

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren

18. Sitzung am 16. Juli 2018 in Bonn

Projektnummer: 17/052

Hochschule: WHU - Otto Beisheim School of Management

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt im Auftrag der Stiftung Akkreditierungsrat wie folgt:

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der WHU - Otto Beisheim School of Management gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20.02.2013 mit Wirkung vom 20. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2026.

Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wird vergeben.

**Systemreakkreditierung
WHU
Otto Beisheim School of Management
Gutachten**



Inhalt

Kapitel	Seite
I. Allgemeine Informationen	4
1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation	4
2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	4
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	7
4. Beschlussvorschlag	7
II. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	8
1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil	8
Bewertung Ausbildungsprofil	12
2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem	13
Bewertung Steuerungssystem	15
3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem	16
Bewertung Qualitätssicherungssystem	19
III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung	21
1) Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangkonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)	21
Bewertung Qualifikationsziele und Studiengangkonzepte (PLAN)	25
2) Studiengangdurchführung (DO)	27
Bewertung Studiengangdurchführung (DO)	30
3) Überprüfung (CHECK)	32
Bewertung Überprüfung (CHECK)	37
4) Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)	40
Bewertung Weiterentwicklung (ACT)	42
IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung	43
Bewertung Berichtssystem	46
Anhang	
Qualitätsprofil	48

I. ALLGEMEINE INFORMATIONEN¹

I.1. Erst-Systemakkreditierung und Zwischenevaluation

Die WHU – Otto Beisheim School of Management wurde am 30. März 2012 von der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren mit Wirkung vom 30. März 2012 bis Ende Sommersemester 2018 erst-systemakkreditiert. Die Akkreditierung erfolgte ohne Auflagen. Das Siegel des Akkreditierungsrates für die Systemakkreditierung wurde an die WHU verliehen.

Nach der Hälfte des Akkreditierungszeitraums wurde in 2015 eine Zwischenevaluation durchgeführt. Im Rahmen der Zwischenevaluation hat die FIBAA die Funktionsfähigkeit des akkreditierten Systems anhand von Verfahrensdokumentationen und durch stichprobenhafte Prüfung von Studiengängen, die das Qualitätssicherungssystem der Hochschule durchlaufen hatten, überprüft. Die FIBAA stellte im Rahmen der Zwischenevaluation fest, dass die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sowie die durchgeführten Maßnahmen nachvollziehbar dargestellt waren. Die Dokumentation belegte, dass die Prozesse der Studiengangsentwicklung und- weiterentwicklung konsequent angewandt wurden und reibungslos funktionierten.

Die von der WHU im Rahmen der Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems nach der erstmaligen Systemakkreditierung eingerichteten Instrumente sowie einige grundlegend geänderten/überarbeiteten Prozesse waren ausführlich beschrieben und erschienen sinnvoll und wirksam. Die jährlich veröffentlichten QM-Berichte überzeugten ebenfalls. Empfehlungen wurden hinsichtlich zweier Punkte gegeben. Erstens sollte der Prozess zur Überprüfung der Einhaltung rechtlicher Vorgaben bzgl. der Anerkennungsregeln überprüft werden und zweitens sollten bei der Einbeziehung externer Expertise Vertreter der Wissenschaft stärker involviert werden. Bzgl. beider Aspekte wird auf die Ausführungen in den Kapiteln III.1 „PLAN“ und III.3 „CHECK“ verwiesen.

Als Ergebnis der Prüfung stellte die FIBAA fest, dass das Qualitätsmanagementsystem insgesamt funktionsfähig und wirksam im Hinblick auf die Erreichung bzw. Einhaltung der gewünschten Qualitätsstandards war. Die bis 2015 vorgenommenen Weiterentwicklungen und Aktualisierungen erschienen zielgerichtet und sinnvoll.

I.2. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemreakkreditierung vereinbarte die WHU - Otto Beisheim School of Management am 23. Juni 2017 die Durchführung eines Verfahrens der Systemreakkreditierung mit der FIBAA.

Am 22. Januar 2018 übermittelte die Hochschule auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation. Sie diente, ergänzt um weitere vom Gutachtertteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für zwei Begutachtungen vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachtertteam für die Re-Systembewertung (im Folgenden: „Gutachtertteam“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachtertteams das Benehmen mit der

¹ Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachterberichtes erfolgt im Folgenden keine geschlechtsneutrale Differenzierung, sondern wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist seine Ausrichtung in jedem Fall geschlechtsunabhängig.

Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam für die Systemakkreditierung gehörten an:

Hon.-Prof. FH-Prof. Dr. Andreas Altmann (Vorsitzender)

MCI Management Center Innsbruck
Rektor und Geschäftsführer

Prof. Dr. Albert Löhr

TU Dresden
Internationales Hochschulinstitut Zittau
Professor für Sozialwissenschaften und Rektor a.D.

Prof. Dr. Ing. Ronald Glasberg

SRH Hochschule Berlin
Professor für Internationales Strategisches Management
Geschäftsführender Direktor des Instituts für Internationales Strategisches Management & Innovationen

Matthias Hesse

Begutachter der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAKKS), Projektevaluator, Management- und Qualitätsmanagementberater

Christoph Back

Leuphana Universität Lüneburg
Student im Fach Betriebswirtschaftslehre (B.A.); E-Business (Nebenfach)

Eine erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam am 05./06. März 2018 am Standort der WHU in Vallendar durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gab das Gutachterteam gegenüber Vertretern der Hochschule ein Feedback zu ihren Eindrücken und begründete dabei auch die Auswahl der folgenden drei Stichproben:

Stichprobe 1:

Darstellung des Prozesses der Neukonzeption eines Studienganges und dessen Erst-Akkreditierung anhand des Studienganges Master in Entrepreneurship (M.Sc.)

Stichprobe 2:

Darstellung des Prozesses der Lehrveranstaltungsevaluation (Prozessschritte, Durchführung, Beteiligte/Verantwortlichkeiten, Umgang mit Ergebnissen, Ableitung von Maßnahmen, etc. – im Sinne des PCDA-Zyklus) anhand konkreter Beispiele aus Studiengängen

Stichprobe 3:

Darstellung des Prozesses der Überprüfung der Einhaltung formaler Vorgaben (Prozessschritte, Beteiligte/Verantwortlichkeiten, Dokumentation; sowohl bei der Erst- und Re-Akkreditierung der Programme als auch im laufenden Studienbetrieb

Die Dokumentation der Stichproben sowie weitere, vom Gutachterteam im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen wurden von der Hochschule am 04. Mai 2018 übermittelt.

Eine zweite Begutachtung vor Ort fand am 29./30. Mai am Standort der Hochschule in Düsseldorf statt. Zum Abschluss der zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule seine Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem für Studium und Lehre der WHU sowie zum weiteren Vorgehen.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 26. Juni 2018 zur Stellungnahme übermittelt. Die Stellungnahme wurde vom Gutachterteam berücksichtigt. Gutachten und Stellungnahme waren Grundlage für die Beschlussfassung der FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren.

I.3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die WHU hat nach Ansicht des Gutachterteams nach wie vor eine klare Vision und Mission definiert und ein entsprechendes Ausbildungsprofil für sich als Institution definiert, welches auch in den einzelnen Studiengängen deutlich sichtbar wird. Insgesamt sieht das Gutachterteam die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Bereich der Steuerung und des Qualitätsmanagements an der WHU als nachvollziehbar und transparent geregelt an. Die Hochschulleitung und die Stabsstelle QM agieren im engen Austausch. Die Verantwortlichkeiten bzw. Beteiligungen der weiteren Gremien und Stakeholder (bspw. Senat, Faculty, Studierendenschaft, etc.) sind gut dokumentiert und erscheinen wirkungsvoll.

Die angewandten Prozesse für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten führen zu schlüssigen und den Vorgaben entsprechenden Ergebnissen. Die WHU hat zahlreiche Instrumente zur Überprüfung der Qualität ihrer Studiengänge implementiert und erhält dadurch regelmäßiges Feedback von den verschiedenen Stakeholdern. Externe Expertise von Wissenschaftlern und Berufspraxisvertretern wird insbesondere durch die vielfältig eingebundenen Beiräte der WHU eingeholt und bei der (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen berücksichtigt. Die Lehrveranstaltungs- und Prüfungsorganisation ermöglicht nach Meinung des Gutachterteams einen reibungslosen Ablauf der Studiengänge der WHU an beiden Standorten. Die Verantwortlichen für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement werden durch vielfältige IT-Systeme effizient bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt.

Insgesamt wird deutlich, dass das implementierte und nunmehr seit sechs Jahren genutzte Steuerungs- wie auch Qualitätsmanagementsystem zielführend weiterentwickelt wurde und einen hohen Reifegrad erlangt hat. Das Gutachterteam ist überzeugt, dass das Qualitätsmanagementsystem der WHU zu schlüssigen und gut dokumentierten Akkreditierungsentscheidungen führt. Die Hochschule nimmt ihr Recht, das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme zu vergeben, adäquat wahr.

Im Ergebnis empfiehlt das Gutachterteam der FIBAA Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren die Systemreakkreditierung der WHU (ohne Auflagen) für acht Jahre zu beschließen.

I.4. Beschlussvorschlag

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für institutionelle Verfahren beschließt die Systemreakkreditierung der WHU - Otto Beisheim School of Management gem. 7.1.1 i.V.m. 7.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 20. Februar 2013 mit Wirkung vom 16. Juli 2018 bis Ende Sommersemester 2026.

II. SACHVERHALT UND GUTACHTERLICHE BEWERTUNG

II.1. Informationen zur Hochschule / Ausbildungsprofil

Die WHU ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule im Universitätsrang, mit Sitz in Vallendar und seit 2012 auch in Düsseldorf. Sie wurde im Jahr 1984 auf Initiative der Industrie- und Handelskammer Koblenz mit dem Ziel gegründet, hochqualifizierte und international kompetente Führungskräfte für die Wirtschaft auszubilden. Der Leitsatz *Excellence in Management Education* spiegelt den hohen Anspruch an Lehre, Forschung und Praxis, sowie an einen hohen Service und eine hervorragende Infrastruktur wider. Die WHU ist als einzige private Hochschule Mitglied in der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und besitzt sowohl das Promotions- als auch das Habilitationsrecht. Zahlreiche Rankings sowie nationale und internationale Akkreditierungen belegen, dass die WHU sich in ihren rund 30 Jahren schnell unter den besten Business Schools in Deutschland und Europa etabliert hat.

Neben der Systemakkreditierung durch die FIBAA in 2012 wurde die WHU 1998 als erste deutsche Hochschule durch die European Foundation for Management Development (EFMD) für ihr EFMD Quality Improvement System (EQUIS) akkreditiert (aktuellste Re-Akkreditierung 2013). Im Jahr 2010 erlangte die WHU erstmalig die Akkreditierung durch die Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) (Re-Akkreditierung 2016). Neben der WHU sind in Deutschland nur 4 weitere Hochschulen durch die beiden internationalen Akkreditierungen gleichzeitig ausgezeichnet (Stand Januar 2018).

Mission Statement:

Das folgende Mission Statement verdeutlicht den eigenen Exzellenzanspruch der WHU:

„Die WHU - Otto Beisheim School of Management ist dem Anspruch "Excellence in Management Education" verpflichtet. Dieser Anspruch gilt gleichermaßen für Lehre, Forschung und Praxis: Für die Lehre bedeutet dies, herausragende Absolventen auszubilden und ein Umfeld für lebenslanges Lernen zu schaffen. In der Forschung wollen wir qualitativ hochwertige Beiträge für Wissenschaft und Wirtschaft leisten. Exzellenz in der Praxis zielt darauf ab, im engen Austausch mit der Wirtschaft zu stehen und intensive Kontakte zu einer Vielzahl von Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft zu pflegen. Wir verfolgen unseren Anspruch, indem wir:

- wissenschaftliche Stringenz mit Praxisbezug kombinieren,
- erstklassige Wissenschaftler für die WHU gewinnen und entwickeln,
- ein stimulierendes, intellektuelles und internationales Umfeld schaffen,
- unternehmerisches Denken und Handeln entwickeln,
- verantwortungsbewusste Führung und Teamarbeit fördern,
- die globale Dimension der Wirtschaft betonen und
- uns darüber hinaus für die Gesellschaft einsetzen.“

Das Mission Statement entspricht der Identität der Hochschule und wird alle drei Jahre einer Prüfung unterzogen.

Vision:

Neben das Mission Statement treten die langfristige Vision der WHU und die Strategie zur Erreichung des in der Vision formulierten Ziels. Die aktuelle WHU Vision 2020 stellt im Wesentlichen eine Fortführung und Erweiterung der Vision 2016 dar:

„Die WHU wird als exzellenter Akteur unter den führenden europäischen Business Schools mit wegweisendem Einfluss auf vier Zielgruppen angesehen: 1) Forscher, 2) Studierende, 3) Manager, und 4) politische Entscheidungsträger. Die WHU generiert Wissen aus unabhängiger, qualitativ hochwertiger Forschung und aus den engen Verbindungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.“

Von 2006 bis 2015 verfolgte die WHU im Rahmen ihrer Vision eine Wachstumsstrategie und erreichte die gesetzten quantitativen und qualitativen Wachstumsziele. So konnte beispielsweise die Zahl der Studierenden und Austauschstudierenden bis 2015 fast verdoppelt werden.

Entwicklung der Studierendenzahlen²:

Stand zum 01.09.	2006	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Studierende	704	1.301	1.336	1.302	1.401	1.450	1.452
Internationale Austauschstudierende	140	275	246	291	272	244	238

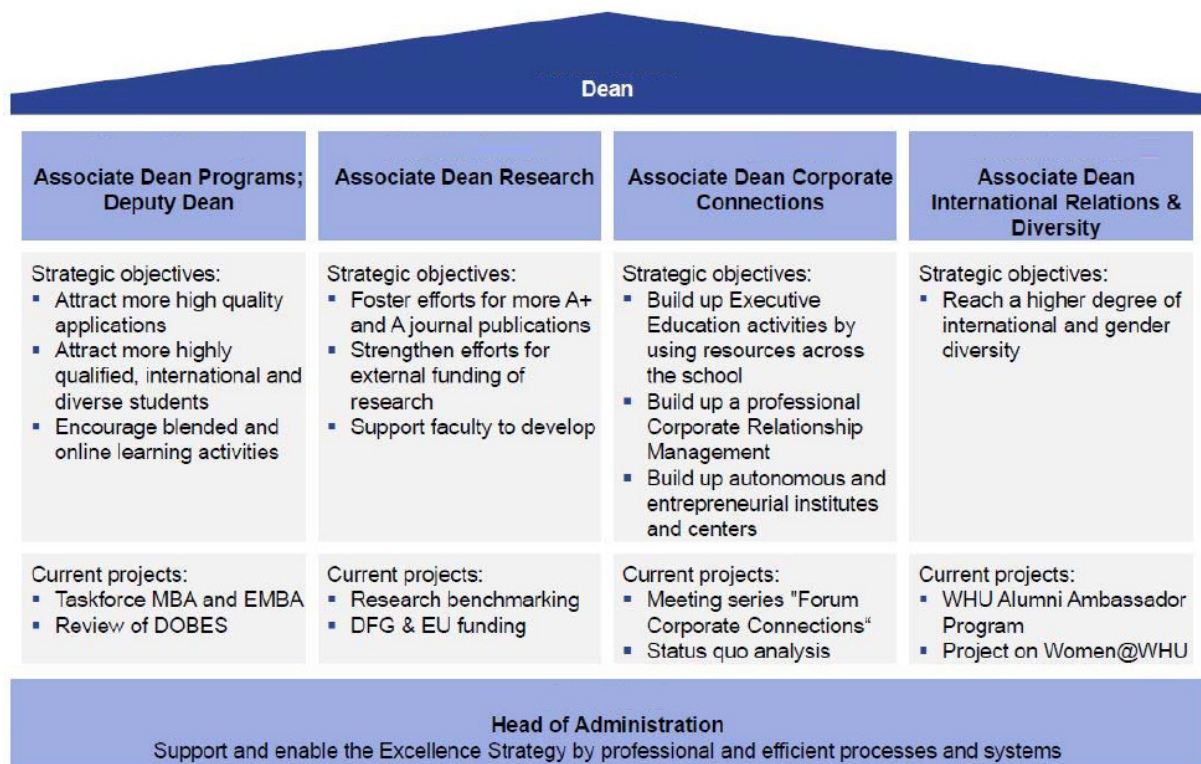
Zusammensetzung des wissenschaftlichen und administrativen Personals:

Stand zum 31.12.2017	Hauptberufliche Lehrkräfte (Professoren)	Hauptberufliche Lehrkräfte (Juniorprofessoren)	Wissenschaftliches Personal	Nebenberufliche Lehrkräfte	Administratives Personal
Gesamt, davon	38	12	98	61	183
Männlich	33	7	76	36	37
Weiblich	5	5	22	25	146
Vollzeit	37	12	5	0	117
Teilzeit	1	0	93	61	66
Deutsch	29	9	77	34	155
International	9	3	21	27	28
Mit Einschränkungen	0	0	0	0	2

Im Rahmen der sog. Excellence Strategy verfolgt die WHU seit 2015 u.a. Ziele im Hinblick auf Wachstum unter Beachtung der hohen Qualitätsstandards, Digitalisierung, Internationalisierung und Diversität sowie Förderung des „Entrepreneurial Spirits“ an der Hochschule. Zudem wird das Thema Dezentralisierung vorangetrieben, welches bislang u.a. zur Schaffung der Positionen Associate Deans geführt hat. Insbesondere zwischen dem Dean, dem Head of Administration und den Associate Deans besteht im monatlich tagenden *Executive Committee* ein enger Austausch um systematische Maßnahmen zu Erreichung der Vision 2020 abzustimmen.

Strategische Ziele des Executive Committee:

² Sämtliche im Gutachten verwendeten Übersichten/Grafiken (mit Ausnahme der FIBAA Qualitätsprofile) wurden der Selbstdokumentation der WHU entnommen.



Auf der Basis dieses normativen Fundaments stehen die wissenschaftlichen Schwerpunkte ebenso wie das Ausbildungsprofil der WHU. Die wissenschaftlichen Schwerpunkte werden repräsentiert durch die folgenden sechs Groups, in die die Kernfakultät unterteilt ist:

- Economics,
- Entrepreneurship & Innovation,
- Finance & Accounting,
- Management,
- Marketing & Sales sowie
- Supply Chain Management.

Jede Group wird durch einen Sprecher vertreten, die auch in die (Weiter-)Entwicklung der Studienprogramme eingebunden wird. Als eigenständige Business School liegt der Schwerpunkt der WHU im Angebot grundständiger und weiterbildender Studiengänge der Wirtschaftswissenschaften. Die im Mission Statement begründete Idee einer generalistischen Management-Ausbildung zieht sich wie ein roter Faden durch das Ausbildungsprofil der WHU. Da die Lernziele der einzelnen Programme aus dem Mission Statement abgeleitet werden, sind das Programmportfolio und die einzelnen Studiengänge mit den Hochschulzielen und der strategischen Planung auch Aussage der WHU im Einklang.

Abgerundet wird das Angebot der WHU über das Promotionsprogramm, maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote für Unternehmen und Open-Enrollment-Programme in der Executive Education sowie Sommerprogramme für Studierende von Partnerhochschulen.

Übersicht über die aktuell von der WHU angebotenen Studiengänge und deren Ausbildungsprofile (Stand September 2017):

	Bachelor of Science in Business Administration (BSA)	Master of Science in Management (MiM)	Master of Science in Finance (MiF)	Master of Science in Entrepreneurship (MiE)	Master of Business Administration (MBA)	Executive Master of Business Administration (EMBA)
Format	Erststudium, Vollzeit	Konsekutives Studium, Vollzeit	Konsekutives Studium, Vollzeit	Konsekutives Studium, Vollzeit	Weiterbildendes Studium, Vollzeit/Teilzeit	Weiterbildendes Studium, Teilzeit, Joint Degree Program
Erstmals angeboten	2005	2008	2013	2017	Vollzeit: 2005 Teilzeit: 2010	1997
Dauer	3 Jahre	17 bzw. 21 Monate	17 bzw. 21 Monate	17 bzw. 21 Monate	12 bzw. 18 Monate	24 Monate
Standort	Vallendar	Vallendar	Vallendar	Vallendar	Düsseldorf	Vallendar/Düsseldorf
Zielgruppe	Abiturienten	Bachelor-Absolventen Wirtschaftswissenschaften	Bachelor-Absolventen Wirtschaftswissenschaften	Bachelor-Absolventen Wirtschaftswissenschaften	Absolventen mit Erststudium und 2 Jahren Berufserfahrung	Absolventen mit Erststudium, mindestens 8 Jahren Berufserfahrung und umfassender Managementenerfahrung
Fokus	General Management	General Management	Finance	Entrepreneurship	General Management	General Management
ECTS	180	90 bzw. 120	90 bzw. 120	90 bzw. 120	60	90
Internationale Elemente	1 Auslandsemester	1 Auslandssemester oder Doppelabschluss	1 Auslandssemester oder Doppelabschluss	1 Auslandssemester oder Doppelabschluss	3 Auslandsaufenthalte	1 Global Network Week und mindestens 1 Global Elective
Praxisbezug	2 mindestens vierwöchige Praktika, davon mindestens 1 im nicht deutschsprachigen Ausland	90 ECTS: ein mindestens vierwöchiges Praktikum 120 ECTS: ein mindestens sechswöchiges Praktikum	90 ECTS: ein mindestens vierwöchiges Praktikum 120 ECTS: ein mindestens sechswöchiges Praktikum	90 ECTS: ein mindestens vierwöchiges Praktikum 120 ECTS: ein mindestens sechswöchiges Praktikum Zusätzlich zu dem regulären Pflichtpraktikum bietet die WHU ein Start-Up Praktikum für dieses Masterprogramm.	Praxisorientierte Studieninhalte (Gastredner, Unternehmensbesuche, praxisbezogene Fallstudien)	Praxisorientierte Studieninhalte (Gastredner, Unternehmensbesuche, praxisbezogene Fallstudien)

Der hohe Stellenwert, den die Internationalität an der WHU genießt, zeigt sich in der Ausrichtung des Curriculums, der Zusammensetzung der Studierendenschaft und der Fakultät sowie Englisch als Unterrichtssprache in allen Programmen. In allen Studienprogrammen absolvieren die Studierenden in verschiedenen Formen Auslandsaufenthalte – entweder im Rahmen von internationalen Modulen oder als Auslandssemester bzw. -jahr. Dazu kooperiert die WHU mit 204 internationalen Partneruniversitäten in Nord- und Südamerika, Afrika und Asien. Ein besonders wichtiger Aspekt ist die Qualität der Partner. So kooperiert bspw. die Hälfte der 30 Top Business Schools der USA – und das zumeist für Deutschland exklusiv – mit der WHU. Auch mit Blick auf den Praxisbezug dienen die Kooperationsbeziehungen als Indikator für die hohe Relevanz im Rahmen von Ausbildung und Forschung: die WHU kooperiert mit mehr als 160 Unternehmen weltweit. Dabei stellt auch das bereits seit 1988 agierende *Career Center* einen wichtigen Akteur dar, der viele verschiedene Services anbietet und über ein sehr großes, internationales Netzwerk verfügt.

Zum Zeitpunkt der Erst-Systemakkreditierung bot die WHU ein konsekutives Master-Programm im Bereich Management an. Die beiden konsekutiven Master-Studiengänge mit den Themen Finance und Entrepreneurship wurden 2013 bzw. 2017 anhand des systemakkreditierten Qualitätsmanagementsystems eingerichtet und durch die WHU programmakkreditiert. Auch die anderen derzeit von der WHU angebotenen Studiengänge wurden von der WHU in der ersten Akkreditierungsperiode akkreditiert. Die Akkreditierungsfrist beträgt jeweils fünf Jahre. Das Siegel des Akkreditierungsrates für Programme wurde von der WHU an die Studiengänge verliehen. Ein weiterbildender Master-Studiengang mit den Themen BWL und Recht wird von der WHU zwischenzeitlich nicht mehr angeboten.

Bewertung „Ausbildungsprofil“:

Die WHU hat nach Ansicht des Gutachterteams eine klare Vision und Mission definiert. Aus beiden wurden plausible und konkrete strategische Ziele abgeleitet. Eine regelmäßige Überprüfung bzw. Aktualisierung von Mission und Zielen findet statt. Mit dem Executive Committee hat die WHU ein wirkungsvolles Gremium geschaffen, das die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele steuert und Fortschritte bei der Zielerreichung im Blick behält.

Das Thema Management zieht sich wie ein roter Faden durch das Studiengangsportfolio der WHU. Seit der Erst-Systemakkreditierung wurden zwei Studiengänge (Master in Finance, Master in Entrepreneurship) konzipiert, die nach Meinung des Gutachterteams das Profil der Business School weiter stärken. Besonders am Beispiel des neu konzipierten Studienganges Master in Entrepreneurship ist erkennbar, dass die WHU ihre gesetzten Ziele im Hinblick auf ihre Vision und Mission (in diesem Fall die Stärkung des „Entrepreneurial Spirits“ durch das konkrete Studiengangsangebot) stringent verfolgt. Ein starker Fokus auf Internationalität in der Lehre, mittels zahlreicher Kooperationen und Auslandsaufenthalten in den Programmen rundet das Profil der internationalen Business School ab. Insgesamt hat die WHU nach Ansicht des Gutachterteams ein klares Ausbildungsprofil für sich als Institution definiert, welches auch in den einzelnen Studiengängen deutlich sichtbar wird.

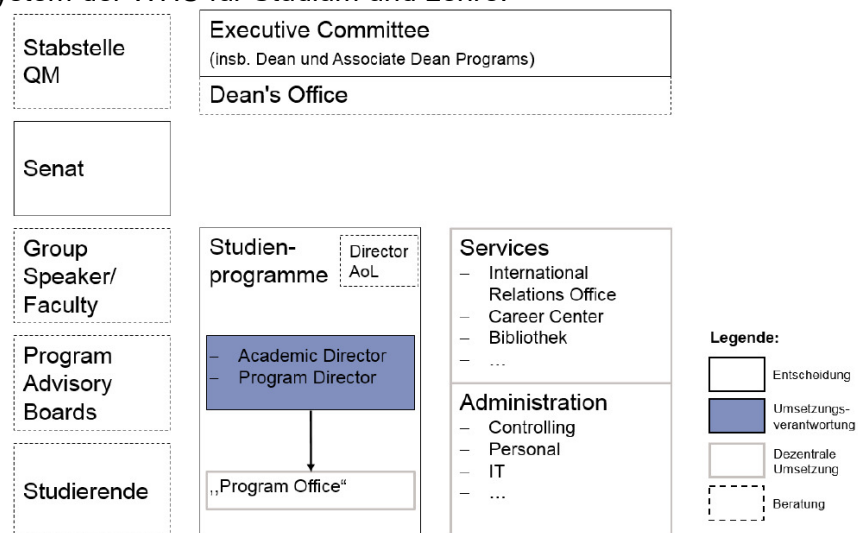
Seit der Erst-Systemakkreditierung hat die WHU insbesondere ihre Aktivitäten am Standort in Düsseldorf ausgebaut. Zum einen finden dort das MBA-Programm in Teilzeit und Vollzeit sowie einzelne Module des EMBA-Programms statt. Zum anderen sind am Standort in Düsseldorf mehrere Lehrstühle und Forschungszentren untergebracht, die dafür sorgen, dass der Standort nicht lediglich Veranstaltungsort ist, sondern aktives Hochschulleben in Form von Studium und Lehre sowie Forschung stattfindet. Auch umfängliche Administration ist am Standort in Düsseldorf angesiedelt. Das Campusmodell des lange etablierten Standortes in Vallendar (hauptsächlich Vollzeit-Programme im konsekutiven Modell) und des Standortes in Düsseldorf (Weiterbildung für Berufstätige) trägt nach Meinung des Gutachterteams wirksam dazu bei, die definierten Qualitätsziele zu erreichen, indem es den besonderen Bedürfnissen der jeweiligen Studierendengruppen (und damit den Zielgruppen) der WHU gerecht wird.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	

II.2. Grundlegende Informationen zum Steuerungssystem

Durch die Dezentralisierung und die Schaffung der Position des Associate Dean Programs, der gleichzeitig auch die Rolle des Deputy Dean innehat, wird der Bereich Studium und Lehre explizit im Steuerungssystem der WHU verankert. Der Associate Dean Programs koordiniert alle Studienprogramme auf strategischer Ebene, womit ihm die Gesamtübersicht sowie die programmübergreifende Planung und Steuerung obliegt. Für jedes einzelne Programm gibt es darüber hinaus einen Academic Director und einen Program Director. Gemeinsam sind sie für die (Weiter-)Entwicklung und damit das QM des Programms zuständig. In jedem Programm gibt es entsprechend der modularen Studienstruktur darüber hinaus Modulverantwortliche, die an der inhaltlichen Kohärenz des Studiengangs mitwirken. Unterstützt werden die Program Directors von den sog. Program Offices, die für eine gute Studierbarkeit und Serviceorientierung verantwortlich sind. Die Program Offices haben ebenso wie die komplementären Service-Abteilungen (insb. International Relations Office (IRO), Career Center und Bibliothek) eine dezentrale Umsetzungsverantwortung.

Steuerungssystem der WHU für Studium und Lehre:



Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem:

Akteur	Zuständigkeit	Häufigkeit
Stabstelle QM Executive Committee, insb. Dean und Associate Dean Programs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung, Prüfung und Freigabe ▪ Richtlinienkompetenz ▪ Dean: Finale Entscheidung ▪ Associate Dean Programs: Koordination aller Studienprogramme auf strategischer Ebene 	Fortlaufend Fortlaufend
Senat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Involviert u. a. in Grundsatzfragen des Lehr-, Studien- und Forschungsbetriebes ▪ Beschluss von Prüfungs- und Studienordnungen ▪ Aktuelle Themen zu Studium und Lehre 	4x pro Jahr
Group Speaker/ Faculty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlegende Abstimmungen mit Associate Dean Program ▪ Abstimmung mit Programmleitung zu Dozenten-/innenauswahl und Planung der Lehrveranstaltungen ▪ Performance Review der Juniorprofessoren/-innen 	4x pro Jahr Bei Bedarf 1x pro Jahr
Program Advisory Boards	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> - Weiterentwicklung von Curricula - Externer Input von Trends (u. a. aus Praxis und Wissenschaft) - Programmdesign - Strategische Fragestellungen/Projekte 	1x pro Jahr
Studierende	<p>Alle Themen von studentischem Interesse, inkl. der Weiterentwicklung der Studiengänge; alle Beteiligten haben gleichberechtigt Einfluss auf die besprochenen Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jour Fixe Termine mit Dean ▪ Jour Fixe Termine mit Head of Administration sowie Services und Administration, <i>inklusive (inkl.)</i> QCM-Abteilung ▪ Jour Fixe Termine mit Program Director ▪ <i>Question and Answer (Q&A) Session</i> mit Dean und Associate Dean ▪ Q&A Session mit Academic Director 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2x pro Monat ▪ Im Semester monatlich ▪ In der Regel 1-2x pro Monat ▪ 1-2x pro Semester ▪ 1x pro Semester und bei Bedarf
Director AoL Services und Administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratende Funktion bei Studiengangs(weiter-)entwicklung ▪ Wichtige Ergänzungsleistungen zum <i>Student-Life-Cycle</i>, wie Karriere-Beratung und Bereitstellung von Literatur ▪ Sicherung des reibungslosen Ablaufs aller Kernprozesse ▪ Unterstützung der Exzellenz durch fortlaufende Innovation bspw. im Bereich der technischen Ausstattung) ▪ Unterstützung studentischer Initiativen 	<p>Austausch im Rahmen der 3x pro Jahr AoL-Meetings und nach Bedarf</p> <p>Regelmäßige Jour Fixe Terminen mit studentischen Vertretern und Vertreterinnen, 1-2x pro Monat</p>

Von besonderer Bedeutung für das Studiengangsmanagement mit integriertem QM ist das Zusammenspiel von Academic Director und Program Director. Im Wesentlichen tragen die Academic Director Verantwortung für die Programmgestaltung, die Program Director für deren Realisierung, wobei sie sich gegenseitig in entscheidende Planungen einbeziehen.

Aufgabenteilung der Programmverantwortlichen (X = Gesamtverantwortung, X = Mitarbeit):

	Academic Director	Program Director	Chairperson of the Examination Committee
Entwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten	X	X	
(Weiter-)Entwicklung des Curriculums	X	X	
Auswahl möglicher Dozentinnen und Dozenten	X	X	
Einbindung interner und externer Stakeholder in die Programmweiterentwicklung	X	X	
Rücksprache mit Dozentinnen und Dozenten zu Ergebnissen des <i>Dozenten-Bewertungs-Systems (DOBES)</i>	X	X	
Programmmarketing**		X	
Bewerbungs- und Zulassungsmanagement**		X	
Veranstaltungsmanagement**		X	
Betreuung und Beratung der Studierenden in besonderen (Lebens-)Situationen	X	X	X
Prüfungsmanagement**		X	X
Überarbeitung der Prüfungsordnung	X	X	X
Budgetverantwortung		X	
Koordination hochschulweiter Informationsanfragen (bspws. zu Akkreditierungen und Rankings)		X	

Bewertung „Steuerungssystem“:

Die WHU hat nach Ansicht des Gutachterteams Steuerungsprozesse und Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten für den Bereich Studium und Lehre klar definiert. Mit den Funktionen des Associate Dean Programs, der Academic Directors und der Modulverantwortlichen ist die akademische Verantwortung mehrstufig organisiert und schlüssig geregelt. Der Associate Dean Programs kann dabei übergeordnete Qualitätsstandards und -ziele über alle Studiengänge hinweg im Blick behalten und bei Bedarf lenkend einwirken. Die zuständigen Program Directors und die unterstützenden Program Offices gewährleisten eine reibungslose Organisation und Administration auf Ebene der Studiengänge.

Die Stabsstelle QM agiert unabhängig innerhalb der WHU bzw. in engem Austausch mit der Hochschulleitung (vgl. dazu auch Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“). Die Zusammenarbeit zwischen dem Executive Committee und der Director of Quality and Campus Management erscheint dem Gutachterteam sehr effektiv und zielführend.

Die Verantwortlichkeiten der weiteren Gremien und Akteure (bspw. Senat, Faculty, etc.) sind gut dokumentiert. Besonders hervorzuheben ist, dass die Vertreter der Studierendenschaft in regelmäßigen Meetings Möglichkeiten zum Austausch mit sämtlichen Verantwortlichen für Studium und Lehre an der WHU haben.

Dem bereits in Kapitel II.1 „Ausbildungsprofil“ beschriebenen Executive Committee obliegt die Richtlinienkompetenz. Die Gespräche während der Begutachtungen vor Ort, u.a. mit dem Dean und dem Associate Dean Programs sowie mit Vertretern der sonstigen Stakeholder,

haben das Gutachterteam in ihrer Meinung bestätigt, dass die WHU ein sehr wirksames, gut organisiertes und zielführendes Steuerungssystem für Studium und Lehre etabliert hat.

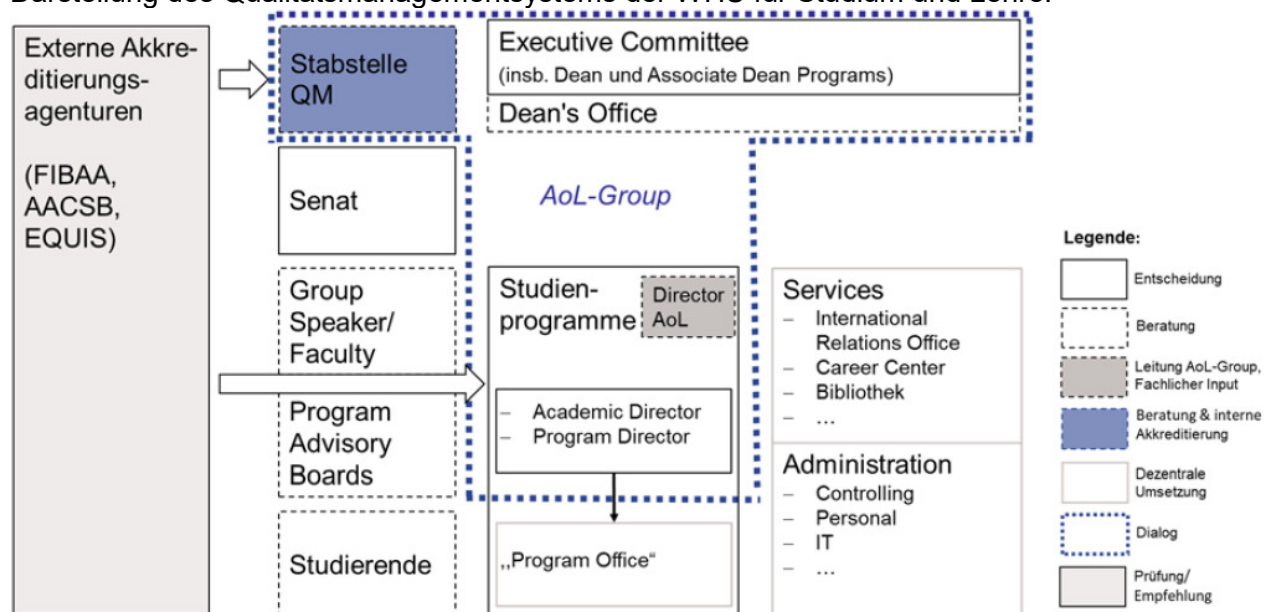
Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	X	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.	X	
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	

II.3. Grundlegende Informationen zum Qualitätssicherungssystem

Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement der WHU ist der eigene Exzellenzanspruch. Nationale und internationale Akkreditierungen (deutsche Systemakkreditierung, AACSB und EQUIS) geben wichtige Impulse und stellen nach Aussage der WHU unverzichtbare Standards dar. Deshalb hat die WHU Anfang 2016 entschieden, das QM für Studium und Lehre mit dem Management der internationalen Akkreditierungen in der Stabstelle QM unter Leitung des Director Quality and Campus Management zusammenzuführen. Die Stabsstelle arbeitet in direktem Austausch mit dem Dean.

Damit gingen Qualitätssicherungsinstrumente wie die Assurance of Learning Group (AoL) und Faculty Qualifications an die Stabsstelle QM über. Diese Anpassung im Steuerungssystem verstärkt die bereits 2011 anvisierten Vorteile der direkten Anbindung an die Hochschulleitung (Sichtbarkeit, Informationsfluss, Beratung, Durchgriff) und trägt wesentlich zum Strategischen Eckpunkt „Qualität und nachhaltiges Wachstum“ bei. Inhaltlich wurde durch die Zusammenführung nach Aussage der WHU eine engere Verzahnung und systematischere Einbindung aller QM-Instrumente erzielt. Dies entspricht auch der Grundordnung der WHU, die regelt, dass die Stabsstelle QM bei der Qualitätsbeurteilung weisungsfrei und unabhängig ist.

Darstellung des Qualitätsmanagementsystems der WHU für Studium und Lehre:



Dank der im Vergleich zu Volluniversitäten geringen Größe kann Qualitätsentwicklung im direkten Miteinander von Programmen, Fakultät und Stabsstelle QM erfolgen. Zentrales Kennzeichen und Element des ambitionierten sowie dialog- und konsensorientierten QM-Systems der WHU ist die hochkarätig besetzte, drei Mal jährlich tagende AoL-Group. Ursprünglicher Fokus der Arbeitsgruppe war das AoL-System (Diskussion von Learning Goals und Objectives, der Qualität der Messinstrumente (Rubrics) und der darauf basierenden Weiterentwicklung der Curricula). Über die fortschreitende Systematisierung aller QM-Instrumente wurde das Themenspektrum der Arbeitsgruppe so erweitert, dass nun die (Weiter-)Entwicklung aller QM-Instrumente ebenso wie die daraus abgeleiteten Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen erörtert werden (Stichwort „Program Development Report“, siehe dazu Kapitel III.3 „CHECK“). Der Titel AoL-Group wurde beibehalten, da das QM insgesamt das Ziel hat, Studium und Lehre an der WHU so zu gestalten, dass die Lernziele sicher erreicht werden (Assurance of Learning (AoL)), Studierbarkeit gegeben und Employability erzielt wird.

Damit QM als gemeinsame Aufgabe gelingt, sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt: In den Phasen PLAN, DO und ACT ist das Programmmanagement hauptverantwortlich und die Stabsstelle QM berät und sichert die Einhaltung von Standards bzw. hält die Umsetzung von Auflagen, Empfehlungen und Verbesserungsmaßnahmen der Programme nach. Im CHECK hingegen liegt die Hauptverantwortung in Händen der Stabsstelle QM, wobei die Programme systematisch eingebunden werden. Details über Entscheidungswege und Zuständigkeiten gehen aus den nachfolgenden Kapiteln hervor.

Ein großer Vorteil des dialog- und konsensorientierten QM-Systems der WHU besteht darin, dass alle relevanten Akteure im ständigen Austausch miteinander stehen und die Stabsstelle QM nicht erst in den CHECK eingebunden wird, sondern bereits im PLAN beratend unterstützt. Dadurch werden nach Aussage der WHU die Akkreditierungsanforderungen unmittelbar in den Planungsprozess eingebracht, Erfahrungswerte aus anderen Programmen genutzt und der Prozess beschleunigt. Außerdem werden nachhaltige Entscheidungen erzielt.

Ein weiteres Charakteristikum ist die häufige Einbindung externen Feedbacks durch Akkreditierungsagenturen bzw. Gutachter. Da die WHU neben der deutschen Systemakkreditierung auch AACSB- und EQUIS-akkreditiert ist, erhält sie durchschnittlich (in Abhängigkeit von den Akkreditierungszeiträumen) spätestens alle zwei Jahre ein unabhängiges Feedback durch Wissenschaftler, Hochschulmanager und weitere externe Experten u.a. zur strategischen Ausrichtung, zum Steuerungssystem, der Ressourcenausstattung und dem QM-System.

Lehrpersonal:

Bei der Auswahl der Fakultät findet ein professioneller, dem Hochschulgesetz- Rheinland-Pfalz entsprechender, standardisierter Berufungsprozess statt, der durch das Dean's Office gesteuert wird. Bei der Besetzung der Berufungskommissionen wird besonders auf Diversität geachtet, indem über die gesetzlichen Anforderungen hinaus interne Standards berücksichtigt werden (z.B. Professoren mit unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten). Die grundsätzliche Prüfkompetenz wird durch den Erwerb der jeweiligen Qualifikationsstufe sichergestellt, d.h. – wie im rheinland-pfälzischen Hochschulgesetz gefordert – dass nur diejenigen Personen prüfen dürfen, die die jeweilige Qualifikation bereits erworben haben.

Neben der internen Fakultät sind an der WHU insb. herausragende Persönlichkeiten aus der Praxis und angrenzenden Forschungsbereichen in die Lehre eingebunden. Da Sprachkompetenz eine wichtige Voraussetzung für eine internationale Karriere ist, spielen Sprachdozenten im Studium der WHU ebenfalls eine wichtige Rolle.

Die Weiterentwicklung von Lehre und Lehrenden erfolgt über ein Evaluations- und Feedbacksystem. Jährlich finden strukturierte Feedbackgespräche für alle Professoren (Vollpro-

fessoren mit dem Dean; Juniorprofessoren mit dem jeweiligen Group Speaker) statt, bei der eine ganzheitliche Betrachtung von Lehrqualität, Forschungsergebnissen und praxisbezogenen Aktivitäten erfolgt. Die Leistung jedes Professors spielt direkt in die Höhe des Gehalts für das kommende akademische Jahr ein (Merit Increase System). Alle Professoren werden dazu ermutigt, an Konferenzen und Seminaren teilzunehmen und neue Lern-/Lehransätze auszuprobieren. Innovationen im Lernprozess werden außerdem durch das Center for Digitalization gefördert. Herausragende Leistungen in der Lehre werden mit dem Best Teacher Award ausgezeichnet. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Lehrevaluation von dem jeweiligen Academic Director genutzt, um mit einzelnen Dozenten über ihre Lehrqualität zu sprechen und sie im Falle einer wiederholt schlechten Bewertung nicht mehr in dem Programm einzusetzen. Außerdem werden die Ergebnisse auf my.WHU.edu veröffentlicht und damit Transparenz auch gegenüber den Studierenden erzielt.

In 2015 gab es eine Strategieguppe Didaktik, die von drei Untergruppen zu Lehrqualität, Blended Learning sowie Massive Open Online Courses (MOOCs) & Online Programs unterstützt wurde. Eine zentrale Erkenntnis dieses Strategieprojekts ist die enge Verzahnung von Digitalisierung und Didaktik als Motor für moderne Lern- und Lehrformate. Aus ihr ging das oben bereits aufgeführte Center for Digitalization hervor. Es soll state-of-the-art Lehrformate fördern, die kontinuierliche Weiterentwicklung der Programme insb. mit Blick auf von Absolventen/-innen benötigte Fähigkeiten im Kontext der Datenanalyse und Programmierung unterstützen sowie die Effizienz in vielen anderen Bereichen erhöhen. Dazu gehören u.a. Videoübertragungen von Vorträgen externer Dozentinnen und Dozenten ebenso wie die Kombination von on- und off-line Lehrinhalten. Zudem wird erprobt, inwiefern der Einsatz von virtueller Realität das studentische Lernerlebnis zu ergänzen und erweitern vermag. Der Director Digitalization soll durch einen Mitarbeiter unterstützt werden, der Strategien zur Unterstützung der Lehre durch digitale Möglichkeiten entwickelt und sowohl die Programme als auch einzelne Fakultätsmitglieder berät.

Neben der didaktischen Kompetenz der Lehrenden wird vor allem auf die fachliche Kompetenz geachtet. Dies trifft auf interne wie externe Dozenten in gleicher Weise zu, wobei je nach Fokus – (vorrangig) wissenschaftlich oder (vorrangig) praxisorientiert – konkrete Kriterien für die Gruppierung formuliert wurden: je nach Gruppe müssen bspw. herausragende wissenschaftliche Beiträge publiziert worden sein, eine aktive Beteiligung in wissenschaftlichen Gremien vorliegen, hochrangige berufliche Positionen und/oder berufliche Consulting-Aktivitäten nachgewiesen werden. Dabei greift die WHU auf das Konzept der Faculty Qualification and Sufficiency der AACSB-Akkreditierung zurück.

Ressourcen des Qualitätsmanagementsystems:

QM wird als gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiter der Hochschule verstanden. Neben der Stabsstelle QM (in der derzeit 6 Personen tätig sind) sind auch folgende Personen/Gruppen aus Sicht der WHU explizit mit der Umsetzung der Qualitätsstandards betraut: Executive Committee, Director AoL-Group, Dean's Office, Academic Directors und Programme Directors.

Die Stärkung des AoL-Systems und die Position des Director AoL (unterstützt durch eine Wissenschaftliche Mitarbeiterstelle) unterstreichen das Exzellenzbestreben im Bereich Studium und Lehre. Da die Sicherung der Qualität administrativer Prozesse eine Grundvoraussetzung für die Fokussierung der Programmkoordination und der Lehrenden auf den Kernprozess des Studiums ist, wurden die Ressourcen der Stabsstelle QM ausgebaut.

Sächliche Ressourcen des QM:

Große Fortschritte hat die WHU bei der technischen Infrastruktur gemacht. Hier wurden in den letzten fünf Jahren nahezu alle Software-Produkte ausgetauscht und somit modern und zukunftsfähig aufgestellt. Im September 2015 konnte die WHU ihr neues Campus Management System (CMS; im Einsatz ist *CAS Campus*) für alle Bereiche der Hochschule in Be-

trieb nehmen. Damit werden nun alle Prozesse des Student-Life-Cycle durch die Software unterstützt und qualitätsgesichert. Neben der Bewerbungsphase zählen dazu u.a. die Immatrikulation mit Rechnungstellung, die Planung der Lehrveranstaltungen, die Auswahl der Kurse, das Hochladen und Einsehen der Noten sowie die Generierung von Zeugnissen und Diploma Supplements. Schnittstellen zu anderen technischen Systemen wie Microsoft Dynamics NAV für Rechnungs- und Personaldaten oder zu Moodle ermöglichen einen reibungslosen Ablauf. Im Sommer 2017 konnte außerdem das *Career Center* seine zahlreichen Veranstaltungen, Job-Angebote und Lebensläufe der Studierenden im CMS abbilden. In 2017 wurde außerdem ein Software-Projekt zur Optimierung der Sales-Prozesse angestoßen, mit dem Ziel über die Software „Salesforce“ den Prozess effizienter und effektiver zu gestalten.

Zur Schaffung von Transparenz und der Optimierung der Zusammenarbeit – u.a. im Bereich des Qualitätsmanagements – hat die WHU im Januar 2016 unter dem Namen my.WHU.edu ein auf der Plattform „SharePoint“ basierendes Intranet eingeführt. Dort werden alle Hochschulgruppen über Schwerpunkte des Qualitätsmanagements, Evaluationsergebnisse und QM-Maßnahmen informiert (siehe Kapitel IV. „Berichtssystem“).

Ende 2016 führte die WHU die Evaluationssoftware EvaSys ein. Damit fand eine Professionalisierung der Lehrevaluation statt, indem die Prozesse verschlankt, papierbasierte-Evaluationen deutlich effizienter durchgeführt werden können und das Berichtswesen optimiert wurde. Außerdem können nun alle Evaluationen (Lehrevaluation, Exit- und Alumni-Survey, Veranstaltungsevaluationen des Career Center und sonstige Evaluationen) in derselben Software durchgeführt werden.

Aktuell führt die WHU außerdem ein Faculty Management System ein, in dem alle die Fakultät betreffenden Daten gesammelt aufbereitet und ausgewertet werden können. Ergebnisse der Lehrevaluation, der Forschungsaktivitäten und des Praxisbezugs. Dadurch werden auch die Feedbackprozesse professioneller technisch unterstützt und effizienter.

Bewertung „Qualitätssicherungssystem“:

Entsprechend ihrer internationalen Orientierung hat die WHU ihr Qualitätsmanagement in den letzten Jahren sowohl auf die Erfüllung deutscher als auch internationaler Qualitätsstandards ausgerichtet. Input für den Aufbau bzw. die Zielerreichung des Qualitätsmanagements kommt dementsprechend aus den deutschen Akkreditierungsregeln und denen der ausländischen Akkreditierungen. Die Umsetzung dieses Ansatzes wird nach Meinung des Gutachterteams besonders an der Assurance of Learning-Group deutlich, welche sich in dieser Form aus internationalen Anforderungen ergibt und von der WHU bzgl. der deutschen Systemakkreditierung für den Bereich der Entwicklung von Qualifikationszielen von Studiengängen genutzt wird (vgl. Kapitel III.1 „PLAN“). Die sinnvolle Nutzung von Synergien wird nach Meinung des Gutachterteams auch dadurch sichtbar, dass die AoL-Group nunmehr zusätzlich um Feedback und die Identifizierung von Weiterentwicklungspotentialen des Qualitätsmanagements an sich gebeten wird.

Das Qualitätsmanagement der WHU für den Bereich Studium und Lehre hat mit der Stabsstelle QM und ihrer direkten Anbindung an den Dean der WHU umfangreiche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Insgesamt sieht das Gutachterteam die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Bereich des Qualitätsmanagements an der WHU als nachvollziehbar und transparent geregelt an. Nationale und internationale Anforderungen werden erfüllt (was die verschiedenen erfolgreichen Re-Akkreditierungen belegen) und ein regelmäßiger Austausch mit externen Experten im Rahmen der Akkreditierungsverfahren wird gewährleistet.

Die WHU verfolgt den Ansatz, die Stabsstelle QM nicht erst bei der Überprüfung der Qualität der Studiengänge einzubinden, sondern schon bei den Phasen Plan, Do und Act, die den Studiengangsverantwortlichen zugeordnet sind, beratend zu unterstützen. Daraus ergibt sich

das Spannungsfeld von Beratung und anschließender Überprüfung aus einer Hand (in der Vergangenheit insb. der Position Director Quality and Campus Management). Die Vorteile der Vorgehensweise wurden von der WHU im Rahmen der Begutachtungen vor Ort ausdrücklich betont, nämlich der permanente Austausch der Beteiligten mit der Folge von verbreiteten Kenntnissen über interne Anforderungen und externe Vorgaben sowie eine gesteigerte Akzeptanz gegenüber den Prüfungsergebnissen der Stabsstelle QM. Diesen Vorteilen stimmt das Gutachterteam zu, möchte jedoch die Empfehlung aussprechen, soweit möglich, innerhalb der Stabsstelle QM die Aufgabenfelder von Beratung und Prüfung deutlicher zu trennen bzw. unterschiedlichen Mitarbeitern zuzuordnen. Positive Folge wäre, dass das daraus resultierende Vier-Augen-Prinzip nicht nur zwischen Studiengangsverantwortlichen und Stabsstelle QM gewährleistet wäre sondern auch bei der Erfüllung der vielfältigen Aufgaben innerhalb der Stabsstelle QM.

Das Gutachterteam konnte sich davon überzeugen, dass der Berufungsprozess der WHU dazu geeignet ist, gut qualifiziertes Lehrpersonal zu gewinnen. Der Prozess ist beschrieben, durch weitere Checklisten operationalisiert und im Einklang mit dem rheinland-pfälzischen Landesrecht. Lehrbeauftragte werden anhand der praktischen Erfahrung und des akademischen Backgrounds ausgewählt. Beim Prozess der Lehrendengewinnung nutzt die WHU erneut Synergien der Anforderungen internationaler Akkreditierungen (Bsp. Faculty Qualification), welche insbesondere in forschungsrelevanten Aspekten (bspw. Veröffentlichungen) Standards vorgibt. Strukturierte Feedbackgespräche mit dem Dean oder den sog. Group Speakern sowie die Ergebnisse der durchgeführten Evaluationen werden genutzt um Weiterentwicklungspotential zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Das Thema Digitalisierung (insb. in Bezug auf moderne Lehrformate) wird von der WHU auf vielfältige Weise aufgegriffen (Bsp.: Center for Digitalization). Das Merit Increase System und der jährlich vergebene Best Teacher Award sind zwei Beispiele dafür, wie die WHU Anreize für das Lehrpersonal schafft, die Qualität der Lehre langfristig zu sichern oder noch zu steigern. Gleichzeitig wird gute Lehre dadurch wertgeschätzt.

Personelle und sächliche Ressourcen für das Qualitätsmanagement der WHU sind nach Meinung des Gutachterteams ausreichend vorhanden. Die Stabsstelle QM mit der Director Quality and Campus Management an der Spitze sowie die weiteren wesentlichen Akteure der WHU mit Aufgaben im QM erfüllen diese nach Meinung des Gutachterteams sehr effizient und werden durch vielfältige IT-Systeme bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt (Bsp.: CMS, my.WHU.edu, Eva-Sys). Bzgl. der Dokumentation und der Anzahl der Prozesse im Qualitätsmanagement wird auf die Ausführungen im Kapitel IV. „Berichtswesen“ verwiesen.

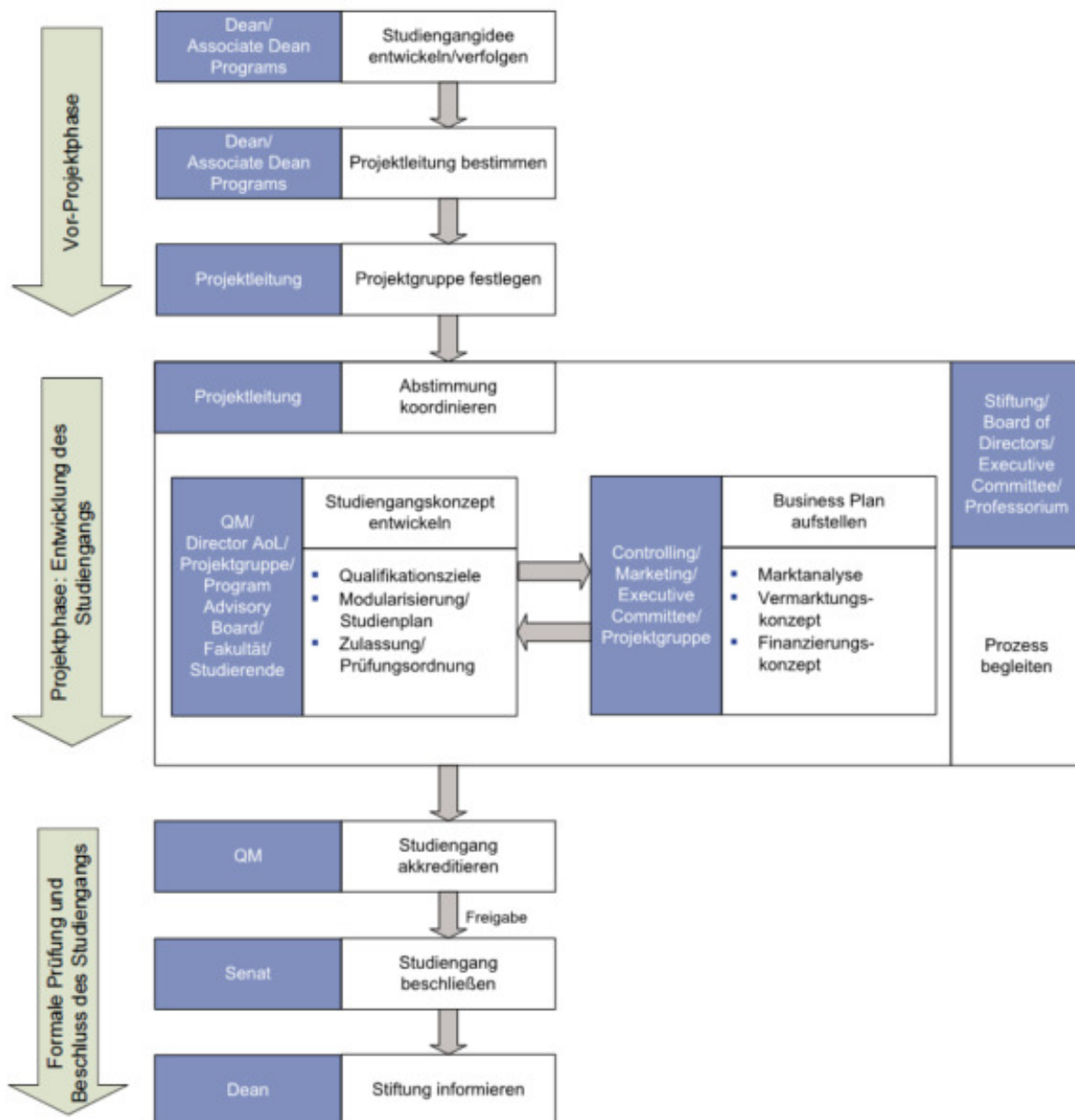
Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	X	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	

III. Studiengangentwicklung, -durchführung und -weiterentwicklung

III.1. Die Entwicklung von Qualifikationszielen, Studiengangkonzepten sowie deren Qualitätssicherung (PLAN)

Die Entwicklung von Studiengangszielen und -konzepten wird anhand des Studienganges Master in Entrepreneurship (MiE) erläutert, der den Prozess von Ende 2015 bis Anfang 2017 erfolgreich durchlaufen hat.

Folgende Abbildung zeigt die Prozessphasen und Prozessschritte sowie die jeweils Beteiligten:



Vor-Projektphase:

Studiengangsidee entwickeln/verfolgen:

Studiengangsideen und die entsprechenden Qualifikationsziele sollen bei der WHU stets aus dem bereits aufgeführten Mission Statement abgeleitet werden. Bei der Ausformulierung der Qualifikationsziele greift die WHU außerdem Trends im universitären Umfeld, das Feedback von Alumni und Studierenden (siehe Kapitel III.3 „CHECK“) ebenso wie die Rückmeldungen von Vertretern der Berufspraxis auf.

Die WHU verfolgt nach eigener Aussage ihren Anspruch „Excellence in Management Education“ u.a. dadurch, dass sie bei ihren Studierenden „unternehmerisches Denken und Handeln“ entwickelt und fördert. Schon lange ist die WHU ein fruchtbarer Boden für erfolgreiche Unternehmensgründungen, was die vielen Erfolgsgeschichten von WHU-Studierenden zeigen, die sich während oder nach ihrem Studium selbstständig gemacht haben. Vor diesem Hintergrund und da das Thema Unternehmensgründung als aktuelle und bedeutende Entwicklung dieser Zeit erkannt wurde, kam es zu der Überlegung ein Master of Science-Programm in Entrepreneurship zu entwickeln und damit das Studienangebot der WHU dem eigenen Ausbildungsprofil entsprechend zu erweitern.

Positive Bewertung und Projektleitung/Projektgruppe festlegen:

Die Idee wurde in der Hochschulleitung diskutiert und in Verstandssitzungen der Stiftung WHU mit Vertretern der WHU diskutiert. Da die Aufnahme eines neuen Studienganges eine wichtige strategische Entscheidung ist und entsprechend des Selbstverständnisses der WHU, die ihren Ursprung in der Praxis des Unternehmertums hat, die Employability gemeinsam mit der wissenschaftlichen Ausrichtung eine herausragende Rolle spielt, wird in die Entwicklung eines neuen Studienganges immer auch das hochrangig besetzte Dean's Advisory Board eingebunden. Nach einer anschließenden positiven Bewertung der Studiengangsidee durch Dean und Associate Dean Programs konkretisiert eine extra eingesetzte Projektgruppe unter Leitung des designierten Academic Director die Qualifikationsziele/Learning Goals. In der Projektgruppe für den MiE waren u.a.

- als Projektleitung der designierte Studiengangsleiter,
- Vertreter der Professoren, die sich mit Themen des Entrepreneurships befassen,
- Der Program Director für Bachelor und Master,
- der Studiengangsleiter der anderen konsekutiven Master-Programme, sowie
- der Director Deans Office.

Themen des Projektteams waren neben den Inhalten und Zielen auch die Struktur bzw. Organisation des Programms und die Budgetierung. Hierbei erfolgt auch die Erstellung eines Business Plans der wiederum Grundlage für die Zustimmung der Stiftung WHU zur Einführung eines neuen Studienganges ist. Ein wichtiger Aspekt war zudem die Erstellung einer Marktanalyse (u.a. Vergleich von Entrepreneurship-Studiengängen in Deutschland, Europa und USA sowie Herausarbeiten von potentiellen Alleinstellungsmerkmalen).

Projektphase:

Die Stabsstelle QM erstellte eine Projektseite im WHU Intranet als gemeinsame Dokumentationsplattform der Programmverantwortlichen. Die Stabsstelle wurde zudem bei den Folgeschritten beratend tätig.

Qualifikationsziele und Inhalte:

Bei der Entwicklung von Qualifikationszielen werden zunächst zwei Fragen beantwortet, wobei das Mission Statement als Ausgangspunkt dient:

1. Wodurch zeichnen sich die Studierenden bei der Graduierung aus? (Learning Goals);
2. Was werden die Studierenden können? Was bedeutet dies in der Praxis? (Learning Objectives).

Dabei werden neben dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) für Hochschulabschlüsse und der einschlägigen Taxonomien auch der von der AACSB stammende Ansatz des AoL berücksichtigt.

Die Methode der Herleitung der Learning Goals und Objectives aus dem eigenen Mission Statement hat die WHU im Kontext der Weiterentwicklung des eigenen AoL-Systems in 2015 optimiert. Ein zentraler Aspekt bei der Weiterentwicklung des AoL-Prozesses war die Auflösung der globalen, für alle Programme einheitlichen Learning Goals. Diese wurden auf Basis des neuen Mission Statements für die einzelnen Programme individualisiert, um die unterschiedlichen Niveaustufen und Zielsetzungen der Programme besser widerzuspiegeln. Zur Verdeutlichung des Bezugs zum Mission Statement hier ein Beispiel aus dem in 2017 eingeführten Master in Entrepreneurship:

Bezug zu Mission Statement	1. Learning Goal	2. Learning Objective
M7: "... indem wir uns darüber hinaus für die Gesellschaft einsetzen"	Students will contribute to society at large.	Students will be capable to develop and implement novel business opportunities that support the sustainability of society including its members, environment, and resources.

In der Praxis ist die Entwicklung der Learning Goals und Objectives ein iterativer, von der Projektleitung moderierter Prozess zwischen Projektgruppe, designiertem Program Advisory Board, Director AoL und Stabstelle QM. Über die unmittelbare Beteiligung der Stabstelle QM werden die Anforderungen des deutschen Akkreditierungswesens von Anfang an berücksichtigt. Außerdem wird der anschließende Prüfprozess beschleunigt und gleichzeitig eine Harmonisierung über die Studiengänge hinweg unterstützt.

Program Advisory Board:

Die WHU hat ein Program Advisory Board ins Leben gerufen. Im Advisory Board sind im Falle des MiE nationale und internationale Vertreter von Start-Ups, Investoren und Unternehmer sowie externe Wissenschaftler vertreten. Das Board tagt zweimal im Jahr. In der Studiengangsentwicklungsphase benannte das Board insbesondere drei Schwerpunkte, auf die im Programm eingegangen werden sollte (1. Marketing und Scaling; 2. Softwareentwicklung und Coding; 3. Design und Prototypenentwicklung / grundlegende technische Fertigkeiten).

Weitere Stakeholder:

Weitere Stakeholder konnten sich in diversen Besprechungen und Konstellationen aktiv einbringen. Das Executive Committee der WHU begleitete den Entwicklungsprozess in der Funktion eines Sounding Boards. Die Studierendenschaft war über ihre Vertreter in den Planungsprozess involviert und konnte Feedback geben. Die Fakultätsmitglieder wurden in den regelmäßigen Sitzungen der Group Speaker, in Faculty Meetings und in zahlreichen Einzelgesprächen über die aktuellen Entwicklungen informiert und um Feedback gebeten. Auch im sog. Thomas Fischer Retreat, der jährlich stattfindenden Klausurtagung der Fakultät, wurde im Jahr 2016 intensiv am neuen Studienprogramm gearbeitet. Mehrere Treffen mit dem Director Assurance of Learning (AoL) und der Stabstelle QM dienten der Konkretisierung der Lernziele und der Erstellung der sogenannten Curriculum Map (s.u).

Studiengangskonzept entwickeln:

Bei der Entwicklung des Studiengangskonzepts stellen die Qualifikationsziele (Learning Goals und Objectives) den Ausgangspunkt dar. Auf die Fragen 1. und 2. zu den Qualifikationszielen (s.o.) folgen die Fragen zur Umsetzung in ein Studiengangs- und ein von Anfang an konsequent mitgedachtes Qualitätssicherungskonzept:

3. Wie und wann im Studienverlauf werden die Studierenden dies lernen? (Mapping the Curriculum);
4. Zu welchem Zeitpunkt im Studium kann gemessen werden, ob das Lernziel erreicht wurde? (Measurement);
5. Woran wird festgemacht, ob das Lernziel erreicht wurde? Wie kann dies operationalisiert werden? (Assessment/Rubric).

Die Umsetzung in ein schlüssiges Studiengangskonzept erfolgt dabei insb. bei Punkt 3. Die Fragen 4 und 5 bereiten die Erfolgsmessung zur Erreichung der Qualifikationsziele vor und werden deshalb in Kapitel III.3 „CHECK“ wieder aufgegriffen. Aus dieser Systematik wird deutlich, dass der Fokus nicht bei den Lehrenden und Lehrinhalten liegt, sondern auf dem Lernprozess der Studierenden. Dieser Übergang vom Lehren zum Lernen wird zunächst in der Modul- und Kurskonzeption offenbar und zieht sich nach Aussage der WHU wie ein roter Faden durch die kompetenzorientierten und studierendenzentrierten Lernmethoden bis hin zur Prüfungsorganisation.

Modularisierung:

Im Rahmen der Modularisierung werden die vorab definierten Goals und Objectives zunächst auf Modul- und sofern unterschiedlich später auf Kursebene heruntergebrochen. Die verschiedenen Module des Studiengangs müssen dabei alle definierten Qualifikationsziele abdecken, dabei muss aber nicht jedes Ziel pro Modul verfolgt werden. Dazu hat die WHU im Rahmen ihres AoL-Systems eine Curriculum Map pro Studiengang entwickelt, in der die Module mit den Learning Objectives und den jeweiligen Lern- und Messzeitpunkten verknüpft sind. Die folgende Übersicht zeigt einen Ausschnitt aus der Curriculum Map des MiE:

		Modules						
		Industrial Organization Core Module	Accounting and Financial Analysis Core Module	Sprint2Berlin Core Module	Corporate Entrepreneurship Core Module	Advanced Marketing and Finance for Entrepreneurs Core Module	E-commerce Operations	
Learning Objectives	1.1 Students will master the collection and analysis of diverse sets of information relevant for their entrepreneurial endeavors.	X	X	X	X	X		
	1.2 Students will be capable of developing promising novel business ideas and business models.			X	X	X		
	1.3 Students will master the process of evidence-based entrepreneurship.		X	X	XO			
	1.4 Students will be experts in scaling new business.		X	X	X			
	1.5 Students will be experienced in building and							

Legend: x = is learned, o = is measured

Fast immer sind es mehrere Module, die den Lernprozess befördern; die Messung findet jedoch häufig nur zu einem und dann relativ späten Zeitpunkt statt, da festgestellt werden soll, ob die Absolventen tatsächlich dem Qualifikationsprofil entsprechen. Neben dieser Systematik zur Entwicklung eines inhaltlich schlüssigen, auf die Qualifikationsziele ausgerichteten Studienplans, finden bei Studiengangsentwicklung und Modularisierung die einschlägigen Vorgaben wie die Grundsätze des European Credit Transfer System (ECTS) und die Rahmenvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) Anwendung. Eine gute Studierbarkeit sowie die realistische Einhaltung der Regelstudienzeit stellen eine wichtige Grundvoraussetzung für die WHU dar. Bei der Modularisierung werden zunächst in Abstimmung zwischen

Academic Director und Modulverantwortlichem die ECTS und der Workload bestimmt. Im Ergebnis steht ein Studienplan, sowie Modulbeschreibungen, bei deren Struktur die WHU die FIBAA-Vorlagen zu Grunde legt.

Eine eindeutige Formulierung und Zuordnung der Qualifikationsziele zu Modulen als wichtige Grundlage für Anrechnung und Anerkennung ist an der WHU neben der Ermöglichung der Mobilität von Studieninteressierten insb. wegen der im Studienplan integrierten Praktika und Auslandssemester von zentraler Bedeutung. Für die Anrechnung außerhochschulisch erworbener Kompetenzen (in der WHU-Praxis vor allem im MBA-Bereich relevant) sowie für die Anerkennung innerhalb des Hochschulsystems erworbener Kompetenzen (in der Praxis vor allem im Bachelor und den konsekutiven Master-Programmen relevant) bestehen an der WHU standardisierte Verfahren. Die Anerkennung von erbrachten ECTS-Credits im Rahmen des obligatorischen und integralen Auslandssemesters wird durch learning agreements gesichert und ist als Bestandteil fest in Prüfungsordnung und Studienplan verankert. Studierende erhalten bei Graduierung neben ihrem Transcript of Records auch das Diploma Supplement, in welchen neben den Noten auch die einzelnen ECTS-Credits detailliert ausgewiesen werden.

Ausgehend von den Learning Goals und Objectives sowie den Voraussetzungen zur erfolgreichen Absolvierung der Module werden unter Berücksichtigung der einschlägigen Vorgaben die Zulassungskriterien von der Programmleitung erarbeitet und mit dem Associate Dean Programs abgestimmt. Für Anträge auf Anrechnung oder Anerkennung vor Studienbeginn ist die Beweislastumkehr in den Prüfungsordnungen verankert. Die Prüfungsordnung an sich wird hinsichtlich notwendiger studiengangsspezifischer Abweichungen von bereits bestehenden Prüfungsordnungen analysiert und aktualisiert bzw. neu erstellt.

QM bei der Studiengangsentwicklung:

Bei der Entwicklung eines Studiengangskonzeptes spielen die Checklisten und Informationen der Stabsstelle QM eine besondere Rolle. Diese geben den Rahmen vor und gewährleisten dadurch vielfach die Einhaltung der formalen Vorgaben in der Entwicklungsphase. Bei Fragen oder Ausnahme- oder Auslegungsmöglichkeiten steht die Stabsstelle QM beratend zur Verfügung. Die alles umspannende „Checkliste Hauptprozess Studiengangsentwicklung“ wird von der Stabsstelle QM verantwortet. Die Checkliste prüft dabei u.a. ob alle Schritte eingehalten werden (Bsp.: liegt eine Marktanalyse vor?), ob die notwendige Dokumentation stattfindet (Bsp.: Wurden Prüfungsordnung, Studienplan und Modulbeschreibungen erstellt?), ob eine Ressourcenplanung erfolgt ist (Bsp.: Ist das notwendige Lehrdeputat vorhanden?) oder ob positive Zwischenprüfergebnisse vorliegen (Bsp.: Hat die „Checkliste Modulbeschreibungen“ ergeben, dass die relevanten formalen Vorgaben eingehalten sind?). Die anschließende finale Freigabe der Stabsstelle QM stellt die interne Erst-Akkreditierung dar. Im Anschluss daran beschloss der Senat den Studiengang MiE zum Herbstsemester 2017 zu starten. Beide Entscheidungen erfolgten für den MiE im Januar 2017.

In Zukunft soll getestet werden, ob sich das Intranet my.WHU.edu nicht nur als Dokumentationsplattform sondern auch als interaktive Plattform für die Projektgruppe eignet.

BEWERTUNG „Qualifikationsziele und Studiengangskonzepte“ (PLAN):

Aufgrund der besonderen Bedeutung des Prozesses der Entwicklung von Qualifikationszielen und Studiengangskonzepten im Rahmen der Systemakkreditierung hat das Gutachterteam die Studiengangsentwicklung des Studienganges Master in Entrepreneurship als erste Stichprobe ausgewählt.

Stichprobe 1 – Studiengangsentwicklung:

Der Ablauf des Prozesses der Studiengangsentwicklung wurde von der WHU in der Selbstdokumentation beschrieben und im Rahmen der Stichprobe von den Vertretern der WHU bei den Begutachtungen vor Ort sowie in den Unterlagen zur ersten Stichprobe anhand der Entwicklung des MiE ausführlich erläutert. Die Prozessschritte folgen einer gut durchdachten Reihenfolge und berücksichtigen die Involvierung der verschiedenen Stakeholder. Die Ideenfindung und die Überlegungen zu den grundsätzlichen Qualifikationszielen sind dem Konzept der WHU zufolge aus ihrer Mission abzuleiten. Dies hat nach Meinung des Gutachtertteams den Effekt, dass neue Studiengänge das Profil der Business School stärken und die notwendige Expertise (weitestgehend) schon im Haus ist. Das Projektteam, welches nach ersten Diskussionen, u.a. mit dem Vorstand der Stiftung, von der Hochschulleitung beauftragt wird, war in seiner Zusammensetzung beim MiE gut ausgewählt und brachte zweifellos die fachlich-inhaltliche Expertise sowie das administrative Wissen mit, um den Prozess zielführend zu durchlaufen. Die Gespräche des Gutachtertteams mit der Hochschulleitung und dem Projektleiter (und Academic Director des MiE) bei der zweiten Begutachtung vor Ort rundeten das positive Bild vom Prozess der Studiengangsentwicklung ab. Die sonstigen Stakeholder (Lehrende, Studierende, externe Experten) bestätigten bei den Begutachtungen den prozesskonformen Verlauf und schilderten die Möglichkeiten sich in die Entwicklung des MiE einzubringen. Das eingesetzte Program Advisory Board setzt sich nach Ansicht des Gutachtertteams aus hervorragend qualifizierten Ratgebern aus den Wissenschaft und Praxis zusammen. Die Gewinnung der Board-Mitglieder zeugt vom hervorragenden Netzwerk und Renommee der WHU innerhalb und außerhalb Deutschlands. Die fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Studienfeld unter Einbindung interner und externer Expertise entspricht damit nach Ansicht des Gutachtertteams insgesamt vollumfänglich den Anforderungen.

Der Prozess wird nach Meinung des Gutachtertteams durch die von der Stabsstelle QM zur Verfügung gestellten Unterlagen (Checklisten, Leitfäden, etc.) sehr gut unterstützt. Die Beratung der Beteiligten im persönlichen Gespräch mit der Stabsstelle QM wird auch vom Gutachtertteam als ein wesentliches Element zum guten Gelingen erachtet. (Bzgl. der Trennung von Verantwortlichkeiten der Beratung und der Prüfung innerhalb der Stabsstelle QM wird auf die Ausführungen im Kapitel II.3 „Qualitätssicherungssystem“ verwiesen.)

Die Überwachung der Prozessschritte anhand der übergeordneten Checkliste sowie die Detailprüfung der Einhaltung von strukturellen und anderen formalen Vorgaben mittels weiterer Checklisten (Bsp.: Checkliste Studiengangskonzept, Checkliste Prüfungsordnung und Studienplan) durch die Stabsstelle QM gewährleisten nach Meinung des Gutachtertteams adäquate Studiengangskonzepte.

Adäquate Qualifikationsziele, formal einwandfrei gestaltete Studiengangskonzepte, die insb. die Studierbarkeit berücksichtigen sowie eine plausible Budget- und Ressourcenplanung gewährleisten damit nach Meinung des Gutachtertteams fundierte interne Erst-Akkreditierungsentscheidungen der WHU zu neu entwickelten Studiengängen. Dies hat die WHU insbesondere mittels der Dokumentation und Gespräche vor Ort bzgl. der Entwicklung des Studienganges Master in Entrepreneurship (M.Sc.) schlüssig dargelegt.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	X	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studien-	X	

gänge,			
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X		
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	X		
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	X		
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	X		
Persönlichkeitsentwicklung.	X		
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landes- spezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	X		
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere			
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulas- sungsbedingungen,	X		
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangskonzepte,	X		
• die Anwendung des ECTS,	X		
• die sachgemäße Modularisierung,	X		
• die adäquate Prüfungsorganisation,	X		
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	X		
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	X		
• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	X		
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X		
Studierenden mit Kindern,	X		
ausländischen Studierenden,	X		
Studierenden mit Migrationshintergrund,	X		
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	X		
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistun- gen gemäß der Lissabon-Konvention,	X		
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X		
<i>Das Steuerungssystem gewährleistet bei der <u>Entwicklung</u> der Studiengänge die Beteiligung von</i>			
Lehrenden,	X		
Studierenden,	X		
Absolventen,	X		
externen Experten,	X		
Vertretern der Berufspraxis,	X		
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).			Nicht relevant X
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftrag- ten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	X		
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesonde- re Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechen- de Informationswege wahrnehmen.	X		

III.2. Studiengangdurchführung (DO)

Sobald das Studiengangskonzept, das Prüfungsordnung und Studienplan ebenso umfasst wie die Qualifikationsziele, durch den Senat beschlossen wurde, beginnt die Implementierung des Studienganges. Im Sinne der strategischen Ausrichtung geschieht dies dezentral in den

Programmen. Sowohl die Academic als auch die Program Directors verfügen über ein großes Maß an Eigenverantwortung und sichern die adäquate Durchführung mit ihrem jeweiligen Team. Das Programmmarketing, der Bewerbungs- und Zulassungsprozess, das Programmmanagement, die Kursplanung, die Betreuung der Studierenden und die Prüfungsorganisation werden in den Programmen selbst geplant und durchgeführt.

Darstellung der Aufgabenwahrnehmung des Program Office und unterstützender zentraler Einheiten:

Übergeordneter Prozess	Detailprozess	Akteur(e)
Programmmarketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Online-Marketing ▪ Informationsmaterialien wie Homepage und Broschüren ▪ Messen, Veranstaltungen und Schulbesuche 	Alle Programme: <i>Online Sales Unit (OSU)</i> BSc/MSc: Marketing and Admission MBA: <i>Personalized Sales Unit (PSU)</i> EMBA: Marketing/Recruiting and Admissions
Bewerbungs- und Zulassungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation des Auswahlverfahrens ▪ Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen ▪ Vertragsabwicklung ▪ Vergabe von Freiplätzen oder Teilerlassen für Bewerber/-innen aus Familien mit geringem Einkommen ▪ Integration ausländischer Studierender 	Alle Programme: Admissions mit Programmassistenz Austauschstudierende: <i>IRO</i>
Studierendenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immatrikulation und Rückmeldung ▪ Stammdatenverwaltung ▪ Beratung zur Studienfinanzierung ▪ Stipendienverwaltung ▪ Bescheinigungen 	BSc/MSc: Student Office MBA: MBA Office EMBA: Program Manager, Admissions
Veranstaltungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurs- und Raumplanung ▪ Koordination interner und externer Dozenten/innen* ▪ Koordination von Kurs- und Modulbeschreibungen ▪ Lehrevaluation (inkl. Workload-Auswertung) ▪ Beratung zu Kurswahl und Studienorganisation ▪ Beratung zu Auslandssemester und Praktika 	BSc/MSc: Programmkoordination/IRO/Career Center MBA: MBA Office EMBA: Program Manager
Prüfungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfungsorganisation inkl. Aufsichtsplanung ▪ Notenverwaltung ▪ Zeugnisse, Diploma Supplement und Transcript of Records ▪ Beratung zu (Nach-)Prüfungen und Nachteilsausgleichen (bei gesundheitlicher Beeinträchtigung) 	BSc/MSc: Prüfungsamt MBA: MBA Office EMBA: Program Manager
Deputatsplanung*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soll-Ist-Abgleich, Überträge, Reduktionen ▪ Fakultätsplanung 	Dean's Office

Weitere Serviceabteilungen sind studiengangübergreifend organisiert, so das Career Center, das International Relations Office (IRO) und die IT-Abteilung. Auch das Dean's Office hat im Bereich Studium und Lehre insb. mit der zentralen Deputatsplanung ex-ante und dem dezentralen Deputatscontrolling ex-post eine wichtige Funktion (vgl. Kapitel II.2 „Steuerungssystem“), wodurch die dezentrale Lehrveranstaltungsplanung flankiert wird. Genau abgegrenzte Zuständigkeiten und die Größe der Hochschule ermöglichen dabei eine schnelle und effiziente Zusammenarbeit. Wie in 2011 angedacht, wurden die Prozesse des Program Office nahezu vollständig im Campus Management System (CMS) umgesetzt, auf Detailebene durch Leitfäden konkretisiert und dadurch standardisiert und qualitätsgesichert.

Über alle Schritte des Student-Life-Cycle hinweg kombiniert das Program Office eine hohe Serviceorientierung mit der notwendigen Stringenz bspw. in der Umsetzung der Prüfungsordnung. So bietet die open-door policy jederzeit die Möglichkeit zum Austausch sowie zu individueller Beratung und Betreuung. Sollten Studierende persönliche Probleme haben, die

sie nicht mit einer Ansprechperson der WHU besprechen wollen, besteht eine Kooperation mit der externen Beratungsstelle der Caritas.

Sobald das Curriculum steht, plant der Program Director gemeinsam mit der Programmkoordination das konkrete Kursangebot (Anzahl, Zeitpunkt, Sprache, Dozent, Raum). Bei diesem Prozess wird die Programmkoordination durch das CMS unterstützt. Über die Software findet automatisch ein Abgleich der Verfügbarkeit der Dozenten sowie der Studierenden, des Deputates und der Größe und Ausstattung der Räume statt.

Dank eines sehr guten Betreuungsverhältnisses (auf 50 Fakultätsmitglieder kommen aktuell 1.183 Studierende (dies entspricht 23,66 Studierende pro Fakultätsmitglied) zzgl. 75 externer Dozenten) besteht zu fast allen Kursen eine Durchführungsgarantie und eine sehr direkte Rücksprachemöglichkeit. Im letzten akademischen Jahr war die kleinste Teilnehmerzahl im Bachelor-Programm ein Sprachkurs mit 2 Studierenden, an der größten Vorlesung nahmen 95 Studierende teil. Die übrigen Programme bewegten sich dazwischen, das arithmetische Mittel der Teilnehmerzahl liegt in den Master-Programmen bei knapp über 30 Teilnehmern, im Bachelor bei 49.

Personalentwicklung und -qualifizierung des wissenschaftlichen und administrativen Personals:

Aufgrund der wachsenden Mitarbeiterzahlen wurden Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifikation sowohl für die Fakultät als auch für das administrative Personal systematisch ausgebaut. Zwischen 2013 und 2017 befasste sich eine Arbeitsgruppe mit dem Thema Personalentwicklung für administratives Personal und entwickelte in Absprache mit dem Head of Administration und der Leitung der Personalabteilung zahlreiche Initiativen und Maßnahmen zur Professionalisierung der Mitarbeitergewinnung, -qualifizierung und -bindung. Dazu zählen insb. strukturierte und standardisierte Jahresgespräche zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, fachliche und überfachliche Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsort (Vertrauensarbeitszeitmodell und Home-Office-Möglichkeit). Für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter können die Abteilungsleitungen auf WHU-interne Seminare ebenso zurückgreifen wie auf ein eigenes Fortbildungsbudget. Damit folgt die WHU auch an dieser Stelle dem Vorsatz des lebenslangen Lernens, der auch als Grundsatz im Mission Statement aufgenommen ist. Der Einfluss von Strategie und Mission Statement auf die Personalentwicklung zeigt sich auch an den Themen der angebotenen Fortbildungen. In 2016 stellte Führungskompetenz und in 2017 Digitalisierung (Software-Schulungen, Video-Trainings) sowie Internationalisierung (Sprachen, Interkulturelle Kompetenz) und Vertrieb einen Schwerpunkt dar.

Zusätzlich zu diesen Angeboten stehen dem wissenschaftlichen Personal weitere Möglichkeiten offen, da die WHU Wissen und persönliche Weiterentwicklung als Schlüsselfaktoren für qualitativ hochwertigen Unterricht und die Veröffentlichung von hochkarätigen Publikationen ansieht. Professoren sowie Juniorprofessoren steht neben den in Kapitel II.2 „Qualitätsmanagementsystem“ geschilderten Fördermöglichkeiten ein entsprechendes Budget zur Teilnahme an Workshops und verschiedenen Konferenzen, forschungsbedingten Ausgaben, Mitgliedschaften in akademischen Verbänden und bspw. Abonnements von Journals zur Verfügung. Die Hochschule ermutigt darüber hinaus zur aktiven Teilnahme an nationalen und internationalen Kommissionen und Verbänden, die neben der Weiterentwicklung auch den Auf- und Ausbau eines Netzwerkes ermöglichen. Insbesondere der Austausch mit Kollegen in verschiedenen Settings ermöglicht der Fakultät immer auf dem neuesten Stand der Forschung zu sein. Dies fließt unmittelbar in die Lehre an der WHU ein, so dass die Studierenden direkt davon profitieren können.

Räumliche und sächliche Ausstattung:

Die Sicherung des räumlichen und sächlichen Bedarfs obliegt grundsätzlich dem Verantwortungsbereich des Head of Administration der WHU. Durch das Wachstum in den letzten Jah-

ren ist der Bedarf an Büros sowie Kurs- und Arbeitsräumen für Studierende stark gestiegen. Gleichzeitig nehmen mit der zunehmenden Digitalisierung von Lern- und Arbeitsprozessen die Anforderungen an die technische Ausstattung zu. Um beiden Entwicklungen gerecht zu werden, erfolgte in den letzten Jahren eine Erweiterung und Modernisierung der räumlichen und technischen Infrastruktur.

Der Bedarf an unterschiedlichen Raumarten wird über verschiedene Indikatoren ermittelt:

- Auslastung der Vorlesungs- und Seminarräume im CMS,
- Anzahl an nicht erfüllten Raum-Anfragen bspw. für Events,
- Rückmeldungen der Studierenden über Zufriedenheit mit Lern- und Arbeitsräumen sowie
- Büroplanung bei wachsender Mitarbeiterzahl.

Rückmeldungen zu allen Bereichen werden beim Head of Administration gesammelt und gemeinsam mit dem Facility Management in Vallendar bzw. dem Campus Management in Düsseldorf Maßnahmen zur Optimierung abgestimmt. Die Sicherung des Bedarfs an Räumlichkeiten für einen konkreten Studiengang beginnt bereits bei der Entwicklung des Studiengangkonzepts im Rahmen des Business-Plans. Dieser wird mit der Stiftung abgestimmt. Nur wenn eine ausreichende Ressourcenausstattung gegeben ist, wird ein neuer Studiengang eingeführt.

Seit 2012 fand sowohl am Campus der WHU in Düsseldorf als auch am Campus in Vallendar ein quantitatives und qualitatives Wachstum der Infrastruktur statt. Der Düsseldorfer Campus umfasste in 2012 zunächst 2.135 m² und wurde 2014 um 1.024 sowie in 2017 um weitere 1.000 qm erweitert. In Vallendar wurde im September 2016 das so genannte „In Praxi Learning Center“ eröffnet. Der Neubau wird in großen Teilen durch WHU-Alumni finanziell unterstützt. Das Gebäude enthält neben zwei großen Hörsälen auch Büroräume und Study Rooms sowie eine Student Lounge und ein Bistro. Der Bau des neuen Gebäudes trägt dem in den Vorjahren (2014) angestoßenen Wachstums der Studierendenzahlen im Bachelor und in den Master-Programmen Rechnung und schafft hierfür die räumlichen Voraussetzungen. Ferner wurde im Sommer 2017 die neue Stadthalle in Vallendar eröffnet, welche insb. für große Veranstaltungen oder Prüfungen von der WHU genutzt werden kann.

Alle Hörsäle sind mit modernster Medientechnik ausgestattet. Im Rahmen eines umfassenden Modernisierungsprozesses wurden bereits einige Hörsäle in Düsseldorf und Vallendar mit Kameratechnologie ausgestattet, so dass gemeinsame Kurse stattfinden können. Einige Räume ermöglichen eine direkte Skype-for-Business-Anbindung und weitere Übertragungsmöglichkeiten, wie bspw. die Kopplung von Räumen für größere Hörerkreise oder das Surface Hub. In den Gruppenarbeitsräumen der Studierenden werden alle Monitore auf Anregung der Studierenden erneuert. Alle WHU-Angehörigen verfügen über einen Skype for Business-Account, der u.a. gegenseitige Präsentationen am Arbeitsplatz leicht ermöglicht und damit auch die Zusammenarbeit über die Standorte hinweg unterstützt. Auf diese Weise fördert die Digitalisierung unmittelbar die Zusammenarbeit und die Effizienz der Prozesse.

Damit erfüllen beide Standorte aus Sicht der WHU die hohen Anforderungen, die studienzentriertes und zukunftsorientiertes Lernen an die Infrastruktur stellen. Da sich diese Anforderungen aber stetig ändern, so die WHU weiter, bleibt die Ausstattung eine kontinuierliche Aufgabe des Hochschulmanagements.

BEWERTUNG „Studiengangdurchführung“ (DO):

Die Studiengangsdurchführung ist an der WHU nach Ansicht des Gutachterteams schlüssig organisiert und die Verantwortlichkeiten zwischen den Programmverantwortlichen und hochschulweiten Verwaltungseinheiten in effektiver Weise aufgeteilt. Eine Schlüsselrolle nimmt

beim organisatorischen Ablauf der Head of Administration wahr. Bei den Begutachtungen vor Ort konnte das Gutachterteam sich in Gesprächen zu den Themen Steuerung in Studium und Lehre, Personalmanagement sowie der Neuentwicklung von Studiengängen (speziell des MiE) mit dem Head of Administration sowie in einer Gesprächsrunde zum Thema Unterstützungsprozesse mit Verwaltungsmitarbeitern austauschen. Insgesamt gelangte das Team zu der Einschätzung, dass die Abläufe wie bspw. Kurs- und Raumplanung, Personalplanung und Services für Studierende und Lehrende reibungslos funktionieren. Dies wurde sowohl von Lehrenden an der WHU sowie von Studierenden und Absolventen bestätigt. Dabei war kein Unterschied zwischen der Durchführung von Programmen in Vallendar und in Düsseldorf feststellbar. Das CMS zeigt sich u.a. hier als wirksames Instrument um einheitliche Standards an der WHU zu gewährleisten.

Die beschriebenen Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sowohl für administratives Personal als auch für wissenschaftliches Personal sind umfangreich und ermöglichen bedarfsgerechte Angebote. Neben den fachlichen Angeboten zeigen die Möglichkeiten von Heimarbeit und flexibler Arbeitszeit, dass die WHU durch attraktive Arbeitsbedingungen Maßnahmen ergreift um einerseits qualifiziertes Personal zu gewinnen und andererseits langfristig an die Hochschule zu binden.

In Bezug auf die Ressourcen der Business School ist das Gutachterteam der Überzeugung, dass die WHU gut ausgestattet ist und sämtlichen Anforderungen an eine Systemreakkreditierung gerecht wird (insb. die Akkreditierungsvorgabe der Gewährleistung der Abschlüsse laufender Studiengangskohorten). In Bezug auf die Finanzierung der WHU kommt der Stiftung WHU aufgrund ihres langjährigen Engagements eine besondere Bedeutung zu. Die sächliche Ausstattung konnte vom Gutachterteam an beiden Standorten in Augenschein genommen werden. Beide Standorte sind mit moderner Ausstattung versehen. Exzellent ist in den Augen des Gutachterteams insbesondere die in bestimmten Räumen installierte Technik für Videokonferenzen und standortübergreifende Veranstaltungen. Bezüglich der räumlichen Kapazitäten wurde durch den erwähnten Neubau in Vallendar und die vorgenommenen Vergrößerungen der Nutzfläche in Düsseldorf deutlich, dass die WHU langfristig vorausplant.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	X	
<i>Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden</i>		
<u>personellen</u> Ressourcen,	X	
<u>räumlichen</u> Ressourcen,	X	
<u>sächlichen</u> Ressourcen,	X	
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	X	

III.3. Überprüfung (CHECK)

An der WHU werden eine Vielzahl von Verfahren und Instrumenten zum Check der Studienqualität eingesetzt. Das Kernanliegen der Stabstelle QM in 2016 und 2017 war es, diese Verfahren und Instrumente inhaltlich und organisatorisch weiter aufeinander abzustimmen und dadurch weiter zu systematisieren. Einige der Instrumente sind quantitativ (AoL und Surveys), andere qualitativ und damit dialogorientiert. Letztere greifen häufig auf die Ergebnisse von Surveys zurück und haben neben einem ergänzenden CHECK vor allem zum Ziel, die Stakeholder in die Weiterentwicklung des Studienprogramms einzubinden; so stellen Beiratssitzungen sowohl eine Art CHECK als auch ein ACT/PLAN dar, indem u.a. die geplanten Änderungen dort erörtert werden. Andere Instrumente gehören zwar nicht zu den klassischen Check-Instrumenten, sind aber die Basis für ein erfolgreiches Studium. Bspw. stellt ein selektiver Bewerbungs- und Zulassungsprozess (ebenfalls modelliert und standardisiert) sicher, dass die Studierenden den Anforderungen an ein WHU-Studium gerecht werden und sie im studierendenzentrierten Lernprozess gegenseitig voneinander profitieren.

Verfahren und Instrumente des Checks mit speziellem Fokus auf Studienprogramme:

Hochschule	Studium und Lehre
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Akkreditierungen ▪ Alumni Board ▪ Dean's Advisory Board ▪ Jour Fixe der Hochschulleitung mit Jahrgangssprechern/-innen ▪ Q&A Session aller Studierenden mit Dean und Deputy Dean ▪ Berufungsverfahren ▪ Deputatscontrolling ▪ Rankings ▪ Key Performance Indicators (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AoL & PDR ▪ Lehrevaluation (DOBES) mit Workload-Erhebung ▪ Q&A Session aller Studierenden mit dem Academic Director ▪ Jour Fixe von Academic Director/Program Director mit Jahrgangssprechern/-innen ▪ Exit- und Alumni-Survey ▪ Bewerbungs- und Zulassungsprozess ▪ Analyse von Auslandssemester- und Praktikumsberichten bzw. -bewertungsbögen ▪ Programmbeiräte ▪ Monitoring von Studierendenkennzahlen ▪ Rankings ▪ Checklisten zu formalen Kriterien

Im Folgenden wird eine Auswahl der aufgeführten QM-Instrumente näher erläutert und dabei insb. auf deren Zusammenspiel eingegangen: Ausgangspunkt bildet das bereits geschilderte Assurance of Learning-System mit Learning Goals und Objectives. Im Folgenden wird erläutert, wie deren Erreichen überprüft wird und wie Exit und Alumni-Survey (inkl. Verbleibstudie) sowie perspektivisch die bei jeder Veranstaltung stattfindenden Lehrevaluationen (DOBES) damit verbunden sind. Die Ergebnisse dieser Instrumente fließen anschließend in den Programm Development Report (PDR) und die Gespräche mit den relevanten Stakeholdern (Advisory Boards und Jour Fixe) ein.

Prüfung der Lernzielerreichung:

Wie in Kapitel PLAN zu lesen war, wird im AoL-System die Erfolgsmessung zu den Qualifikationszielen über die folgenden Fragen von Anfang mitgedacht und vorbereitet:

4. Zu welchem Zeitpunkt im Studium kann gemessen werden, ob das Lernziel erreicht wurde?
5. Woran wird festgemacht, ob das Lernziel erreicht wurde? Wie kann dies operationalisiert werden?

Bei Frage 4 findet eine Verortung der Messung im Studienplan statt (Point of Measurement), bei Frage 5 werden die Learning Objectives in standardisierten Bewertungsbögen operationalisiert, indem sie in konkrete, d.h. beobachtbare Kompetenzen runtergebrochen werden.

Dabei bewerten die Dozenten jeden Studierenden anhand einer 3er-Skala aus (A) übererfüllt, (B) erfüllt und (C) nicht erfüllt. Anschließend erfolgt eine Aggregation zu jeder einzelnen Frage. Dabei hat sich die WHU das Ziel gesetzt, dass mindestens 85% der Studierenden die

Anforderung erfüllen oder übererfüllen. Ein Unterschreiten der Benchmark führt zu einer Analyse der Ursachen durch das Programm und einem Austausch in der AoL-Group.

Seit 2016 werden die Lernziele auch mittels einer 3er-Skala in Exit und Alumni-Survey aufgegriffen, jedoch ist der Fokus ein anderer. Im Exit-Survey werden die Absolventen zu der von ihnen wahrgenommenen Entwicklung bezüglich des Qualifikationsziels befragt. Im Alumni-Survey, d.h. etwa vier Jahre nach Studienabschluss bewerten sie die Relevanz der Qualifikation für ihren Arbeitsalltag.

Lehrveranstaltungsevaluation:

Ebenso wie die AoL-Ziele bei jeder Durchführung der Veranstaltung bewertet werden, wird auch jede Lehrveranstaltung von den Studierenden evaluiert. Nachdem dabei 2015/16 auf Grund einer technischen Umstellung der Rücklauf zurückgegangen war, konnte über die Einführung der Evaluationssoftware EvaSys und deren Anbindung an Moodle die Beteiligung wieder gesteigert werden. Auch die Rücklaufquoten werden durch den Dean regelmäßig analysiert und die Dozenten ggf. zu einer stärkeren Bewerbung der Evaluation aufgefordert. Insgesamt soll auch über my.WHU.edu und die Transparenz zu den Ergebnissen und anschließenden Optimierungsmaßnahmen die Evaluationskultur gesteigert werden (siehe Kapitel IV. „Berichtswesen“).

Evaluierung von externen Partnern:

In Kapitel II.1 „Ausbildungsprofil“ wurde der Stellenwert externer Partner aus der Praxis und internationaler Partnerhochschulen aufgezeigt. Diese Kooperationen werden von den Studierenden als sehr wertvoll wahrgenommen. Damit dies so ist und bleibt, bedarf es gezielter Qualitätssicherungsmaßnahmen:

- Im Rahmen des konsekutiven Bachelor- und Master-Studiums absolvieren die Studierenden ein Auslandssemester an Partnerhochschulen. Learning agreements sichern den Lernerfolg einzelner Studierender. Die konsequente Auswertung von Auslandsberichten im International Relations Office (IRO) bildet die Basis für Feedback-Gespräche mit den Partnerhochschulen und ggf. auch zum Beenden einer Partnerschaft.
- Bei den in den konsekutiven Bachelor- und Master-Programmen vorgesehenen Pflichtpraktika finden Checks in beide Richtungen statt. Die standardisierte und quantifizierte Bewertung der Studierenden durch den Arbeitgeber stellt eine Art Zwischen-Check der Employability dar und fließt in die AoL-Bewertung ein. Die Bewertung der Arbeitgeber durch die Studierenden ermöglicht der WHU eine Qualitätssicherung und nachfolgenden Studierenden eine Einschätzung der zukünftigen Praktikumsstelle.
- Im MBA-Programm sind von der WHU organisierte Cross-Cultural Management-Kurse Teil des Curriculums. Sie werden durch das MBA-Programm organisiert und wie alle anderen Kurse evaluiert und qualitätsgesichert.
- Das EMBA-Programm ist ein Joint Degree Program, das gemeinsam von der WHU und der Kellogg School of Management (Evanston/USA) in Vallendar durchgeführt wird. Durch diese Kooperation ist das Programm Teil des „Kellogg Global Network“ mit anderen Kooperationsprogrammen weltweit. Die WHU garantiert die Einhaltung aller nationalen Anforderungen (KMK, Akkreditierungsrat, Landeshochschulgesetz etc.), indem das Programm wie alle anderen WHU-Programme auch das interne Akkreditierungsverfahren durchläuft und alle oben geschilderten, etablierten QM-Instrumente angewandt werden. Wo es spezielle Standards des Kellogg-Netzwerkes gibt, wie bspw. bei der Lehrevaluation (eigener Fragebogen und eigene Software), trägt die Programmleitung in Rücksprache mit der Stabstelle QM die Verantwortung für die Einhaltung der nationalen und WHU-spezifischen Vorgaben. Die Administration des Programms folgt den WHU-Prozessen, die wiederum durch dieselben Software-Applikationen unterstützt werden. Alle im EMBA lehrenden Professoren des Netzwerkes werden zudem bei Faculty Qualification and Sufficiency berücksichtigt und bewertet, bei geringerer Zufriedenheit der Studierenden mit den Kursen findet ver-

gleichbar zu den WHU-internen Prozessen eine Rückkopplung mit dem Dozenten statt. Erfolgt keine Verbesserung, werden sie nicht mehr im Programm eingesetzt. Die Qualitätssicherung der Aufenthalte an den Partnerhochschulen erfolgt durch gemeinsame Qualitätsstandards des Kellogg-Netzwerkes, zu denen die verschiedenen Partner im ständigen Austausch sind.

Rankings:

Rankings sind neben dem Feedback von Alumni und Berufsvertretern ein wichtiger externer Input für die interne Qualitätssicherung. Die WHU beteiligt sich an diversen Rankings, die sich entweder auf einzelne Programme oder aber die Hochschule im Allgemeinen beziehen. Im Zuge der Erstellung der Rankings werden zahlreiche Informationen zusammengetragen und häufig Studierende, aktuelle Absolventen oder Alumni befragt. Neben dem Abgleich mit dem eigenen Anspruch, bietet die Gegenüberstellung mit anderen Hochschulen der WHU eine komparative Bewertung der eigenen Leistungen. Daher werden die Ergebnisse im PDR mit den übrigen Rückmeldungen kombiniert und komplettieren so den Gesamteindruck der Qualität eines Studienganges. Außerdem dienen sie als Ausgangspunkt für weiterführende Gespräche zwischen der Hochschulleitung, den Programmverantwortlichen, Studierenden und der Fakultät.

Feedback externer Akkreditierungsagenturen:

Externe Akkreditierungen sind an der WHU ein fester Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems. Bei allen drei Akkreditierungen (Systemakkreditierung, AACSB und EQUIS) sind vorrangig externe und unabhängige Wissenschaftler und bei der Systemakkreditierung auch ein Vertreter der Berufspraxis eingebunden. Bei allen Akkreditierungen findet neben hochschulübergreifenden Aspekten insb. eine Begutachtung des QM-Systems bzw. der Qualität einzelner Studienprogramme statt. Auf diese Weise erhält die WHU wertvolles Feedback für deren Weiterentwicklung. Da sie dies aber nicht in der Art steuern kann, dass für sie aktuell wichtige Punkte behandelt werden, gibt es die erwähnten Beiräte.

Ableitung von Weiterentwicklungsbedarfen:

Alle zuvor genannten internen QM-Instrumente wurden vor ihrer Einführung mit der Stabstelle QM abgestimmt bzw. auf Initiative der Stabstelle entwickelt. Dadurch wurde sichergestellt, dass alle akkreditierungsrelevanten Anforderungen konzeptionell erfüllt sind, die Lehrevaluation also bspw. in geeigneter Form den Workload erhebt. Darüber hinaus ist es die Aufgabe der Stabstelle QM, die Anwendung der Instrumente regelmäßig zu überprüfen, d.h. bspw. auch wie Academic und Program Director mit den Ergebnissen von Lehrevaluationen und Workload-Erhebungen umgehen.

Die genannten Feedbacks werden im so genannten Program Development Report (PDR) zusammengetragen, so dass dieser sowohl ein wertvolles Instrument der Qualitätsentwicklung als auch die Grundlage zum Review der Qualifikationsziele darstellt. Spätestens bei der alle drei Jahre stattfindenden Überprüfung des Mission Statements und ggf. dessen Adaption, werden die Qualifikationsziele hinterfragt. Da das Mission Statement jedoch relativ stabil ist, üben diese Änderungen nur einen moderaten Anpassungsdruck auf die Qualifikationsziele aus. Da der PDR der AoL-Group vorgelegt wird, gehen aus den Meetings dieser Gruppe auch Impulse für die Überarbeitung der Learning Goals und Objectives hervor.

Die Verantwortung für die Ableitung des fachlich-inhaltlichen Verbesserungsbedarfs liegt im Wesentlichen bei Academic und Program Director. Sie haben über EvaSys Zugriff auf alle Ergebnisse aus Evaluationen. Die Ergebnisse des AoL-Systems werden ihnen durch eine wissenschaftlichen Mitarbeiter des Director AoL zur Verfügung gestellt. Qualitatives Feedback bspw. der Studierenden in Jour Fixes oder im Program Advisory Board wird ohnehin unmittelbar von den Programmleitungen aufgenommen.

Anschließend nehmen sie eine Priorisierung der wichtigsten Punkte vor – wobei sie dabei außerdem Trends und eigene Einschätzungen berücksichtigen. Auf dieser Grundlage erstellen sie eine Übersicht der zentralen Erkenntnisse („Key Insights“, sie dazu auch Kapitel III.4 „ACT“) und ordnen sie den Qualifikations- und Qualitätszielen des Programms zu. Davon berichten sie regelmäßig in den Sitzungen der AoL-Group, so dass begleitend diese Erkenntnisse im PDR festgehalten werden.

Bei der begleitenden Prüfung formaler Kriterien kommt erneut die Dialogorientierung des QM-Systems zum Tragen. Beratung und Begleitung durch die Stabstelle QM und eine Integration aller QM-Maßnahmen in die Planung, Durchführung und Weiterentwicklung stehen dabei zunächst im Vordergrund. Der anschließende formale Prozess der internen Akkreditierung mit rollierender Prüfung und Dokumentation der Ergebnisse im PDR bilden den Abschluss des Weiterentwicklungs- und Prüfprozesses. Hierbei kommen eigene Check-Instrumente der Stabstelle QM, die in ähnlicher Form bereits bei der Erst-Akkreditierung eingesetzt werden, wie die Überprüfung der Qualifikationsziele auf die Vorgaben des Akkreditierungsrates.

Alle Unterlagen werden in einem entsprechenden Freigabeprozess mittels standardisierter Checklisten geprüft, deren Ergebnisse in so genannten Freigabeprotokollen verankert werden. Zu Beginn eines Freigabeprozesses reicht der Program Director die Prüfungsordnung sowie den Studienplan bei der Stabsstelle QM ein. Bei Änderungen am Studienplan sind die überarbeiteten Modulbeschreibungen und die angepasste AoL-Curriculum Map ebenfalls Gegenstand des Freigabeprozesses. Bei einer wesentlichen Umgestaltung eines Studienganges fragt die Stabstelle QM die Involvierung der bei der Akkreditierung notwendigen Stakeholder explizit ab (Studierendenverteter, Lehrende) und bezieht die Beiräte mit Wissenschaftlern und Praxisvertretern ein, um externes Feedback zu erhalten.

Prüfplan der Studiengangsentwicklung:

Merkmal		Turnus der Prüfung
1.	1.1 Qualifikationsziele des Studiengangs	Nach Überarbeitung des Mission Statement (alle drei Jahre)
	1.2 Modularisierung und Curriculum (inkl. Curriculum Map und Rubrics)	Bei Änderung der Qualifikationsziele
2.	Modulbeschreibungen	Alle fünf Jahre
3.	Prüfungswesen	Alle fünf Jahre
4.	Praktika	Alle fünf Jahre
5.	Auslandsmodule	Alle fünf Jahre
6.	Internationalität und Diversität	Jährlich über <i>Business School Questionnaire (BSQ)/KPI</i> und Qualitätsziele der Program Director
7.	Durchführung der Evaluationen	
	7.1 DOBES	Jährlich
	7.2 Exit-Survey	Jährlich
	7.3 Alumni-Survey	Jährlich
	7.4 AoL	Jährlich
8.	Workload	Jährlich
9.	Program Development/ Programmanalyse	Jährlich
10.	Einbindung externer Experten	
	10.1 Konzept der Einbindung	Alle fünf Jahre
	10.2 Umsetzung	Minimum alle zwei Jahre bzw. bei Studiengangweiterentwicklung

Re-Akkreditierung der Studiengänge der WHU:

Die Ergebnisse der Überprüfung werden im PDR zur Qualitätssicherung der Einhaltung der formalen und fachlich-inhaltlichen Kriterien festgehalten und mit einem Prüfplan kombiniert. Dies umfasst eine Einschätzung entsprechend der bewährten 3er-Skala aus (A) übererfüllt,

(B) erfüllt und (C) nicht erfüllt, wobei „übererfüllt“ als Best Practice dient, bei „erfüllt“ Empfehlungen geäußert werden können und „nicht erfüllt“ zu Auflagen führt. Außerdem wird der nächste Termin der Prüfung bzw. bei Auflagen auch die Frist dort festgehalten. Neben den vorgesehenen regelmäßigen Prüfungen, nimmt die Stabstelle QM auch dann Prüfungen und Beratungen der Programme vor, wenn sich die externen Vorgaben ändern. Dadurch ist eine konsequente Einhaltung aller externen Vorgaben sichergestellt.

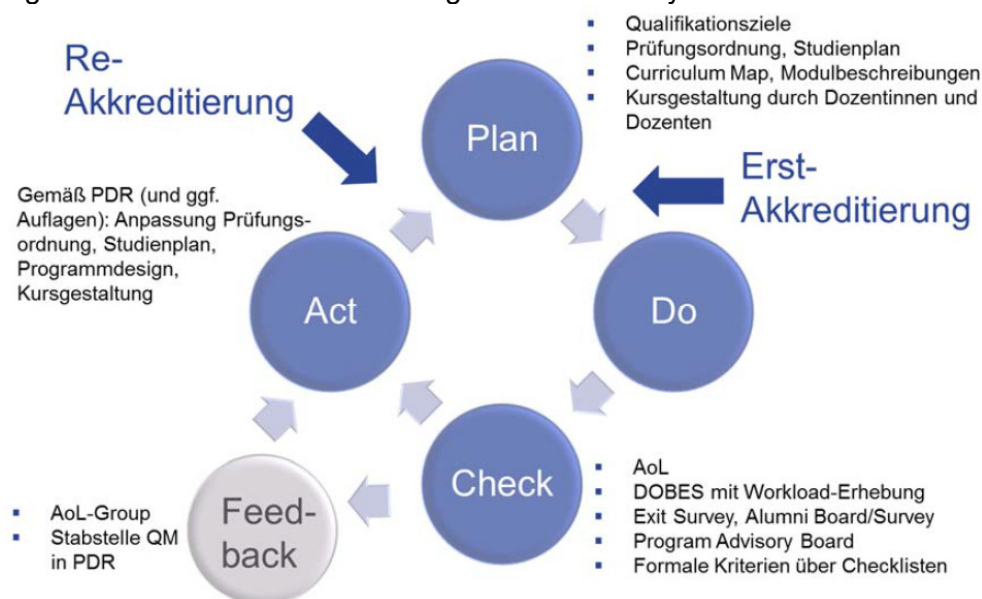
Sind innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren sowohl alle anlassbezogenen als auch begleitenden Prüfergebnisse positiv, wird der Studiengang durch offiziellen Beschluss des Senates re-akkreditiert und das Siegel des Akkreditierungsrates wird an den Studiengang vergeben.

Sofern gravierende Abweichungen von den Vorgaben festgestellt werden, werden bei kleineren Mängeln des Programms Auflagen ausgesprochen. In diesem Fall hat die WHU einen Eskalationsprozess festgelegt.

Sollte bzgl. eines Programms bestimmte Auflagen (auch nach Einleitung eines Eskalationsprozesses) in den vorgesehenen Fristen nicht erfüllt werden, wird das Siegel mit einer Frist von einem Jahr aberkannt und die Programmverantwortlichen müssen das Programm bei einer Akkreditierungsagentur extern akkreditieren lassen.

Die Eintragung im Hochschulkompass der HRK erfolgt durch die Online Sales Unit der WHU, sobald ein Studiengang durch das interne QM-System erst-akkreditiert ist unmittelbar nach dem Senatsbeschluss. Anschließend werden die Informationen halbjährlich aktualisiert. Eine Austragung erfolgt, sofern die letzte Stufe des Eskalationsverfahrens greift, auf Anweisung der Stabstelle QM oder bei Einstellung eines Studienganges.

Einordnung der Erst- und Re-Akkreditierung in den PDCA-Zyklus an der WHU:



Weiterentwicklung des internen Prüfverfahrens seit der Erst-Systemakkreditierung:

Prüfgegenstand	2012-2017*	2017-2018*
Fachlich-inhaltliche Kriterien		
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> Intern: SAR mit jährlichem Curriculum Review Meeting Intern/Extern: EMBA-Kellogg-Netzwerk-Treffen Extern (Wissenschaft): alle (bisher) 5 Jahre Gutachter-Besuch für EQUIS-Akkreditierung** Extern (Wissenschaft): alle 5 Jahre Gutachter-Besuch für AACSB-Akkreditierung** 	<ul style="list-style-type: none"> Intern: PDR mit kontinuierlichem Review in AoL-Group Intern/Extern: EMBA-Kellogg-Netzwerk-Treffen Extern: Mindestens alle zwei Jahre Programmbeirat Extern (Wissenschaft): alle (bisher) 5 Jahre Gutachter-Besuch für EQUIS-Akkreditierung** Extern (Wissenschaft): alle 5 Jahre Gutachter-Besuch für AACSB-Akkreditierung
Begründung für Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Intern: Ganzheitlicher Blick auf Ergebnisse des Checks, gestärktes voneinander Lernen, optimiertes Maßnahmen-Controlling Extern: Feedback für einzelne Programme und neben Anliegen der Beiratsmitglieder kann WHU eine Rückmeldung zu eigenen wichtigen Themen einholen 	
Nachweis	<ul style="list-style-type: none"> Intern: exemplarisch Bericht des Programms MiM aus dem Jahr 2015 (siehe Anhang 30) 	<ul style="list-style-type: none"> Intern: PDR 2016/2017 (siehe Anhang 31) Extern: Protokoll Pre-Experience-Board (siehe Anhang 32)
Formale Kriterien		
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung formaler Vorgaben in Freigabeprozess In 2014 Entwicklung so genannter Qualitätsmerkmale mit Checklisten Seit 2015 in Freigabeprotokollen, Arbeit mit Empfehlungen und Auflagen auch über Prüfungsordnung und Studienplan hinaus Mit Freigabe-Protokoll erfolgte nach Auslauf der bestehenden Programmakkreditierungen implizit die Siegel-Vergabe für fünf Jahre, Eintragung in Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 	<ul style="list-style-type: none"> Einhaltung formaler Vorgaben in Freigabeprozess Turnusmäßige Prüfung entsprechend Tabelle 13, bzw. bei Änderung Prüfergebnisse sowie mögliche Auflagen werden in Kapitel 4 des PDR und auf den QM-Seiten auf my.WHU.edu dokumentiert Stabstelle QM: Siegel-Vergabe erfolgt auf die Dauer von fünf Jahren***, sofern innerhalb der letzten fünf Jahre alle Prüfungen und Auflagen positiv bewertet wurden
Begründung für Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung von Zeitpunkt der Einreichung der PO/Studienpläne unabhängig Zeit für umfassende Prüfung war bei Kopplung an Senat zu knapp Siegel-Vergabe bezieht regelmäßig fachlich-inhaltliche Weiterentwicklung explizit mit ein 	
Nachweis	<ul style="list-style-type: none"> Übersicht der Freigabeprozesse (siehe Anhang 28) 	<ul style="list-style-type: none"> Zukünftig in Qualitätsbericht gemeinsam mit PDR und auf Programmseite in my.WHU.edu

Die Weiterentwicklung der Qualität des Studienprogramms ist gerade vor dem Hintergrund der Excellence Strategy zentral. Den hohen Stellenwert, den kontinuierliche Verbesserung an der WHU hat, belegen die bisherigen Student Assessment Report (SAR) und die daraus hervorgegangenen PDR. Auch die hohe Zahl der Änderungen von Prüfungsordnungen und Studienplänen ist ein Indiz dafür. Dank des systematischen Aufgreifens der Ergebnisse der genannten Instrumente ist die Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Programm sehr hoch. Außerdem erzielen die Programme der WHU bei Rankings sehr positive Ergebnisse.

BEWERTUNG „Überprüfung“ (CHECK):

Die WHU hat zahlreiche Instrumente zur Überprüfung der Qualität ihrer Studiengänge implementiert und erhält dadurch regelmäßiges Feedback von den verschiedenen Stakeholdern. Beispiele wie die Überprüfung der Lernzielerreichung mittels Bewertungsskala oder die Zielerreichung beim Prüfungswesen mittels der Assessments und Rubrics sind nur zwei Beispiele, die nach Ansicht des Gutachterteams den hohen Reifegrad des verwendeten Instrumentariums belegen. Die Einbindung von Beiräten bzgl. der Weiterentwicklung von Qualifikationszielen und Inhalten gewährleistet systematisches Feedback externer Wissenschaftler und Praxisvertreter.

Die Qualitätssicherungsinstrumente sind nach Einschätzung des Gutachterteams auch geeignet, um die Erreichung der Qualität in den Bereichen der Studiengänge zu überprüfen, die mit oder bei Partnern durchgeführt werden. Dies wurde durch zur Verfügung gestellte Unterlagen im Rahmen der Selbstdokumentation untermauert. Der entscheidende Punkt ist hier, dass die WHU auch bzgl. der Partner ausnahmslos ihre QM-Instrumente anwendet (Bsp.: Evaluation von Praktika oder bei Partnern stattfindender Studienkurse) bzw. für ausreichende Vergleichbarkeit sorgt (wenn bspw. im Kellogg-Netzwerk andere Evaluationsbögen Verwendung finden).

Stichprobe 2 – Lehrveranstaltungsevaluation:

Im Rahmen der Stichprobe 2 hat die WHU ihr Konzept der Lehrveranstaltungsevaluation in Bezug auf Abläufe und den Umgang mit Ergebnissen erläutert. Im Rahmen dieser Evaluationen werden Rückmeldungen zu den folgenden Schwerpunktbereichen erhoben: Evaluation of Instructor Input, Evaluation of Course Content and Organization, Evaluation of Student Input, Overall Evaluation, Comments (Freitextfelder). Je nach Programm findet eine online oder papierbasierte Evaluation statt. Die Organisationsabläufe und Zuständigkeiten bzgl. der Erstellung der Ergebnisse sind nach Ansicht des Gutachterteams umfassend geregelt. Dabei wird sichergestellt, dass keine Beeinflussung der Ergebnisse durch Prüfungen oder Beno-

tungen (seitens der Studierenden) bzw. keine Beeinflussung von Noten durch die Evaluation (seitens des Lehrpersonals) erfolgen. Die quantitative Auswertung aller Fragen erfolgt direkt über das System und wird von den Programmverantwortlichen zentral analysiert. Die Ergebnisse werden von den jeweiligen Lehrenden, den Studiengangsverantwortlichen und den Deans berücksichtigt und Verbesserungsbedarf abgeleitet.

Die Ergebnisse fließen in den PDR ein. Zudem erfolgt eine Veröffentlichung der Gesamtbewertungen zu den einzelnen Lehrenden pro Veranstaltung und Semester auf my.WHU.edu. Hauptzielgruppe ist an dieser Stelle die Studierendenschaft, wobei die Ergebnisse von der gesamten WHU-Community einsehbar sind.

Festgelegte Kennzahlen und Schwellenwerte gewährleisten nach Meinung des Gutachtertams, dass Verbesserungsbedarfe erkannt und analysiert sowie Maßnahmen ausgelöst werden. Die WHU hat konkrete Beispiele für angestoßene Maßnahmen und durch Evaluationen ausgelöste Veränderungen zweier Studiengänge präsentiert (Bachelor International Business, Master in Entrepreneurship). So wurden bspw. strukturelle Änderungen vorgenommen um die Studierbarkeit zu verbessern oder Änderungen von Wahlfachoptionen vorgenommen.

Insgesamt kommt das Gutachtertteam zu der Überzeugung, dass der Prozess der Lehrveranstaltungsevaluation an der WHU ausgereift ist, gelebt wird und zur konkreten Weiterentwicklung der Qualität der Studiengänge beiträgt.

Das dialogische System zwischen Studiengangsverantwortlichen und Stabsstelle QM, welches schon bei der Entwicklung von Studiengängen beschrieben wurde, erscheint auch bei der Weiterentwicklung der Programme zielführend zu sein. Die vollständige Durchführung der Prozessschritte wird wiederum mittels Checklisten durch die Stabsstelle QM sichergestellt.

Der festgelegte Prüfplan gewährleistet, dass auch in dem Fall, dass die QM-Instrumente keinen akuten Handlungsbedarf ergeben, eine regelmäßige Überprüfung stattfindet. Die Kopplung der Re-Akkreditierungsentscheidungen an den vollständigen Durchlauf der Prüfungsschritte garantiert, dass die Akkreditierung sämtliche relevante Anforderungen an Studiengänge berücksichtigt.

Stichprobe 3 – Überprüfung der Einhaltung formaler Vorgaben:

Die dritte Stichprobe im Verfahren der Systemreakkreditierung war die Überprüfung der Einhaltung von formalen Vorgaben für die Studiengänge. Auch hier wurde in den entsprechenden Unterlagen zur Stichprobe der dialogische Ansatz zwischen Studiengangsverantwortlichen und Stabsstelle QM von der WHU hervorgehoben. Dieser sagt aus, dass frühzeitige und konstante Information der Mitarbeiter der Entstehung von Mängeln vorbeugt. Ein weiterer Aspekt sind die von der Stabsstelle zur Verfügung gestellten Vorlagen wie etwa Modulbeschreibungen. So sichert bspw. die Vorlage der Modulbeschreibungen zunächst, dass alle nach den KMK-Strukturvorgaben vorzusehenden Informationen gegeben werden. Bezüglich der Überprüfung von Prüfungsordnungen (bspw. hinsichtlich Anerkennungs-/Anrechnungsregeln, Zulassungsbedingen, etc.) wird auf die Ausführungen des Gutachtertams in Kapitel III.1 „PLAN“ verwiesen. Insgesamt ist das Gutachtertteam der Auffassung, dass die WHU adäquate Prozesse zur Überprüfung der formalen Vorgaben installiert hat.

Bzgl. der Re-Akkreditierungen der Studiengänge gelten klare Regeln, zu welchem Zeitpunkt die Prozessschritte erfolgreich durchlaufen worden sein müssen und unter welchen Bedingungen die Vergabe des Siegels des Akkreditierungsrates erfolgt. Ggf. notwendige Mängelbeseitigungen mittels ausgesprochener Auflagen und die genannten Eskalationsmechanismen sind ebenfalls geregelt. Die Stabsstelle QM wird hier als Herrin des Verfahrens nach Ansicht des Gutachtertams sämtlichen Anforderungen gerecht. Der Senat mit den verschiedenen beteiligten Stakeholdern ist als beschließendes Gremium gut ausgewählt.

Neben den beiden neu entwickelten Studiengängen Master in Finance (M.Sc.) in 2013 und MiE (M.Sc.) in 2017 hat die WHU nach Auslaufen der vormals bestehenden Programmakkreditierungen in 2015/16 auch die übrigen Studienprogramme vollständig in die interne Akkreditierung durch das QM-System der WHU überführt und nach Abschluss des Prozesses erfolgreich re-akkreditiert.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i>			
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X		
<u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
<u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i>			
Lehrenden,	X		
Studierenden,	X		
des Verwaltungspersonals,	X		
Absolventen,	X		
Vertretern der Berufspraxis,.	X		
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	X		
<i>die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.</i>			
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		
Die Hochschulleitung hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	X		

III.4. Weiterentwicklung von Studiengängen (ACT)

Insbesondere um eine nachhaltige Programmentwicklung zu gewährleisten, ist der WHU die Einbindung der verschiedenen Stakeholder besonders wichtig. In der Grundordnung der WHU heißt es dazu: „Jede akademische Direktorin bzw. jeder akademische Direktor wird durch interne und externe Vertreter aus der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Gruppe der Ehemaligen, der Studierendenschaft sowie von möglichen weiteren externen Experten bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen beraten. Dies kann in Form eines Program Advisory Board erfolgen.“

Die Ideen zur Weiterentwicklung des Programms können daher sowohl von Seiten des Academic und Program Directors als auch der eingebundenen Stakeholder vorgebracht werden. Dabei muss häufig ein Ausgleich verschiedener Interessenslagen erfolgen. Alle Curriculums-bezogenen Änderungen werden in der AoL-Group laufend besprochen. In jeder Besprechung berichten die Programmleitungen über ihre geplanten Vorhaben und erörtern untereinander, ob dies für andere Programme ebenfalls sinnvoll wäre oder welche Erfahrungen dort potenziell mit ähnlichen Initiativen gesammelt wurden. Über die Berücksichtigung und Art der Umsetzung des Feedbacks entscheiden Academic Director und Program Director nach Abwägung aller Argumente im eigenen Ermessen.

Hinsichtlich der verpflichtenden Einbindung von Stakeholdern und der notwendigen Freigabe durch die Stabstelle QM unterscheidet die WHU zwischen a) Studiengangs-immanenten und b) Studiengangs-verändernden Weiterentwicklungen:

Zu a) Studiengangs-immanente Weiterentwicklungen: keine Freigabe notwendig

- Keine wesentliche Neuausrichtung des Curriculums, bspw.
 - Anpassungen innerhalb einzelner Module oder Kurse,
 - Aufnahme neuer Kurse.
- Über AoL-Group/PDR laufende Begleitung und Unterstützung durch Stabstelle QM.

Da diese Änderungen laufend unter Beteiligung des QM in der AoL-Group diskutiert werden, prüft die Stabstelle parallel, ob davon der Workload und die Vergabe von ECTS-Credits betroffen sein könnten. Ist dies der Fall arbeitet die Stabsstelle QM gemeinsam mit der Programmleitung an einer Weiterentwicklung, die den ECTS-Guidelines entspricht. Ein gesonderter Freigabe-Prozess ist daher nicht notwendig.

Zu b) Studiengang-verändernde Weiterentwicklungen: Freigabe notwendig

- Veränderungen der Qualifikationsziele, der Prüfungsordnung und/oder des Studienplans, bspw.
 - Anpassungen des Umfangs von Modulen,
 - Aufnahme neuer Module,
 - Veränderte Zulassungsvoraussetzungen oder Prüfungsorganisation.
- Vor Freigabe erfolgt eine Einbindung der betroffenen Stakeholder (Nachweis ggü. Stabstelle QM).

Diese Änderungen müssen sowohl durch die Stabsstelle QM freigegeben als auch durch den Senat beschlossen werden. Eine Qualitätssicherung erfolgt entsprechend des in Kapitel III.3 „CHECK“ geschilderten Freigabeprozesses.

Die WHU lebt nach eigener Aussage den Ansatz des continuous improvement in allen Bereichen. Eine Überprüfung auf Angemessenheit und eine darauffolgende Weiterentwicklung für Studiengänge ist daher regelmäßig gegeben.

Strukturierung des Program Development Reports des Fulltime MBA Programms:

Kapitel	Inhalte	Beispiel aus FT MBA ⁵²	
1	Closing the Loop: Programmänderungen in 2015/2016 und ihr Impact	<ul style="list-style-type: none"> Wesentliche Erkenntnisse Verbesserungsmaßnahmen Messergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> In the previous reporting period, students indicated room for improvement regarding communication skills. The communication workshop has been extended, incorporating elements of storytelling, one-on-one coaching sessions with video feedback. 98% of the students met or exceeded expectations
2	Wesentliche Erkenntnisse 2016/2017	<ul style="list-style-type: none"> AoL Exit-Survey Alumni-Survey Andere, wie z. B. Feedback von Stakeholdern, Eindrücke der Programmleitung, Rankings, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Students demand more workshop formats with practitioners who share their best practices.
3	Verbesserungsmaßnahmen 2017/2018	<ul style="list-style-type: none"> Wesentliche Erkenntnisse (Ziele) Verbesserungsmaßnahmen Zeitrahmen der Realisierung Indikatoren/Messung 	<ul style="list-style-type: none"> The portfolio of Management Workshops will be broadened and include in the future topics from the three domains (1) management communication, (2) technical management skills, (3) management innovation At least seven different workshops to be offered per intake, as of Spring 2018.
4	Qualitätssicherung formaler Kriterien [zukünftig]	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der begleitenden Prüfung formaler Kriterien Mögliche Auflagen Prüfplan 	

Die folgenden Übersichten zeigen Key Insights, also zentrale Erkenntnisse aus den QM-Instrumenten und daraus abgeleitete Maßnahmen (aus dem Parttime MBA Programm der WHU):

Key Insights	Improvement Measures	Time of realization	Indicators/Measurement
2017.1 International business etiquette	The optional WHU Impact Case Study has been replaced by two complementary, now mandatory workshops: a) Cross-Cultural Competency in an International Business Environment and b) Leadership Communication & Stage Rules.	Fall 2018	Feedback regarding improved business etiquette behavior of students
2017.2 Management Practice Workshops	The portfolio of Management Workshops will be broadened and include in the future topics from the three domains (1) management communication, (2) technical management skills, (3) management innovation.	Spring 2018	At least seven different workshops to be offered per intake
2017.3 Change of program duration	The PT MBA Program will continue to have 60 credits. However, the duration will change back from 18 to 24 months.	Fall 2018	Maximum of two residential weekends on campus for the PTMBA per month
2017.4 Removing restrictions for exchange students	The spring intake will start in March again instead of April. This will allow international exchange students to participate in all classes offered in spring.	Spring 2018	At least 12 classes should be available for exchange students. We would like to see 10 international exchange students joining us in March 2018.
2017.5 Career Development	Alignment of existing program elements with new elements along the triple framework of lead oneself, lead teams, lead organizations; linking the personal leadership development journey with strategic career development; development of a new "leadership" rubric in order to catch more precisely the expected WHU leadership standards.	Fall 2018	New AoL Rubric to be developed; Exit and Alumni survey data
2017.6 German Skills	The quantity and quality of the German Language will be enforced. In collaboration with the Goethe-Institute, regular exams will be conducted. At least one additional German teacher will be hired to ensure German courses throughout the year.	Spring 2018	Placement success rates of international students in German speaking jobs; results of language tests according to the European Frame of Reference for German Studies

Um die verschiedenen Maßnahmen, Feedbacks und Evaluationsergebnisse weiter miteinander zu verzahnen, einen Maßnahmenkatalog und ein entsprechendes strategisches Controlling zu ermöglichen, wurde das schon mehrfach angesprochene Konzept des PDR in der AoL-Group entwickelt. Der PDR löst den bisherigen Student Assessment Report ab, der

ausschließlich die AoL-Ergebnisse und diesbezügliche Folgemaßnahmen enthielt. Im PDR werden die Ergebnisse aller Evaluationen zusammengetragen, so dass ein Gesamtbild der Perspektiven verschiedener Stakeholder entsteht.

Dadurch wird ein holistisches Gesamtbild mit Stärken und Verbesserungspotenzialen der einzelnen Programme gezeichnet. Darauf aufbauend werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Im folgenden Jahr werden diese Verbesserungsmaßnahmen im PDR erneut aufgegriffen, indem die Ergebnisse eines zuvor definierten Erfolgsindikators analysiert und damit die Wirkung der Maßnahme festgestellt werden kann. Der PDR ist bewusst kurz gefasst und tabellarisch aufgebaut, damit alle Interessierten sich schnell einen Überblick über die Qualität des Programms verschaffen können.

In dieser Form wurden die Berichte erstmals für das akademische Jahr 2016/2017 erstellt. Da der erste Durchlauf interessante Erkenntnisse lieferte, werden sie zukünftig jährlich erstellt. Die einzelnen Programmberichte werden im AoL-Meeting in Anwesenheit des Dean und Associate Dean Programs besprochen und zu einem gemeinsamen PDR zusammengefügt. Die Ergebnisse werden auf my.WHU.edu transparent gemacht. Aus der Aggregation der PDR können weitere Schlussfolgerungen für das QM der gesamten WHU (insb. Programme und Services) gezogen werden. Daher stellen die PDR auch eine wichtige Grundlage für den QM-Bericht dar (siehe Kapitel IV. „Berichtswesen“).

Bewertung „Weiterentwicklung“ (ACT):

Die Aktivitäten der WHU in den Bereichen Check und Act des PDCA-Zyklus für Studium und Lehre sind nach Meinung des Gutachterteams sehr eng und zielführend miteinander verbunden. Dies ist bspw. im Program Development Report (als verbesserte Variante des vormals genutzten Student Assessment Reports) sichtbar, der

- die Weiterentwicklung der Programme dokumentiert,
- Grundlage für Diskussionen mit den Stakeholdern darstellt,
- Prüfprozesse auslöst bzw. Prüfergebnisse und abgeleitete Maßnahmen dokumentiert.

Der PDR stellt nach Meinung des Gutachterteams ein vielseitiges, zielführendes und anwenderfreundliches Werkzeug dar, das gut geeignet ist, um eine wirksame Steuerung von Verbesserungsmaßnahmen aufgrund der Ergebnisse des Qualitätsmanagements zu gewährleisten.

Die Stakeholder der Hochschule sowie externe Experten werden in den Prozess der Weiterentwicklung (und Akkreditierung) von Studiengängen eingebunden (vgl. dazu Kapitel III.3 „CHECK“). Bezüglich der qualitätssichernden Maßnahmen der WHU in Bezug auf die Qualifikation der Lehrenden, der Lehrqualität und bzgl. eines entsprechenden Anreizsystems wird auf die Ausführungen im Kapitel II.2 Qualitätssicherungssystem Verwiesen. Die Weiterentwicklung in Studiengängen, bei denen externe Partner eingebunden sind (Bsp.: EMBA, Kellogg School of Management), unterscheidet sich nicht von der Weiterentwicklung der anderen Studiengänge der WHU, so dass das Gutachterteam auch diesbezüglich zu dem Ergebnis kommt, dass wirksame Weiterentwicklung (Check-Act) gewährleistet ist.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X	
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i>		
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre	X	

und Prüfungswesen,			
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem.	X		
	X		
<i>Die Hochschule beteiligt bei der Weiterentwicklung der Studiengänge systematisch</i>			
Lehrende,	X		
Studierende,	X		
Absolventen,	X		
externe Experten,	X		
Vertreter der Berufspraxis,	X		
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).	X		
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		

IV. Grundlegende Informationen zum Berichtssystem der Hochschule und zur Datenerhebung

Wie bereits an mehreren Stellen des Berichts dargestellt wurde, nutzt die WHU zur Information über Prozesse und Standards sowie zur Dokumentation der Ergebnisse der Qualitätssicherung ihr Intranet my.WHU.edu. Generell dient das Intranet der WHU als Informations-, Dokumentations- und zunehmend auch als Kollaborations-Plattform.

Hochschulöffentliche Publikation von Strukturen und Verfahren sowie Ergebnissen der Qualitätssicherung:

Alle Mitglieder der Hochschule können im Intranet über allgemeine Ausführungen zum QM-System der WHU hinaus, detaillierte Informationen einsehen zu:

- dem Prozess der internen Akkreditierung mit Standards und Eskalationsverfahren, den Programmweiterentwicklungen sowie den Ergebnissen der Prüfungen,
- den Instrumenten und unter Berücksichtigung des Datenschutzes auch der Ergebnisse der Evaluationen (DOBES, Exit- und Alumni-Survey, AoL),
- den Standards und Verfahren der externen Akkreditierungen.

Damit löst die WHU schrittweise das bisher bestehende klassische QM-Handbuch ab. Dies hat zahlreiche Vorteile:

- Zentrale Akteure können über „Alerts“ direkt aus dem System über Veränderungen informiert werden.
- Informationen zu WHU-Standards und externen Anforderungen können, ohne unübersichtliche Dokumente zu entwickeln, miteinander kombiniert werden (bspw. der WHU-Prozess der Studiengangsentwicklung mit den Vorgaben der KMK).
- Prüfkriterien und Nachweisdokumente werden an derselben Stelle abgelegt.

Alle WHU-Angehörigen haben Zugriff auf diese Informationen und können sich ein umfassendes Bild über die Anforderungen und Ergebnisse des Qualitätsmanagements machen.

Die Entwicklung neuer Studiengänge stellt eine Ausnahme dar: Dazu gibt es auf Grund der frühen Zusammenarbeit mit der Stabstelle QM und des deshalb häufig noch vorläufigen Status der Unterlagen auf my.WHU.edu einen geschützten Bereich für die Projektgruppe, der alle unterstützenden Informationen sowie die Nachweisdokumentation umfasst, auf deren

Basis die Stabstelle QM prüft, ob der interne Prozess ebenso eingehalten wurde wie die externen Standards.

Außerdem gibt es für alle Fakultätsmitglieder auf my.WHU.edu im Bereich „Research & Teach“ Informationen zu den Regularien der einzelnen Programme und zum Prozess der Durchführung von Kursen. Auch die Kriterien und Prozesse für die im Kapitel II.2 „Qualitätssicherungssystem“ geschilderten Maßnahmen der Entwicklung der Lehrkompetenz und der Forschungsförderung werden dort detailliert geschildert.

Damit alle Mitarbeiter der WHU, unabhängig von ihrer Funktion, schnell die WHU-Standards, Prozesse und Verantwortlichkeiten kennen, gibt es jedes Jahr im Mai und im November einen WHU Intro-Day (alle gehaltenen Präsentationen werden auf my.WHU.edu eingestellt). Bei neuen administrativen Mitarbeitern gibt es einen Leitfaden zum Onboarding und für Fakultätsmitglieder ein Faculty Handbook. Alle Unterlagen sind in den jeweiligen Bereichen auf my.WHU.edu dauerhaft einsehbar.

In der Erst-Akkreditierung wurde an dieser Stelle auf das Prozessportal der WHU hingewiesen. Bis 2015 hatte die WHU dort mehr als 250 Prozesse auf der Plattform der Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) in der Modellierungslogik der ereignisgesteuerten Prozessketten (ePK) modelliert. Diese dienten u.a. dazu, das neu einzuführende CMS so zu gestalten, dass es den Anforderungen an die administrativen Prozesse der WHU genügt und die Abläufe in der Entwicklung, Bewertung und Weiterentwicklung von Studiengängen zu verdeutlichen und damit zu unterstützen. Das zuerst genannte Ziel wurde erreicht: Das CMS wird seit September 2015 für alle Prozesse des Student-Life-Cycle genutzt. Zur Arbeit mit dem System – sowohl in technischer als auch inhaltlicher Hinsicht – sind zu den einzelnen Modulen Leitfäden auf my.WHU.edu abrufbar. Da diese prozessorientiert aufgebaut sind und gleichzeitig eine Bedienungsanleitung umfassen, haben sie die in ARIS modellierten Prozesse ersetzt.

Die klassischen QM-Prozesse, wie sie in den vorangehenden Kapiteln geschildert wurden, sind ebenfalls in ARIS dokumentiert. Allerdings waren/sind die Zugriffsraten auf das Prozessportal sehr gering, obwohl über my.WHU.edu einfach darauf zugegriffen werden kann. Dies kann damit erklärt werden, dass der Fokus stark auf technischen Anwendungssystemen liegt, die dazugehörigen Dokumente nicht hinterlegt sind und die Prozesse häufig recht lang und wegen des hohen Abstraktionsniveaus zum Teil nicht handlungsleitend sind.

An der WHU ist es unbestritten, dass zentrale Prozesse standardisiert und entsprechend durchgeführt werden sollen. Die im Folgenden geschilderten Anpassungen stellen daher eine Weiterentwicklung und Stärkung des prozessorientierten Ansatzes dar. Wie weiter oben bereits angeklungen ist, soll zukünftig je nach Zweck der Prozessdokumentation (Abstraktionsniveau bzw. „Flughöhe“) die angemessene Dokumentationsform gewählt werden:

- Einfache Flussdiagramme mit Zuweisung der Akteure für den groben Ablauf des Prozesses (insb. bei Innovationsprozessen wichtig, um die Kreativität nicht einzuschränken und Iterationen zuzulassen; bspw. Prozess der Entwicklung eines neuen Studienganges),
- Detailliertere Swim-Lanes, sofern konkrete Akteure in einem bestimmten zeitlichen Ablauf klar definierte Prozessschritte zu verantworten haben (bspw. Eskalationsprozess, notwendige Vorlagen hinterlegt) und
- Leitfäden/Checklisten bei sehr detaillierten Schritten (wie der Arbeit im CMS oder der Prüfung über die Einhaltung von externen Anforderungen an Studiengänge).

Gegenüber der interessierten Öffentlichkeit informiert die WHU auf ihrer Homepage und in Form von Broschüren über:

- die Hochschule als Organisation, insb.:
 - Mission/Ausbildungsprofil, Vision und Strategie,

- Ranking-Ergebnisse und Akkreditierungen,
- Organisationsstruktur sowie Daten und Fakten,
- Qualitätsmanagementansatz,
- Ordnungen der WHU im Rahmen des Mitteilungsblattes.
- die Studienprogramme, insb.:
 - Ausbildungsprofil mit Studienkonzept und Studienaufbau,
 - Bewerbungsverfahren und Studienfinanzierung,
 - Berufsaussichten.

Im Rahmen gezielter Berichte und Präsentationen informieren verschiedene Akteure der Hochschule über neue Entwicklungen in ihren Verantwortungsbereichen.

Standardisierte interne und externe Berichte der WHU:

Sender	Empfänger	Inhalt	Turnus
WHU (Stabstelle QM)	FIBAA	Entsprechend Fragen- und Bewertungskatalog zur Systemakkreditierung	Im Zuge der Re-Systemakkreditierung (aktuell nach 6 Jahren)
WHU (Stabstelle QM)	AACSB	Business School Questionnaire (Faculty Sufficiency, Intake, Finances, Faculty & Staff)	Jährlich
WHU (Stabstelle QM)	AACSB	Self-assessment Report	Alle sechs Jahre vor Akkreditierung
WHU (Stabstelle QM)	AACSB	Mid-term report	Nach Hälfte des Akkreditierungszeitraums (3 Jahre)
WHU (Stabstelle QM)	EQUIS	Self-assessment Report	Entsprechend Akkreditierungszeitraum (entweder 3 oder 5 Jahre)
WHU (Stabstelle QM)	EQUIS	Mid-term report	Nach Hälfte des Akkreditierungszeitraums (bisher: nach 3 Jahren)
WHU (OSU)	Hochschulkompass der HRK/ Öffentlichkeit	Aktuelle Informationen zu allen akkreditierten Studiengängen der WHU	2x jährlich
WHU (Dean's Office)	Mitglieder der Hochschule, Öffentlichkeit	Dean's Report	Jährlich
WHU (Dean's Office)	Öffentlichkeit	Mitteilungsblatt der WHU	Nach Bedarf (i. d. R. 4x jährlich)
WHU (Dean's Office)	UN-PRME, Öffentlichkeit	Sustainability Report	Alle 2 Jahre
WHU (Dean's Office)	Öffentlichkeit	Research Report	Alle 2 Jahre (letztmalig 2014)
WHU (Dean's Office)	Öffentlichkeit	Teaching Report	Alle 2 Jahre (letztmalig 2015)
Dean, Deputy Dean, Head of Administration)	Stiftungsvorstand	Mündlicher Bericht zu aktuellen Entwicklungen	Monatlich
Head of Administration	Stiftungsvorstand	Budget: Rollovernde Planung des Budgets (inkl. Hochrechnung, Budget, Planung, also drei Geschäftsjahre)	Jährlich
Head of Administration	Stiftungsvorsitzender und Stellvertreter	Jahres- und Quartalsabschluss	Jährlich bzw. vierteljährlich
Head of Administration	Stellvertretender Stiftungsvorsitzender	Liquiditätsplanung	Monatlich
Dean's Office	Stiftungsvorstand	Senatsunterlagen (inkl. Freigabeprotokolle, QM-Bericht)	Entsprechend der Sitzungstermine des Senats
Director Quality Management	Senat	QM-Bericht zur Weiterentwicklung QM-System, Qualität der Programme	Jährlich (siehe Anhang 38 Bericht aus 2017)
Academic & Program Director	AoL-Group	Ergebnisse von AoL, Exit- und Alumni-Survey und sonstiger Feedbacks, daraus abgeleiteter zentraler Erkenntnisse, Weiterentwicklung des Programms	Mündlich 3x Mal jährlich; einmal im Jahr schriftlich (PDR)
Program Director	Dean	Intake-Zahlen	In Auswahlphase regelmäßig
Chairperson of the Examination Committee	Senat	Ergebnisse der Prüfungen	Jährlich
Stiftung WHU	Öffentlichkeit	Geschäftsbericht	Jährlich
Lehrstühle/Zentren/ Institute	Dean/Öffentlichkeit	Lehrstuhlberichte/Activity Reports/Annual Reports	Jährlich/nach Bedarf

Bewertung „Berichtssystem“:

Die WHU hat ein regelmäßiges, umfangreiches und klar strukturiertes Berichtssystem etabliert, welches sowohl die Strukturen und Prozesse des Qualitätsmanagementsystems als auch die abgeleiteten Maßnahmen und Ergebnisse dokumentiert. Das Intranet My.WHU.edu als Hauptinstrument der Bekanntmachung von Strukturen und Prozessen gewährleistet nach Ansicht des Gutachterteams, dass alle Hochschulbeteiligten in adäquater Weise über die sie

betreffenden Verfahren informiert werden. Die Abschaffung des QM-Handbuchs erscheint in Anbetracht der nun vorliegenden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung im Intranet (mit der gleichzeitigen Verknüpfung relevanter weiterer Informationen und Materialien) ebenfalls zielführend. Die Sonderrolle des Prozesses der Studiengangs-Neuentwicklung wurde nach Meinung des Gutachterteams plausibel begründet. Geeignete Unterstützung der Mitarbeiter der WHU bei der Nutzung des Intranets und den zur Verfügung gestellten Informationen findet statt (Bsp. Intro Day, Präsentationen). Die Reduzierung der mehr als 250 Prozesse, die bei der Erst-Systemakkreditierung vorlagen und nach Angaben der Qualitätsverantwortlichen so nicht mehr genutzt werden, bildet nach Meinung des Gutachterteams einen sinnvollen Schritt der WHU. Eine genaue Bestandsaufnahme, welche Prozesse noch relevant sind, welche ersetzt oder verändert wurden und welche in Gänze aufgegeben wurden, war dem Gutachterteam allerdings nicht vollends klar. Es empfiehlt daher, eine solche Bestandsaufnahme z.B. mittels interner Audits im Sinne einer wirksamen Dokumentenlenkung vorzunehmen. Unabhängig davon sind sämtliche für die Systemreakkreditierung relevanten Prozesse aktuell, gut dokumentiert und im Intranet verfügbar.

Ihrer Verpflichtung der Dokumentation der internen Programmakkreditierungen in der Datenbank des Akkreditierungsrates bzw. im Hochschulkompass kommt die WHU vollumfänglich nach. Die Öffentlichkeit wird darüber hinaus über die Website der WHU umfassend über die WHU, ihre Studiengänge sowie ihre Aktivitäten insgesamt und im Qualitätsmanagement informiert.

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	X	
<i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i>		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	
<i>Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise</i>		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	X	
die Öffentlichkeit,	X	
den Träger der Hochschule,	X	
ihr Sitzland	X	
<i>Die Hochschule veröffentlicht</i>		
ihr Ausbildungsprofil,	X	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern),	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Qualitätssicherungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern).	X	

Qualitätsprofil

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar und Düsseldorf

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule hat für sich als Institution ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Hochschule hat für ihre Studiengänge ein Ausbildungsprofil definiert.	X	
Die Profile sind miteinander vereinbar und Teil eines strategischen Entwicklungskonzeptes.	X	
Die Hochschule nutzt im Bereich Studium und Lehre kontinuierlich ein Steuerungssystem.	X	
Das Steuerungssystem ist nach seinen Aufbaumerkmalen dazu geeignet, die Qualitätsziele in Studium und Lehre zu erreichen.	X	
Entscheidungsprozesse im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre sind klar definiert.	X	
Die Hochschule nutzt ein formalisiertes und konsistentes internes Qualitätssicherungssystem.	X	
Entscheidungsprozesse im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im internen Qualitätssicherungssystem sind klar definiert.	X	
Die Hochschule prüft die Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung und im laufenden Studienbetrieb	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>personelle</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Die mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Personen verfügen über eine einschlägige Qualifikation.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende <u>sächliche</u> Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die Festlegung konkreter und plausibler Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse,	X	
die kontinuierliche Überprüfung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationsziele der Studiengänge,	X	
die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung,	X	
die Befähigung, eine qualifizierte Beschäftigung aufzunehmen,	X	
die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und	X	
Persönlichkeitsentwicklung.	X	

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
<i>Das Steuerungssystem sichert (unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen in der aktuellen Fassung)</i>		
die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben (ländergemeinsame und landesspezifische Strukturvorgaben, ggf. Sonderregelungen für Studiengänge, die auf staatlich reglementierte Berufe vorbereiten),	X	
die Vorgaben des Akkreditierungsrates für die Programmakkreditierung, insbesondere	X	
• schlüssige und den einschlägigen Vorgaben entsprechende Zulassungsbedingungen,	X	
• die realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung und die Studierbarkeit der Studiengangkonzepte,	X	
• die Anwendung des ECTS,	X	
• die sachgemäße Modularisierung,	X	
• die adäquate Prüfungsorganisation,	X	
• adäquate Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
• die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit,	X	
• die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von	X	
Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X	
Studierenden mit Kindern,	X	
ausländischen Studierenden,	X	
Studierenden mit Migrationshintergrund,	X	
Studierenden aus so genannten bildungsfernen Schichten.	X	
• Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention,	X	
• Anerkennungsregeln für außerhochschulisch erbrachte Leistungen.	X	
<i>Das Steuerungssystem gewährleistet bei der <u>Entwicklung</u> der Studiengänge die Beteiligung von</i>		
Lehrenden,	X	
Studierenden,	X	
Absolventen,	X	
externen Experten,	X	
Vertretern der Berufspraxis,	X	
entsprechenden Experten (im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).		
		Nicht relevant
		X
Die mit der Qualitätssicherung von Studiengangentwicklungen beauftragten Personen sind in geregelten Prozessschritten in die Entwicklung und Weiterentwicklung von Studiengängen integriert; sie werden nach klaren und hinreichend bestimmten Aufgabenbeschreibungen tätig.	X	
Die Hochschulleitung kann ihre Letztverantwortung für die Qualität der Studiengänge durch geeignete organisatorische Regelungen (insbesondere Delegation von qualitätssichernden Aufgaben) und durch entsprechende Informationswege wahrnehmen.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die adäquate Durchführung der Studiengänge.	X	
<i>Die Durchführung der Studiengänge erfolgt auf der Basis von qualitativ und quantitativ hinreichenden</i>		
personellen Ressourcen,	X	
räumlichen Ressourcen,	X	
sächlichen Ressourcen,	X	
Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung.	X	

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt	
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige</i>			
Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre durch die Studierenden,	X		
<u>interne</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
<u>externe</u> Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der <u>Kultusministerkonferenz</u> für die Akkreditierung von Studiengängen,	X		
Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben des <u>Akkreditierungsrates</u> sowie landesspezifischer Vorgaben für die Akkreditierung von Studiengängen.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet in geeigneter Weise die Beteiligung von</i>			
Lehrenden,	X		
Studierenden,	X		
des Verwaltungspersonals,	X		
Absolventen,	X		
Vertretern der Berufspraxis, .	X		
in ihrer Entscheidung unabhängigen Instanzen (Personen)	X		
<i>die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen bzw. externen Evaluationen vornehmen.</i>			
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die Qualität der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		
Die Hochschulleitung hat durch geeignete organisatorische Regelungen sichergestellt, dass sie jederzeit über den Qualitätsstand der Studiengänge informiert ist.	X		
Das Steuerungssystem gewährleistet die Berücksichtigung der Ergebnisse der internen Qualitätssicherung.	X		
<i>Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst</i>			
die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen,	X		
verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen und ein Anreizsystem.	X		
<i>Die Hochschule beteiligt bei der <u>Weiterentwicklung</u> der Studiengänge systematisch</i>			
Lehrende,	X		
Studierende,	X		
Absolventen,	X		
externe Experten,	X		
Vertreter der Berufspraxis,	X		
entsprechende Experten (bei Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen).	Nicht relevant		
<i>Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen im Bereich von Studium und Lehre, stellt sie durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche Verbesserung der betreffenden Studiengänge sicher.</i>			
	Erfüllt	Nicht erfüllt	Nicht relevant
	X		

Qualitätsanforderungen	Erfüllt	Nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt ein internes Berichtssystem.	X	
<i>Das Berichtssystem dokumentiert in geeigneter Weise</i>		
die Strukturen und Prozesse der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	
<i>Die Hochschule unterrichtet über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre in geeigneter Weise</i>		
die zuständigen Gremien (mindestens jährlich),	X	
die Öffentlichkeit,	X	
den Träger der Hochschule,	X	
ihr Sitzland	X	
<i>Die Hochschule veröffentlicht</i>		
ihr Ausbildungsprofil,	X	
das Ausbildungsprofil ihrer Studiengänge,	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Steuerungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern),	X	
Entscheidungsprozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im <u>Qualitätssicherungssystem</u> für Studium und Lehre (hochschulintern).	X	