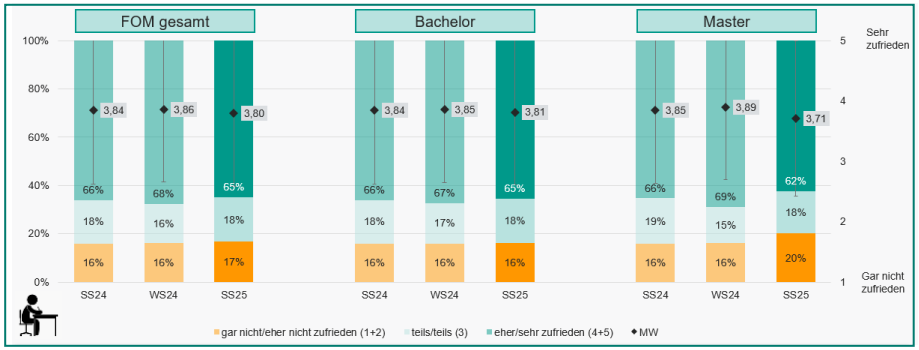


Abbildung 27: Entwicklung der Zufriedenheit der Studierenden mit der Lehre

Interview mit dem nebenberuflichen Lehrpreisträger: Dr. Tim Hampel

Jährlich vergibt die FOM im Rahmen der Dozierendenvollversammlung Lehrpreise an hauptberuflich und nebenberuflich Lehrende, die sich durch eine besondere Lehrleistung im vergangenen Jahr hervorgetan haben. Dabei wurden die Lehrpreise für das Jahr 2024 auf Basis von exzellenten Evaluationsergebnissen und dem Votum einer mehrköpfigen Jury vergeben. Als nebenberuflich Lehrender wurde Herr Dr. Tim Hampel ausgezeichnet, der neben seiner Tätigkeit bei der Porsche AG am Hochschulzentrum in Stuttgart Wirtschaftspsychologie lehrt. In seiner Lehre erarbeitet er gemeinsam mit den Studierenden Interventionen für Herausforderungen aus der Unternehmenspraxis und verknüpft diese mit der wissenschaftlichen Literatur, indem er beispielweise ein selbstentwickeltes Literatur-Speed-Dating mit den Studierenden durchführt. Zu seiner Tätigkeit als Lehrbeauftragter an der FOM äußert er sich wie folgt:

Was hat Sie ursprünglich dazu motiviert, neben Ihrer Haupttätigkeit an der FOM zu lehren?

Ich hatte bereits während meines Studiums in kleinerem Umfang unterrichtet und habe die Hochschulatmosphäre und die Zusammenarbeit mit Studierenden immer sehr geschätzt. Die Eigeninitiative der Studierenden neben dem Job zu studieren und die klare Ausrichtung der FOM auf berufsbegleitende Bildung haben mich angezogen.

Inwiefern profitieren die Studierenden aus Ihrer Sicht konkret von Ihrer Tätigkeit in der Wirtschaft bzw. Praxis?

Ich denke in gleicher Weise wie von unseren erfahrenen Professor:innen und Lehrenden. Da viele Studierende bereits Praxiserfahrung besitzen und parallel arbeiten, finde ich es spannend, Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen miteinander zu verknüpfen und so gegenseitig lernen zu können.

Was begeistert Sie heute noch immer an der Lehre mit berufsbegleitend Studierenden?

Besonders die Offenheit und positive Einstellung. Man merkt, dass sich unsere Studierende bewusst entschieden haben (weiter) zu studieren. Damit kommt es meist von selbst zu einer produktiven Atmosphäre in den Kursen.

Sie nutzen in Ihrer Lehre ihr eigenes Literatur-Speed-Dating. Was kann man darunter verstehen und welchen Mehrwehrt schafft die Methode für die Studierenden?

Das ist eine Übung, bei der zu Beginn meist ein tiefes Stöhnen durch den Raum geht., am Ende aber oft Zufriedenheit. Einfach gesagt geht es darum, einen wissenschaftlichen Artikel zu lesen und die Hauptergebnisse kurz vorzustellen – und zwar alle einen eignen. Die Aufgabe fordert heraus schnell ins Handeln zu kommen und sorgt als Ergebnis dafür, dass das Wissen von vielen spannenden Artikeln in der Gruppe geteilt wird.

Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit den hauptberuflich Lehrenden und wie ergänzen sich beide Rollen aus Ihrer Sicht?

Ich komme immer sehr gerne an den Campus. Dazu tragen die Kolleg:innen vor Ort maßgeblich bei. Im Austausch mit den forschungsstarke Professor:innen kann man als nebenberuflich lehrende Person im Austausch besonders profitieren. Umgekehrt bringe ich mich mit aktuellen Forschungsfragen aus der Praxis ein, auch z.B. bei der Mitbetreuung einer Abschlussarbeit.

Lehre an der FOM wird von einem Kollegium von hauptberuflich und nebenberuflich Lehrenden durchgeführt. Dabei ergänzen sich die unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen, die diesen Rollen innewohnen und schaffen damit einen Mehrwert für die Studierenden. Dr. Tim Hampel stellt dabei nur eins von vielen Beispielen für qualitativ hochwertige Lehre durch nebenberuflich Lehrende an der FOM dar.

Abbildung 28: Dr. Tim Hampel (links) mit der Prorektorin Lehre Prof. Dr. Katrin Keller

Internationale Erfahrungen der Dozierenden

Im Zuge der Internationalisierungsstrategie unterrichten viele Professor:innen der FOM an den Partnerhochschulen in China. Prof. Dr. Stefan Eymann, der an der Shandong Agricultural University (SDAU), der Wuhan Business University (WH) und der Shanxi University of Economics and Finance (SUFE) Lehrveranstaltungen in den Bereichen Rechnungswesen, Finanzen und Wirtschaftswissenschaft gegeben hat, berichtet von seinen Erfahrungen.

Wo würden Sie die größten Unterschiede zwischen dem Hochschulunterricht in China und dem in Deutschland/Europa sehen?

Die Unterschiede zwischen Hochschulunterricht in China und in Deutschland/Europa liegen weniger in der fachlichen Substanz als vielmehr in der didaktischen Kultur und den Erwartungen der Studierenden. In China ist es üblich, dass die Lehrkraft eine sehr klare Führungsrolle einnimmt und den Unterricht stark strukturiert. Studierende erwarten eindeutige Anleitungen, eine solide Vermittlung von Grundlagen sowie viele praxisnahe Beispiele. In Europa hingegen wird stärker auf selbstständiges Arbeiten, kritische Diskussionen und offene Fragestellungen gesetzt. Insgesamt ergänzen sich beide Systeme: Die chinesische Herangehensweise vermittelt Stabilität, Verbindlichkeit und kulturelle Resonanz, während die europäische stärker auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung abzielt. Für internationale Kooperationen kann genau dieses Zusammenspiel eine besondere Stärke darstellen.

Gibt es Ideen, die Sie aus Ihrem Unterricht in China nach Deutschland übernommen haben?

Ja, die Lehrerfahrungen in China haben mir wertvolle Impulse gegeben, die ich inzwischen auch in meinem Unterricht in Deutschland einsetze. Besonders drei Aspekte möchte ich hervorheben:

1. Klare Struktur und Transparenz: Chinesische Studierende erwarten von ihren Lehrenden eine sehr eindeutige Strukturierung der Inhalte. Dies hat mich dazu gebracht, auch in Deutschland meine Veranstaltungen noch deutlicher zu gliedern: Lernziele werden zu Beginn jeder Sitzung benannt, Kernbotschaften am Ende zusammengefasst. Diese Transparenz schafft Orientierung und hilft den Studierenden, den roten Faden leichter zu behalten.

2. Verstärkter Praxisbezug: Die hohe Wertschätzung, die in China praxisnahen Beispielen entgegengebracht wird, hat mich ermutigt, auch in Deutschland noch stärker auf Fallstudien, Unternehmensbeispiele und „Mini-Cases“ zu setzen. Selbst in eher theoretischen Modulen steigert dies die Aufmerksamkeit und erleichtert die Übertragung von Konzepten in die berufliche Praxis.

3. Sensibilisierung für unterschiedliche Lerntypen: Die Beobachtung, dass Studierende in China teilweise zurückhaltender im offenen Diskurs sind, hat mir noch einmal bewusst gemacht, wie wichtig es ist, verschiedene Lernkanäle zu bedienen: mündliche Diskussion, visuelle Darstellungen, schriftliche Zusammenfassungen und Kleingruppenarbeit. Diese Vielfalt kommt auch deutschen Studierenden zugute, da sie unterschiedliche Stärken anspricht und die Beteiligung breiter fördert.

Was haben Sie persönlich aus Ihrer Lehrtätigkeit in China gelernt?

Das Wichtigste, was ich persönlich aus der Lehrtätigkeit in China mitgenommen habe, ist ein vertiefter Sinn für interkulturelles Verständnis: Die Fähigkeit, sich einzulassen, zuzuhören und voneinander zu lernen. Diese Haltung wirkt weit über den Hörsaal hinaus und prägt mein akademisches Selbstverständnis dauerhaft.

4.5. Digitalisierung der Lehre

Die Lehr- und Lernkultur an der FOM ist durch eine digitale Arbeitsweise geprägt. Diese Arbeitsweise umfasst gleichermaßen die digitale Kommunikation, die konkrete Abwicklung organisatorischer Belange sowie die Durchführung der digitalen Lehre. Ein wesentlicher Baustein dieser digitalen Struktur ist der Online Campus, der als zentrale Informationsplattform dient, aber gleichzeitig auch organisatorische und administrative Aspekte bündelt, und auf der Durchführungsebene mit dem Lernmanagement System Moodle verknüpft ist.

Im Berichtszeitraum hat die FOM die Information über die Lehrstrategie und die besonderen Möglichkeiten und Unterstützungsangebote im Kontext der innovativen Lehre an der Hochschule umfassend aktualisiert. Insbesondere wurde dafür die Darstellungsweise und der strukturelle Aufbau der Inhalte überarbeitet. Dank der klaren Visualisierung und strukturierten Aufbereitung erhalten neue wie erfahrene Lehrende einen Überblick über strategische Grundlagen und finden gleichzeitig passgenaue und praxisnahe Unterstützungsangebote. Dafür werden aktuelle Hinweise zur Lehre, das Leitbild Lehre sowie umfassende Materialien zur Lehrstrategie gebündelt. Während die zentralen didaktischen Prinzipien und Strategien im Leitbild Lehre zusammengefasst sind, bieten die Seiten zur Lehrstrategie und zur innovativen Lehre vertiefende Informationen, die die Lehrenden bei der konkreten Übertragung in die Lehre unterstützen. Dies sorgt insbesondere dafür, dass die Transferdidaktik und die didaktischen Handlungsprinzipien nachhaltig in der Lehre verankert werden.

Diese Zusammenstellung des inhaltlichen Gestaltungsrahmens wird durch eine gebündelte Darstellung der Unterstützungsangebote für die Lehrenden ergänzt, die verschiedene Abteilungen des Wissenschaftsmanagements zur Verfügung stellen. Als Ergebnis der engen Zusammenarbeit der Abteilungen

werden Informationen über technische Ressourcen wie das Lernmanagementsystem Moodle ebenso angeboten wie didaktische Unterstützung durch die Medienentwicklung. Außerdem werden auch die von der Personalabteilung organisierten Fortbildungsangebote abgebildet. Der gemeinsame Auftritt verdeutlicht die Verzahnung der Serviceangebote und sorgt gleichzeitig dafür, dass Ansprechpartner:innen klar benannt werden.

Social Presence in der virtuellen Präsenzlehre

Die Qualität digitaler Lehrformate wird entscheidend davon beeinflusst, inwieweit es gelingt, soziale Nähe zwischen Lehrenden und Lernenden zu ermöglichen – trotz räumlicher Distanz. Genau hier setzt das Konzept der Social Presence an: Es beschreibt das Ausmaß, in dem sich Lernende und Lehrende in virtuellen Lernräumen als „wirklich anwesend" wahrnehmen und sich in ihren kommunikativen und emotionalen Beiträgen angesprochen fühlen.

Im Verständnis von Dindas und Schulte (2024) ist Social Presence kein bloßes „Dabei-Sein" im digitalen Raum, sondern ein aktiver Prozess des Beziehungsaufbaus. Zentrale Dimensionen sind dabei Copräsenz (das Erleben anderer als real anwesend), Interaktivität (die aktive Bezugnahme aufeinander) und Involviertheit (das persönliche Engagement in der Lehr-Lern-Situation). Eine Lernsituation entwickelt sich idealerweise von bloßer Copräsenz – etwa durch das Einblenden von Videokacheln – hin zu einer dialogischen Interaktion, die durch bewusste Kommunikation, emotionale Rückmeldung und soziale Einbindung geprägt ist. Lehrenden kommt hierbei eine moderierende und strukturierende Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, durch gezielte Impulse, methodische Vielfalt und emotionale Offenheit eine Lernumgebung zu gestalten, die soziale Präsenz nicht nur erlaubt, sondern aktiv fördert. Bewährte Formate wie Breakout-Sessions, kollaborative Gruppenarbeiten oder Peer-Feedback sind hierfür geeignete Mittel. Entscheidend ist, dass Studierende das Lernen als eine zwischenmenschliche Aktivität verstehen, die auf Beziehung und Austausch basiert.

Die FOM bietet mit ihren hybriden und vollständig digitalen Formaten ideale Voraussetzungen, um die Wirkung von Social Presence systematisch zu untersuchen. Erste Ergebnisse aus einer umfassenden Semestersprecher:innen-Befragung (n = 509) zeigen, dass Studierende in der virtuellen Lehre signifikant höhere Werte in allen Subdimensionen der Social Presence berichten als ihre Kommiliton:innen im klassischen Campusstudium – insbesondere im Erleben von Copräsenz, Interaktivität und im Gefühl, sich in einer „echten" Lehrveranstaltung zu befinden. In Regressionsanalysen erweisen sich diese Dimensionen als starke Prädiktoren für die wahrgenommene Lehrqualität.

Parallel wird aktuell ein systematischer Literaturreview zu empirischen Studien im Kontext Social Presence finalisiert. Darüber hinaus ist ein methodentrianguliertes Anschlussprojekt in Planung, das qualitative und quantitative Verfahren kombiniert, um vertiefte Einsichten in die Gestaltung wirksamer digitaler Lehrformate zu ermöglichen.

Diese theoretische und empirische Grundlage wurde und wird zudem aktiv in die (Hochschul-)Didaktik-Community getragen. In verschiedenen Beiträgen auf nationalen und internationalen Tagungen wurden zentrale Konzepte, methodische Zugänge und Befunde vorgestellt – etwa im Rahmen des Hochschulforums Digitalisierung, der LEARNTEC oder des University:Future Festivals. Die Diskussion der Ergebnisse in diesen Formaten leistet einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung und praxisnahen Weiterentwicklung digitaler Lehr-Lernsettings.

Literaturhinweis:

Dindas, Henrik & Schulte, Frank P. (2024): *Social Presence: Der Schlüssel zu effektiverem Lernen in der virtuellen Präsenzlehre? Überlegungen zur virtuellen Körperlichkeit in digitalen Lehr- und Lernsettings*. Journal für Allgemeine Didaktik, 12 (2024), S. 84–108. DOI: 10.25656/01:31784

Gerade im Bereich der Weiterbildung der Lehrenden setzt die FOM Hochschule stärker auf digitalisierte Weiterbildungskonzepte. Besonders deutlich wird dies an der Weiterentwicklung des Weiterbildungsangebotes für Lehrende im Digitalen Live-Studium (DLS). Im Qualifizierungsprogramm „Fit für die virtuellen Lehre“ erhalten die Lehrenden in einem Live-Training eine Einführung in die Ausstattung der Lehrstudios der FOM und deren Steuerung. Dabei erlaubt es die Durchführung in einem Lehrstudio vor Ort das Erlernte direkt praktisch anzuwenden und so einen sicheren und souveränen Umgang zu entwickeln, der in die Lehrveranstaltungen übertragen werden kann. Ergänzt wird dieses Training durch modulare videobasierte Selbstlernkurse (vgl. Abb. 29), die sowohl digitale Präsentationskompetenzen als auch methodische und interaktive Ansätze für den virtuellen (Lehr-)Raum vermitteln. Durch die flexible zeitliche Nutzung der Angebote und Wiederholungsmöglichkeiten sind die Lehrenden in der Lage, ihre digitalen Lehrfähigkeiten kontinuierlich und selbstverantwortlich zu erweitern. Ergänzende digitale Austauschformate, die kollegiale Vernetzung und eine praxisnahe Reflexion der eigenen Lehrerfahrungen und didaktischen Ansätze ermöglichen, unterstützen die persönliche Weiterentwicklung zusätzlich.

Das Qualifizierungsprogramm „Fit für die virtuelle Lehre“ nimmt hierbei eine Vorreiterrolle ein: Es verbindet technische Sicherheit, didaktische Weiterentwicklung und soziale Interaktion in einem flexiblen Weiterbildungskonzept, das exemplarisch für die digitale Lehr- und Lernstrategie der Hochschule steht. Damit wird nicht nur die Qualität der digitalen Lehre gewährleistet, sondern auch die langfristige Professionalisierung der Lehrenden im Einklang mit den strategischen Leitlinien einer kompetenzorientierten, praxisnahen und transfergeleiteten Hochschuldidaktik unterstützt.

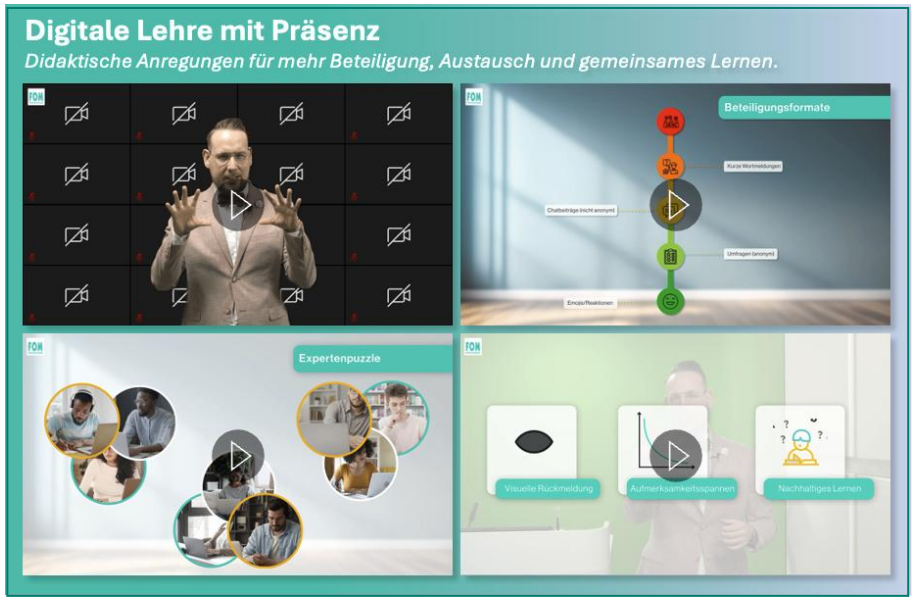


Abbildung 29: Auszug aus dem Selbstlernkurs von Prof. Dr. Henrik Dindas

5. AUSBLICK

Die FOM hat sich als Hochschule besonderen Formats positioniert, die das Ziel verfolgt, die besten Studienbedingungen für berufsbegleitend Studierende zu schaffen. Im Sinne ihrer Zielgruppe fokussierte die FOM sich in ihrem Transformationsprozess auf die Zieldimensionen Qualität, Individualität und Flexibilität. Um diesen selbstgesetzten Anspruch zu erfüllen, gilt es zukünftig die Weiterentwicklung der FOM^{flex}-Strategie und -Studienformate, die strategische Ausgestaltung der KI-friendly-Strategie sowie die Stärkung der hochschulweiten Steuerungsprozesse weiter auszugestalten.

Weiterentwicklung von FOM^{flex}

Mit der Umsetzung der FOM^{flex}-Strategie wurde im Berichtszeitraum ein wichtiger Grundstein für die weitere Flexibilisierung des Studiums an der FOM gelegt. Die neu eingeführten Studiengangskonzepte, die die Transformation der Hochschule in den vergangenen Jahren geprägt haben, bilden dafür das Fundament. Dieses Fundament wird nunmehr auch für die Implementierung weiterer Studiengänge genutzt.

Auf inhaltlicher Ebene hat die Hochschule ihr Portfolio im Berichtszeitraum ausgebaut und wird diesen Weg weiter fortsetzen. Sie wird dabei insbesondere neue Studiengänge starten, die den Aufbau von KI-Kompetenzen fokussieren. Neben generalistisch angelegten Studiengängen, die eine breite berufliche Einsetzbarkeit fördern, bietet die FOM zudem stärker spezialisierte Programme an, die gezielt auf spezifische Kompetenzprofile und Fachrichtungen ausgerichtet sind, und reagiert damit auf die Anforderungen im Markt. Darüber hinaus werden zukünftig für die generalistischen Studiengänge innovative Wahl-Schwerpunkte entwickelt, um die Attraktivität und Arbeitsmarktrelevanz weiter zu steigern. Durch eine verstärkte inhaltliche Individualisierung innerhalb der generalistisch ausgerichteten Studiengänge gestaltet die FOM ein maßgeschneidertes Bildungsangebot für ihre Studierenden. Dabei verbindet die Hochschule das Prinzip der Individualisierung mit dem Anspruch, langfristige berufliche Flexibilität und Zukunftsfähigkeit für Ihre Absolvent:innen zu sichern.

Auf der Durchführungsebene wird das Studienangebot zukünftig um erste Fernstudienformate ergänzt. Diese Erweiterung eröffnet Studierenden zusätzliche Flexibilität in der zeitlichen und räumlichen Gestaltung ihres Studiums und verbesserte damit die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Privatleben. Im Sinne der FOM^{flex}-Strategie stellen die Fernstudienformate eine weitere Durchführungsvariante dar, die somit die aktuelle Verzahnung von Campus-Studium und Digitalem Live-Studium um eine dritte Wahlmöglichkeit ergänzt.

Ausgestaltung der KI-friendly-Strategie

Bereits seit 2023 verfolgt die FOM aktiv eine KI-friendly-Strategie und hat seit dem bereits kontinuierliche Anpassungen im Bereich der verschiedenen Prüfungsformate vorgenommen. Angesichts der dynamischen Entwicklungen dieser Schlüsseltechnologie bleibt es weiterhin entscheidend, proaktive Anpassungen zu entwickeln und in der Prüfungskultur zu verankern. Die FOM beobachtet diese Entwicklungen fortlaufend und nutzt die gewonnenen Erkenntnisse als Ausgangspunkt für gezielte konzeptionelle Anpassungen. Auf diese Weise gelingt es in der Lehre, den reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit KI-gestützten Werkzeugen zu vermitteln und damit verbundene Kompetenzen bei den Studierenden aufzubauen.

Ein besonderes Augenmerk legt die FOM auf die studienabschließenden Bachelor- und Masterarbeiten, die den individuellen Leistungsstand der Studierenden in besonderer Weise sichtbar machen. Ziel ist es, die Abschlussprüfung so zu gestalten, dass ein wissenschaftlich fundierter Einsatz von KI-ge-

stützten Werkzeugen erfolgt und zugleich die Eigenleistung der Studierenden in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit praxisnahen Problemstellungen im Mittelpunkt steht. Der Entstehungsprozess der Abschlussarbeiten ist hierbei von zentraler Bedeutung. In ihm zeigt sich nicht nur der differenzierte Einsatz von KI-gestützten Werkzeugen, sondern auch der eigentliche Kompetenzzuwachs der Studierenden.

Zur Absicherung einer transparenten Kompetenzbescheinigung arbeitet die FOM an der Implementierung eines strukturierten Verfahrens, das den Entstehungsprozess der Abschlussarbeit nachvollziehbar dokumentiert und den Wert der erbrachten Leistung sichtbar macht. Bereits aktuell leistet die mündliche Abschlussprüfung einen wichtigen Beitrag zur Messung bzw. Sicherung der individuellen Kompetenzen. Insbesondere die Transferleistung der Studierenden innerhalb der Abschlussarbeit und über das ganze Studium hinweg wird dabei beleuchtet. Eine Ausrichtung auf die Darstellung des eigenen Arbeitsprozesses kann diesen Ansatz künftig weiter vertiefen und die Qualität der Abschlussprüfungen zusätzlich stärken.

Qualitätsmanagement durch die Auswertung zentraler Kennzahlen

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Hochschule basiert auch künftig auf einer systematischen Auswertung zentraler Kennzahlen aus der Hochschulorganisation und dem Qualitätsmanagement. Diese bilden die Grundlage, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gezielt auf Probleme reagieren zu können. Im Betrachtungszeitraum zeigt sich an der FOM ein Anstieg der Studienabbrüche. Einerseits ist dies ein allgemeiner Trend im Hochschulsektor. Andererseits nimmt die FOM diese Entwicklung zum Anlass, um sich vom generellen Trend abzukoppeln. Die FOM wird Studienstrukturen, Unterstützungsangebote und didaktische Formate überprüfen und bedarfsgerecht anpassen, um Studienabbrüche signifikant zu senken.

Ergänzend wird die transparente Kommunikation von zentralen Kennzahlen innerhalb der Hochschule und dem Wissenschaftsmanagement weiter vorangetrieben. Durch einen bedarfsgerechten Zugang können Anpassungen damit auch in Zukunft nach dem Subsidiaritätsprinzip auf dem angemessenen Level erfolgen. Zentrale Erfolgskriterien sind dabei die Kombination von Daten aus verschiedenen Quellen sowie ein einfacher und intuitiver Datenzugang.

Entwicklung des Wissenschaftsmanagements zur Wirkung bringen

Die erfolgreiche Implementierung der strategischen Anpassungen im Wissenschaftsmanagement ist von zentraler Bedeutung für die zukünftige Leistungsfähigkeit der Hochschule. Indem die konzeptionellen Erweiterungen und strukturellen Neuausrichtungen konsequent implementiert und miteinander verzahnt werden, kann das Steuerungssystem seine volle Wirkung entfalten. Ein Fokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit der neu etablierten Rollen – der Regionalen Studienleitungen und der Clusterkoordinator:innen – mit den bestehenden Steuerungsstrukturen. Diese neue Form der Kooperation schafft die Grundlage für ein noch stärker vernetztes, abgestimmtes und wirksames Handeln innerhalb der Hochschule. So kann die Umsetzung und Konzeption qualitativ hochwertiger Lehre über alle Durchführungsformate hinweg nachhaltig gesichert werden.

Die Schlagkraft dieses Systems wird sich insbesondere daran festmachen lassen, dass es strategische Entwicklungen zielgerichtet ermöglicht und gleichzeitig flexibel auf neue Anforderungen reagiert. Damit schafft das aktualisierte Steuerungssystem die strukturelle Grundlage dafür, dass alle Lehrenden das im Leitbild Lehre formulierte Engagement für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Lehre aktiv leben und umsetzen können.