

## Akkreditierungsbericht

Akkreditierungsverfahren an der

**Zentralkasachischen Akademie in Karaganda (Kasachstan)**

### **Institutionelle Akkreditierung**

#### **I Ablauf des Akkreditierungsverfahrens**

**Vertragsschluss am:** 24. Februar 2016

**Eingang der Selbstdokumentation:** 30. Juni 2016

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 18.-20. September 2016

**Fachausschuss:** Systemakkreditierung

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Tobias Auberger

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 28. März 2017, 26. September 2017

**Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- **Matthias Hesse**  
Deutsche Akkreditierungsstelle, DAkKS, Tiefenbach, Deutschland
- **Philipp Hemmers**  
RWTH Aachen, Student im Studiengang Maschinenbau;  
Mitglied des Fakultätsrates Maschinenwesen; Mitglied der Strukturkommission, Aachen,  
Deutschland
- **Professor Dr. Ursula Schaefer**  
Technische Universität Dresden, ehem. Prorektorin für Bildung & Internationales, Dres-  
den, Deutschland
- **Professor Gulnar Zhaxybayeva**  
Karaganda Staatliche Universität für Industrie, Prorektor für Lehre, Temirtau, Kasachstan
- **Professor Dr. Reinhard Zintl**  
Trimberg Research Academy, Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

**Bewertungsgrundlage** der Gutachtergruppe sind die Selbstdokumentation der Hochschule sowie die intensiven Gespräche mit Programmverantwortlichen und Lehrenden, Studierenden und Absolventen sowie Vertretern der Hochschulleitung während der Begehung vor Ort.

Als **Prüfungsgrundlage** dienen die „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ in der zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses gültigen Fassung.

Im vorliegenden Bericht sind Frauen und Männer mit allen Funktionsbezeichnungen in gleicher Weise gemeint und die männliche und weibliche Schreibweise daher nicht nebeneinander aufgeführt. Personenbezogene Aussagen, Amts-, Status-, Funktions- und Berufsbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer. Eine sprachliche Differenzierung wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht vorgenommen.

## II Ausgangslage

Die Gutachterinnen und Gutachter danken den Organisatoren, den Vertreterinnen und Vertretern der Hochschulleitung sowie der Fakultäten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hochschulverwaltung sowie beteiligten Lehrenden und Studierenden der Vor-Ort-Begehung in Karaganda, dass sie sich für die Gespräche zur Verfügung gestellt und bereitwillig Auskunft gegeben haben. Die Beteiligung wird als sehr wertvoll nicht nur für die Begutachtung, sondern auch zum besseren Verständnis der rechtlichen und soziokulturellen Hintergründe des kasachischen Hochschulsystems, im Besonderen der Zentralkasachischen Akademien in Karaganda empfunden. **Bewertungsgrundlage der Gutachtergruppe** sind die Selbstdokumentation der Hochschule sowie die intensiven Gespräche vor Ort.

Die Gutachtergruppe besteht regelmäßig aus mehreren professoralen Fachvertretungen, aus der Berufspraxisvertretung und der studentischen Vertretung. Darüber hinaus wird gemäß den Regeln für die Akkreditierungsverfahren in Kasachstan ein nationaler Gutachter bzw. eine nationale Gutachterin in das Verfahren einbezogen.

### 1 **Kurzportrait des Kasachischen Hochschulsystems**

#### 1.1 **Bildungssystem der Republik Kasachstan**

Das kasachische Bildungssystem wird vor allem durch das „Gesetz über die Bildung“ (**закон об образовании**) (2007) geregelt, das die Grundprinzipien der staatlichen Politik im Hochschulbereich festlegt. Mit dem Ziel der Modernisierung des nationalen Bildungssystems sowie der Verbesserung der individuellen und gesamtgesellschaftlichen Ausbildung wurde das staatliche Programm zur Entwicklung des Bildungswesens zuerst für die Jahre 2005 bis 2010 und daran anschließend für die Jahre 2011 bis 2020 beschlossen.

Das Hochschulwesen gliedert sich in Universitäten, Akademien und Institute als tertiäre Bildungseinrichtungen, die in staatlicher oder privater Trägerschaft bestehen. Die Art der höheren Bildungseinrichtung richtet sich nach dem Status der staatlichen Anerkennung, der Anzahl der Studienprogramme und der Orientierung der Forschungsarbeit an der Hochschule. Während Institute und Akademien sich auf eine bis zwei Fachrichtungen spezialisieren, umfassen Universitäten drei und mehr Fachrichtungen. Sowohl die staatlichen als auch die privaten Hochschulen werden alle fünf Jahre einer staatlichen Attestierung und zusätzlich einer staatlichen Akkreditierung, die den jeweiligen Hochschultypus festlegt, unterzogen. Aktuell gibt es 170 Hochschulen, 60 davon sind staatlich, 110 privat getragen. Die Zahl der Studierenden in der Republik Kasachstan wird auf 610.000 geschätzt, die Zahl der jährlichen Neuimmatrikulationen auf 170.000. Die Zulassung zum Studium erfolgt über einen landesweiten einheitlichen Test. Das Studium ist kostenpflichtig, wobei

etwa 20 Prozent der Studierenden über staatliche Förderung Zugang zu weitestgehend kostenfreier Bildung erhalten (Publication of the European Commission).

Insgesamt ist eine stark ausgeprägte Zentralisierung des Bildungswesens festzustellen, in der das Bildungsministerium alle Standards (sog. GOSO RK – Staatliche allgemeinverbindliche Bildungsstandards der Republik Kasachstan) bestimmt. Ausnahmen bestehen für Experimente in einzelnen Programmen an ausgewählten Hochschulen, in denen Abweichungen von den Vorgaben zugelassen werden. In den kommenden Jahren soll den Hochschulen insgesamt eine größere Autonomie eingeräumt werden. So ist beispielsweise geplant, den Anteil der Wahlpflichtfächer, die durch die Universität festgelegt werden können, zu erhöhen.

## 1.2 Implementierung von Bachelor- und Masterstudiengängen

Kasachstan wurde im März 2010 als 47. Mitglied des Europäischen Hochschulraumes aufgenommen und nimmt am so genannten Bologna-Prozess teil. Mit dem „Gesetz über die Bildung“ wurden 2007 die Hochschulgrade Bachelor (Бакалавр) und Master (Магистр) eingeführt und jeweils durch einen „Allgemeinbildenden Standard“ im Jahr 2008 näher spezifiziert: Demnach umfasst ein Bachelorprogramm „nicht weniger als vier Jahre“ und verteilt sich auf drei teilweise parallel laufende Ausbildungszyklen:

- Allgemeinbildende Disziplinen (общеобразовательные дисциплины)
- Basisdisziplinen (базовые дисциплины)
- Profildisziplinen (профилирующие дисциплины)

Bemerkenswert hierbei ist, dass das erste Hochschuljahr eine Art Propädeutikum zur allgemeinen Bildungsabrundung darstellt. So sind beispielsweise „Geschichte Kasachstans“, die „kasachische Sprache“, eine „Fremdsprache“, „Informatik“, „Politik“, „Rechtsgrundlagen“, „Gesellschaftslehre“, „Philosophie“, „Ökologie und nachhaltige Entwicklung“ neben weiteren Fächerüberblicken Elemente dieser Einführungsphase. Diese obligatorische Phase des Studiums ist eine Besonderheit des Studiums in Kasachstan, die im internationalen Vergleich wenig vertraut erscheint. Um hier eine größere Klarheit der Studienstrukturen herzustellen und die internationale Vergleichbarkeit zu verbessern, könnten die allgemeinbildenden Studienelemente zu einem „Studium Fundamentale“ zusammengefasst werden. Durch diese oder eine ähnliche Bezeichnung würde sich die Anschlussfähigkeit an Studienstrukturen in anderen Ländern erhöhen.

Ein Masterprogramm umfasst je nach Profiltyp ein bis eineinhalb Jahre (Profilmaster - профильная магистратура) oder zwei Jahre (wissenschaftlich-pädagogischer Master - научная и педагогическая магистратура). Nur der wissenschaftlich-pädagogische Master befähigt direkt zu einem Promotionsstudium. Das Masterprogramm verteilt sich auf zwei teilweise parallel laufende Ausbildungszyklen, die jeweils die Hälfte des Curriculums umfassen:

- Basisdisziplinen (базовые дисциплины)
- Profildisziplinen (профилирующие дисциплины)

Oftmals werden Bachelor- und Masterprogramme von den Hochschulen gleichzeitig in verschiedenen Formen angeboten: Parallel zum klassischen Vollzeitstudium gibt es eine berufsbegleitende Variante (заочная форма образования) oder ein Fernstudium (дистанционное образования). Aufgrund der weit verbreiteten Bilingualität (kasachische und russische Sprache), zumindest bei Absolventen höherer Bildungseinrichtungen, werden die Studiengänge häufig parallel in einer durchgängig russischen bzw. einer durchgängig kasachischen Sprachausprägung angeboten.

In allen Zyklen beider Programme gibt es sowohl Pflicht- als auch Wahlpflichtfächer. Die Pflichtfächer werden durch das Ministerium für Bildung und Wissenschaft der Republik Kasachstan beschlossen. Die Festlegung der Wahlpflichtdisziplinen erfolgt durch die Fakultät. Dabei werden sowohl veränderte nationale und internationale politische Rahmenbedingungen sowie öffentliche Entwicklungsprogramme berücksichtigt, als auch der durch Umfragen unter Studierenden, Absolventen, Lehrenden und Arbeitgebern ermittelte Bedarf. Nur im Rahmen der Wahlpflichtdisziplinen besteht für die Universität die Möglichkeit, ein eigenes Profil ihrer Studiengänge zu schaffen.

Kasachstan hat ein Kreditpunktesystem für seine Studiengänge implementiert, das jedoch eine andere Berechnungsgrundlage als das „European Credit Transfer System“ anwendet. Die staatlichen Vorgaben für die Umrechnung von kasachstanischen Credits (im Folgenden kurz: Credits) zu ECTS-Punkten sehen eine Differenzierung zwischen Bachelor- und Masterprogrammen vor.

Dabei werden für einen Credit in einem Bachelorprogramm 45 Arbeitsstunden als Workload zugrunde gelegt. Für einen Profilmaster sind für einen Credit 60 Stunden, für einen wissenschaftlich-pädagogischen Master 75 Stunden vorgesehen. Promotionsprogramme sehen eine Arbeitsbelastung von 105 Stunden je Credit vor.

Der Umrechnungsfaktoren von Credits zu ECTS-Punkten bewegt sich in einer Spanne von 1,5 bis 1,8 bei Bachelorprogrammen. In Masterprogrammen liegt diese bei 2 bis 2,4 (Profilmaster) bzw. 2,5 bis 3 (wissenschaftlich-pädagogischer Master). Für Promotionsprogramme ist ein Umrechnungsfaktor von 3,5 bis 4,2 vorgegeben.

### **1.3 Autonomie der Hochschulen**

Öffentliche und private Hochschulen haben die Hoheit über Personal, Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnern sowie Kooperationsverträge in verschiedenen Bereichen. Ihre Autonomie umfasst nicht die Studienpläne (Curricula) der angebotenen Studienprogramme. Staatliche Hochschulen bedürfen der Erlaubnis des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft, um neue Studiengänge oder Lehrveranstaltungen einzuführen. Die kasachischen Hochschulen sind daher im Vergleich zu deutschen Hochschulen weniger autonom und selbstständig. Etwa 60-

70 Prozent eines Lehrprogramms werden über einen studiengangsspezifischen „Staatlichen allgemeinverbindlichen Bildungsstandard“ (государственный общеобязательный стандарт) geregelt. Der Standard beschreibt für jeden Studiengang unter anderem verpflichtende Veranstaltungen, Zugangsvoraussetzungen, Lernziele und -inhalte, Qualifikationsziele, die Prüfungsform, die zu erreichenden Credits sowie die zu verwendende Basisliteratur, die von den Lehrenden ergänzt werden kann. Den Hochschulen kommt damit vergleichsweise wenig Autonomie für die inhaltliche Gestaltung des Studiums zu.

Den Hochschulen und dem Lehrpersonal sind diese Einschränkungen durchaus bewusst. In den Gesprächen vor Ort wurde daher wiederholt auf die unveränderbaren, staatlichen Rahmenvorgaben verwiesen. Hier möchte die Gutachtergruppe ihren Kollegen durch stringente Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Programme die Möglichkeit geben, mit dem Fachministerium in eine Diskussion zu treten, welche die Anforderungen der einzelnen Fächer vor dem Hintergrund des internationalen Bologna-Prozesses verdeutlicht und umzusetzen hilft.

#### **1.4 Internationalisierung**

Das Bildungsministerium der Republik Kasachstan strebt eine weitere Internationalisierung und Öffnung der kasachischen Hochschulen an (Staatliches Bildungsprogramm 2011-2020). Das kasachische Hochschulsystem hat im Wesentlichen mit dem Wissenschaftsgesetz des Jahres 2007 und seiner Implementierung das dreistufige europäische Studienmodell umgesetzt. Größere Schwierigkeiten bestehen hingegen noch für den Bereich der Doktorandenausbildung, da für den postgraduierten Bereich nach wie vor der Titel ‚Kandidat nauk‘ als Äquivalent zum PhD eine eigenständige Rolle spielt.

Das Bildungssystem Kasachstans führt derzeit in elf Jahren zur Hochschulreife. Im kommenden Jahrzehnt soll internationalen Standards folgend der sekundäre Zyklus auf 12 Jahre erweitert werden, wobei dann verpflichtende Lehrinhalte der staatlichen Standards (Geschichte Kasachstans etc.) in die schulischen Curricula integriert werden sollen. Aufgrund der noch immer bestehenden Unterschiede in der Sekundarstufe ist die internationale Mobilität kasachischer Studierender eingeschränkt. Die Zulassung für ein grundständiges Studium in Deutschland setzt derzeit zum Beispiel noch ein zweijähriges Studium in der Republik Kasachstan oder ein Jahr Studium und ein Jahr Studienkolleg in Deutschland sowie eine Feststellungsprüfung voraus. Erst mit dem Nachweis dieser Vorleistungen ist die Einschreibung in das erste Semester an einer deutschen Hochschule möglich. Die geplanten Anpassungen an die internationalen Standards sollen die Studierendemobilität erhöhen. Auch die Akkreditierung einzelner Studiengänge durch international tätige Akkreditierungsagenturen stellt einen Beleg der voranschreitenden Internationalisierung des kasachischen Hochschulsystems dar. Angleichungen im Bildungssystem und internationale Akkreditierungen vereinfachen die akademische Mobilität und erleichtern die Einwerbung von Studienstipendien.

Die internationale Ausrichtung des Hochschulsystems folgt nicht nur europäischen Standards und Vorbildern, sondern gerade auch US-amerikanischen sowie russischen und asiatischen Modellen. Es existiert darüber hinaus ein sehr großzügig dotiertes, landesweites Programm zur Einladung ausländischer Lehrkräfte. Seit 2012 besteht ferner auch das Programm ‚Akademische Mobilität‘, mit dem kasachische Studierende für ein Semester bzw. 120 Tage ins Ausland gehen können. Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Hochschulsystem der Republik Kasachstan verstärkt an internationalen Best-Practice-Beispielen, Benchmarks sowie Rankings ausgerichtet wird.

### III Darstellung und Bewertung

#### 1 **Kurzportrait der Hochschule**

Die Hochschule besteht unter ihrem heutigen Namen (Zentralkasachische Akademie, in der Folge hier abgekürzt „ZKA“) seit 2012. Sie stellt einen Zusammenschluss mehrerer zuvor als private Gründungen seit wenigstens 1998 bestehender Bildungsinstitutionen dar. Als „Akademie“ gehört sie nicht zu den in der Hochschullandschaft der Republik Kasachstan mit erstem Rang ausgestatteten Hochschuleinrichtungen, sie ist bislang eine eher auf berufsqualifizierende Ausbildung ausgerichtete Hochschule, die sich indes in den Regionen von Zentralkasachstan und Nordostkasachstan und darüber hinaus einen guten Ruf erworben hat, mit der Konsequenz, dass ihre Absolventen und Absolventinnen in aller Regel in den genannten Regionen und darüber hinaus ohne Schwierigkeiten geeignete Einstiegspositionen in der öffentlichen Verwaltung, in den Organen der regionalen Justiz und in der Wirtschaft der Regionen finden.

Die ZKA hat heute vier Fakultäten: Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, die Fakultät für Rechtswissenschaften, die Fakultät für Sprachen und Dolmetschen sowie die Fakultät für Pädagogik und Soziale Arbeit. An der ZKA studieren derzeit insgesamt über 1400 Studierende, die von insgesamt 130 Lehrenden unterrichtet werden.

Die Fakultät für Rechtswissenschaften ist aus dem 1998 als private Bildungsinstitution gegründeten Institut „Femida“ hervorgegangen. Sie bildet in den seither und derzeit angebotenen Bachelor- und Masterstudiengängen Studierende aus, die nach dem Abschluss im Bachelorstudengang den Ausbildungsinhalten nach vorwiegend in Bereichen der öffentlichen Verwaltung (Staatsverwaltung, Regionalverwaltung, kommunale Verwaltungen) und regionalen Unternehmungen berufliche Positionen (auf mittlerer Ebene der verfügbaren Eingangspositionen) finden können. Absolventen und Absolventinnen des Masterstudiengangs finden derzeit Erstanstellungen bewusst und gezielt vorwiegend im Lehrkörper der Akademie und anderer Einrichtungen des Hochschulwesens Kasachstans. Darüber hinaus kommen sie für Anfängerpositionen höherer Laufbahnen im öffentlichen Bereich (Verwaltung, Justiz, sonstige Behörden, Wirtschaft) in Betracht, wie die Erfahrung der wenigen zurückliegenden Jahre seit der „Umgründung“ zur ZKA zeigt. Der berufliche Start im Hochschulwesen kann, wie erste Fälle zeigen, auch zur Fortsetzung des Studiums durch Aufnahme eines Promotionsstudiums führen, das heute zum akademischen Grad des „PhD“ führt. Erste Erfahrungen liegen für die Heranbildung von Nachwuchs für Lehre und Forschung in der ZKA auch schon vor, sie bleiben bislang angesichts des geringen Alters der Einrichtung indes Einzelfälle..

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die ZKA in den zurückliegenden Jahren sich insbesondere als Hochschuleinrichtung für den vorwiegend regionalen Bereich dargestellt hat. Sie hat inzwischen aber auch mit Erfolg begonnen, ihr Ausstrahlungsgebiet auf weitere Regionen Kasachstans

zu erweitern und ihre internationalen Beziehungen, die sich anfänglich – bedingt durch den vorwiegend russischen Lehrkörper – auf Hochschuleinrichtungen des benachbarten Russland (insbesondere Hochschulen und andere Wissenschaftseinrichtungen im angrenzenden russischen Sibirien) beschränkten, auszuweiten, so dass heute solche Beziehungen auch zu Staaten Mittel- und Westeuropas und Nordamerikas sowie des vorderasiatischen Bereichs vorhanden sind.

## **2 Institutionelles Profil und Strategie der Hochschule**

Wie bereits oben erwähnt, wurde die Zentralkasachische Akademie aus drei (privaten) Institutionen mit unterschiedlichen Fachausrichtungen fusioniert - Rechtswissenschaften, Sprachen und Technik. Der entscheidende Grund hierfür war nicht finanzieller Natur; vielmehr entspricht die Fusion Vorgaben der Regierung, um kleine Hochschulen zu vermeiden. Die drei Vorgängerinstitutionen hatten drei unterschiedliche Ausrichtungen, die nun als Fakultäten mit ihren Departments innerhalb der Akademie unter einer zentralen Leitung und mit einer gemeinsamen Verwaltung fortbestehen. Alle drei Institutionen hatten ihre eigene Tradition, die sie in die Zentralkasachische Akademie eingebracht haben.

Die gemeinsame Grundausrichtung der ZKA folgt den Leitlinien des Bologna-Prozesses. Der Kern ist, exzellente Lehre zu bewahren und zu verbessern. Wichtig ist dabei vor allem, mit den besten Hochschulen des Landes mitzuhalten. In der Selbstdokumentation ist dies detailliert benannt und wird von allen Beteiligten der Hochschule gewollt und unterstützt – auch von den Studierenden. Die wichtigste Mission der Hochschule sehen sie in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung. Nach Einschätzung der Gutachtergruppe könnte für die weitere Entwicklung hilfreich sein, die vorhandene Heterogenität der Fakultäten nicht einfach so zu belassen. Man sollte über gemeinsame und verbindende Eigenschaften nachdenken und davon ausgehend gezielt eine Corporate Identity anstreben – in der die Traditionen der drei Vorgängerinstitutionen ihren Stellenwert behalten. Das wird umso wichtiger, je mehr Fächer und Fakultäten im Zuge der strategischen Zusammenführung der Hochschulen noch in die Zentralkasachische Akademie aufgenommen werden.

Auf Studiengangsebene bietet die Akademie Programme an, die mit demselben Zuschnitt auch an staatlichen Hochschulen angeboten werden und zu einem gleichwertigen Abschluss führen. Der Maßstab der Akademie ist (wie dort auch) die Sicherung und Verbesserung der Qualität der Programme. Die entsprechenden spezifischen Stärken wurden der Gutachtergruppe genauer erläutert:

- Lehrende an der Hochschule haben viel Praxiserfahrung, so dass auch die Lehre hohe Praxisbezüge aufweist;

- die Vorteile des privaten Status liegen darin, dass in den Studiengängen (im Wahlbereich) eine größere Freiheit besteht, nachgefragte Inhalte zu integrieren;
- die Betreuung ist intensiver, Zugangswege sind direkter;
- die Zentralkasachische Akademie weist die niedrigsten Studiengebühren in der Region auf, um einem weiteren Kreis den Zugang zum Studium zu ermöglichen. Studierende können bei guten Leistungen oder aus sozialen Gründen eine Reduktion der Studiengebühren erhalten

Der Unterschied zwischen privaten und öffentlichen Universitäten besteht in Kasachstan zunächst nur in der finanziellen Dimension: Als private Hochschule hat die ZKA Nachteile gegenüber staatlichen Universitäten, da sie alle staatlichen Vorschriften und Vorgaben beachten muss, aber keine staatlichen Mittel erhält. Ansonsten ist das Ministerium eine Letztinstanz sowohl in den privaten als auch den öffentlichen Hochschulen. Als solche geht es dem Ministerium nicht darum, in die konkreten Entscheidungen der Hochschulen einzugreifen, auch nicht in Personalentscheidungen. Es geht vielmehr um eine abstraktere methodisch-inhaltliche Kontrolle durch das Bildungsministerium. Wie diese Kontrolle genauer aussieht, wurde von der Gutachtergruppe erfragt. In den Gesprächen wurde dabei erläutert, dass das Ministerium Vorgaben hinsichtlich der substantiellen Pflichtbestandteile eines Studiengangs sowie der Grenzen des Wahlpflichtangebots macht; innerhalb des Wahlpflichtangebots kann die Universität die Studiengänge weitgehend frei ausgestalten. Die Entscheidung findet jährlich statt. Die Regierung hat darüber hinaus entschieden, den Hochschulen mehr Autonomie zu geben. Zur Kontrolle verlangt sie einen Blick von außen auf die Hochschule und delegiert einen Teil der Beurteilung an externe Instanzen. Dies, also die institutionelle Akkreditierung, ist eine Bedingung der staatlichen Zulassung einer Hochschule.

Die Akademie sieht sich durchaus auch als Akteur der breiteren Bildung der Gesellschaft und der Region. Das vorrangige Ziel ist aber die Zusammenarbeit der Hochschule mit dem Marktprozess: Die Universität will und soll den „Bedarf“ auf dem Arbeitsmarkt decken. Das erreicht sie zum einen durch ein spezielles internes Department, das die Nachfrage des Arbeitsmarktes analysiert. Zum anderen dadurch, dass sie die Arbeitgeberseite in die Ausgestaltung von Studiengängen direkt mit einbezieht. Ein Interesse an der Mitwirkung besteht deshalb, weil Arbeitgeber durch ihre Mitwirkung Hochschulabsolventen erhalten, die sehr gut zu den Anforderungen der Unternehmenspraxis passen. Arbeitgeber wirken in Prüfungskommissionen mit, betreuen für den Praxisbereich Abschlussarbeiten und sind eingebunden, wenn Studiengänge weiterentwickelt werden.

Im Kern sind es drei Faktoren, die die Strategie berühren: Erstens die Entwicklung der Zusammenschlüsse von weiteren Hochschulen; zweitens die Programm-Entwicklungen; drittens die zusätzlichen Profilstärkungen. Zum ersten: Die ZKA strebt an, bis 2020 eine der größten privaten Hochschulen in Zentralkasachstan zu werden. Eine Rolle spielen dabei sicherlich auch die Studierendenzahlen, die aktuell sinken. Das hat wahrscheinlich mit der demographischen Entwicklung in

Kasachstan, auch in der Region um Karaganda, zu tun. Auf jeden Fall wird die ZKA in einen härteren Wettbewerb um Studierende geraten. Solange der Wettbewerb nicht mit Qualitäts-Erosion einhergeht, handelt es sich nicht um eine Angelegenheit, über die die institutionelle Akkreditierung zu urteilen hat. Über die Programmentwicklung wird in Zukunft sorgfältig nachzudenken sein. Die Profilstärken zu betonen und zu verstärken, ist eine einleuchtende Strategie. Vor diesem Hintergrund wird der Hochschule empfohlen, jenseits der Studiengänge auch Weiterbildungsprogramme anzubieten, sofern hierfür rechtliche Möglichkeiten bestehen.

### **3 Governance und Organisation**

Der Selbstbericht erläutert umfangreich und detailliert die Prinzipien, Kriterien, Maßstäbe der Entscheidungen der Akademie. Beschrieben werden insbesondere Rolle und Funktion interner Institutionen der Hochschule: Rector Council; Vice-Rectors, Faculties, Departments; Senior Staff, Academic Council, Educational and Methodical Council. Die Organisation folgt nach Einschätzung der Gutachter einem klaren und strukturierten Aufbau und entspricht den akademischen Anforderungen. Etwas weniger erkennbar bleibt auch nach den Gesprächen vor Ort, welche Verfahren und Prozeduren bei Entscheidungen insbesondere dann tatsächlich zum Tragen kommen, wenn unterschiedliche Interessen verfolgt werden. Unklar bleibt auch, welche Vorstellungen einer internen Kultur Entscheidungen zugrunde liegen sollen.

In den Gesprächen vor Ort konnten einzelne Verfahren und Prozesse weitgehend geklärt und hinreichend erläutert werden. Die Antworten zu Habitus und Kultur waren ebenfalls erhellend, blieben aber ein wenig einseitig: Bei Grenzfällen, Regelverletzungen, sind die Sanktionen des Code of Conduct eindeutig und klar. Aber bei Meinungsverschiedenheiten betonte man immer wieder, dass die Hochschule ein gemeinsames Ziel verfolge und eine harmonische Zusammenarbeit im Vordergrund stehe. In der Zentralkasachischen Akademie regiert sehr weitgehend die Vorstellung, dass Meinungsverschiedenheiten eine Institution schwächen, nicht, dass sie durchaus auch produktiv sein könnten, etwa bei Lernprozessen. Die Akademie sollte daher darauf hinarbeiten, eine Organisationskultur zu entwickeln, die insbesondere den Umgang mit internen Konflikten einbezieht. Hierbei sollten Unterschiede zwischen den Fakultäten als Ausgangspunkt für eine konstruktive Weiterentwicklung der Hochschule genutzt werden. Insgesamt sind Governance und Management nachvollziehbar und einleuchtend, auch wenn im Detail einige Verfahren und rechtliche Gegebenheiten präzisiert werden könnten.

Hinsichtlich der Personalrekrutierung und Personalentwicklung können die Organisationen und Strukturen ebenfalls als gut angesehen werden. Stellen werden öffentlich ausgeschrieben und in einem Wettbewerbsverfahren besetzt. Die pädagogischen Fähigkeiten und ein guter Studienabschluss sind dabei von zentraler Bedeutung. Die Qualität der Lehre wird durch eine Abteilung an der Hochschule überwacht. Darüber hinaus besucht ein Mitarbeiter Lehrveranstaltungen und gibt

Lehrenden Rückmeldungen zu ihrer Lehre. Studierende haben in erster Linie im Rahmen von Befragungen die Möglichkeit, die die Qualität der Lehre zu bewerten. Angemessen sind auch die Berufungsprozeduren.

Die Akademie steht grundsätzlich zum Prinzip der Akademischen Freiheit. Die Beziehung der Zentralkasachische Akademie in ihrem institutionellen Umfeld wurden oben bereits erläutert. Ihre Autonomie ist nicht in Frage gestellt. Die innere Situation ist komplizierter. Es gibt einerseits mehrere interne Institutionen wie den Wissenschaftlichen Rat und den Hochschulrat, außerdem fakultäre Gremien. Aber es ist nicht so klar, wie akademische Freiheit unter Lehrenden unterschiedlicher Rollen oder Status-Eigenschaften ausgeübt wird. Der Senior Staff besitzt offensichtlich eine herausgehobene Stellung.

Die Zentralkasachische Akademie wurde von der Leitung als eine Art NGO (Non-Governmental Organisation) beschrieben. Es war dabei für die Gutachtergruppe nicht ganz klar, wem gegenüber die Organisation Rechenschaft ablegen muss und wer die Stakeholder sind. Des Weiteren ist unklar geblieben, wenn es Eigentum gibt, wer die Shareholder sind und welche Rechte sie haben. Es wurde in den Gesprächen deutlich, dass etwa Liegenschaften der Hochschule nicht Staatseigentum sind. Zugleich kann nach kasachischem Recht eine Universität oder Hochschule kein eigenes Eigentum haben – wie eine Stiftung oder ein Verein etc. Durch einen Vertrag haben die Gründer eine Art von Verwaltungsgemeinschaft für die Organisation der Hochschule geschlossen. Das Eigentum haben die Gründer von den Vorgängerinstitutionen nach der Gründung der unabhängigen Republik Kasachstan erworben, wobei für das Eigentum an Gebäuden eine Zweckbindung festgelegt ist, d.h. in diesem Fall durch den Bildungsauftrag. In dieser Verwaltungsgemeinschaft sind die Gründer Shareholder (Anteilseigner) der Akademie.

#### **4 Lehre und Forschung**

Die an der Zentralkasachischen Akademie angebotenen Studienprogramme sind jeweils an den spezifischen fachlichen Ausrichtungen der einzelnen Vorgängerinstitutionen bzw. der jetzt bestehenden vier Fakultäten orientiert. Insgesamt werden 18 Bachelor- und fünf Master-Programme angeboten. Da die Zuordnung zu den einzelnen Fakultäten in der Selbstdokumentation nur teilweise explizit ausgewiesen ist, wird diese hier – auf der Basis der Selbstdokumentation wie der Anhörungen vor Ort – vorgenommen:

*Bachelorprogramme:*

Fakultät für Rechtswissenschaften: Rechtsstudien (Legal studies), Chemische Technologie organischer Substanzen (Chemical technology of organic substances);

Fakultät Sprache und Übersetzung: Fremdsprache (Foreign philology); Fremdsprache: Zwei Fremdsprachen (Foreign language: two foreign languages), Kasachische Sprache und Literatur (Kazakh language and literature), Übersetzen und Dolmetschen (Translation and interpreting);

Fakultät Pädagogik und soziale Arbeit: Pädagogik und Psychologie (Pedagogics and psychology), Psychologie (Psychology); Sonderpädagogik (Defectology), Sozialarbeit (Social work);

Fakultät Wirtschaft und Finanzen: Buchhaltung und Auditing (Accounting and auditing), Finanzen (Finances), Ökonomie (Economics), Regierungs- und Lokalmanagement (Governmental and local management) sowie Design, Informatik (Computer science), Informationssysteme (Information systems).

*Masterprogramme:*

Rechts-Fakultät: Rechtsstudien (Legal Studies);

Fakultät Sprache und Übersetzung: Russische Sprache (Philology), Kasachische Sprache und Literatur (Kazakh language and literature), Fremdsprachen (Foreign philology);

Fakultät Wirtschaft und Finanzen: Ökonomie (Economics).

Die Breite auf der Ebene des Bachelorangebots wie auch die Einengung der Masterprogramme spiegelt, was auch an anderen Stellen dieses Gutachtens bemerkt wird: wiewohl institutionell in *einer* Hochschule zusammengefasst, werden die Aufgaben der Lehre im Rahmen der vormals jeweils eigenständigen Institutionen fortgeführt. Insofern kann auch nicht erwartet werden, dass die institutionenspezifischen Studienprogramme in irgendeiner Weise horizontal miteinander verbunden wären. Bei der Einschätzung ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Zusammenführung die Folge einer politische Entscheidung war, auf die die ursprünglichen Einzelinstitutionen kaum Einfluss hatten.

Die Grundaufgabe der Lehre an der Zentralkasachischen Akademie ist die Berufsausbildung. Naturgemäß am deutlichsten zeigt sich dies in den Lehrangeboten der Fakultät für Pädagogik und soziale Arbeit und der Fakultät Sprache und Übersetzung. Diese Fakultäten widmen sich in den Bachelorprogrammen fast ausschließlich der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern aller Schulstufen. Wie sich bei den Gesprächen an der Zentralkasachischen Akademie immer wieder zeigte, sehen die Hochschulleitung, die Leitung auf der mittleren Ebene (Fakultäten und 'Lehrstühle') wie auch die einzelnen Lehrenden ihre Kernaufgabe darin, neben notwendigem Fachwissen insbesondere solche Kompetenzen zu vermitteln und stufengerecht zu stärken, die im späteren Beruf entscheidend sind. Dies gilt auch für die Studienprogramme, die an der Rechts-Fakultät angeboten werden, wobei sich hier der Eindruck konsolidierte, dass in erster Linie für den Polizeidienst ausgebildet wird.

Die curriculare Kernstruktur aller Studienprogramme ist durch landesweit verbindliche Vorgaben des Ministeriums bestimmt. Daher ist davon auszugehen, dass die Masterprogramme in geeigneter Weise auf den jeweils entsprechenden Bachelorprogrammen fußen. Zur Einführung wie zur Schließung von Studienprogrammen bedarf es der Zustimmung des einschlägigen Ministeriums. Ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiheit – und somit auch der Möglichkeit der Profilbildung – genießt die Zentralkasachische Akademie in den Wahlpflichtbereichen der

jeweiligen Studienprogramme. Gerade hier sieht die Zentralkasachische Akademie selbst ihre besondere Stärke, da sie in diesem Rahmen kurzfristig auf sich wandelnde Bedürfnisse der zukünftigen Arbeitgeber reagieren könne. Die sehr enge Verbindung mit der Berufspraxis diene hier ganz besonders der guten Qualifizierung der zukünftigen Absolventinnen und Absolventen. Seitens der Gutachter wurde vor Ort das Bedenken geäußert, die schnelle Reaktion auf aktuelle Bedürfnisse der zukünftigen Arbeitnehmer berge möglicherweise auch die Gefahr, dass curriculare Veränderungen zu übereilt vorgenommen würden. Die Zentralkasachische Akademie teilt diese Skepsis nicht und sieht, wie bereits erwähnt, in dieser Flexibilität ihr herausragendes Alleinstellungsmerkmal.

Inbesondere im Blick auf den Bachelorstudiengang „Fremdsprachen: zwei Fremdsprachen“ – jedoch nicht nur dort – erschiene es wünschenswert, dass Studierende in den Genuss längerer Auslandsaufenthalte kommen. Da eine private Hochschule nicht an Programmen wie ERASMUS u.ä. teilnehmen kann, werden Auslandsaufenthalte derzeit offensichtlich in erster Linie über Programme wie "Work and Travel" organisiert. Die Hochschule sollte vor diesem Hintergrund die Auslandsmobilität der Studierenden durch geeignete Maßnahmen stärker fördern

In der Selbstdokumentation wird das „student-centered learning“ als Grundprinzip des Lehr- und Lerngeschehens an der Zentralkasachischen Akademie hervorgehoben. Auf Nachfrage wurde klar, dass dieses Prinzip in den verschiedenen Studienrichtungen jeweils fachspezifisch und dort wiederum stufengerecht umgesetzt wird. Da das Zahlenverhältnis zwischen Studierenden und Lehrenden sehr günstig ist, kann davon ausgegangen werden, dass man an der Zentralkasachischen Akademie insgesamt bemüht ist, „student-centered learning“ umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Soweit in der Selbstdokumentation dargestellt und bei der Vor-Ort-Begehung erkennbar, ist die Ressourcenzuweisung im Blick auf die Lehre in allen Fakultäten auskömmlich. Aufgrund der alleinigen Finanzierung der Zentralkasachische Akademie durch Studiengebühren könnte die Gefahr bestehen, dass bei plötzlich dramatisch sinkenden Studierendenzahlen ganze Studienprogramme nicht mehr alimentierbar wären. Diese Gefahr sieht man auf der Leitungsebene der Zentralkasachischen Akademie nicht, bzw. wird der Gutachtergruppe gegenüber versichert, hierzu seien geeignete Szenarien der Abfederung vorgesehen. Die Befristung eines großen Teils des Lehrpersonals im Rahmen von Dreijahresverträgen stellt eine solche Möglichkeit dar, allerdings erscheint diese Art der Befristung ihrerseits auch einen nicht unerheblichen 'Stressfaktor' darzustellen, ohne dass dies artikuliert wurde.

Die Fakultäten sind in den drei Gebäuden der vormals selbständigen Hochschulen untergebracht, in denen die entsprechenden Lehrveranstaltungen stattfinden und die auch eigene kleine Bibliotheken mit Büchern, Videomaterial etc. beherbergen. Dies zeigt auch physisch, dass die

Integration der Vorläuferinstitutionen bestenfalls auf der Leitungsebene sowie auf der Ebene einiger gemeinsamer Gremien und übergreifender Verwaltungsvorgänge gelungen ist.

Prozeduren der Zulassung zum Studium sind landesweit geregelt und bekannt gemacht. Da sich die Zentralkasachische Akademie am Standort Karaganda in Konkurrenz v.a. mit staatlichen Hochschulen befindet, zieht sie Studierende dadurch an, dass die Studiengebühren unter denen an den staatlichen Hochschulen liegen. Wie das Gespräch mit Studierenden zeigte, macht dieser Umstand – zusammen mit der großen Praxishöhe der Lehre – die Zentralkasachische Akademie durchaus attraktiv. Die Gutachtergruppe hegt jedoch zum einen Zweifel, dass geringere Studiengebühren auf Dauer in Einklang zu bringen ist mit dem Ziel, eine hohe Qualität der Ausbildung beizubehalten. Zum anderen wird die über den Wahlpflichtbereich gesteuerte Praxishöhe alleine nicht ausreichen, der Zentralkasachischen Akademie ein deutliches Profil zu verleihen. Hierzu wird es vielmehr nötig sein, sich auf solche Studienangebote zu konzentrieren, zwischen denen auch Synergien wirken können (z.B. zwischen den Lehrangeboten der Rechts-Fakultät und solchen der Fakultät Wirtschaft und Finanzen).

Insgesamt konsolidierte sich im Rahmen der Vor-Ort-Begehung dennoch der Eindruck, dass die Praxishöhe eine große Stärke dieser Hochschule ist. Auch darin sollte die Zentralkasachische Akademie die Möglichkeit für eine ausgeprägtere Profilbildung sehen. Die durch die Regierung der Republik Kasachstan in Aussicht gestellte größere Autonomie der Hochschulen könnte dazu genutzt werden, zum Beispiel durch Studienangebote gezielter Weiterbildung eine herausragendere Stellung in ihrem regionalen Einzugsgebiet zu erlangen.

Forschungsaktivitäten gehören nicht zu den primären Aufgaben des Typus von Hochschulen, denen die Zentralkasachische Akademie zuzurechnen ist. In der Selbstdokumentation werden dennoch einige forschungsorientierte Projekte genannt, wovon ca. ein Drittel als 'anwendungsorientiert' charakterisiert ist. Dies entspricht nach Meinung der Gutachtergruppe der grundsätzlichen Orientierung der Zentralkasachische Akademie. Im Gespräch mit einer Gruppe von Lehrenden wurden die von der Zentralkasachische Akademie bereitgestellten Forschungsmöglichkeiten erörtert. Dabei wurde der Wunsch nach größeren zeitlichen Freiräumen wie auch substantiellerer finanzieller Unterstützung artikuliert. Um die Hochschule in ihrer Entwicklung zu unterstützen regen die Gutachter an, für alle Lehrenden die Möglichkeiten zur Durchführung von Forschung zu verbessern. Insbesondere durch zeitliche und finanzielle Ressourcen sollte die Forschung an der Hochschule gefördert werden.

## **5 Betreuung und Beratung**

Die persönliche Unterstützung der einzelnen Studierenden fußt insbesondere in der engen Zusammenarbeit von Lehrpersonal, Verwaltung und Studierenden. Aufgrund der Größe der Institution erscheint dies den Gutachterinnen und Gutachtern eine angemessene Maßnahme um nicht

nur auf individuelle Wünsche und Probleme einzugehen, sondern auch um allgemeine Trends und Stimmungen der Studierendenschaft aufzunehmen. Unterstützt wird dieses Monitoring durch die Datenerhebung im Rahmen des Qualitätsmanagements. Die Studierenden sind sich bewusst, welche Personen sie bei Problemen oder außerfachlichen Fragen ansprechen können. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Rolle der „Advisors“, welche als erste Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Die Struktur der Hochschule und des Angebots führen dazu, dass eine Beratung lokal in den einzelnen Fakultäten geschieht. Ein zentrales, einheitliches Beratungsangebot findet nicht statt. Somit ist die Qualität der Beratung stark von der individuellen Qualifikation des/der Angesprochenen abhängig. Laut Aussage der Studierenden senkt die dezentrale Organisation jedoch die Hürde, Probleme anzusprechen.

Ein umfassendes Beratungsangebot, bestehend aus professioneller Auslandsstudiumsberatung, psychologischer Unterstützung, Methodenseminaren (z.B. zu Lernmethoden und Zeitmanagement), und Career Center kann diese Herangehensweise nicht vollständig ersetzen. Dies ist nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass ein anonymes und damit niederschwelliges Beratungsangebot aufgrund der Größe der Hochschule nur mit großem Aufwand implementierbar wäre. Insbesondere angesichts der zur Verfügung stehenden Ressourcen kommt die Gutachtergruppe jedoch zu dem Eindruck, dass die getroffenen Maßnahmen geeignet sind, um studiumsbezogene Probleme einzelner Studierender zu Erfassen und auf diese einzugehen.

Die große Praxiserfahrung des Lehrpersonals erleichtert die Beratung hinsichtlich möglicher Karrierechancen und weiterer Entwicklungsmöglichkeiten. Für medizinische Notfälle beschäftigt die Hochschule Sanitätspersonal. Die Gebäude sind nur begrenzt für Studierende mit körperlicher Beeinträchtigung zugänglich. Besondere Angebote werden für Studierende mit sozial schwachem Hintergrund bzw. begrenzten finanziellen Ressourcen gemacht, was besonders positiv hervorzuheben ist. So können die Studiengebühren beispielsweise für Waisen reduziert werden. Insgesamt ist das Angebot der Akademie ausreichend geeignet um studiumsbezogene Fragen und Probleme zu adressieren.

## **6 Ressourcen**

Der Lehrkörper wird gemäß den geltenden Qualifizierungsanforderungen und dem geltenden Arbeitsgesetz der Republik Kasachstan zusammengestellt. Die Lehre wird durch Personen gewährleistet, die eine hohe wissenschaftlich-pädagogische Qualifizierung haben, systematisch ihr wissenschaftliches und wissenschaftlich-methodisches Niveau erhöhen und moderne Unterrichtsmethoden beherrschen. Zur Zeit der Begutachtung bestand der Lehrkörper aus 158 hauptamtlich Lehrenden und 21 Teilzeitbeschäftigten. Neben den hauptamtlichen Lehrenden sind auch Berufs-

vertreter am Lernprozess beteiligt. Die allgemeinbildenden Disziplinen werden durch die Lehrenden der anderen Fakultäten vertreten. Die Lehrenden mit einem Akademischen Titel „Doktor der Wissenschaft“ können einen Professorentitel durch die Akademie verliehen bekommen; „Kandidat der Wissenschaften“ – ein Titel eines Dozenten bzw. einer Dozentinnen. Die Lehrenden (старший преподаватель и преподаватель) bzw. die wissenschaftlichen Mitarbeiter der Zentralkasachischen Akademie haben meistens einen Masterabschluss.

Offene Stellen für die Lehrenden werden öffentlich ausgeschrieben und in einem Wettbewerbsverfahren besetzt. Dabei sind die pädagogischen Fähigkeiten und ein guter Studienabschluss wichtig für die Einstellung. Ein Professoren- sowie ein Dozententitel werden durch den Senat der Zentralkasachischen Akademie verliehen. Hierbei werden die Qualifikationen, Forschungserfolge sowie die Arbeitserfahrung und Engagement der Lehrenden berücksichtigt.

Ein weiteres wesentliches Bedingungsmerkmal der Zentralkasachischen Akademie ist die Bezahlung der Lehrenden. Es ist davon auszugehen, dass sie i.d.R. zwar über der Bezahlung der Kollegen und Kolleginnen in den staatlichen Hochschulen aber unter den nötigen Lebenshaltungskosten liegt. Daher ist meist ein zusätzliches Einkommen erforderlich. Auf Nachfrage wird von der Akademieleitung allerdings deutlich geäußert, dass in die höhere Bezahlung eine wesentliche Motivierung für die Lehrtätigkeit gesehen wird. Darüber hinaus soll es gute Möglichkeiten geben, die eigene Karriere voranzutreiben.

Die Professoren und Professorinnen haben jeweils eine lehrbezogene Verpflichtung von 650 Stunden pro Studienjahr, Dozenten und Dozentinnen von 700 Stunden sowie Assistenten und Assistentinnen von 750 Stunden. Dabei entsprechen 750 Stunden pro Jahr 25 Stunden pro Vorlesungswoche (2 x 15 Wochen). Lehrende haben in der Regel fünf bis sechs Disziplinen, die sie im Pflicht- oder Wahlpflichtangebot anbieten können.

Für die persönlichen wissenschaftlichen Erfolge sowie die zusätzlichen Verantwortungen der Lehrenden innerhalb der Fakultät oder der Akademie, wie beispielweise Übernahme der Stelle eines Prodekanen bzw. einer Dekanin oder eines Lehrstuhlinhabers bzw. einer Lehrstuhlinhaberin gibt es an der Zentralkasachischen Akademie monetäre Anreize sowie auch die Anerkennung im Kollektiv.

Für Forschung wird an der Akademie keine Lehrreduktion für forschende Lehrende gewährt. Allerdings wird von den Lehrenden erwartet, dass sie sowohl forschen als auch publizieren. Es besteht zwar die Möglichkeit eines lehrfreien Semesters für die Forschungsarbeit der Lehrenden. In den Gesprächen mit den Lehrenden wurde festgehalten, dass davon kein Gebrauch gemacht wird, da für diese Zeit das Einkommen entfällt. Die Hochschule sollte für alle Lehrenden die Möglichkeiten zur Durchführung von Forschungsprojekten verbessern. Insbesondere durch zeitliche und finanzielle Ressourcen sollte die Forschung an der Hochschule gefördert werden.

Die materiell-technische Basis der Studienprogramme entspricht dem verbindlichen staatlichen Bildungsstandard, den Vorschriften staatlicher Aufsichtsbehörden und den Grundsätzen der staatlichen Sozialpolitik. Die vollständige Beschreibung der materiell-technischen Basis der Akademie wurde dem Selbstbericht beigelegt.

Die Studierenden haben Zugang zu der elektronischen Bibliothek sowie Zugang zu verschiedenen internationalen Datenbanken, die eine ausreichende Zahl an Zeitschriften erschließen. Allerdings fehlen beispielweise typische, in europäischen Hochschulraum, gelesene englischsprachige Finance-Zeitschriften.

## **7 Qualitätsmanagement**

Die Zentralkasachische Akademie verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem, welches sämtliche Bereiche der Akademie umfasst. Ausschlüsse sind nicht verzeichnet. Seit 2015 besteht ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach dem weltweit anerkannten Standard ISO 9001: 2008. Als interessierte Parteien sind neben den Studierenden, den Lehrkräften und Eigentümern auch Arbeitgeber und die Verwaltung eingebunden.

Das Qualitätsmanagementsystem verfügt über sieben Prozesse mit 25 Verfahrensbeschreibungen und 74 Arbeitsanweisungen. Die Abteilung für Qualitätssicherung erstellt die Dokumente, die für den QM-Bereich relevant sind. In die Zieldefinition sind Dekane und Dekaninnen, Lehrstühle, Studierende, Arbeitgeber und die Abteilung für Qualitätssicherung eingebunden; dabei richten sie sich nach den Vorgaben der Hochschulleitung. Die Mission der Hochschule wird zunächst durch die Hochschulleitung und die Departmentsleitungen besprochen. Die Departments bemühen sich, die Ziele innerhalb der Hochschulstrategie zu definieren. Alle Ziele der Zentralkasachischen Akademie sind an den langfristigen Zielsetzungen der Hochschule ausgerichtet, die sich wiederum am staatlichen Plan „2050“ orientieren. Jedes Department verfügt über eine eigene QM-Abteilung

Als Ziel bzw. „gute Lehre“ versteht die Akademie die Vorbereitung auf die Arbeit nach dem Studium. Hierfür erfolgt die Ausbildung kompetenzorientiert. Unterschiede in den Lehrveranstaltungen sind programm- und studienjahrabhängig. So umfassen Lehr- und Lernmethoden Simulationen, Diskussionen, Rollenspiele, praktische Übungen usw.. Die Änderung der Dauer einer Unterrichtseinheit von früher 80 Minuten auf aktuell 50 Minuten stellt für die Lehrenden eine Herausforderung dar.

Durch die Mitwirkung der Arbeitgeber in Prüfungskommissionen und die Betreuung der Abschlussarbeiten für den Praxisbereich werden sie intensiv eingebunden, wenn Studiengänge weiterentwickelt werden. Am Praxisbeispiel des Studienfachs „Defektologie“ wurde aufgezeigt, dass die Kommunikation mit Arbeitgebern sehr wichtig ist, um neue Trends (z.B. Umgang mit ADHS) in die zu vermittelnden Schulungsinhalte mit aufzunehmen.

Ein Interesse an der Mitwirkung besteht aber auch deshalb, weil Arbeitgeber durch ihre Mitwirkung Hochschulabsolventen erhalten, die sehr gut zu den Anforderungen der Unternehmenspraxis passen. An der Akademie wurde ein wissenschaftlicher Rat implementiert, der über die Anforderungen und Anliegen der Arbeitgeber entscheidet. Nur Anliegen, die ein breiteres Interesse in einem Studiengang berühren und Kompetenzen umfassen, die breiter angelegt sind, werden in die Wahlpflichtbereiche der Studienprogramme aufgenommen.

Als Qualitätsinstrumente zur Zufriedenheitsbewertung werden z. B. anlassbezogene Fragebögen eingesetzt. Es gibt Fragebögen, in denen Fragen zu einzelnen Lehrveranstaltungen gestellt werden, darüber hinaus gibt es Zufriedenheitsbefragungen für die gesamte Studienzzeit. Befragungen werden tlw. anonym durchgeführt. Die Ergebnisse von Befragungen werden durch das Zentrale Methodische-Büro aufbereitet und an den Dekan weitergegeben. Aus Befragungen werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Da die Lehre studierendenzentriert erfolgt, richten sich die Lehrenden stark nach den Wünschen der Studierenden. Die Befragungen zeigen insgesamt eine sehr hohe Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienbedingungen. Bei guten Befragungsergebnissen erhalten Lehrende als positive Anreize Zulagen oder auch Preise. Sehr gut beurteilte Dozenten laden jüngere Dozenten gern in die Kurse ein, um positive Beispiele in der Lehre zu präsentieren. Des Weiteren gibt es Personalweiterbildungen, um die Qualität der Lehre kontinuierlich zu verbessern. Um die Anzahl und Qualität von Publikationen zu erhöhen, können Lehrende an Workshops teilnehmen. Es erscheint jedoch, dass die Befragungen keine Workloaderhebung beinhalten und die Kategorien mitunter unscharf konstruiert sind. Die Evaluationen sollten daher diesbezüglich überarbeitet werden.

Die Vertragsverlängerung alle drei Jahre bezieht immer die Leistungen in der Lehre mit ein. Über die Leistung von Lehrenden und Leitungspersonen, die keine ausreichenden Leistungen erbringen, wird im Einzelfall entschieden. Es wird von Fall zu Fall geprüft, was Gründe für Minderleistungen sind. Bei anhaltenden schlechten Evaluationen werden Lehrende nicht weiter beschäftigt. Allerdings waren die erzielten Ergebnisse bisher stets gut oder sehr gut. Die Ergebnisse aus Lehrveranstaltungsevaluationen werden in aggregierter Form an die Studierenden übermittelt, d.h. welcher Anteil den Kurs als sehr gut, gut oder weniger gut bewertet hat.

Als weiteres Qualitätsinstrument werden mindestens einmal pro Jahr interne Audits durchgeführt. Das Qualitätsmanagementzentrum der Hochschule setzt für interne Audits eine Arbeitsgruppe ein, welche die Auditierungen plant und durchführt. Die Arbeitsgruppe führt hierbei Befragungen durch und erstellt einen Bericht. Für Bereiche oder Prozesse, welche die Ziele nicht erfüllt („Non-Compliance“) haben, wird ein Maßnahmenplan mit Zeitplan zur Zielerreichung erarbeitet. Die externe Begutachtung erfolgt durch das Ministerium in Kasachstan, daneben auch durch den Zertifizierer. Jährlich findet eine Überprüfung statt, ob die Anforderungen des Ministeriums erfüllt werden. Der Rektor ist dem wissenschaftlichen Rat gegenüber verantwortlich; der Rat, in dem

auch Vertreter der Fakultäten, Studierende sitzen, entscheidet mit Mehrheit über durchzuführende Maßnahmen. Die Hochschule und der Rektor sind außerhalb der Akademie nur dem Ministerium berichtspflichtig.

Eine Umstellung des Qualitätsmanagementsystems gemäß den Anforderungen der ISO 9001:2015 ist für 2017 geplant. Entsprechende Vorarbeiten konnten während der Vor-Ort-Begehung nachgewiesen werden. Derzeit arbeitet die Hochschule nach einer Bestandsaufnahme der geänderten Anforderungen der neuen Norm an einer Risikoanalyse. Hierzu gehört u. a. auch, die Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse in der Region Karaganda voranzutreiben. Zu den wichtigsten Wettbewerbern gehören die Staatliche Universität Karaganda, die Wirtschaftsuniversität und die Bolashak-Universität.

Die Akademie verfügt insgesamt über geeignete Verfahren, die sicherstellen, dass die Ergebnisse aus Qualitätssicherungsmaßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden. Das System der Evaluation und Studierendenbefragung sollte jedoch weiter überarbeitet werden. In Befragungen sollte die Arbeitsbelastung der Studierenden berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollten die Antwortkategorien angepasst werden, um präzisere und messbare Aussagen zu erhalten, aus denen Maßnahmen abgeleitet werden können. Zudem sollte der risiko- und chancenbasierte Ansatz der neuen Qualitätsmanagementversion dazu genutzt werden, die Profilstärkung, der aus drei (privaten) Vorgängerinstitutionen mit unterschiedlichen Ausrichtungen hervorgegangenen Akademie zu unterstützen. Hier können mögliche Schwachpunkte identifiziert und Chancen bestimmter Aktivitäten analysiert und nach einer Periode hinsichtlich ihrer Wirkung bewertet werden.

## **8 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe**

Die Gutachtergruppe empfiehlt folgenden **Beschluss**: die Akkreditierung ohne Auflagen

## **IV Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN<sup>1</sup>**

### **1 Akkreditierungsbeschluss**

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 28. März 2017 folgenden Beschluss:

**Die Zentralkasachische Akademie Karaganda wird mit folgender Auflage institutionell akkreditiert:**

- **In die Evaluationen müssen Erhebungen der Arbeitsbelastung der Studierenden aufgenommen werden.**

**Die institutionelle Akkreditierung ist befristet und gilt bis 31. Dezember 2018.**

**Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. April 2018 wird die Hochschule bis 30. September 2023 akkreditiert. Bei mangelndem Nachweis der Aufлагenerfüllung wird die Akkreditierung nicht verlängert.**

**Falls die Hochschule zu der Einschätzung gelangt, dass die Auflagen nicht innerhalb von neun Monaten behebbar sind, kann das Akkreditierungsverfahren nach Stellungnahme der Hochschule für eine Frist von i.d.R. 12, höchstens 24 Monaten ausgesetzt werden. Diese Stellungnahme ist bis 29. Mai 2017 in der Geschäftsstelle einzureichen.**

Für die Weiterentwicklung der Hochschule werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Hochschule sollte ein Profil entwickeln, das die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Hochschulen der Region verbessert. Hierfür sollten die verbindenden Elemente der Fakultäten hervorgehoben und eine gemeinsame Strategie entwickelt werden.
- Der Hochschule wird empfohlen, jenseits der Studiengänge auch Weiterbildungsprogramme anzubieten, sofern hierfür rechtliche Möglichkeiten bestehen.

---

<sup>1</sup> Gemäß Ziffer 1.1.3 und Ziffer 1.1.6 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates nimmt ausschließlich die Gutachtergruppe die Bewertung der Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen vor und dokumentiert diese. Etwaige von den Gutachtern aufgeführte Mängel bzw. Kritikpunkte werden jedoch bisweilen durch die Stellungnahme der Hochschule zum Gutachterbericht geheilt bzw. ausgeräumt, oder aber die Akkreditierungskommission spricht auf Grundlage ihres übergeordneten Blickwinkels bzw. aus Gründen der Konsistenzwahrung zusätzliche Auflagen aus, weshalb der Beschluss der Akkreditierungskommission von der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe abweichen kann.

- Die Hochschule sollte für alle Lehrenden die Möglichkeiten zur Durchführung von Forschung verbessern. Insbesondere durch zeitliche und finanzielle Ressourcen sollte die Forschung an der Hochschule gefördert werden.
- Die Hochschule sollte die Auslandsmobilität der Studierenden durch geeignete Maßnahmen stärker fördern.
- Die Akademie sollte darauf hinarbeiten, eine Organisationskultur zu entwickeln, die insbesondere den Umgang mit internen Konflikten einbezieht. Hierbei sollten Unterschiede zwischen den Fakultäten als Ausgangspunkt für eine konstruktive Weiterentwicklung der Hochschule genutzt werden.

Die Akkreditierungskommission weicht in ihrer Akkreditierungsentscheidung in den folgenden Punkten von der gutachterlichen Bewertung ab:

Änderung von Empfehlung zu Auflage (hier ursprüngliche Formulierung)

- Das System der Evaluation und Studierendenbefragung sollte überarbeitet werden. In Befragungen sollte die Arbeitsbelastung der Studierenden berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollten die Antwortkategorien angepasst werden, um präzisere und messbare Aussagen zu erhalten, aus denen Maßnahmen abgeleitet werden können.

Begründung:

Die Zentralkasachische Akademie nutzt vielfältige Befragungen zur Evaluation der Studiengänge und der Studienbedingungen, die kontinuierlich weiterentwickelt werden, ohne dass jedoch bislang der Workload der Studierenden erhoben wird. Da dies zwingend erforderlich ist, muss dies als Auflage ausgesprochen werden.

## **2 Feststellung der Auflagenerfüllung**

Die Hochschule reichte fristgerecht die Unterlagen zum Nachweis der Erfüllung der Auflagen ein. Diese wurden an den Fachausschuss mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet. Der Fachausschuss sah die Auflage als erfüllt an. Auf Grundlage der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 26. September 2017 folgenden Beschluss:

**Die Auflage ist erfüllt. Die Institutionelle Akkreditierung der Zentralkasachischen Akademie Karaganda wird bis zum 30. September 2023 verlängert.**