

Beschluss der FIBAA- Akkreditierungskommission für Programme



110. Sitzung am 21. März 2019

Projektnummer: 18/029
Hochschule: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH)
Studiengang: Executive Master of Business Administration (MBA RWTH)
Art der Akkreditierung: Re-Akkreditierung

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme hat wie folgt beschlossen:

Der Studiengang wird gemäß § 12 Abs. 2 i.V.m. § 16 Abs. 1 i.V.m. § 16 Abs. 2 der Verfahrensbedingungen für die Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels für Programme vom 01.08.2016 unter fünf Auflagen für sieben Jahre re-akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum: 21. März 2019 bis zum 30. September 2025

Auflagen:

- Auflage 1:
Die Hochschule erarbeitet ein analytisch fundiertes Konzept zur strategischen Erhöhung der Internationalität des EMBA und leitet daraus einen entsprechenden Umsetzungskatalog ab.

Die Auflage ist erfüllt.

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 04. September 2020.

- Auflage 2:
Die Hochschule regelt in der Masterprüfungsordnung die Zulassungsvoraussetzung unter Berücksichtigung der Regel zur Erreichung von 300 CP mit dem Abschluss eines Master-Studiums.
(Rechtsquelle: A1.3 „Transparenz“, Ländergemeinsame Strukturvorgaben)

Die Auflage ist erfüllt.

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 04. September 2020.

- Auflage 3:
Die Hochschule ...
 - ... weist in einem verbindlichen Dokument nach, wie die individuelle Beurteilung von in Kleingruppen entstandenen Prüfungsleistungen – insbesondere der Master-Arbeit – gewährleistet werden kann.
 - ... legt in einem verbindlichen Dokument einheitliche Standards betreffend eines angemessenen wissenschaftlichen Niveaus und der zu verwendenden wissenschaftlichen Quellen vor.
 - ... stellt sicher, wie angesichts der weitgehend freien Wahl von Prüfungsformen Inkonsistenzen in der Leistungserbringung reduziert und ein hohes Maß an Alignment erreicht werden können.
(Rechtsquelle: Ziff. 1(a) „Inhalte Und Qualifikationsziele des Moduls“ und 1(e) „Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten“ der KMK-Strukturvorgaben)

Die Auflage ist erfüllt.

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 04. September 2020.

- Auflage 4:
Die Hochschule richtet das Curriculum so aus, dass die Modulgröße in der Regel und bis auf wenige begründete Ausnahmen 5 CP beträgt. Hierbei berücksichtigt die Hochschule die Ergebnisse der Workloadevaluierungen.
(Rechtsquelle: Ziff. 1.1 „Modularisierung“ der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen (Anlage der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben))

Die Auflage ist erfüllt.

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 04. September 2020.

- Auflage 5:
Die Hochschule erarbeitet fundierte und skalierbare Analyseinstrumente zur Gewinnung systematischer Evaluationsdaten durch Alumni und Wirtschaftspartner (insbesondere tatsächliche und potentielle Arbeitgeber der Studierenden bzw. Absolventen). Außerdem trägt die Hochschule Sorge, dass die Ergebnisse kommuniziert werden und Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.

Die Auflage ist erfüllt.

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 04. September 2020.

Das Qualitätssiegel der FIBAA wird vergeben.



Gutachten

Hochschule:

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
Aachen (RWTH)

Master-Studiengang:

Executive Master of Business Administration

Abschlussgrad:

Master of Business Administration RWTH Aachen
University (MBA RWTH)

Allgemeine Informationen zum Studiengang

Kurzbeschreibung des Executive-MBA-Studienganges der RWTH Aachen (EMBA):

Der Weiterbildungsstudiengang Executive MBA (EMBA) der RWTH Aachen richtet sich an Absolventen ingenieurs-, natur-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Studiengänge mit mehrjähriger qualifizierter Berufs- sowie erster Führungserfahrung. Unter Einbeziehung der Kenntnisse der Teilnehmer aus ihren Unternehmen sollen Management- und Führungskompetenzen besonders in technologieintensiven Branchen vertieft werden. Der EMBA ist strukturiert in Module zu wissenschaftlich fundierten Management-Essentials, Wahlmodulen aus dem Technologie-Management, persönlichkeitsbildenden Angeboten für Führungskräfte sowie Capstone-Kursen, eine Studienreise und eine Enterprise Simulation. Der starke Anwendungsbezug wird in der Didaktik (Fallstudienarbeit, Austausch zwischen den Teilnehmenden zu ihren Praxis Herausforderungen) und durch Kooperationen mit Industriepartnern hergestellt.

Zuordnung des Studienganges:

nicht zugeordnet

Regelstudienzeit und Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:

Regelstudienzeit: 4 Semester

Umfang: 90 ECTS-Punkte

Studienform:

Teilzeit

Double/Joint Degree vorgesehen:

nein

Aufnahmekapazität und Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):

Aufnahmekapazität: 20 Studierende pro Jahr

einzig

Start zum:

Wintersemester

Erstmaliger Start des Studienganges:

Wintersemester 2004/05

Akkreditierungsart:

Re-Akkreditierung

Letzter Akkreditierungszeitraum:

12. Juli 2013 bis 30. September 2018

Ablauf des Akkreditierungsverfahrens¹

Am 15. Juni 2018 wurde zwischen der FIBAA und der RWTH International Academy gGmbH ein Vertrag über die Re-Akkreditierung des Studienganges Executive Master of Business Administration (EMBA) geschlossen. Am 7. Mai 2018 übermittelte die Hochschule einen begründeten Antrag, der eine Darstellung des Studienganges umfasst und das Einhalten der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen dokumentiert.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam gehörten an:

Prof. Dr. Jochen Breinlinger-O'Reilly

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Professor für Management im Gesundheits- und Sozialwesen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Studiengangsleiter MBA

(Management, Strategisches Management, Qualitätsmanagement, Organisation & Personal, Health Care Management)

Prof. Dr. Andreas Grüner

Universität St. Gallen

Professor für Finanz- und Rechnungswesen

(Corporate Finance, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Private Equity, Unternehmensfinanzierung/-bewertung, Performance Measurement, Portfolio Management, Entrepreneurship, General Management, Erfahrung in MBA- und Weiterbildungskursen)

Dipl. Kfm. Hans-Hellmuth Retzlaff-Schröder

Lufthansa Technik AG

Vorsitzender des Personal- und Entgeltausschusses für die Homepage Hamburg
(Wirtschaft, Technik, Luftverkehr, Aviation)

Susanne Drexler

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Studierende im Kellogg-WHU EMBA - Executive Master of Business Administration

(Abgeschlossen: Allgemeine Betriebswirtschaft (HSBA Hamburg))

FIBAA-Projektmanager:

Dr. Elisabeth Kübler-Berghammer

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, und einer Adobe-Connect-Konferenz. Die Begutachtung wurde am 4. Dezember 2018 durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 27. Februar 2019 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 06. März 2019; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

¹ Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachtens erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.

Zusammenfassung

Der Executive Master of Business Administration der RWTH Aachen erfüllt mit wenigen Ausnahmen die FIBAA-Anforderungen für Master-Studiengänge und kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) für einen Zeitraum von sieben Jahren vom 21. März 2019 bis zum 30. September 2025 unter Auflagen re-akkreditiert werden. Er entspricht mit wenigen Ausnahmen den European Standards and Guidelines, dem Europäischen Qualifikationsrahmen, den EQUAL MBA Guidelines und ist Bologna-konform.

Handlungsbedarf sehen die Gutachter bei der Internationalen Ausrichtung der Studiengangskonzeption, den Zulassungsbedingungen, den Prüfungsleistungen und der Abschlussarbeit, dem Strukturellen Aufbau und der Modularisierung sowie bei der Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und ggf. weitere Dritte.² Daher empfehlen sie, die Akkreditierung mit folgenden Auflagen zu verbinden:

- Auflage 1:
Die Hochschule erarbeitet ein analytisch fundiertes Konzept zur strategischen Erhöhung der Internationalität des EMBA und leitet daraus einen entsprechenden Umsetzungskatalog ab.
(siehe Kapitel 1.2)
- Auflage 2:
Die Hochschule regelt in der Masterprüfungsordnung die Zulassungsvoraussetzung unter Berücksichtigung der Regel zur Erreichung von 300 CP mit dem Abschluss eines Master-Studiums.
(Rechtsquelle: A1.3 „Transparenz“, Ländergemeinsame Strukturvorgaben)
(siehe Kapitel 2.1)
- Auflage 3:
Die Hochschule ...
 - ... weist in einem verbindlichen Dokument nach, wie die individuelle Beurteilung von in Kleingruppen entstandenen Prüfungsleistungen – insbesondere der Master-Arbeit – gewährleistet werden kann.
 - ... legt in einem verbindlichen Dokument einheitliche Standards betreffend eines angemessenen wissenschaftlichen Niveaus und der zu verwendenden wissenschaftlichen Quellen vor.
 - ... stellt sicher, wie angesichts der weitgehend freien Wahl von Prüfungsformen Inkonsistenzen in der Leistungserbringung reduziert und ein hohes Maß an Alignment erreicht werden können.
(Rechtsquelle: Ziff. 1(a) „Inhalte Und Qualifikationsziele des Moduls“ und 1(e) „Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten“ der KMK-Strukturvorgaben)
(siehe Kapitel 3.1.7)
- Auflage 4:
Die Hochschule richtet das Curriculum so aus, dass die Modulgröße in der Regel und bis auf wenige begründete Ausnahmen 5 CP beträgt. Hierbei berücksichtigt die Hochschule die Ergebnisse der Workloadevaluierungen.
(Rechtsquelle: Ziff. 1.1 „Modularisierung“ der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen (Anlage der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben))
(siehe Kapitel 3.2.1)

² Es handelt sich hierbei um Asterisk-Kriterien, die für Studiengänge wesentliche Qualitätsanforderungen darstellen.

- Auflage 5:
Die Hochschule erarbeitet fundierte und skalierbare Analyseinstrumente zur Gewinnung systematischer Evaluationsdaten durch Alumni und Wirtschaftspartner (insbesondere tatsächliche und potentielle Arbeitgeber der Studierenden bzw. Absolventen). Außerdem trägt die Hochschule Sorge, dass die Ergebnisse kommuniziert werden und Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.
(siehe Kapitel 5.2.3)

Die Erfüllung der Auflagen ist bis zum 20. Dezember 2019 nachzuweisen.

Die Gutachter sehen darüber hinaus Weiterentwicklungspotenzial für den Studiengang zu folgenden Aspekten:

- Positionierung des Studienganges im Bildungsmarkt (siehe Kapitel 1.3.1)
- Positionierung des Studienganges im Arbeitsmarkt für Absolventen („Employability“) (siehe Kapitel 1.3.2)
- Positionierung des Studienganges im strategischen Konzept der Hochschule (siehe Kapitel 1.3.3)
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Zulassungsverfahren und -entscheidung (siehe Kapitel 2.6)
- Logik und konzeptionelle Geschlossenheit (siehe Kapitel 3.1.1)
- Struktureller Aufbau und Modularisierung (siehe Kapitel 3.2.1)
- Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes (siehe Kapitel 3.3.1)
- Gastreferenten (siehe Kapitel 3.3.3)
- Internationalität der Lehrenden (siehe Kapitel 3.4.3)
- Fremdsprachenanteil (siehe Kapitel 3.4.4)
- Interne Kooperation (siehe Kapitel 4.1.5)
- Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken (siehe Kapitel 4.3.1)
- Alumni-Aktivitäten (siehe Kapitel 4.5.2)
- Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und ggf. weitere Dritte (siehe Kapitel 5.2.3)

Die ggf. getroffenen Maßnahmen der Hochschule zur Umsetzung der Empfehlungen werden im Rahmen einer allfälligen Re-Akkreditierung betrachtet.

Des Weiteren gibt es ein Kriterium, welche die Qualitätsanforderungen übertreffen:

- Ablauforganisation und Verwaltungsunterstützung für Studierende und dass Lehrpersonal (siehe Kapitel 4.2.2)

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil am Ende des Gutachtens.

Allgemeine Informationen

Informationen zur Institution

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH) strebt danach, vielseitige akademische Weiterbildungsangebote für unterschiedlichen Lebenssituationen, individuelle Bildungsbedürfnisse und Karriereziele sowie spezifische Zeitbudgets zu schaffen. Mit ihren 9 Fakultäten, 260 Instituten, mehr als 500 Professoren und 45.000 Studierenden zählt die RWTH zu den größten und führenden technischen Universitäten Deutschlands. Die RWTH bietet über 150 Studiengänge in den Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Geowissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Geisteswissenschaften und der Medizin. Die strategischen integrativen Profildbereiche der RWTH umfassen Medical Science & Technology, Molecular Science & Engineering, Mobility & Transport Engineering, Production Engineering, Computational Science & Engineering, Energy, Chemical & Process Engineering, Information & Communication Technology sowie Material Science & Engineering. Absolventen der RWTH sollen komplexe Aufgabenstellungen interdisziplinär, wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert lösen können, wozu auch außerfachliche Schlüsselqualifikationen für ein selbständiges und eigenverantwortliches Handeln vermittelt werden sollen.

Die RWTH ist Mitglied im Universitätsverbund TU9, in der IDEA League, im TIME- und UNITECH-Netzwerk sowie im Euregio-Hochschulverbund ALMA. Im Rahmen des 2012 etablierten Zukunftskonzepts „RWTH 2020: Meeting Global Challenges - The Integrated Interdisciplinary University of Technology“ strebt die RWTH Qualitätssteigerung in Lehre und Betreuungsrelationen sowie gemessen an wissenschaftlichem Output und Drittmitteln einen Platz unter den führenden technischen Hochschulen Europas an.

Weiterbildungsangebote zur Förderung vor allem von Führungskräften im internationalen beruflichen Wettbewerb werden von der RWTH International Academy gGmbH durchgeführt. Die RWTH und die Freunde und Förderer der RWTH (proRWTH) gründeten 2000 die Aachen Global Academy (seit 2002: RWTH International Academy gGmbH) als gemeinnützige GmbH, bei der beide Institutionen zu 50% Gesellschafterinnen sind. Trägerin ist damit eine juristische Person des Privatrechts, die formal von der Hochschule getrennt ist und ihre Leistung gegen Entgelt erbringt. Die RWTH International Academy gGmbH hat Zugang zum Wissensbestand aller Fakultäten und der Zentralen Verwaltung der Hochschule. Die RWTH Business School GmbH ist eine 2017 zur besseren Sichtbarkeit am Markt ausgegründete 100%ige Tochtergesellschaft der RWTH International Academy gGmbH, die die an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften angesiedelten Weiterbildungen administriert. Damit soll die RWTH Business School sowohl von der Nähe zur Professorenschaft und Forschung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften als auch von Synergien in der Weiterentwicklung, Qualitätssicherung, Karriereberatung und Buchhaltung der RWTH International Academy gGmbH profitieren.

Der Executive Master of Business Administration (EMBA) ist neben anderen Master-Studiengängen, Mini-MBAs, Zertifikationsprogrammen und Summer Schools an der RWTH Business School angesiedelt. Die Absolventen erhalten somit einen Abschluss der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der RWTH. Der EMBA soll innerhalb der Fakultät den Bereich Führungskräfteentwicklung abdecken und in Einklang mit dem Profil der Fakultät Unternehmertum, Praxisbezug und Interdisziplinarität und Projektorientierung vermitteln.

Weiterentwicklung des Studienganges und Umsetzung von Empfehlungen bei bereits erfolgter Akkreditierung

Der EMBA wurde 2004 aus einer Kooperation der RWTH mit der Universität St. Gallen eingeführt. Im September 2017 startete der 14. Durchlauf und im September 2018 wird der Studiengang zum 15. Mal angeboten. Seit der Erst-Akkreditierung 2012 hat sich die Studienstruktur des EMBA grundlegend geändert. An die Stelle einer ausschließlich auf Pflichtmodulen basierenden Aufteilung in die fünf inhaltlichen Themenbereiche Technologiemanagement, Führungs- und Sozialkompetenzen, Strategie, Betriebliche Prozesse und Finanzen ist eine Struktur getreten, die eine individuellere Studienzusammensetzung erlaubt. Mittlerweile sollen die Themengebiete durch übergreifende Capstone-Module integriert werden.

Während Kernfächer des Studienplans aus dem Jahr 2012 wie Finanzen, Human Resource Management, Leadership oder auch Produktionsmanagement und Logistik sowohl in den Management Essentials als auch in den Advanced Studies weitgehend erhalten geblieben sind, wurde der Studiengang durch aktuelle Themen des Technologiemanagements inhaltlich erweitert. Völlig neu hinzugekommen sind mit je drei Modulen die Themengebiete Predictive Enterprise, Digital Transformation und Industrie 4.0. Diese Module, die den aktuellen Forschungsschwerpunkt der RWTH repräsentieren, sollen dynamischen technologischen Entwicklungen und künftigen Arbeitsmarktanforderungen Rechnung tragen. Weitere Themengebiete wurden inhaltlich ergänzt, so z.B. das Modul Production Management and Logistic, das zusammen mit den neuen Modulen Principles of Supply Chain and Operations Management und Process and IT Management in Production Systems in dem Track Operation and Supply Chain Management zusammengefasst wurde.

Viele der zuvor an der Universität St. Gallen gelehrt Studieninhalte sind durch Professoren der RWTH übernommen worden, in curricularen Änderungen aufgegangen oder an den Studienort verlegt worden. In den EMBA wurden seit der Erst-Akkreditierung verschiedene neu an die RWTH berufene Professoren inhaltlich und personell integriert (z.B. Lehrstuhl für Management für Industrie 4.0, Lehrstuhl für Organisation, Lehrstuhl für Computational Economics). Die Erweiterung der Studieninhalte bringt personelle Veränderungen mit sich. Zum einen wurde die Position der Track Leader in den Advanced Studies geschaffen, zum anderen werden in den Tracks erfahrene Praktiker in Führungspositionen und angewandte Forscher als Lehrende eingesetzt. Personelle Wechsel fanden ebenfalls auf dem Gebiet der zahlreichen Gastredner im Programm statt, wobei die Verstetigung einiger Kooperationen in diesem Bereich betont werden muss. Insgesamt kann darüber hinaus eine Erhöhung sowohl des weiblichen als auch des internationalen Lehrpersonals festgestellt werden.

Mit dem Umzug der RWTH International Academy und der RWTH Business School in das Cluster für Produktionstechnologie am Campus Melaten hat sich die räumliche Ausstattung des Studiengangs verbessert. Neben barrierefreien Räumlichkeiten mit umfangreicher technischer Ausstattung besteht größere Nähe zu Studiengangpartnern.

Eine für das Studienjahr 2018/19 geplante Straffung des Bereichs der Advanced Studies mit mehr Vertiefungsmöglichkeiten im Technologie-Management ist eine Reaktion auf studentische Evaluationen. In Bezug auf die Studienmaterialien wurde auf Basis der Evaluationen eine zuvor eingeführte Lern-App aus dem Studienkonzept herausgenommen und stattdessen die auch von der RWTH genutzte Lehr- und Lernplattform L2P im EMBA eingeführt.

Die vorherige Akkreditierung des EMBA wurde am 11./12. Juli 2013 im Rahmen eines gemeinsamen Verfahrens für das Siegel des Akkreditierungsrates und das FIBAA-Qualitätssiegel für eine Dauer von fünf Jahren ausgesprochen. Beauftragt wurden die Zulassungsbedingungen (fehlende Gleichstellung von Bachelor-Absolventen von Berufsakademien, fehlende Maßnahmen zur Erreichung von 300 CP nach dem Master-Abschluss, die Regel, wonach der MBA-Abschluss nicht zur Promotion führen könnte und unspezifischen Kriterien zur Überprüfung der Englischkenntnisse), fehlende Transparenz bei den Kriterien im Assessment Center, die fehlende Übereinstimmung der Module mit den KMK-Strukturvorgaben (5-CP-Regel, Darlegung von präzisen Learning Outcomes, Plausibilität des

Workloads durch Evaluierungen) und die Prüfungsordnung (Fehlen der relativen ECTS-Note, unvollständige Umsetzung der Lissabon-Konvention, Gruppennote in der Master-Arbeit). Auf den Hinweis des Gutachterteams aus der Erst-Akkreditierung wurde ein Prüfungsausschuss im Sinne der Prüfungsordnung eingerichtet, der vier professorale Mitglieder, einen wissenschaftlichen Mitarbeiter sowie zwei studentische Mitglieder umfasst. Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist der wissenschaftliche Leiter des EMBA. Die studentischen Mitglieder und der wissenschaftlichen Mitarbeiter werden bei Ausscheiden nachbenannt (Kapitel 3.1.3).

Eine weitere Empfehlung betraf die Installation regelmäßiger Treffen der Modulverantwortlichen. Diese finden regelmäßig im Rahmen der Fakultätstreffen statt und sollen zur Abstimmung, zum Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen und zur Weiterentwicklung dienen. Direkte persönliche Absprachen (ggf. außerplanmäßig) zwischen der wissenschaftlichen Leitung und den Verantwortlichen der neu eingerichteten Study Tracks sollen die Qualität der Lehre sichern (Kapitel 4.1.5). Inhalte zum Themenbereich Law wurden themen- und kontextspezifisch mit Schwerpunkt auf die Praxis des Technologie-Managements verortet. So gibt es im Modul „Principles of Technology and Innovation“ eine inhaltliche Einheit zu Patentrecht und dem Schutz geistigen Eigentums im Innovationsprozess oder im Modul „Data Security and Privacy“ einen Teil zu rechtlichen Grundlagen und gesellschaftlichen Erwartungen an Datenschutz. (Kapitel 3.2.1).

Aufgrund des engen Betreuungsverhältnisses der räumlichen Infrastruktur werden auch weiterhin pro Kohorte 20 qualifizierte Teilnehmer angestrebt. Im mehrjährigen Schnitt übersteigt die Zahl der Bewerber die der Studienplätze oder entspricht der Zahl der Studienplätze. Die Studienanfängerzahlen sind stets geringer als die Bewerberanzahl. Teilweise wurde bei den Studienanfängerzahlen eine Maximalauslastung erreicht, was die Hochschule auf die intensive Beratung im Vorfeld zurückführt, sodass sich nur Bewerber mit realen Zulassungschancen beworben hätten. Für die 2018/19 gestartete Kohorte nennt die Hochschule in der Gesprächsrunde eine Teilnehmerzahl von 14 (darunter sechs Frauen). Aus 23 Bewerbern wurden 16 aufgenommen, zwei haben ihren Studienbeginn geschoben. Die abgelehnten Bewerber konnten die erforderliche Berufserfahrung nicht nachweisen.

Sollte der Modulbesuch im dafür curricular vorgesehenen Semester z.B. aufgrund nicht erfolgter Freistellung durch den Arbeitgeber unmöglich sein, kann das Modul mitsamt der Prüfung im Folgekurs wiederholt werden. In den Jahrgängen, die seit der Erst-Akkreditierung das Studium abgeschlossen haben, haben die Teilnehmer das Studium durchschnittlich in 4,15 Semestern beendet. Alle Teilnehmer haben entweder mit gutem oder sehr gutem Erfolg ihr Studium beendet. Der Anteil der ausländischen Studierenden liegt vom im Durchschnitt bei 8 Prozent, wobei die meisten davon aus der Schweiz, den Niederlanden, Brasilien oder Russland stammen.

		EMBA 9	EMBA 10	EMBA 11	EMBA 12	EMBA 13	EMBA 14
# Studienplätze		20	20	20	20	20	20
# Bewerber	∑	29	24	20	20	20	19
	w	3	4	3	4	2	4
	m	26	21	16	17	18	15
Bewerberquote		145,00%	120,00%	100,00%	100,00%	100,00%	95,00%
# Studienanfänger	∑	21	18	17	12	18	14
	w	2	3	3	2	2	2
	m	19	15	14	10	16	12
Anteil der weiblichen Studierenden		9,52%	16,67%	17,65%	16,67%	11,11%	14,29%
# ausländische Studierende	∑	3	0	1	1	1	2
	w	0	0	1	0	0	2
	m	3	0	0	1	1	0

Anteil der ausländischen Studierenden		14,29%	0,00%	5,88%	8,33%	5,56%	14,29%
Auslastungsgrad		105,00%	90,00%	85,00%	60,00%	90,00%	70,00%
# Absolventen	Σ	21	18	17	12	-	0
	w	2	3	3	2	-	-
	m	19	15	14	10	-	-
Erfolgsquote		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-	-
Abbrecherquote		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-	-
Durchschnittl. Studiendauer (in Semester)		4,238095238	4,111111111	4,117647059	4,083333333	4,111111111	-
Durchschnittl. Abschlussnote		1,7	1,4	1,4	1,4	-	-

Bewertung:

Insgesamt ortet das Gutachterteam, dass seit der letzten Akkreditierung deutliche Umstrukturierungen erkennbar sind. So fand eine stärkere Verschiebung zum Technologie-Management – ausgedrückt in der Einführung der Wahlmodul-Tracks in den Advanced Studies – statt. Diese thematisch grundsätzlich schlüssige Fokussierung führte dazu, dass der EMBA der RWTH Aachen mittlerweile eher ein Nischenprodukt mit einer vor allem regionalen Verankerung darstellt.

Die statistischen Daten zur Re-Akkreditierung zeigen eine noch schwankende Entwicklung des Auslastungsgrades, wobei sich die Nachfrage auf einem konstanten, jedoch unterhalb der Erwartungen der Studiengangsführung liegenden Niveau einpendelt. Die Erfolgsquoten sind makellos und auch der sich aufwärts entwickelnde Frauenanteil ist in diesem stark technisch orientierten Segment positiv zu vermerken. Die durchschnittliche Studiendauer ist nur geringfügig gestiegen. Die durchschnittliche Studiendauer liegt nur knapp über der Mindestzeit und die Abschlussnoten bewegen sich in einem konstant guten Bereich.

Das Gutachterteam begrüßt, dass die meisten Empfehlungen aus der Erstakkreditierung umgesetzt wurden. Bezüglich der Kleinteiligkeit der Module mit in der Regel 3 CP pro Modul, der Plausibilität des veranschlagten Workloads pro Modul und der individuellen Leistungsfeststellung in der Master-Arbeit äußert sich das Gutachterteam im Rahmen der Re-Akkreditierung (siehe hierzu Kapitel 3.1.7 und 3.2.1).

Darstellung und Bewertung im Einzelnen

1. Zielsetzung

1.1 Zielsetzung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)

Der interdisziplinäre, berufsbegleitende EMBA wurde mit dem Ziel konzipiert, Fach- und Führungskräfte auf eine dynamische, von Globalisierungsprozessen und Digitalisierung gekennzeichnete Wirtschaft vorzubereiten und weiterzubilden. Die EMBA-Studierenden sind als Führungskräfte bereits komplexe Aufgabenstellung gewohnt und entwickeln für ihre Unternehmen innovative Wertschöpfungsstrukturen. Trotz ihres Wissens aus der Erstausbildung und dem beruflichen Alltag verlangen die aktuelle Marktdynamik und der schnelle technologische Wandel kontinuierliche Weiterbildung. Ziel des EMBA ist daher, durch Qualifizierung von Führungskräften zur Förderung nachhaltiger, zukunftsfähiger und wachsender Unternehmen beizutragen.

Die EMBA-Teilnehmer sollen befähigt werden, sowohl technische als auch wirtschaftliche Prozesse souverän zu beherrschen, Unternehmen und Unternehmensbereiche aufzubauen und zu führen sowie Märkte und Marktchancen beurteilen zu können, um Innovationen in wirtschaftlichen Erfolg umzusetzen. In diesem Spannungsumfeld sollen den Studierenden Strategien und Konzepte zur direkten praktischen Umsetzung in ihren Unternehmen vermittelt werden. Die RWTH hat es sich zur Aufgabe gemacht, mit dem EMBA die Diskrepanz zwischen Erstausbildung vor allem Bereich der Ingenieur- oder Naturwissenschaften und dem notwendigen Know-how für Führungspositionen zu schließen. Der EMBA richtet sich in erster Linie an Berufs- und Führungserfahrene mit einem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss in den Zielgruppen der (Wirtschafts-)Ingenieure, Naturwissenschaftler, Informatiker, Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Geisteswissenschaftler, aber auch Mediziner mit Personal- oder Budgetverantwortung.

Es handelt sich um einen anwendungsorientierten weiterbildenden Studiengang, der das Wissen und die Fähigkeiten der Studierenden für ihre bestehende und zukünftige Führungsposition stärken, aktualisieren und ausbauen soll. Ziel ist eine wissenschaftlich fundierte Stärkung der Managementkompetenzen und unternehmerischen Fähigkeiten der Studierenden. Das Studium ist berufsbegleitend angelegt und soll durch seine hohe Praxisorientierung und die Interaktion mit den Lehrenden bzw. zwischen den Teilnehmenden die direkte Umsetzung des Gelernten im Arbeitsprozess ermöglichen.

In der ersten Phase des Studiums sollen anwendungsorientiert die Grundlagen des Managements vermittelt werden. Im Anschluss wählen die Studierenden zwei Vertiefungsrichtungen aus insgesamt sechs Themenfeldern, um gezielt industriegewirtschaftliche Kenntnisse an der Nahtstelle zu den technologischen Umfeldern gewinnen zu können. Wichtige Soft Skills im Management sowie Integrationsmodule sollen das Studium abrunden, um Managementherausforderungen aktiv gestalten zu können. Durch die Kombination aus Management Essentials und gewählten Vertiefungen soll ein bedarfsorientiertes Qualifikationsprofil zur individuellen Karrieregestaltung aufgebaut werden.

Auf Basis ihrer beruflichen Erfahrung sowie ihres eigenen Unternehmens und dessen Struktur sollen die Studierenden vor allem im Technologiemanagement befähigt werden, selbstständig

- zugeschnittene Strategien und Maßnahmen zu entwickeln;
- geeignete Methoden und Instrumente anzuwenden;
- fachspezifisch zu kommunizieren und diskutieren;
- anwendungsbezogen zu forschen;
- soziale, wirtschaftliche und ethische Herausforderungen und Auswirkungen zu analysieren, zu bewerten und in das eigene Handeln miteinzubeziehen;
- fundierte Lösungskonzepte für komplexe praktische Problemstellungen zu gestalten;
- unternehmerische Probleme kritisch zu hinterfragen;

- Lösungen und Innovationen angemessen zu kommunizieren und Unterstützung zu gewinnen sowie
- unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Innerhalb des verpflichtenden ersten Modulblocks „Management Essentials“ sollen die Studierenden Schlüsselkonzepte, ausgewählte Theorien und Methoden im Bereich des strategischen Managements, Technologiemanagements, Finanzwesens, Personalwesens und Unternehmertums kennenlernen. Dadurch soll der Weg für den technologiefokussierten Teil des Studiums – den „Advanced Studies“ – geebnet werden. Unter Einbeziehung aktueller technologischer Forschungsergebnisse der RWTH soll die Übertragung technologischer Innovationen in erfolgreiche Geschäftsmodelle nähergebracht werden. Als zukunftsorientierte Technologiemanager sollen die Absolventen in der Lage sein, Ressourcen und Kompetenzen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zusammenzuführen, um neue Technologien nutzbar zu machen und mit den richtigen Mitteln zu fördern. Die Kombination aus Management Essentials und die Wahlmöglichkeit spezifischer Tracks im Rahmen der Advanced Studies soll eine zielgerichtete Personalisierung für den eigenen Entwicklungsbedarf sowie Branchen- und Unternehmensherausforderungen erleichtern.

Mit dem dritten Modulblock „Personal Development“ sollen elementare Soft-Skills wie interkulturelle Kompetenzen, Verhandlungsstrategien, praktikable Konfliktstrategien und Mediationsmaßnahmen sowie das Steuern unternehmerischer Veränderungen und Dynamiken in einem interkulturellen Arbeitsumfeld bearbeitet werden. Die Teilnehmer sollen sich in den Bereichen Souveränität, Durchsetzungsvermögen, Team-Building und Mitarbeiterführung weiterentwickeln und das eigene Handeln und Wirken reflektieren lernen. Durch den letzten Modulblock „Capstone Modules and Master Thesis“ sollen das erworbene Fachwissen sowie die Kompetenzen im Rahmen von Planspielen, einer Studienreise und einer wissenschaftlich fundierten Abschlussarbeit miteinander in Beziehung gesetzt werden. Einen internationalen Blickwinkel auf unternehmerische Entwicklungsprozesse im außereuropäischen bzw. globalen Kontext soll der Study Trip gewähren.

Die Persönlichkeitsentwicklung und die Befähigung der Studierenden zum zivilgesellschaftlichen Engagement sollen zentrale Elemente des EMBA darstellen und werden entsprechend in allen Modulen verankert. Die Auseinandersetzung mit ethischen Aspekten unternehmerischen Handelns, Organisationsstrukturen und den gesellschaftlichen Auswirkungen von Geschäftsmodellen soll selbstreflektierte Führungspersönlichkeiten zu einer ganzheitlichen Betrachtung aktueller Management-Herausforderungen führen. Die Absolventen sollen Potentiale technischer und sozialer Innovationen über die Unternehmensgrenzen hinaus auch in die Gesellschaft hineinbringen.

Bewertung:

Das Gutachterteam anerkennt, dass die Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges mit Bezug auf die Zielgruppe, das angestrebte Berufsfeld und den gesellschaftlichen Kontext der Fachdisziplin nachvollziehbar begründet und dargelegt sind. Dabei werden wissenschaftliche Befähigung (im möglichen Rahmen eines EMBA), umfassende Berufsbefähigung („Employability“) sowie die Persönlichkeitsentwicklung berücksichtigt. Die fachlichen und überfachlichen Qualifikations- und Kompetenzziele sind dem angestrebten Abschlussniveau adäquat. Sie tragen den Erfordernissen des einschlägigen Qualifikationsrahmens Rechnung.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.1* Zielsetzung des Studienganges (As- terisk-Kriterium)			X		

1.2 Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption (Asterisk-Kriterium)

Internationalisierung spielt nach eigenen Angaben eine wichtige Rolle in der Gesamtstrategie der RWTH Business School, die auch zwei englischsprachige Studiengänge anbietet. Der Executive MBA als ältestes Programm der RWTH Business School ist primär für den deutschsprachigen Markt konzipiert worden und richtet sich schwerpunktmäßig an Teilnehmer aus der DACH-Region und den Benelux-Ländern. Entsprechend wurde er von ausländischen Studierenden mit den geforderten Deutsch- und Englischkenntnissen erfolgreich absolviert.

Die meisten Module werden auf Deutsch gelehrt, um das vermittelte fachliche Wissen in der gewünschten wissenschaftlichen Tiefe zu durchdringen und die außerfachlichen persönlichen Kompetenzen leichter zu trainieren. Mit stärkerer Einbindung internationaler Dozierender steigt laut Hochschule der Anteil englischsprachiger Module. Literatur und Unterrichtsmaterialien sowie der Austausch mit Gastrednern und auf der Studienreise in wechselnden internationalen Metropolen erfordern ohnehin entsprechende Englischkenntnisse. Eine Umstellung des gesamten Studienganges ins Englische im Falle nicht-deutschsprachiger Studierender ist mit der wissenschaftlichen Leitung und allen ohnedies international erfahrenen Hauptdozenten abgesprochen und sollte problemlos umsetzbar sein. In einem Fünf-Jahres-Horizont soll die Umstellung im Zuge der verstärkten internationalen Vermarktung des Studienganges erfolgen. Der Studiengangsleiter führt in der Gesprächsrunde aus, dass diese Umstellung jedoch erst ab mindestens 25 Teilnehmern pro Kohorte tragfähig wäre. Perspektivisch würde der EMBA auch mehr institutionalisierte Hochschulkooperationen anstreben, um internationale Wahlfach-Tracks gemeinsam mit den Partnereinrichtungen anbieten zu können.

Die RWTH Business School führt einen ständigen Dialog mit Industriepartnern, um das Studiengangprofil international zu schärfen und an die sich stetigen Veränderungszyklen von Wirtschaft und Gesellschaft anzupassen. Dem Qualifikationsziel, Handlungsfelder in leitender Position in einem international operierenden Unternehmen zu erweitern, soll das „Internationale Denken und Handeln“ auch in der Curriculumsgestaltung eine wichtige Rolle einnehmen. Die Studienreise und das darauf vorbereitende Modul „Interkulturelle Kompetenzen“ sollen eine intensive Auseinandersetzung mit der Flexibilität unternehmerischen Handelns, die für wirtschaftlichen Erfolg in verschiedenen Kulturkreisen notwendig ist, ermöglichen. In Form von Case Studies sollen die Studierenden modulübergreifend Methoden zur Analyse kulturell verschiedener Märkte und zur anschließenden unternehmerischen Strategiefindung kennenlernen und sich darüber hinaus intensiv auf die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Ziellandes vorbereiten. Das Programm der Studienreise (z.B. Besuche ausländischer Dependenz deutscher Unternehmen, vergleichbarer nationaler Unternehmen sowie Handelskammern und gemeinsame Kaminabende mit Expatriates) soll internationale Management-Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen.

Bewertung:

Das Gutachterteam anerkennt die in der Gesprächsrunde von der Studiengangsleitung skizzierten Maßnahmen zur stärkeren Internationalisierung des EMBA (vgl. Kapitel 1.3). Sie kommt jedoch zum Schluss, dass derzeit die Studiengangskonzeption der internationalen Dimension der Fachdisziplin, auch unter Berücksichtigung der „Employability“ der Absolventen, noch nicht angemessen Rechnung trägt. Zwar werden international orientierte Fallstudien bearbeitet, interkulturelle Skills vermittelt und eine Studienreise durchgeführt. Jedoch könnten beispielsweise mehr englischsprachiger Unterricht, Kooperationen mit internationalen Hochschulen (außerhalb des deutschsprachigen Raumes oder der angrenzenden Benelux-Staaten) sowie internationale Gastredner und internationale Mitglieder im Wirtschaftsbeirat helfen, auch den eher in einer Marktnische positionierten EMBA der RWTH mit deutlich mehr Internationalität auszustatten. Internationalität gehört nach Ansicht des Gutachterteams

auch in regional orientierten MBA-Programmen verankert und steigert die Attraktivität eines Studienganges für Bewerber, den Arbeitsmarkt und global ausgerichtete Kooperationspartner.

Die Gutachter empfehlen daher folgende **Auflage**:

Die Hochschule erarbeitet ein analytisch fundiertes Konzept zur strategischen Erhöhung der Internationalität des EMBA und leitet daraus einen entsprechenden Umsetzungskatalog ab.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertraffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.2*	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption (Asterisk-Kriterium)					Auflage

1.3 Positionierung des Studienganges

Der Fokus des Studienganges soll auf den Chancen und Herausforderungen durch innovative Technologien für Industrieunternehmen. Soft-Skills im Management sowie die Möglichkeit zur Integrationen der theoretischen und anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Inhalte sollen das Studium abrunden.

Das Angebot richtet sich an Studieninteressierte, die über einen ersten akademischen Abschluss (v.a. in Natur- und Ingenieurwissenschaften, aber auch in Wirtschaftswissenschaften) und über Berufserfahrungen in leitenden, verantwortungsvollen Positionen verfügen. In der Gesprächsrunde spezifiziert die Studiengangsleitung, dass z.B. mittlere Führungskräfte aus der Forschung & Entwicklung oder Werksleiter angesprochen werden sollen. Der EMBA soll ihren Horizont im unternehmerischen Denken und Handeln und sowie den Ausbau von Führungskompetenzen erweitern und Schwerpunktsetzungen in ausgewählten Feldern des Technologiemanagements bieten. Der EMBA wird parallel zur Berufstätigkeit studiert, um das Gelernte für das eigene Unternehmen nutzbar machen zu können.

Alleinstellungsmerkmale sind nach Angaben der Hochschule die spezifische Ausrichtung im Bereich Technologie- und Innovationsmanagement gepaart mit General-Management-Themen in einer Gruppengröße von max. 20 Personen sowie die Zusammenarbeit international renommierter Hochschulen (RWTH Aachen, Universität St. Gallen und IAE Business School Buenos Aires) und Weiterbildungseinrichtungen (Fraunhofer Academy). Der EMBA adressiert schwerpunktmäßig Studieninteressierte aus dem deutschsprachigen Raum und in geringerem Ausmaß deutschsprachige Bewerber aus den benachbarten Benelux-Ländern. Laut Auskunft des Studiengangsleiters hat der EMBA im deutschsprachigen Raum wenig unmittelbare Konkurrenz, da andere EMBA-Programme mit Technologie-Komponente entweder hauptsächlich Richtung eigener Unternehmensgründung ausbildeten oder technologische Innovation nur weitgehend theoretisch lehrten. Die an US-amerikanischen Business Schools sich etablierenden Tech MBAs sind konzeptionell vergleichbar, jedoch keine direkten Wettbewerber des Aachener EMBA.

Nationale und internationale Arbeitgeber suchen zunehmend nach Führungskräften, die in der Lage sind, die Technologiemanagementthemen der Zukunft wie Produktion in der Smart Factory oder auch Geschäftsmodellinnovationen in der Industrie 4.0 in bestehenden Unternehmen zu integrieren und auf dem Weg dahin innovative, strategische Transformationsprojekte voranzubringen und internationale Teams zu führen. Durch regelmäßige Analysen des Arbeitsmarkts und der aktuellsten Forschungsthemen im Technologiebereich sollen aktuelle Themen und Methoden aufgenommen und entsprechende Vertiefungsmodule neu konzipiert werden. Absolventen werden neben produzierenden Technologie- und Automobilunternehmen auch von Dienstleistern z.B. aus der Informations- und Kommunikationsbranche oder von Consulting-Unternehmen nachgefragt. Aber auch Unternehmen aus der Energie-, Phar-

mabranche, der Nahrungsmittelbranche sowie dem Finanzsektor bieten attraktive Stellenangebote für EMBA-Alumni, sofern nicht ohnehin ein Verbleib im aktuellen Unternehmen angestrebt wird.

Laut Verbleibsanalysen der Hochschule führt der EMBA zu einer beruflichen Weiterentwicklung der Absolventen zu einer gestärkten Management- und unternehmerischen Verantwortung. Von 86 Absolventen der Kohorten 9 bis 13 konnte bei 82 (95,3%) die berufliche Entwicklung nachgehalten werden. 21,95% der Absolventen bekleiden eine höhere Position. Sie sind dabei meist um eine bis zwei Karrierestufen aufgestiegen, davon u.a. sechs Absolventen in die Geschäftsleitung. In den meisten Fällen sind die Absolventen in ihrem ursprünglichen Unternehmen verblieben, was im Einklang mit den Qualifikationszielen des Studienganges und Rückmeldungen der Studierenden vor und während des Studiums steht.

Der Studiengang begreift sich strategisch als Teil des Ökosystems der RWTH Aachen mit ihrer starken Forschungs- und Lehrorientierung an den aktuellen Erfordernissen der Industrie. Bei einerseits starker fachlicher Differenzierung und Spezialisierung praktizieren die Kompetenzzentren der RWTH andererseits eine effektive fach- und fakultätsübergreifende Zusammenarbeit in interdisziplinären Verbänden und Foren. So können laut Darstellung in der Gesprächsrunde Module direkt in ein Labor oder eine Werkhalle verlegt werden, um die interdisziplinäre Verknüpfung praktisch erfahrbar zu machen. Dazu zählt auch die interdisziplinäre Verknüpfung ingenieurwissenschaftlicher Inhalte mit der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Eines der wichtigsten strategischen Ziele der RWTH ist der Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Praxis zum Nutzen des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Durch enge Kooperationen wird die Nähe der RWTH zur Wirtschaft als Wettbewerbsvorteil bewusst gepflegt. Die RWTH fasst dies in die zentralen strategischen Ziele Ausbildungsqualität, Erfolgsquote, Absolventenwert, Lehr-/Leistungsangebot, Selbsttragung, nationale und internationale Öffnung für neue Zielgruppen sowie – im gegenständlichen Fall entscheidend – Weiterbildung als wahrnehmbarer Bestandteil des Angebotes der RWTH zusammen. Innerhalb der RWTH positioniert sich der EMBA in Abgrenzung zu den hoheitlichen konsekutiven Master-Studiengängen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften sowie der englischsprachigen M.Sc.-Programme an der weiterbildenden RWTH International Academy bzw. RWTH Business School; letztere werden stark von jüngeren internationalen Studierenden frequentiert und zielen auf technologieorientierte Fachkarrieren.

Bewertung:

Das Gutachterteam kann die von der Hochschule schriftlich eingereichte und in der Gesprächsrunde detaillierter dargelegte Begründung für die gewählte Positionierung des Studienganges im Bildungsmarkt grundsätzlich nachvollziehen. Jedoch fehlten dem Gutachterteam an dieser Stelle eine fundierte Analyse zur Positionierung sowie die Kommunikation der Analyseergebnisse. Das Gutachterteam sieht dies nicht als alleinige Aufgabe des Studienganges, sondern auch der übergeordneten RWTH Business School.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Die RWTH Business School und der Studiengang erstellen eine fundierte, auf Zahlenangaben beruhende Analyse zur Abgrenzung von Wettbewerbern und zur Positionierung am nationalen und internationalen Bildungsmarkt. Außerdem kommunizieren sie die daraus geschlossenen Schlüsse für die weitere Positionierung (vgl. Kapitel 5.3.1).

Gleichfalls kann das Gutachterteam die von der Hochschule vorgebrachte Begründung der Berufsbefähigung der Absolventen durch die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele nachvollziehen und sieht künftige Tätigkeitsfelder der Absolventen plausibel dargelegt. Jedoch würde nach Ansicht des Gutachterteams eine fundierte Analyse möglicher Arbeitsmärkte – einschließlich der Karrierechancen innerhalb der bestehenden Arbeitgeber der EMBA-Studierenden – zu einer Schärfung der Positionierung beitragen.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Die RWTH Business School erstellt eine fundierte, auf Zahlenangaben beruhende Analyse potentieller nationaler und internationaler Arbeitsmärkte der EMBA-Absolventen. Außerdem kommuniziert sie die daraus geschlossenen Schlüsse für die weitere Positionierung (vgl. Kapitel 5.3.1).

Auch die Einbindung des Studiengangsprofils und der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele in das Leitbild, das strategische Konzept und die strategische Planung der Hochschule ist für das Gutachterteam nachvollziehbar. Die Abstimmung zwischen den Weiterbildungsprogrammen in der RWTH International Academy und der RWTH International Academy ist nach Einschätzung des Gutachterteams optimierungsfähig, vor allem hinsichtlich einer Stärkung und zentraleren Positionierung des EMBA.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Die RWTH International Academy, die RWTH Business School und die wissenschaftlichen Leitungen stärken die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Weiterbildungsprogrammen (v.a. Master-Studiengänge) und weisen entsprechende Maßnahmen nach.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.3	Positionierung des Studienganges					
1.3.1	Positionierung des Studienganges im Bildungsmarkt			X		
1.3.2	Positionierung des Studienganges im Arbeitsmarkt für Absolventen („Employability“)			X		
1.3.3	Positionierung des Studienganges im strategischen Konzept der Hochschule			X		

2. Zulassung

Die Zulassungsbedingungen sollen die Qualität der Teilnehmer und damit die Verwirklichung des didaktischen Konzepts des Studienprogramms sichern. Die Teilnehmerzahl des EMBA ist aufgrund des angestrebten Studienerfolgs, der für eine Lehrveranstaltung vorgesehenen Vermittlungsform und der verfügbaren Kapazität an Lehr- und Betreuungspersonal auf zwischen 20-25 Personen beschränkt.

Die Zulassungsbedingungen sind in Artikel 3 der Masterprüfungsordnung festgelegt und im Internet detailliert beschrieben und veröffentlicht. Sie sind erfüllt, wenn ein Bewerber über einen ersten anerkannten Hochschulabschluss verfügt, mit dem die fachliche Vorbildung nachgewiesen werden kann. Anerkannt sind Hochschulabschlüsse, die durch eine zuständige staatliche Stelle des Staates, in dem die Hochschule ihren Sitz hat, genehmigt oder in einem staatlich anerkannten Verfahren akkreditiert worden sind.

Darüber hinaus ist außerdem für die fachliche Vorbildung erforderlich, dass der Studienbewerber in den nachfolgend aufgeführten Bereichen Kenntnisse und Erfahrungen nachweisen kann: fünf Jahre Berufserfahrung, davon zwei Jahre in verantwortlicher Position, erste Führungserfahrung mit Verantwortung über Budget oder Personal oder in der Projektleitung ressourcenintensiver Technologieprojekte sowie sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse. Die Feststellung, ob die Zugangsvoraussetzungen erfüllt sind, trifft der Prüfungsausschuss. Mit Abschluss des EMBA verfügen alle Teilnehmer über eine Berufserfahrung von mindestens sieben Jahren, wobei in der Praxis die meisten Studierenden bei Studienbeginn durchschnittlich 10 und maximal 18 Jahre postgraduale Berufserfahrung vorweisen können.

Es ist die ausreichende Beherrschung der deutschen Sprache von Studienbewerbern nachzuweisen, die Deutsch nicht als Erstsprache erlernt oder die ihre Studienqualifikation nicht an einer deutschsprachigen Einrichtung erworben haben bzw. die einen erfolgreichen Abschluss eines deutschsprachigen ersten Hochschulabschlusses, für den der Nachweis nicht Voraussetzung war, erworben haben. Die anerkannten Nachweise sind in § 3 Abs. 7 der Übergeordneten Prüfungsordnung der RWTH definiert.

Als Zweitsprache ist Englisch für die Studierenden allerdings eine notwendige Zugangsvoraussetzung. Bei Einschreibung ist von Studienbewerbern, die ihre Studienqualifikation nicht an einer ausschließlich englischsprachigen Einrichtung erworben oder Englisch als Erstsprache erlernt haben, eine ausreichende Beherrschung der englischen Sprache nachzuweisen. Es werden folgende Nachweise gemäß Übergreifende Prüfungsordnung der RWTH anerkannt:

- Test of English as Foreign Language (TOEFL) „Internet-based“ Test (IBT) mit einem Ergebnis von mindestens 90 Punkten
- TOEFL “Paper-based” Test (PBT) mit einem Ergebnis von mindestens 577 Punkten
- IELTS-Test mit einem Ergebnis von mindestens 5.5
- Cambridge Test – Certificate in Advanced English (CAE)
- First Certificate in English (FCE) mit einer Note von mindestens B
- Ein Zeugnis, das englische Sprachkenntnisse auf dem Niveau B2 des "Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens (GeR)" ausweist. Dieser Nachweis wird z.B. durch die Vorlage eines deutschen Abiturzeugnisses erbracht, aus dem ersichtlich ist, dass Englisch bis zum Ende der Qualifikationsphase 1 (Jahrgangsstufe 11 bei G8-Abitur, sonst Jahrgangsstufe 12) durchgängig belegt und mit mindestens ausreichenden Leistungen abgeschlossen wurde
- Placement-Test des Sprachenzentrums der RWTH mit dem Niveau B2

Unabhängig von der Mindestanforderung beim ersten Studienabschluss wird laut Auskunft der Studiengangsleitung kein EMBA-Teilnehmer graduiert, ohne 300 CP erreicht zu haben.

Studieninteressierte erhalten eine ausführliche Beratung durch die Mitarbeitenden der RWTH Business School, insbesondere durch den Marketing-&-Sales-Manager. Konkret wird zu Studieneingangsvoraussetzungen, Form des Hochschulabschlusses, zeitlichen Ablauf der Modulwochen, Details des Ausbildungsvertrags, Zusammenstellung und Wahl der Advanced Studies, möglicher Karriereentwicklung nach dem Abschluss, Anrechnung von Studienleistungen und der Verbindung zwischen RWTH Aachen und RWTH Business School beraten. Aufgrund der örtlichen Streuung der Zielgruppe sind die hauptsächlichen Beratungsformate telefonisch, per Mail, Skype oder Online-Seminar. Beratungsanfragen sollen mit oberster Priorität behandelt werden.

Die Bewerber reichen ihre Bewerbungsunterlagen auf Basis des veröffentlichten Leitfadens schriftlich ein. Der Bewerbungsbogen, ein Lebenslauf, eine Kopie des Zeugnisses des ersten Hochschulabschlusses und der Nachweis über ausreichende Englischkenntnisse werden per Mail an den zuständigen Marketing-&-Sales-Manager der RWTH Business School eingereicht. Bei Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen erfolgt die Einladung zu einem mehrstufigen Assessment, bestehend aus der Bearbeitung einer Fallstudie sowie eines Interviews mit der Studiengangsleitung und dem Marketing-&-Sales-Manager.

Im ersten Teil lösen die Bewerber einen Reizüberflutungs-Case aus dem Bereich des strategischen Managements eines Unternehmens, den sie online zur Verfügung gestellt bekommen und flexibel zu einem frei gewählten Zeitpunkt innerhalb von zwei Stunden bearbeiten müssen. Die erstellten Unterlagen werden im zweiten Teil des Assessments besprochen. Die Bewerber erhalten ein persönliches Feedback-Gespräch mit einem professoralen Mitglied des Prüfungsausschusses bzw. mit einem im Studiengang tätigen Professor sowie einem Mitglied der RWTH Business School oder bei Bedarf via Skype. Neben der bearbeiteten Fallstudie sind die Motivation des Bewerbers Inhalt des Gesprächs. Im Assessment gilt ein Nachteilsausgleich für behinderte und/oder chronisch kranke Bewerber (vgl. Kapitel 3.2.4).

Nach dem Assessment entscheiden die Verantwortlichen, ob der Bewerber die Anforderungen erfüllt und erteilen den Bewerbern eine Zu- oder Absage. Die Zulassungsentscheidung wird dem Bewerber nach dem zweiten Teil des Assessments mündlich übermittelt. Sollte nach dem Assessment zwischen Studiengangleitung und Marketing-&Sales-Manager der noch Abstimmungsbedarf bestehen, so kann die Bekanntgabe auch mündlich per Telefon erfolgen. Der mündliche Bescheid schließt immer eine Begründung der Entscheidung ein. Außerdem werden die offizielle Zulassungsentscheidung und der zu unterzeichnende Studienvertrag per Post zugestellt. Im Falle eines negativen Bescheids erhalten die Teilnehmenden per Brief eine Absage inklusive Begründung.

Ohne rückwirkende Auswirkung auf die Zulassungsentscheidung wird den zugelassenen Studierenden nach der Vertragsunterzeichnung die Bearbeitung eines halbstündigen Persönlichkeitspräferenzindikators, des Myers-Briggs-Typindikators (MBTI) zur Einschätzung des Lern- und Teamverhaltens ermöglicht. Das Profil, welches dem Studierenden zugesprochen wird, wird im Modul Leadership wieder aufgenommen.

Je nach Jahrgang beginnen zwischen 60 und 90% der Bewerber und zwischen 63 und 94% der Zugelassenen das Studium des EMBA. Übersteigt die Zahl der Bewerber, welche die Voraussetzungen erfüllen, die Anzahl der verfügbaren Studienplätze, so wird nach Eignung und Leistung auf der Grundlage der durch Zeugnisse dokumentierten Studienleistungen und beruflichen Erfahrungen sowie unter Berücksichtigung des Bewerbungseingangs und vorangegangener Bewerbungen entschieden. Da der EMBA kein Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Studienangebots der RWTH ist, sondern durch die RWTH Business School GmbH als privatrechtliche Einrichtung angeboten wird, unterliegt der Studiengang nicht den gesetzlichen Regelungen zur Studienplatzvergabe.

Bewertung:

Die Zulassungsbedingungen sind laut Gutachterteam definiert und nachvollziehbar. Jedoch ist in den Zulassungsvoraussetzungen der Studiengangsspezifischen Prüfungsordnung und der Übergreifenden Prüfungsordnung nicht geregelt, dass ein erster berufsqualifizierender Studienabschluss mit mindestens 210 CP vorausgesetzt wird bzw. gibt es dort keine Regelung, wie bei einer Zulassung mit weniger als 210 CP die fehlenden CP zur Erreichung der Regel von 300 CP mit Abschluss des Master-Studiums nachgeholt werden können. Zwar gibt es im *Leitfaden zur Äquivalenzprüfung und Anerkennung einschlägig beruflich erworbener Kompetenzen zur Erfüllung der Zulassungsvoraussetzungen im Rahmen des weiterbildenden Masterstudiengangs* der Hochschule eine entsprechende Regelung, jedoch wird in diesem Leitfaden weder auf die Studiengangsspezifische Prüfungsordnung noch auf die Übergreifende Prüfungsordnung verwiesen.

Daher empfiehlt das Gutachterteam folgende **Auflage**:

Die Hochschule regelt in der Masterprüfungsordnung die Zulassungsvoraussetzung unter Berücksichtigung der Regel zur Erreichung von 300 CP mit dem Abschluss eines Master-Studiums.

(Rechtsquelle: Transparenz, A1.3. Ländergemeinsame Strukturvorgaben)

Das Gutachterteam bewertet als positiv, dass für Studieninteressierte eine intensive und maßgeschneiderte Studienberatung besteht, um konkrete Fragen, persönliche Eignung, Beschäftigungsperspektiven etc. zu klären. Der Dialog zwischen Studieninteressierten und Studienberatung wird über Sprechstunden, Telefon und E-Mail angeboten, was angesichts der beruflichen Eingebundenheit und örtlichen Entfernung der Studieninteressierten zu begrüßen ist.

Außerdem stimmt das Gutachterteam überein, dass das Auswahlverfahren für den Studiengang transparent dokumentiert und kommuniziert wird. Dadurch sieht das Gutachterteam die Gewinnung qualifizierter Studierender gewährleistet.

Die geforderte Berufserfahrung entspricht dem geforderten Eingangsniveau, orientiert sich an der Studiengangzielsetzung und ist zum Zeitpunkt der Zulassung nachgewiesen. Das Gutachterteam begrüßt besonders, dass die für einen EMBA notwendige Führungserfahrung auch Leitungsaufgaben in ressourcenintensiven Technologieprojekten inkludiert, da dies sehr stark der Realität ingenieurwissenschaftlicher Absolventen auf dem Sprung in gehobene Managementpositionen in der Industrie entspricht.

Durch eindeutig definierte Zulassungsvoraussetzungen zu den erforderlichen Deutsch- und Englischkenntnissen (Angabe des erwarteten Sprachniveaus und des erwarteten Punktwerts eines bestimmten Sprachtestergebnisses) wird laut Gutachterteam außerdem sichergestellt, dass die Studierenden das Studium (Lehrveranstaltungen, Fachliteratur, Wahrnehmung von Betreuungsangeboten) erfolgreich absolvieren können.

Nach Ansicht des Gutachterteams ist das Zulassungsverfahren beschrieben, nachvollziehbar und für die Öffentlichkeit dokumentiert und zugänglich. Die Zulassungsentscheidung basiert auf transparenten Kriterien und wird schriftlich kommuniziert. Die Hochschule erklärte in der Gesprächsrunde, dass das Auswahlverfahren für die nächstjährige Kohorte von mehreren Professoren, darunter dem Studiengangsleiter, durchgeführt würde.

Das Gutachterteam spricht daher folgende **Empfehlung** aus:

Die Zulassungsentscheidung soll auch in weiterer Zukunft so gestaltet und kommuniziert werden, dass neben dem Studiengangsleiter bzw. eingesetzten Professor zumindest ein weiterer Vertreter der Wissenschaft eingebunden wird, um zu einer an den Kriterien der Wissenschaft ausgerichteten intersubjektiven Entscheidungsfindung zu gelangen, die durch Verwaltungsmitarbeiter zumindest formell nicht geleistet werden kann.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
2.1*	Zulassungsbedingungen (Asterisk-Kriterium)					Auflage
2.2	Beratung für Studieninteressierte			X		
2.3	Auswahlverfahren (falls relevant)			X		
2.4*	Berufserfahrung (Asterisk-Kriterium für weiterbildenden Master-Studiengang)			X		
2.5*	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz (Asterisk-Kriterium)			X		
2.6*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Zulassungsverfahren und -entscheidung (Asterisk-Kriterium)			X		

3. Inhalte, Struktur und Didaktik des Studienganges

3.1 Inhalte

Das Studium ist berufsbegleitend angelegt und soll durch seine hohe Aktualität und Praxisorientierung die direkte Umsetzung des Gelernten im Arbeitsprozess ermöglichen. Auch inhaltlich wird auf die Berufserfahrung und die aktuellen beruflichen Herausforderungen der Teilnehmer Bezug genommen. Schwerpunkt ist die betriebswirtschaftlich ausgerichtete Weiterbildung von Professionals, die bereits eine Führungsposition bekleiden. Der Studiengang umfasst insgesamt 18 thematisch von grundlegenden, zu spezialisierten und schließlich zu integrierenden Inhalten führende Studienmodule und eine Master-Arbeit. Jedes Modul schließt mit einer didaktisch angemessenen Modulabschlussprüfung ab. In der ersten Phase

des Studiums vermitteln erfahrene Dozenten auf praktischer und anwendungsorientierter Basis die Grundlagen des Managements. Im Anschluss wählen die Studierenden zwei Vertiefungsrichtungen aus insgesamt sechs Themenfeldern. Die Möglichkeit, persönliche Schwerpunkte zu setzen, bietet eine große Flexibilität und erlaubt eine zielgerichtete Personalisierung des Programms für den eigenen Entwicklungsbedarf sowie Branchen- und Unternehmensherausforderungen.

Betriebswirtschaftliche Grundlagen (Management Essentials)

Die Studierenden absolvieren die Management Essentials, in denen praxisorientiert Inhalte zu den betriebswirtschaftlichen Kernthemen vermittelt werden sollen. Strategy I & II soll neben strategischen Konzepten und Methoden zur Analyse und Erfolgskontrolle die Fähigkeit näherbringen, eigene Strategien für globale und regionale Unternehmenskontexte zu entwickeln und in der Umsetzung zu steuern. Finance soll zeigen, ein Unternehmen in finanzieller Hinsicht zu evaluieren und die Dynamik an Finanzmärkten sowie Investorenentscheidungen zu verstehen. In Managerial Accounting sollen die Teilnehmenden die Konzepte des betrieblichen Rechnungswesens, inklusive der dazugehörigen Messmodelle, kennen lernen, die eine integrierte Unternehmensplanung und -kontrolle ermöglichen. In Technology Management soll es um die Nutzung technologischer Kompetenzen zur Wettbewerbssteigerung gehen. Human Resources soll die Studierenden befähigen, Problemstellungen des Personalmanagements wie Recruiting, Personalentwicklung, Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur lösungsorientiert zu begegnen. Ziel von Leadership ist es, die Führungskompetenz in heterogenen Teams zu stärken sowie die eigene Kommunikationsfähigkeit und Selbststeuerung zu verbessern. Nach Abschluss von Corporate Entrepreneurship soll ein vertieftes Verständnis für unternehmerische Entscheidungen angesichts von Marktentwicklungen bestehen.

Vertiefung im Technologiemanagement (Advanced Studies)

Hier können die Studierenden zwei aus sechs Tracks, die jeweils drei Module (ab 2018/19: drei aus sechs Tracks mit jeweils zwei Modulen) umfassen, nach ihren Interessen und beruflichen Herausforderungen individuell wählen. Der große Wahlbereich soll die in den Management Essentials gewonnenen Kenntnisse an der Nahtstelle zu technologieorientierten Umfeldern vertiefen. Folgende Tracks und inhaltliche Zielsetzungen werden angeboten:

- Technology and Innovation Management (technische und Produktinnovationen vorantreiben und entsprechende Geschäftsmodelle entwickeln)
- Technology-Driven Marketing and Sales (Produktmarketing, Markenbildung, Kundenakquise und -bindung, Preisgestaltung, Marktforschung und Vertrieb in B2B-Unternehmen)
- Predictive Enterprise (datenanalytische Methoden für Vorhersagen und datengetriebene Entscheidungsfindung sowie IT-Risikomanagement)
- Operations and Supply Chain Management (Lieferketten nach den Lean-Management-Prinzipien modellieren und steuern)
- Digital Transformation (digitale Geschäftsmodelle und Arbeitsmethoden implementieren, z.B. internetbasierte Plattformen oder Smart Services einführen)
- Industrie 4.0 (geeignete Instrumente für Industrie 4.0, Agile Development und Smart Production in der jeweiligen Organisation einführen)

Soft Skills und Personal Development

Hier sollen interkulturelles und Diversitätsmanagement, Verhandlungstechniken, Konflikt- und Veränderungsmanagement sowie Organisationsdynamiken erarbeitet werden. Außerdem sollen die Präsentationsfähigkeiten der Studierenden gestärkt werden. Die Module vertreten die Leitidee, dass Führungskräfte zur Implementierung innovativer Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle Partner, Unterstützer und ihre Mitarbeiter für die eigenen Vorhaben zu gewinnen müssen.

Integrationsmodule/Capstone Modules

Ziel ist es, Inhalte aus vorangegangenen Modulen zu integrieren und bereits behandelte Themen aus einer erweiterten Perspektive zu betrachten. Curricular wird diese Zielsetzung

in den Modulen Enterprise Simulation, Study Trip sowie der Master-Arbeit umgesetzt. Der Study Trip soll u.a. Intercultural and Diversity Management, Leadership, Strategy I & II und Corporate Entrepreneurship integrieren, wobei der Blick auf unternehmerische Herausforderungen um die globale und interkulturelle Perspektive auf Geschäftsprozesse erweitert werden soll. In der Enterprise Simulation sollen die Teilnehmer mit dem Ziel der Wertmaximierung in Kleingruppen ein Unternehmen leiten und stehen dabei im direkten Wettbewerb untereinander. Sie sollen Kundenbedürfnisse richtig einschätzen, eine Wettbewerbsstrategie entwickeln und Handlungen für die einzelnen Geschäftsbereiche ableiten. Die Module Enterprise Simulation und Study Trip sollen mit ihrem jeweiligen Fokus verantwortungsbewusste Managemententscheidungen als Teil einer langfristigen Unternehmerperspektive betonen.

Die EMBA-Studierenden erhalten nach erfolgreichem Abschluss des Studiums den staatlich anerkannten akademischen Grad: „Master of Business Administration (MBA, RWTH)“. Verliehen wird der Grad von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der RWTH. Das Studiengangskonzept, sowohl in Bezug auf die Qualifikationsziele und die Zugangsvoraussetzungen als auch auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung, soll in Einklang mit dem zu erwerbenden akademischen Grad stehen.

Das Einbeziehen der Berufs- und Führungserfahrung ist seit seiner Erstdurchführung ein Kernelement des weiterbildenden und anwendungsorientierten Studienganges. Durch die problemzentrierte Unterrichtsstruktur und das aktivierende Einüben von Methoden sollen die Teilnehmer befähigt werden, die strategische, finanzielle oder marktbezogenen Situation ihres Unternehmens zu analysieren und Entscheidungen zu treffen. Die Module sind in jeweils gleiche Teile zu 50 Prozent Theorie und 50 Prozent Praxis gegliedert. Theoretische Inhalte sollen über Beispiele aus Unternehmen, Fallstudien, Gastbeiträge und Unternehmenssimulationen erfahrbar werden. Auch die Prüfungsformen sollen den Praxistransfer unterstützen. Die aus international qualifizierten Wissenschaftlern sowie Fach- und Führungskräften aus Wirtschaftsunternehmen bestehende Dozentenschaft soll die Integration von Theorie und Praxis abbilden. Die Studierenden sollen ihren Beruf weiterhin ausüben und das Erlernte zwischen den Modulen direkt in die professionelle Praxis übertragen. Die Möglichkeiten zur Personalisierung des Studienganges sollen ein individuelles Qualifikationsprofil nach beruflichen Interessen erlauben. So sind seit dem Wintersemester 2018/19 drei anstatt zwei Tracks aus jeweils zwei Modulen in den Advanced Studies wählbar.

Die Vermittlung technologieorientierter Betriebswirtschaftslehre ist in ihrer Grundausrichtung interdisziplinär. Schwerpunktmäßig sollen sich die Advanced Studies mit interdisziplinären Fragen an den Schnittstellen zwischen Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwesen (Track Technology and Innovation Management) und Betriebswirtschaftslehre und Informatik (Tracks Predictive Enterprise, Digital Transformation) beschäftigen. Auch in den Fallstudien sollen die Studierenden an die interdisziplinäre unternehmerische Wirklichkeit herangeführt werden. Interdisziplinarität soll auch durch die integrierten Gastvorträge und Exkurse zwischen Modulthemen, Branchen und Technologien hergestellt werden (z.B. in Finance zur Bedeutung von Data Analytics für Unternehmensfinanzierung).

Das Lernziel Erlernen und Reflektieren von Sozialem und Ethischem ist aus der Mission der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften abgeleitet. An die Zielgruppe der Berufstätigen angepasst ist es als „Advanced Leadership Skills and Managing Conflict“ formuliert und soll den Fokus auf ethisches Handeln als Führungskraft, Konfliktmanagement und das Bewusstsein für die ethischen und sozialen Dimensionen des eigenen Handelns legen. Mit der Curriculumsüberarbeitung 2015 hat die wissenschaftliche Leitung in verschiedenen Modulen inhaltlich passende soziale, ethische und personalführungsbezogene Fragestellungen verankert. In „Strategy II“ sollen die Teilnehmer soziale und ethische Konsequenzen unterschiedlicher Unternehmensstrategien einzuschätzen. In „Managerial Accounting“ sollen ethische Aspekte buchhalterischer und übergreifender unternehmerischer Fragestellungen vermittelt werden.

In „Corporate Entrepreneurship“ gibt es eine Lerneinheit zur Werteorientierung in der unternehmerischen Praxis.

Im Rahmen des Weiterbildungsstudienganges wird vorausgesetzt, dass den Studierenden die Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens aus ihrem Erststudium vertraut sind. Daher soll der Schwerpunkt auf die Sensibilisierung für qualitative, anwendungsorientierte Forschungsfragestellungen v.a. über die das Studium durchziehende Bearbeitung von Case Studies gelegt werden. In der Vorbereitung auf die Master-Arbeit sollen die Grundsätze guter Forschungsarbeit wiederholt werden. Bei der anschließenden Erarbeitung der Forschungsfrage sollen die Studierenden ermutigt werden, sowohl qualitative als auch quantitative Fragestellungen in Betracht zu ziehen. In der Vorbereitungs- und Bearbeitungszeit der Master-Arbeit sollen durch die intensive Betreuung durch den Lehrstuhl statt die Standards der RWTH Aachen für wissenschaftliches Arbeiten wiederholt nahegebracht werden.

Die Prüfungsleistungen und die Abschlussarbeit sind wissens- und kompetenzorientiert und sollen der Feststellung dienen, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Die Prüfungsleistungen sollen eine lernzielbezogene Erfolgskontrolle über das gesamte Studium ermöglichen und sind mit der Masterprüfungsordnung definiert. Jedes Modul wird mit einer Prüfung abgeschlossen, deren Dauer und Umfang in der Prüfungsordnung festgelegt ist. Eine Modulabschlussprüfung ist bestanden, wenn die Note aller Teilprüfungen mindestens „ausreichend“ (4,0) ist.

Die Prüfungsordnung lässt eine Vielzahl verschiedener Prüfungsformen zu: Klausuren inklusive Multiple-Choice-Klausuren, Hausarbeiten, Ausarbeitungen von Referaten und Gruppenpräsentationen, mündliche Prüfungen, Präsentationen zu einem bestimmten fachlichen Problem, Kolloquien, Projektarbeiten sowie Prüfungen mit didaktischen Sonderformen wie Planspiele, Fallstudienbearbeitung und -diskussion, Videointerviews oder eine Video Beschreibung. Hauptdozierenden im EMBA ist es freigestellt, eine von mehreren Prüfungsformen zu wählen, um die Passung der Prüfungsform auf Modulhalte zu gewährleisten und die Lernergebnisse in jedem Falle adäquat abbilden zu können. Die Form einer mehrteiligen, gewichteten Modulabschlussprüfung wird hierbei häufig gewählt. Spätestens zu Beginn der Modulwoche ist die Prüfungsform, inklusive der Form aller Teilprüfungsleistungen, bekannt zu geben. In den Projektmodulen mit didaktischer Sonderform sollen die Studierenden lernen, in Teams zu arbeiten und die in den übrigen Modulen behandelten Inhalte erfolgreich umzusetzen. Projektmodule mit didaktischer Sonderform können sowohl theorie- als auch anwendungsorientiert sein. Bei Prüfungsformen, die zumindest in Teilen in der Kleingruppe erarbeitet werden, hat der prüfende Dozent sicherzustellen, dass die Bewertung einer individuellen Einzelleistung stets möglich ist.

Modulabschlussprüfungen sind, entsprechend einem weiterbildenden praxisorientierten Masterstudiengang und analog zur Gestaltung der Modulwochen, transferorientiert konzipiert. Sie verlangen von den Studierenden, in den Modulwochen erworbenes Wissen und Methoden auf neuartige Situationen und Kontexte anzuwenden. Diese durchgängige Transferorientierung erlaubt es, auch Open-Book-Klausuren zuzulassen. Auf Wunsch wird den Teilnehmern Einsicht in die jeweilige benotete schriftliche Prüfungsleistung gewährt.

Die Master-Arbeit besteht aus einer schriftlichen Arbeit sowie einer mündlichen Verteidigung. Der Kandidat soll zeigen, dass er in der Lage ist, innerhalb von sechs Monaten, eine inhaltliche Fragestellung aus einer der Fachdisziplinen des EMBA nach wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten. Sie soll in Einklang mit den Qualifikationszielen des Studiengangs praxis- und transferorientiert ausgerichtet werden und die erlernten Modelle, Methoden und Instrumente in einem ausgewählten Themengebiet an Anwendungsbeispielen, vorzugsweise in einem Unternehmensprojekt, vertiefen. Die Master-Arbeit wird von den Studierenden in einer Gruppenarbeit von zwei bis drei Teilnehmern erarbeitet. Der als Prüfungsleistung zu bewertende Beitrag des einzelnen Kandidaten sollte aufgrund der Angabe von Abschnitten, Seitenzahlen bzw. anderen objektiven Abgrenzungskriterien, deutlich unterscheidbar und bewertbar sein. Die Studierenden wählen das Thema ihrer Abschlussarbeit selbst und stellen es der Studiengangsleitung vor, die dann einen Betreuer empfiehlt. Ein Exposé muss dem

Prüfungsausschuss eingereicht werden. Es wird geprüft, dass Thema und die Aufgabenstellung so beschaffen sind, dass die Master-Arbeit innerhalb der vorgegebenen Frist berufs- und studienbegleitend abgeschlossen werden kann. Der Umfang sollte 60-80 Seiten betragen. Die Bewertung ist durch einen Bewertungsbogen standardisiert, sowohl für die schriftliche Ausarbeitung als auch für das Kolloquium, das mit 10% in die Benotung der Master-Arbeit eingeht.

Curriculumsübersicht des Executive MBA

Modul Nr.	Modul		Credit Points in Semester				Workload		Gewicht für Gesamtnote
			1.	2.	3.	4.	Stunden Präsenz-studium	Stunden Selbst-studium	
M1	Modul Strategy I		3				40	35	3 von 90
	M 1.1	Prüfung							
	M 1.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 1.3	Übung					20	17,5	
M2	Modul Strategy II		3				40	35	3 von 90
	M 2.1	Prüfung							
	M 2.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 2.3	Übung					20	17,5	
M3	Modul Technology Management		3				40	35	3 von 90
	M 3.1	Prüfung							
	M 3.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 3.3	Übung					20	17,5	
M4	Modul Leadership		3				40	35	3 von 90
	M 4.1	Prüfung							
	M 4.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 4.3	Übung					20	17,5	
M5	Modul Finance		3				40	35	3 von 90
	M 5.1	Prüfung							
	M 5.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 5.3	Übung					20	17,5	
M6	Modul Managerial Accounting		3				40	35	3 von 90
	M 6.1	Prüfung							
	M 6.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 6.3	Übung					20	17,5	
M7	Modul Human Resource Management		3				40	35	3 von 90
	M 7.1	Prüfung							
	M 7.2	Vorlesung					20	17,5	
	M 7.3	Übung					20	17,5	
M8	Modul Corporate Entrepreneurship		3				40	35	3 von 90

	M 8.1	Prüfung										
	M 8.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 8.3	Übung						20	17,5			
M9	Modul Principles of Technology and Innovation							40	35		3 von 90	
	M 9.1	Prüfung										
	M 9.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 9.3	Übung						20	17,5			
M12	Modul Principles of Marketing and Sales							40	35		3 von 90	
	M 12.1	Prüfung										
	M 12.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 12.3	Übung						20	17,5			
M24	Modul Principles of Industrie 4.0							40	35		3 von 90	
	M 24.1	Prüfung										
	M 24.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 24.3	Übung						20	17,5			
M10	Modul Strategic Product and Quality Management							40	35		3 von 90	
	M 10.1	Prüfung										
	M 10.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 10.3	Übung						20	17,5			
M13	Modul Industrial B2B Marketing							40	35		3 von 90	
	M 13.1	Prüfung										
	M 13.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 13.3	Übung						20	17,5			
M15	Modul Principles of Predictive Enterprise and Data Science						3	40	35		3 von 90	
	M 15.1	Prüfung										
	M 15.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 15.3	Übung						20	17,5			
M16	Modul Data Management / Big Data						3	40	35		3 von 90	
	M 16.1	Prüfung										
	M 16.2	Vorlesung						20	17,5			
	M 16.3	Übung						20	17,5			
M18	Modul Principles of Supply Chain and Operations Management						3	40	35		3 von 90	
	M 18.1	Prüfung										

	M 18.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 18.3	Übung						20	17,5	
M19	Modul Process and IT Management in Production Systems							40	35	3 von 90
	M 19.1	Prüfung								
	M 19.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 19.3	Übung						20	17,5	
M21	Modul Principles of Digitalization and Transformation							40	35	3 von 90
	M 21.1	Prüfung								
	M 21.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 21.3	Übung						20	17,5	
M22	Modul Digital Transformation Management							40	35	3 von 90
	M 22.1	Prüfung								
	M 22.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 22.3	Übung						20	17,5	
M25	Modul Smart Products and Agile Development							40	35	3 von 90
	M 25.1	Prüfung								
	M 25.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 25.3	Übung						20	17,5	
M26	Modul Smart Production							40	35	3 von 90
	M 26.1	Prüfung								
	M 26.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 26.3	Übung						20	17,5	
M11	Modul Business Model Innovation							40	35	3 von 90
	M 11.1	Prüfung								
	M 11.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 11.3	Übung						20	17,5	
M14	Modul Advanced Topics in Marketing							40	35	3 von 90
	M 14.1	Prüfung								
	M 14.2	Vorlesung						20	17,5	
	M 14.3	Übung						20	17,5	
M17	Modul Data Security and Privacy							40	35	3 von 90
	M 17.1	Prüfung								
	M 17.2	Vorlesung						20	17,5	

	M 17.3	Übung						20	17,5	
M20	Modul Production Management and Logistics				3			40	35	3 von 90
	M 20.1	Prüfung								
	M 20.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 20.3	Übung					20	17,5		
M23	Modul Smart Services and Smart Work							40	35	3 von 90
	M 23.1	Prüfung								
	M 23.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 23.3	Übung					20	17,5		
M30	Modul Intercultural Management				3			40	35	3 von 90
	M 30.1	Prüfung								
	M 30.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 30.3	Übung					20	17,5		
M31	Modul Negotiations and Conflict Management							40	35	3 von 90
	M 31.1	Prüfung								
	M 31.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 31.3	Übung					20	17,5		
M32	Modul Managing Change and Organizational Dynamics				3			40	35	3 von 90
	M 32.1	Prüfung								
	M 32.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 32.3	Übung					20	17,5		
M35	Modul Study Trip				9			40	185	9 von 90
	M 35.1	Prüfung								
	M 35.2	Vorlesung					20	92,5		
	M 35.3	Übung					20	92,5		
M34	Modul Enterprise Simulation				3			40	35	3 von 90
	M 34.1	Prüfung								
	M 34.2	Vorlesung					20	17,5		
	M 34.3	Übung					20	17,5		
M36	Modul Master Thesis				30					30 von 90
		Master Thesis							750	27 von 90
		Master Defense Colloquium								3 von 90
Summe			24	12	21	33		720	1530	

Bewertung:

Das Gutachterteam konnte sich davon überzeugen, dass das Curriculum die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges angemessen umsetzt. Die im Curriculum vorgesehenen Spezialisierungen in Form der Tracks zum Technologiemanagement in den Advanced Studies ermöglichen zusätzlichen, auf das Studiengangsziel ausgerichteten Qualifikations- und Kompetenzerwerb nach individueller Präferenz. Die Module sind weitgehend inhaltlich ausgewogen angelegt, sinnvoll miteinander verknüpft und auf die Vermittlung definierter Lernergebnisse ausgerichtet.

Klar stellt das Gutachterteam für diesen weiterbildenden Studiengang fest, dass die Inhalte die beruflichen Erfahrungen der Studierenden berücksichtigen und an diese anknüpfen. Zudem orientiert sich der EMBA inhaltlich an den EQUAL MBA Guidelines.

Hinsichtlich der inhaltlichen Optimierung spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

- Leadership und Soft Skills sind im aktuellen Curriculum modular nur im dritten Semester ausgewiesen. Diese sollten stärker in allen Semestern und Modulen verankert werden, um ihre Bedeutung in einem Executive MBA neben den betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Vertiefungen über den gesamten Studienverlauf zu unterstreichen.
- Der Study Trip soll stärker systematisch vor- und nachbearbeitet werden, um seinem Charakter als Captstone-Modul gerecht zu werden.

Das Gutachterteam hält fest, dass die Abschluss- und Studiengangsbezeichnung als Executive MBA, der inhaltlichen Ausrichtung des Curriculums und den EQUAL MBA Guidelines entspricht.

Zudem finden laut Gutachterteam theoretische Fragestellungen, wo möglich, eine direkte Erläuterung anhand von Beispielen aus der Praxis, was sich insbesondere in der Verwendung von Fallstudien und der durchgehenden Bezugnahme auf den berufspraktischen Erfahrungshorizont der Studierenden zeigt.

Außerdem fördert der Studiengang laut Gutachterteam das interdisziplinäre Denken an der Schnittstelle von allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, dem Schwerpunkt Technologiemanagement und den überfachlichen Kompetenzen für Führungskräfte in Industrieunternehmen.

Das Gutachterteam teilt die Ansicht, dass ethische Implikation des Denkens und Handelns von verantwortungsbewussten Führungskräften sachangemessen vermittelt werden.

Gemäß dem Gutachterteam gewährleisten das Curriculum und die Betreuung durch die Dozenten den Erwerb von Methodenkompetenz zum wissenschaftlichen Arbeiten auf dem für den Studiengang geforderten Qualifikationsniveau.

Die Prüfungsleistungen und die Abschlussarbeit sind wissens- und kompetenzorientiert und dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Die Module werden mit einer Kombination mehrerer Prüfungsformen abgeprüft, wobei die Prüfungsform am Beginn des Semesters festgelegt und transparent kommuniziert wird. Dies ist aus Gutachterteamsicht didaktisch sinnvoll. Jedoch erkennt das Gutachterteam Mängel bei der individuellen Zuordnung von Prüfungsleistungen insbesondere bei der in Kleingruppen anzufertigenden Master-Arbeit. Zudem vertritt das Gutachterteam die Ansicht, dass hinsichtlich des wissenschaftlichen Niveaus und der eingesetzten wissenschaftlichen Quellen der Master-Arbeit angesichts der an Hochschule versammelten Forschungskompetenz und Forschungsinfrastruktur noch Verbesserungspotenzial besteht und die Master-Arbeiten noch stärker mit dem Ziel eines Beitrages zu aktuellen anwendungsbezogenen Forschungsdebatten der Scientific

Community orientiert sein könnten. Zudem stellt das Gutachterteam Inkonsistenzen bei den von den Hauptdozenten bzw. Modulverantwortlichen relativ frei wählbaren Prüfungsformaten fest (vgl. Kapitel 4.1.5).

Das Gutachterteam empfiehlt daher folgende **Auflage**:

Die Hochschule ...

- ... weist in einem verbindlichen Dokument nach, wie die individuelle Beurteilung von in Kleingruppen entstandenen Prüfungsleistungen – insbesondere der Master-Arbeit – gewährleistet werden kann.
- ... legt in einem verbindlichen Dokument einheitliche Standards betreffend eines angemessenen wissenschaftlichen Niveaus und der zu verwendenden wissenschaftlichen Quellen vor.
- ... stellt sicher, wie angesichts der weitgehend freien Wahl von Prüfungsformen Inkonsistenzen in der Leistungserbringung reduziert und ein hohes Maß an Alignment erreicht werden können.

(Rechtsquelle: Ziff. 1(a) „Inhalte Und Qualifikationsziele des Moduls“ und 1(e) „Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten“ der KMK-Strukturvorgaben)

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.1 Inhalte					
3.1.1* Logik und konzeptionelle Geschlossenheit (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.2* Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.3* Integration von Theorie und Praxis (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.4 Interdisziplinäres Denken			X		
3.1.5 Ethische Aspekte			X		
3.1.6* Methoden und wissenschaftliches Arbeiten (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.7* Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit (Asterisk-Kriterium)					Auflage

3.2 Struktur

Regelstudienzeit	4 Semester/22 Monate
Anzahl der zu erwerbenden CP	90 ECTS-Punkte
Studentische Arbeitszeit pro CP	25 Stunden pro ECTS-Punkt
Anzahl der Module des Studienganges	19 Module
Bearbeitungsdauer der Abschlussarbeit und deren Umfang in CP	6 Monate; 30 CP inkl. des Kolloquiums
Umfang der Kontaktstunden	9 Pflichtmodule * 40 Stunden = 360h 8 Wahlmodule * 40 Stunden = 320h Modul <i>Study Trip</i> : 64h ➔ gesamt: 744 Stunden Kontaktzeit Der Studiengang wird ausschließlich in Präsenzzeit angeboten, daher wird allen Studierenden ein gleiches Maß an Kon-

	taktzeit und Kontaktmöglichkeit zu den Lehrenden gemäß der EQUAL MBA Guidelines geboten.
--	--

Die 3 CP pro Modul setzen sich aus 40 Stunden Studienpräsenzzeit pro Modulwoche (Vorlesungen, Übungen, Fallstudien, Gastvorträge) und 35 Stunden Selbststudium vor und während des Moduls (Prüfungsvorbereitung, Lesen der modulbegleitenden Materialien, Diskussion und Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmenden) zusammen. Die Hochschule begründet die Größe der Module mit den Studiengangzielen und der darauf ausgerichteten Studiengangstruktur, die eine intensive Qualifikation in den Bereichen der betriebswirtschaftlichen Grundlagen, der Persönlichkeitsentwicklung und der Vertiefung in ausgewählten Bereichen des Technologiemanagements vorsehen und gleichzeitig individuelle Wahlmöglichkeiten gewähren soll.

Ein Zeitraum für Aufenthalte an anderen Hochschulen ist in das Studium integriert. Die Einbindung der Module Advanced Topics in Management I-III sowie Advanced Topics in Personal Development erlauben es, zumindest einen Teil des Studiums im Umfang von 12 CP ohne Zeitverlust im Ausland zu verbringen. Operativ ist ein solcher Aufenthalt jedoch nur nach Absprache mit der Studiengangsleitung und Abschluss eines Learning Agreements möglich. Zeiträume für Praxisphasen sind in einem berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang wie dem EMBA per se gegeben.

Die einzelnen Module sind in den Modulhandbüchern beschrieben. Dort befinden sich insbesondere folgende Angaben:

- Qualifikationsziele
- Modulinhalt
- Dauer des Moduls
- Turnus
- ECTS
- Gesamtworkload (zusammengesetzt aus Kontaktstudium und Selbststudium)
- Zugangsvoraussetzungen
- Prüfungsform
- Veranstaltungsform
- Didaktische Hilfsmittel

Die Studien- und Prüfungsmodalitäten sind in der Masterprüfungsordnung (MPO) geregelt, die rechtskräftig erlassen und im Internet veröffentlicht ist. Die Masterprüfungsordnung, erstellt unter dem Vorsitz der Studiengangsleitung, ist durch den Studienbeirat und den Fakultätsrat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät verabschiedet und rechtlich durch die Abteilung 1.5 - Prüfungs- und Satzungsrecht der RWTH geprüft. Sie ist konform mit der Übergeordneten Prüfungsordnung (ÜPO) sowie den Rahmenbedingungen der Masterprüfungsordnungen der RWTH, mit den Besonderheiten, die sich aufgrund der privatrechtlichen Gestaltung ergeben. In den Studien- und Prüfungsordnungen sind insbesondere geregelt:

- § 3 Abs. 7 Masterprüfungsordnung (MPO), nach § 13 der Übergreifenden Prüfungsordnung der RWTH (ÜPO): Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen
- § 13 Abs. 1-10 ÜPO: Anrechnung von außerhochschulisch erbrachten Leistungen
- § 6 Abs. 7 ÜPO: Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung
- § 7 Abs. 6 MPO: Studentische Arbeitszeit pro CP
- § 10 Abs. 10 ÜPO; § 4 Abs. 2 MPO nach § 4 Abs. 4 ÜPO: Relative Notenvergabe oder Einstufungstabelle nach CP
- § 20 Abs. 5 ÜPO: Vergabe eines Diploma Supplements

Der Studiengang besteht aus 18 Präsenzwochen verteilt auf 22 Monate in drei Kalenderjahren. Er ist so strukturiert, dass er in der Regel in vier Semestern berufsbegleitend zu absolvieren ist. Die Präsenzzeiten der Studierenden betragen insgesamt 90 Kurstage (18 x 5). Ein Modul erstreckt sich über eine Arbeitswoche von Montag bis Freitag. Die Module finden im

Schnitt alle sechs bis acht Wochen statt. Eine Modulwoche umfasst somit 40 Stunden Präsenzzeit, aufgeteilt in Unterrichtsblöcke à 75 Minuten plus zusätzlich einer Stunde Prüfung, die sich inkl. Selbststudium, Prüfungsvorbereitung und genereller Nachbereitung auf 75 Stunden Unterricht pro Woche summieren. Zusätzlich werden pro Woche jeweils eine Abendveranstaltung zum gegenseitigen Kennenlernen und Netzwerken sowie ein Sportevent angeboten. Zwischen den Modulen liegen durchschnittlich sechs bis acht Wochen, in welchen die Teilnehmer im Unternehmen tätig sind. Der Zeitraum von drei Kalenderjahren erlaubt eine flexible Wahrnehmung von Urlaubs-, Freistellungs- und Bildungszeiten, wobei Freistellung zu den Modulwochen vom Studierenden mit dem Arbeitgeber individuell abgeklärt werden muss. Auf Basis von Studierendenfeedbacks werden mittlerweile mehr Vorbereitungsunterlagen für die Zeit zwischen den Modulwochen zur Verfügung gestellt.

Auch die inhaltliche Gestaltung soll die Studierbarkeit unterstützen. Die Kenntnis der modulvorbereitenden Materialien wird nicht am ersten Modultag vorausgesetzt, stattdessen startet der erste Modulvormittag aus einer inhaltlichen Einführung bei der unterschiedliche Wissensstände homogenisiert werden. Weitgehend verzichtet wird darüber hinaus auf Prüfungsformen wie Hausarbeiten, die neben der Berufstätigkeit bearbeitet werden. Bevorzugte Prüfungsformen sind Open-Book-Klausuren, mündliche Prüfungen, Gruppenpräsentationen oder Kolloquien. Abweichende Regelungen werden von den Hauptdozenten zur Beginn der Modulwoche bekanntgegeben. In der Regel soll somit sichergestellt werden, dass Studierende sich nicht gleichzeitig auf mehrere Modulabschlussprüfungen vorbereiten müssen.

Da der EMBA parallel zur vollen Berufstätigkeit studiert wird, sind die Studienzeiten von der individuellen beruflichen und privaten Situation der Studierenden abhängig. Studierende werden vor Studienbeginn über die zeitliche Belastung eingehend beraten. Wenn aus diesen Gründen mehrfach ein Modul verschoben werden muss, bietet das Programm-Management dem Teilnehmer stets ein Beratungsgespräch an. Die große Mehrheit der Studierenden hat in der Vergangenheit das EMBA-Programm in der vorgegebenen Studiendauer erfolgreich abgeschlossen. Die Studierbarkeit wird auch durch Evaluationsergebnisse und informelles Feedback bestätigt.

Die RWTH hat ein Gender- und-Diversity-Konzept, einen vielschichtigen Initiativen- und Maßnahmenkatalog und eine eigene Stabsstelle „Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management“. Wesentliche Zielsetzung des Gender-und-Diversity-Managements sind die strukturelle Chancengleichheit und Antidiskriminierung (u.a. Bildungs- und Geschlechtergerechtigkeit, Barrierefreiheit, Gesundheitsförderung, Internationalisierung und Familiengerechtigkeit) auf allen Ebenen der Hochschule. Gemeinsam mit dem Gleichstellungsbüro und dem Familienservice der RWTH werden Studierende und Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen beraten, entsprechende Informationsangebote (z.B. Kinderbetreuung, Väterarbeit, Führungskräfte sensibilisierung) bereitgestellt und an Chancengerechtigkeit orientierte Personalentwicklungs- und wissenschaftliche Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Die EMBA-Studierenden werden darüber von einer Ansprechperson der Stabsstelle informiert und können alle diesbezüglichen Maßnahmen in Anspruch nehmen. Nach der zweiten Reauditierung im Audit familiengerechte Hochschule 2015 befinden sich die Maßnahmen zu Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf in einer Phase der Konsolidierung. Weiter ausgebaut werden sollen Maßnahmen zur Schaffung einer flexiblen Arbeits- und Studienorganisation mit Fokus auf Zeitplanung und Ort. Die Termine der Modulwochen sind vor Studienbeginn bekannt und sollen eine bessere Planbarkeit auch im Sinne der Vereinbarkeit mit Partnerschaft und Familie gewährleisten.

Der EMBA strebt einen höheren Anteil von Frauen an. Zu diesem Zweck gibt neben geschlechtsneutralen Stipendien auch Zugang zu einem Stipendium des VDI in Höhe von 16.000 Euro, das sich explizit an weibliche Programmteilnehmer richtet. In Forschung und Lehre wurden in den Ingenieurwissenschaften, der Neuropsychologie und der Soziologie Schwerpunkte und Professuren mit Gender-Aspekten eingerichtet sowie die Gender Studies aus Mitteln der Exzellenzinitiative als interdisziplinäres Forschungsfeld ausgebaut. Ein internetbasiertes Self-Assessment-Tool soll Hochschullehrende dabei unterstützen ihre Diversity-

Kompetenzen zu reflektieren und ihre diesbezüglichen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen zu stärken.

Außerdem sollen alle Infrastrukturen der Hochschule barriere- und diskriminierungsfrei gestaltet werden. In den Räumlichkeiten der RWTH Business School ist die Rollstuhlgerechtigkeit bereits verwirklicht. Erstansprechpartner für den prüfungsrechtlich verbrieften Nachteilsausgleich für behinderte und/oder chronisch kranke Studierende ist im EMBA der Programm-Manager, wobei in jedem Einzelfall nach individuellen Lösungen gesucht werden soll (z.B. Verlängerung der Bearbeitungszeit oder Unterbrechung für Erholungspausen bei zeitabhängigen Studien- und Prüfungsleistungen, Aufteilung einer Prüfungsleistung in Teilleistungen, Ersatz von schriftlichen durch mündliche Leistungen und umgekehrt, Befreiung von der regelmäßigen Anwesenheitspflicht, Ausgleich durch eine kompensatorischen Leistung oder Gebärdensprachdolmetscher und adaptierte (Prüfungs-)Unterlagen).

Im jährlichen Gender-Monitoring sowie am „Runden Tisch Gleichbehandlung & Antidiskriminierung“ und im „forumDIVERSITY“ sollen auf Basis von Berichten alle Maßnahmen einem Controlling unterzogen werden.

Bewertung:

Die Struktur des Studienganges dient der Umsetzung des Curriculums und fördert den Kompetenzerwerb der Studierenden. Der Studiengang ist modularisiert und sieht pro Modul die workloadbasierte Vergabe von Credit Points (CP) vor. Die Kontaktstunden entsprechen aufgrund der Präsenzwochenstruktur klar den Erfordernissen der EQUAL MBA Guidelines. Jedoch umfassen die Module (bis auf den Study Trip und die Master-Arbeit) nur 3 CP, was zu einer hohen Kleinteiligkeit des Curriculums, die inhaltlich nicht immer nachvollziehbar ist, sowie zu einer hohen Prüfungsdichte führt. Das Gutachterteam ortet zudem aufgrund der schematischen Workloadaufteilung im Curriculum fehlende Plausibilität bei der Abbildung des tatsächlichen Workloads pro Modul, was sich nachteilig auf die Studierbarkeit auswirken kann.

Daher empfiehlt das Gutachterteam folgende **Auflage**:

- Die Hochschule richtet das Curriculum so aus, dass die Modulgröße in der Regel und bis auf wenige begründete Ausnahmen 5 CP beträgt. Hierbei berücksichtigt die Hochschule die Ergebnisse der Workloadevaluierungen.
(Rechtsquelle: Ziff. 1.1 „Modularisierung“ der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen (Anlage der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben))

Außerdem stellte das Gutachterteam fest, dass das Modulhandbuch nicht alle relevanten Informationen gemäß dem ECTS-Leitfaden enthält. Konkret fehlen bei einigen Modulen teilweise Literaturangaben. In der Gesprächsrunde mit der Studiengangsleitung nimmt das Gutachterteam zu Kenntnis, dass die Modulhandbücher von allen zuständigen Gremien der RWTH genehmigt werden müssen und dieser Prozess daher länger dauern kann.

Das Gutachterteam spricht daher folgende **Empfehlung** aus:

Die Hochschule ergänzt die fehlenden wissenschaftlichen Literaturangaben im Modulhandbuch bzw. stellt sicher, dass wissenschaftliche Literaturempfehlungen in anderer Form als in den Modulbeschreibungen vor Studien- bzw. Semesterbeginn zur Verfügung gestellt werden.

Aufgrund der Beschränkung der Module auf eine Woche sieht das Gutachterteam das Risiko einer gewissen Isolierung von Inhalten, die sich durch die berufstätigenfreundliche Präsenzzeitplanung (inhaltliche Vermittlung und Prüfungsleistung kompakt innerhalb einer Woche) nicht restlos aufwiegen lässt. Der für einen EMBA zentrale Capstone-Gedanke zur modulübergreifenden Verknüpfung von Inhalten ist so zumindest in den niedersemestrigen Modulen strukturell eingeschränkt.

Das Gutachtertteam spricht daher folgende **Empfehlung** aus:

Die Hochschule soll Modelle entwickeln, ausprobieren und evaluieren, die die Wochenstruktur flexibilisieren könnten (z.B. Prüfungsleistungen auf das kommende Modul verschieben oder Flipped-Classroom-Konzepte).

Es existiert eine rechtskräftige Studien- bzw. Prüfungsordnung. Laut Gutachtertteam sind die Anforderungen an den Studiengang unter Berücksichtigung der nationalen Vorgaben umgesetzt. Der Studiengang ist so gestaltet, dass er - wenn auch im realen Studiengangsbetrieb wenig beanspruchte – Zeiträume für Aufenthalte an anderen Hochschulen ohne Zeitverlust bietet. Aufenthalte in der beruflichen Praxis sind der Studiengangskonzeption ohnedies inhärent. Die Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen gemäß der Lisbon-Konvention und, sofern vorgesehen, von außerhochschulisch erbrachten Leistungen ist geregelt. Die Abschlussnote wird auch mit einer Einstufungstabelle angegeben.

Das Gutachtertteam erachtet die Studierbarkeit als gewährleistet, was insbesondere in einer relativ flexiblen Studienplangestaltung, einer plausiblen Workloadberechnung, einer inhaltlich adäquaten und belastungsangemessenen Prüfungsdichte sowie entsprechenden fachlichen und überfachlichen Betreuungsangeboten zum Ausdruck kommt. Für die Studierbarkeit sprechen laut Gutachtertteam auch die durchschnittlichen Studienzeiten und Erfolgsquoten (vgl. Kapitel 0.2).

Aufgrund der präsentierten Maßnahmen sieht das Gutachtertteam die Herstellung von Chancengleichheit der Studierenden und Diskriminierungsfreiheit als erfüllt an. Dabei achtete das Gutachtertteam darauf, dass der Anspruch auf Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen Prüfungen sichergestellt ist sowie Studierende in besonderen Lebenslagen (z.B. Erziehende, ausländische Studierende, Personen mit Migrationshintergrund und/oder aus so genannten bildungsfernen Schichten) entsprechend gefördert werden.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.2	Struktur					
3.2.1*	Struktureller Aufbau und Modularisierung (Asterisk-Kriterium)				Auflage	
3.2.2*	Studien- und Prüfungsordnung (Asterisk-Kriterium)			X		
3.2.3*	Studierbarkeit (Asterisk-Kriterium)			X		
3.2.4	Chancengleichheit			X		

3.3 Didaktik

Bei der Entwicklung von Lerninhalten der Programme der RWTH Business School soll auf zielgruppenspezifische didaktische Methoden und Lehrdesigns (z.B. Blended Learning zur Modulvorbereitung) geachtet werden. Dazu gehört auch die Integration von vorhandenen Demonstrationsfabriken, Anlagen, Simulationsräumen, Lernvideos oder der Besuch von Unternehmen. Die Entwicklung der didaktischen Konzepte obliegt der Studiengangsleitung.

Das didaktische Konzept beruht auf den Prinzipien hoher Effektivität und Lerngeschwindigkeit durch eine auf die Zielgruppe zugeschnittene Themenwahl, großer Effizienz, anspruchsvoller Fachdiskussionen und Fallstudien sowie der Ergänzung bestehenden Fachwissens um Management-Know-how. Umgesetzt werden soll diese Didaktik anhand von Präsentationen, Discussion-based und Game-based Learning, Harvard Business Cases und Simulationen, in Kleingruppen geschriebene Papers, Exkursionen und praxisbezogenen Projekten. Mindes-

tens 20% der Lehr- und Studienzeit soll für Arbeit in Kleingruppen mit nachfolgender Präsentation reserviert werden. Fallstudienarbeit soll die Eigenkreativität und Lernmotivation fördern sowie die berufliche Handlungskompetenz positiv beeinflussen. Das Capstone-Modul Enterprise Simulation mit der wochenübergreifenden General-Management-Planspiels der MARGA Business Simulations GmbH soll aufzeigen, wie die unterschiedlichsten Managementfunktionen eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Unternehmensziele erfolgreich gesteuert werden können.

Ein weiterer didaktischer Schwerpunkt ist das Peer-to-peer-Lernen in Gruppendiskussionen und in der gemeinsam in der Kleingruppe angefertigten Master-Arbeit. Die Idee hinter dieser Form der Abschlussarbeit ist, dass die Studierenden vor dem Hintergrund ihrer diversen Berufstätigkeit unterschiedliche Sichtweisen auf das Thema einbringen und branchenübergreifende Erkenntnisse gewinnen. Das Flipped-Classroom-Konzept ist ein Kernkonzept des Studienganges. Die inhaltlich sehr kompakt strukturierten Modulwochen sollen von den Studierenden im Selbststudium vor allem theoretisch vorbereitet werden. Während der Modulwochen soll dann der Zusammenhang zu praxisnahen Fragestellungen hergestellt werden.

Eingebettet ist das didaktische Konzept in eine wiederkehrende Wochenstruktur. Eine Modulwoche beginnt am Montagmorgen mit einem gemeinsamen Frühstück. Die erste Lehreinheit ist stets ein Einführungsblock, in dem der Hauptdozent den Spannungsbogen öffnet. Neue Themenaspekte sollen mit Workshop-Methoden eingeführt und Lösungsvorschläge in Pro-und-Kontra-Diskussionen abgewogen werden. Über Rollenspiele sollen die Teilnehmer Handlungsaspekte in einer bestimmten aus dem Unternehmensumfeld entnommenen Situation kennenlernen und reflektieren. Vor der Klausur findet in der letzten Unterrichtseinheit ein Wrap-up statt, in dem der Hauptdozent noch einmal die wichtigsten Punkte der Unterrichtswoche resümiert, um den Lernerfolg zu sichern.

Das spezifische soll stetig auch auf Basis der studentischen Rückmeldungen aus den Modulevaluationen und Feedbackrunden erweitert werden. Schwerpunkte der didaktischen Weiterentwicklung waren in den letzten Jahren die Erhöhung des Anteils der Lehrenden mit Lehrstuhl an der RWTH oder anderen Hochschulen mit ausgewiesener wissenschaftlicher Laufbahn in der Management-Forschung. Zudem wurden die Tracks eingeführt, um individualisiertes Lernen zu ermöglichen.

Die Erstellung der Studienmaterialien sowie ihre Überarbeitung liegen bei den Modulverantwortlichen. Aufgrund ihrer didaktischen Qualifikation und ihres umfangreichen Praxiswissens sollen sie abwechslungsreiche Studienmaterialien (z.B. Lern-Foliensätze, Case Studies, Forschungsartikel, Lernvideos) auswählen bzw. erarbeiten. Alle Materialien werden in den personengebunden Lernraum L2P gestellt. L2P soll auch als Austauschplattform genutzt werden, über der Dozierenden mit den Studierenden kommunizieren können. In allen Lehrveranstaltungen werden Foliensätze verwendet, die den Studierenden in elektronischer Form im Vorfeld der Modulwochen zusammen mit Lehrbuchempfehlungen und modulbegleitender wissenschaftlicher Literatur zur Verfügung gestellt werden. Case Studies werden ausgedruckt zur Verfügung gestellt. In den für die Bearbeitung zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten finden die Studierenden Blöcke, Stifte, Flip-Charts und digitale White-Boards vor.

In Zukunft sollen basierend auf Studierendenfeedback mehr vorbereitende Lernvideos die Modulvorbereitung erleichtern und Teilnehmer mit unterschiedlichen Kenntnisständen bereits im Vorfeld abholen. Auch das Lösen von Fallstudien soll mehr Raum erhalten.

Gastdozenten sind ein fester Bestandteil und unterrichten in einer Modulwoche üblicherweise eine Unterrichtseinheit über ein modulfremdes Thema, wobei sie interdisziplinäre Einblicke in Branchen und Innovationen geben sollen. Die Gastdozenten werden von der wissenschaftlichen Leitung und den Hauptdozenten ausgewählt und akquiriert. Auch die pro Kohortendurchlauf ca. 55 Gastdozierenden müssen neben ihrer fachlichen und beruflichen Qualifikation über herausragende rhetorische und didaktische Fähigkeiten verfügen, die in der studentischen Evaluation regelmäßig überprüft werden (vgl. Kapitel 5).

Das Studiengangskonzept des weiterbildenden Executive MBA sieht studentische Tutoren zur Unterstützung des Studienbeginns und -verlaufs nicht vor. Die geringe Kohortengröße

von aktuell bis zu 20 Studierenden erlaubt eine intensive Interaktion und Betreuung zwischen Lehrenden und Studierenden inner- und außerhalb der Module. Da eine Erweiterung der Kohorte über 30 Teilnehmer hinaus nicht angestrebt wird, wird auch in Zukunft am engen Betreuungsverhältnis festgehalten. Wenn darüber hinaus Gesprächsbedarf oder gar Konflikte bestehen, vermittelt das Programm-Management zwischen Studierenden und Lehrenden bzw. wissenschaftlicher Leitung.

Bewertung:

Prinzipiell befindet das Gutachterteam das didaktische Konzept des Studienganges als hinreichend beschrieben, logisch nachvollziehbar und an den Studiengangszielen orientiert. Es berücksichtigt die Anwendung unterschiedlicher, an den angestrebten Lernergebnissen der einzelnen Module ausgerichteter Methoden. Dabei werden die Studierenden dazu ermutigt, eine aktive Rolle in der Gestaltung des Lernprozesses zu übernehmen. Jedoch kann das Gutachterteam die Aufteilung der Module in Vorlesungen und Übungen nicht nachvollziehen, da das didaktische Konzept in hohem Maße inhaltlichen Inputs der Hauptdozenten mit interaktiven Elementen (z.B. Fallstudiendiskussion, Rollenspiele) und Reflexion der Teilnehmer integriert.

Deshalb spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Die Hochschule soll die getrennte Darstellung von Vorlesung und Übung im Curriculum ändern, da dies dem Vorlesungs- und Übungselemente stark integrierenden didaktischen Konzept entgegenläuft. Durch die transparente Kommunikation des didaktischen Konzepts noch gezielter die aus den Ingenieurwissenschaften stammenden, berufs- und führungserfahrenen Studierenden ansprechen.

Dahingegen stimmt das Gutachterteam überein, dass die begleitenden Studienmaterialien auf die Lernergebnisse ausgerichtet sind, dem geforderten Niveau entsprechen, zeitgemäß sind sowie angemessen digital zur Verfügung gestellt werden. Das Gutachterteam konnte sich von der benutzerfreundlichen Aufbereitung und der anregenden Gestaltung zum weiterführenden Selbststudium überzeugen.

Das Gutachterteam anerkennt, dass der Studiengang Gastreferenten innerhalb der Module einsetzt. Diese primär aus besonders innovativen Wirtschaftskontexten stammenden Gastreferenten fördern dadurch die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden. Im Kontext der in Kapitel 1.2 vom Gutachter bemängelten internationalen Ausrichtung des EMBA könnte über mehr internationale Gastreferenten nachgedacht werden. Hier könnte die Hochschule auf ihr verzweigtes Netzwerk zu international agierenden Unternehmen und anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen zurückgreifen und virtuelle Kommunikationsmittel für die Gastvorträge nutzen.

Deshalb spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Der Studiengang bindet mehr internationale Gastreferenten in die Module ein.

Das Gutachterteam ist der Auffassung, dass Tutorien durch höhersemestrige Studierende in MBA- und insbesondere EMBA-Programmen im nationalen und internationalen Vergleich vollkommen unüblich sind, und sieht dieses Kriterium daher nicht als qualitäts- und akkreditierungsrelevant an.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertraffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.3	Didaktik				
3.3.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes (Asterisk-Kriterium)		X		
3.3.2*	Begleitende Studienmaterialien (Asterisk-Kriterium)		X		
3.3.3	Gastreferenten		X		
3.3.4	Tutorien im Lehrbetrieb				X

3.4 Internationalität

Der Studiengang ist von seiner Grundkonzeption deutschsprachig und soll seinem Profilspruch auf dem MBA-Markt gemäß für Managementaufgaben in deutschsprachigen technologieorientierten Unternehmen qualifizieren. Mit der Eröffnung der RWTH Business School besteht als mittelfristiges Ziel die stärkere Internationalisierung des Studienganges. Um global operierende Technologieunternehmen zu managen, ist eine internationale unternehmerische Perspektive notwendig, was durch die curriculare Verankerung internationaler Inhalte zum Ausdruck kommen soll.

Im Modul „Intercultural and Diversity Management“ sollen die Studierenden umfassendes Wissen zum Beziehungsaufbau und zur umsichtigen Entscheidungsfindung im interkulturellen Umfeld erhalten. Es sollen nationale Unternehmenskulturen und Methodenkenntnisse für kulturspezifische Unternehmensstrategien bewusst gemacht werden. Auf der Studienreise (aktuell an die IAE Business School in Buenos Aires) sollen die erlernten diagnostischen Methoden zur interkulturellen Analyse von Wertvorstellungen, Arbeitsweisen, Kommunikationskonflikten und Verhandlungstechniken angewendet werden. Darüber sollen die zahlreichen Fallstudien in allen Modulen spezifische internationale Märkte behandeln.

Der Studiengang richtet sich primär an Interessenten aus dem deutschsprachigen Raum und wird entsprechend auf dem deutschsprachigen Bildungsmarkt kommuniziert. Durch die Kooperation mit der Universität St. Gallen und gute Kontakte zur Maastricht School of Management soll der Studiengang in weitere Länder getragen werden. Aktuell sollen alle Studienmaterialien ins Englische übertagen werden, um eine Durchführung auf Englisch auch kurzfristig zu ermöglichen.

Um auf betriebswirtschaftlichen Herausforderungen technologieorientierter Unternehmen in einer globalisierten Welt vorbereiten zu können, achtet die wissenschaftliche Leitung darauf, Lehrende mit langjähriger wissenschaftlicher Laufbahn im In- und Ausland auszuwählen. Beispielhaft sei an dieser Stelle die dreijährige Tätigkeit des wissenschaftlichen Leiters als Research Fellow an der MIT Sloan School of Management und die Promotion und Tätigkeit als Post-Doctoral Research Associate an der Judge Business School der University of Cambridge erwähnt. Die regelmäßige Teilnahme an internationalen Fachkonferenzen wird von der wissenschaftlichen Leitung als Internationalisierungsmaßnahme gefördert. Der Anteil der ausländischen Dozenten und damit auch der Anteil der in englischer Sprache gehaltenen Module ist in den letzten Jahren gestiegen.

Obwohl das Studium aktuell mehrheitlich deutschsprachig ist, ist das Beherrschen der englischen Sprache Studienvoraussetzung. Die vier Module „Intercultural & Diversity Management“, „Leadership“, „Study Trip“ und „Managing Change and Organizational Dynamics“ werden regulär auf Englisch gehalten. Die Studienreise setzt Englisch zur Verständigung im Gastland voraus. Rund 25% der modulbegleitende Literatur in den deutschsprachigen Modulen ist auf Englisch (z.B. die Harvard Business Case Studies sowie wissenschaftliche Literatur).

Bewertung:

Das Gutachterteam konnte sich davon überzeugen, dass internationale Inhalte im Curriculum so verankert sind, dass sie die Studierenden auf die Bewältigung internationaler Aufgabenstellungen gemäß der Zielsetzung des Studienganges vorbereiten. Die vorgebrachten Anwendungsbeispiele tragen zur Handlungsfähigkeit im interkulturellen Kontext bei. Exemplarisch zu nennen sind die verwendeten Harvard Business Case Studies, die interkulturellen Module sowie die Studienreise.

Die internationale Zusammensetzung der Studierendenkohorte entspricht gemäß dem Gutachterteam der derzeitigen Studiengangskonzeption als vorwiegend regionalem Nischenanbieter. Das Gutachterteam würdigt die vorgeschlagenen Maßnahmen zur stärker internationalen Positionierung (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3), um auch eine höhere Internationalität der Teilnehmerschaft zu erreichen.

Das Gutachterteam würdigt die international geprägten Werdegänge der eingesetzten Dozenten sowie ihre länderübergreifenden akademischen und beruflichen Netzwerke. Diese Form der internationalen Zusammensetzung der Lehrenden begünstigt jedenfalls den Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen im internationalen Umfeld. Allerdings sind im Studiengang wenige Dozenten von außerhalb des deutschsprachigen Raumes eingesetzt. Ein höherer Anteil von internationalen Dozenten würde die angestrebte weitere internationale Ausrichtung (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3) unterstützen.

Deshalb spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Bei der künftigen Besetzung von Modulen mit Dozenten sollen stärker ausländische bzw. nicht deutschsprachige Dozenten berücksichtigt werden. Die Hochschule soll dazu entsprechende Maßnahmen ergreifen.

Das Curriculum weist gemäß dem Gutachterteam eine zur Erreichung der Qualifikations- und Kompetenzziele angemessenen Anteil an fremdsprachlichen (d.h. englischsprachigen) Lehrveranstaltungen sowie eingesetzten Studienmaterialien auf. Anknüpfend an die Bemühungen des Studienganges, seine internationale Positionierung zu stärken (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3), betrachtet das Gutachterteam eine Erhöhung englischsprachiger Module und Studienmaterialien als sinnvoll, um die Sprechfähigkeit der Studierenden und Absolventen im globalen Innovationswettbewerb zu erhöhen und auch entsprechende Fachterminologie umfassend zu vermitteln.

Deshalb spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Der Anteil an englischsprachigen Modulen und Studienmaterialien soll insbesondere bei Inhalten mit hoher internationaler Relevanz erhöht werden. Die Hochschule soll dazu entsprechende Maßnahmen ergreifen.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.4 Internationalität					
3.4.1* Internationale und interkulturelle Inhalte (Asterisk-Kriterium)			X		
3.4.2 Internationalität der Studierenden			X		
3.4.3 Internationalität der Lehrenden			X		
3.4.4 Fremdsprachenanteil			X		

3.5 Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)

Die Studierenden verfügen durch ihr vorausgegangenes, berufsqualifizierendes Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung über grundlegende theoretische, wissenschaftsbasierte und praxisorientierte Erfahrungen. Diese sollen durch spezialisiertes Managementwissen sowie wichtige unternehmerische und gesellschaftliche Kompetenzen verbreitert werden. Ergänzende überfachliche Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Rhetorik oder Kooperations- und Konfliktfähigkeit sollen sowohl in den *Personal-Development-Modulen* als auch studiengangübergreifend vermittelt

Führungskompetenzen werden als zwingende Voraussetzung für das gezielte Lenken von Unternehmensmitgliedern auf allen Ebenen betrachtet. Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Entscheidungsstärke, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsstärke und Empathie sollen insbesondere im Rahmen des Management-Essentials Leadership vermittelt werden. Schwerpunkte sind Techniken und Methoden zur Analyse und Reflektion des eigenen Sozialverhaltens durch das Hinterfragen eigener Annahmen, Mentale Modelle, Fallstudien und Videoanalysen im Workshop-Format. Die individuellen Ergebnisse des im Vorfeld zum Studium angebotenen Myers-Briggs-Typenindikator sollen unter dem Themenschwerpunkt „Führen und Arbeiten in heterogenen Teams“ reflektiert wird. Das Modul „Principles of Technology & Innovation“ soll die Rolle von Führungskräften beim Vorantreiben und Implementieren von Innovationen beleuchten, „Data Security & Privacy“ beim Schutz des Unternehmens und der Mitarbeiter und die Studienreise bei der Erschließung internationaler Märkte.

Das halbtägige rhetorische Training findet in der aktuellen Kohorte am Rande des Moduls „Strategic Management I“ statt. Das Modul „Intercultural and Diversity Management“ soll die spezifischen Herausforderungen an das Kommunikationsverhalten bei Gesprächspartnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen thematisieren. Auch im Modul „Leadership“ sollen Kommunikationsstrategien reflektiert und geübt werden. In den Social Activities soll das Teambewusstsein der Studiengruppe auf- und ausgebaut werden. Der konstruktive, lösungsorientierte Umgang mit Konflikt- und Kooperationssituationen soll über die regelmäßige Gruppenarbeit in unterschiedlichen Konstellationen bei Case Studies, die Enterprise Simulation, den Lerndialog und der in Kleingruppen erstellten Master Thesis gestärkt werden. Modulübergreifend folgt der Studiengang einem didaktischen Konzept, in dem die verantwortungsbewusste Arbeit im Team und an sich selbst im Zentrum stehen und damit die Realität in der Berufswelt widerspiegeln soll.

Bewertung:

Der Erwerb von Kommunikationsfähigkeit, Rhetorik sowie Kooperations- und Konfliktfähigkeit wird im Studiengang laut Gutachterteam durch geeignete didaktische und methodische Maßnahmen gemäß den Modulbeschreibungen gefördert. Mit Einschränkungen sieht das Gutachterteam auch gewährleistet, dass eine den Studiengangszielen gemäße Entwicklung weiterer überfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen, z.B. führungsrelevante Kompetenzen sowie Orientierungswissen im Studiengang erfolgt. In diesem Kontext weist das Gutachterteam auf die Empfehlung in Kapitel 3.1 zu den Leadership und Soft Skills hin.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.5*	Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)			X		

3.6 Berufsqualifizierende Kompetenzen / Employability (Asterisk-Kriterium)

Da der Studiengang auf berufserfahrene Führungskräfte mit Budget- oder Personalverantwortung ausgerichtet ist, bringen die Studierenden eine nachgewiesene überdurchschnittliche Berufsbefähigung bereits zu Studienbeginn mit. Ein Qualifikationsziel sind daher wirtschaftliche Fachkompetenz und Managementfähigkeiten, um mehr Verantwortung im jeweiligen Unternehmen zu übernehmen und Führungspositionen auszufüllen, wobei der Fokus auf der Schnittstelle zwischen Technologie und Wirtschaftswissenschaften liegen soll. Deshalb soll der Studiengang die für produzierende und beratende Unternehmen wettbewerbsrelevanten Bereichen wie Strategie, Unternehmerisches Denken und Handeln, Finanzen, Betriebliche Prozesse, Technologiemanagement und Führung vertiefen.

Um den anwendungsorientierten Kompetenzaufbau zu fördern, sollen praxisnahe Fallstudien in jedem Management-Essential oder Track-Modul behandelt und für diese auf Basis des theoretischen und methodischen Vorwissens in Kleingruppenarbeit verschiedene Lösungswege erörtert werden. Unternehmenssimulationen und Gastvorträge sollen die fachliche Praxisintegration abrunden. Das berufsbegleitende Studium soll durch seine hohe Aktualität die direkte Umsetzung des Gelernten im Arbeitsprozess ermöglichen. Die Studierenden sollen regelmäßig formell (Feedbackgespräche) und informell (z.B. über Kontakt auf Sozialen Medien) über die Praxisrelevanz und Transferierbarkeit des Erlernten berichten.

Bewertung:

Nach Ansicht des Gutachterteams wird Berufsbefähigung durch betriebswirtschaftliche Grundlagenmodule sowie Wahlmöglichkeiten im Bereich des Technologiemanagements und die Integration von Theorie und Praxis gefördert. Die Förderung überfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen zur Herausbildung von Führungskräften v.a. für Industrieunternehmen könnte laut Gutachterteam stärker über alle Module hinweg ausgeprägt sein. Deshalb verweist das Gutachterteam hier auf seine Empfehlung in Kapitel 3.1 zur Integration von Leadership und Soft Skills in allen Semestern und Modulen hin. Die Erreichung der Berufsbefähigung der Absolventen gemäß der Studiengangszielsetzung und den definierten Lernergebnissen wird bereits jetzt ermöglicht und könnte durch die Umsetzung der genannten Empfehlung noch deutlicher akzentuiert werden.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.6*	Berufsqualifizierende Kompetenzen / Employability (Asterisk-Kriterium)			X		

4. Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen

4.1 Lehrpersonal

Der EMBA wird von insgesamt 26 ständigen Dozenten und ca. 55 modulspezifischen Gastdozenten getragen. Der überwiegende Teil der Hauptdozenten sind hauptamtlich lehrende Universitätsprofessoren oder apl. Professoren, die eigenverantwortlich Lehre durchführen und Forschungsinstitute leiten. Durch ihre Forschungsarbeit verfügen sie über den neuesten Wissensstand in ihrem Fachgebiet. Einzelne Dozenten sind auch an der Universität St. Gallen, der Universität Hannover oder der IAE Business School Buenos Aires angesiedelt. Ein anderer Teil besteht aus selbstständigen Experten aus der Privatwirtschaft und Führungskräften internationaler Unternehmen. Die Professoren vermitteln den Studierenden Inhalte

theoretisch wie praktisch. Sie garantieren die inhaltliche Ausprägung, die Abnahme der Prüfungen und die Übereinstimmung mit der Prüfungsordnung.

Die wissenschaftliche Verantwortung für die einzelnen Module tragen die Hauptdozenten, die in ihrem jeweiligen Fachgebiet in der Wissenschaft und Praxis Anerkennung erarbeitet haben. Das im EMBA eingesetzte professorale Lehrpersonal ist über das übliche Berufsverfahren von einer Berufungskommission berufen worden. In Abstimmung mit dem Gesamtkonzept richten sie die einzelnen Module aus und bestimmen zusammen mit der Studienleitung die mitwirkenden Dozenten und Gastredner. Innerhalb der Vertiefungsmodule stimmen darüber hinaus die sogenannten „Track Leader“ die Module ihrer Tracks inhaltlich aufeinander ab. Modulverantwortliche Dozierende der Management Essentials und der Tracks müssen regelmäßig wissenschaftliche Publikationstätigkeit nachweisen und verfolgen über internationale Konferenzbesuche den aktuellen wissenschaftlichen Stand ihres Fachgebiets.

Die Hauptdozenten ohne Professorentitel sind promoviert oder befinden sich im Promotionsprozess. Sie sind als Experten aufgrund ihrer überdurchschnittlichen wissenschaftlichen Arbeit in Lehre und Forschung und ihre herausragende berufspraktische Erfahrung für anwendungsorientierte Module z.B. in den Tracks Industrie 4.0 oder Enterprise Simulation ausgewählt worden. Alle Dozenten haben eine Berufserfahrung von mindestens fünf Jahren. Sie haben bereits gelehrt, langjährige Projekterfahrung und besondere Leistungen hinsichtlich Entwicklung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden geleistet. Ausschließlich die im Rahmen bestimmter Module eingeladenen Gastreferenten müssen nicht über einen wissenschaftlichen Titel oder Lehrerfahrung verfügen. Sie qualifizieren sich zum einen durch ihren Erfahrungsschatz als Unternehmer oder Führungskraft sowie über ihre didaktische und rhetorische Reputation.

Die Qualifikation der eingebundenen Lehrenden wird in der Fakultät jährlich aktualisiert begutachtet und neu eingestuft. Die Vergabe eines Lehrauftrags im EMBA ist an eine eingehende Prüfung des Qualifikationsprofils im Fakultätsrat und im Dekanat geknüpft. In den vergangenen Jahren wurden Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils des weiblichen Lehrpersonals sowie des Anteils der Lehrenden mit Lehrstuhl an der RWTH – besonders in den Management Essentials – gesetzt.

Die pädagogische und didaktische Qualifikation des Lehrpersonals ergibt sich durch die Habilitation und die fundierte Lehrerfahrung als Lehrstuhlinhaber. Auch die Hauptdozenten mit Dokortitel waren als wissenschaftliche Mitarbeiter über viele Jahre in Lehre und Forschung an Universitäten eingebunden. In die Überprüfung der Lehrqualifikation durch die Studiengangsleitung fließen auch entsprechende Fortbildungen ein. Experten aus der Privatwirtschaft ohne Promotion verfügen durch ihre mehrjährige Berufserfahrung im Umgang mit Kunden über rhetorische Fähigkeiten. Die Passung und didaktische Kompetenz dieser Dozenten wird in einem mehrstufigen Prozess geprüft. Zuerst treten diese Experten als Gastdozenten auf. Bei wiederholter positiver Lehrevaluierung durch die Studierenden bekommen sie eine Lehreinheit in einer Modulwoche. Die pädagogische Qualifikation der Gastdozenten wird durch die modulverantwortlichen Hauptdozenten gewährleistet.

Die didaktische und inhaltliche Weiterentwicklung aller Dozentengruppen wird von der Studiengangsleitung gefördert. Alle ständigen Dozenten erhalten zu Beginn ihrer Lehrtätigkeit die Harvard-Business-Case-Schulung „Case Method Teaching Seminar“, die das Lehren und Leiten für die Praxisnähe der didaktisch wichtigen Fallstudien verbessert. Dozenten mit einem Lehrauftrag der Fakultät werden von der wissenschaftlichen Leitung darüber hinaus ermutigt, die didaktischen Weiterqualifikationsmöglichkeiten des Center of Excellence in Academic Teaching der RWTH mit seinem Hochschulstrategiekonzept „Exzellente Lehre“ zu nutzen. Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften hat sich zudem einen Verhaltenskodex für die Lehre gegeben.

Die Hauptdozenten haben ihre fachspezifische Berufserfahrung vor Antritt ihres Lehrauftrags gesammelt. Sie arbeiten außerdem meist eng mit Wirtschaftsunternehmen zusammenarbeitet und/oder beraten diese bzw. haben vielfach in der Vergangenheit selbst Unternehmen gegründet. Der EMBA soll somit von Kooperationen zu Industriepartnern und gemeinschaftliche Forschungsaktivitäten und daraus generierten praxisbezogenen Fallbeispielen

len profitieren. Hauptdozenten, die sich vor allem durch ihre projekt- und praxisbezogene Tätigkeit für einen Lehrauftrag in den Advanced Studies qualifiziert haben, weisen über längere Dauer substanzielle, aktuelle und relevante Beiträge zu angewandter Forschung und Praxis nach, die unmittelbar in die Modulwochen mit eingebracht werden sollen.

Der Hauptteil der EMBA-Dozenten besteht aus hauptamtlichen RWTH-Professoren insbesondere der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften, die in Research Areas strukturiert ist, wodurch eine lehrstuhlübergreifende Kommunikation und Forschung gefördert werden soll. Somit entstammen viele EMBA-Lehrinhalte inneruniversitärer Kooperationen. Da einige Module kooperativ von mehreren Dozierenden angeboten und Gastredner eingegliedert werden, wurde die Notwendigkeit zur studiengangsinernen, modulübergreifenden Absprache erkannt. Das Treffen der Track-Leader mit der wissenschaftlichen Leitung bestimmt die grundsätzlich Ausrichtung und Abgrenzung der Tracks. Innerhalb der Tracks formalisieren die Track-Leader die Koordination mit den Modulverantwortlichen. Darüber hinaus finden – organisiert vom Programm-Management – Kooperations- und Abstimmungsgespräche zwischen Lehrenden statt, die thematisch benachbarte Inhalte lehren (z.B. Modul „Interkulturelle Kompetenz“ und Modul „Study Trip“).

Die Dozenten sind für die Studierenden stets per Mail, über den Lernraum L2P und persönlich v.a. während der Modulwochen ansprechbar. Besonders intensiv soll die Betreuung der Studierenden während der Erstellung der Master-Arbeit ausfallen, im Zuge derer der Dozent fachlich unterstützen und bei der Entwicklung der Fragestellung und der Methodenfindung beraten soll. Die Erreichbarkeit und Studierendenbetreuung durch die Dozenten sind in der Modulevaluation erfasst.

Bewertung:

Das Gutachterteam stellt fest, dass die Struktur und Anzahl des Lehrpersonals mit den Anforderungen des Studienganges korrespondieren, auch unter Berücksichtigung der Tatsache dass viele der Dozenten als hauptamtliche Professoren in die Lehre und Forschung der RWTH Aachen eingebunden sind. Die vorhandene Lehrkapazität gewährleistet laut Gutachterteam, dass die Studierenden die Qualifikations- und Kompetenzziele erreichen können. Die Zusammensetzung des Lehrpersonals aus hauptberuflich und nebenberuflich Lehrenden garantiert die Berücksichtigung des wissenschaftlichen Anspruchs und der Praxisanforderungen.

Gemäß der Einschätzung des Gutachterteams entspricht die wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals den Anforderungen und Zielsetzungen des Studienganges. Die Hochschule verfügt über ein Verfahren zur Überprüfung der Qualifikation und Kompetenz ihrer Lehrkräfte, was durch Berufungsverfahren der professoralen Lehrenden und durch die sorgfältige und evaluationsgestützte Auswahl durch den wissenschaftlichen Leiter des EMBA abgesichert ist. Konkrete Maßnahmen zur Weiterqualifizierung des Lehrpersonals werden sowohl auf der Ebene der RWTH Aachen als auch durch spezifische Schulungen und Begleitung im Studiengang durchgeführt.

Die pädagogische und didaktische Qualifikation des Lehrpersonals entspricht laut Gutachterteam gleichfalls den Anforderungen und Zielsetzungen des Studienganges. Die Hochschule verfügt über ein Verfahren zur Überprüfung der Qualifikation und Kompetenz ihrer Lehrkräfte. Dabei stellt die Hochschule auch sicher, dass mit Prüfungsverfahren betrautes Lehrpersonal für diese Tätigkeit qualifiziert ist. Konkrete Maßnahmen zur Weiterqualifizierung des Lehrpersonals werden durchgeführt. Auch diese Verantwortung wird sowohl durch die RWTH Aachen als auch die wissenschaftliche Leitung des Studienganges wahrgenommen.

Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals entsprechen nach Einschätzung des Gutachterteams den Anforderungen des Studienganges für die Verknüpfung von Theorie und Praxis. Einerseits können die hauptamtlichen Professoren durch viele Kooperationsprojekte mit der

angewandten Forschung und Industrie punkten, andererseits setzt der Studiengang in den skills-orientierten Modulen besonders erfahrene Berufspraktiker ein.

Das Gutachterteam anerkennt die präsentierten Koordinationsbemühungen zwischen den für die Konzipierung und Durchführung der Lehre verantwortlichen Personen. Allerdings vermisst das Gutachterteam eine nachvollziehbare Systematisierung. Es sieht weiterhin sehr große Kompetenz bei der wissenschaftlichen Leitung und den modulverantwortlichen Hauptdozenten, jedoch noch keine vollständig umgesetzte Kooperation v.a. in inhaltlich-didaktischen Fragen.

Das Gutachterteam spricht daher folgende **Empfehlung** aus:

Die Gesprächsformate zwischen der Studiengangsleitung, den Track Leaders, Modulverantwortlichen und den haupt- und nebenberuflichen Dozenten sollen auch zum fachlichen Austausch stärker formalisiert werden. Dies gilt insbesondere für die stringendere Koordination der Prüfungsformen.

Positiv stellt das Gutachterteam fest, dass die Betreuung der Studierenden fester Bestandteil der Dienstleistung des Lehrpersonals ist, regelmäßig angeboten wird und dem Studienerfolg der Studierenden dient, wobei die unkomplizierte Erreichbarkeit und der enge Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden während der Modulwochen besonders hervorzuheben sind.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.1 Lehrpersonal					
4.1.1* Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen (Asterisk-Kriterium)			X		
4.1.2* Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals (Asterisk-Kriterium)			X		
4.1.3* Pädagogische / didaktische Qualifikation des Lehrpersonals (Asterisk-Kriterium)			X		
4.1.4 Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.5* Interne Kooperation (Asterisk-Kriterium)			X		
4.1.6* Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal (Asterisk-Kriterium)			X		
4.1.7 Fernstudienpezifisches Betreuungskonzept (nur relevant und Asterisk-Kriterium für Fern-/eLearning-Studiengänge)					X

4.2 Studiengangsmanagement

Der wissenschaftliche Leiter ist für die fachlich-inhaltliche Leitung verantwortlich. Er trifft als Gründungsdekan der RWTH Business School strategische Entscheidungen, fungiert als Ansprechpartner für alle Fragen zum EMBA aus der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der RWTH Aachen und berichtet an die Hochschulqualitätssicherung. Er verantwortet die Studienstruktur, benennt die Lehrenden und kümmert sich um die Anliegen der Studierenden, Lehrenden und des Programm-Managements. Die wissenschaftliche Leitung initiiert gemeinsam mit der Leiterin der RWTH Business School die Studiengangsentwicklung. Die Bewerbungsentscheidung wird vom wissenschaftlichen Leiter gemeinsam mit dem Prüfungsausschuss wahrgenommen.

Der EMBA wird von der RWTH Business School administriert, die den reibungslosen organisatorischen Ablauf – insbesondere die Budgetplanung sowie vertragliche Angelegenheiten und Rechnungsstellung mit den Dozenten - verantwortet. Für den EMBA sind außerdem ein Programm-Manager und ein Marketing-&-Sales-Manager aktiv, denen die Raumbuchung, die Verwaltung des Bewerbungseinganges und die Koordination bei administrativen Engpässen obliegen. Die Planung, Organisation, Durchführung und Qualitätssicherung der Modulwochen inkl. begleitender Veranstaltungen verantwortet der Programm-Manager. Dokumentierte Erfahrungswerte aus vergangenen Modulwochen und ein proaktiver Zugang auf die Bedürfnisse der Dozenten und Studierenden sollen dabei einfließen. Außerdem unterstützt das Programm-Management bei der Beschaffung von Studienmaterialien sowie der Organisation von Anreise, Unterkunft und Firmenbesuchen. Währenddessen kümmert sich der Marketing-&-Sales-Manager um die Marketing-Aktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit des Studienganges. Die beiden Mitarbeiter erfüllen auch eine Schnittstellenfunktion zwischen Interessenten, Bewerbern, Studierenden und Dozenten und werden daher als Impulsgeber für Verbesserungen im Studiengang herangezogen. Die entsprechenden Prozessabläufe sind in einem internen Handbuch hinterlegt.

Schwerpunkte der Zusammenarbeit mit der Zentralen Hochschulverwaltung bilden die Einschreibung via Studierendensekretariat, die Prüfungsadministration und die Zeugniserstellung durch das Zentrale Prüfungsamt sowie die rechtliche Prüfung und Veröffentlichung von Prüfungs- und Änderungsordnungen durch das Dezernat 1 für Akademische und studentische Angelegenheiten. Beim Qualitätsmanagement findet eine Abstimmung mit diesem Dezernat statt genauso wie beim gemeinsamen Markenauftritt mit der Stabsstelle Marketing. Mitarbeitende der Abteilung Entwicklung, Akkreditierung & Qualität der RWTH International Academy wirken in der Ablauforganisation beratend mit.

Möglichkeiten der Personalentwicklung und -qualifizierung sowie des regelmäßigen Austausches bestehen sowohl für die Mitarbeiter der Zentralen Hochschulverwaltung als auch jeweils für die Mitarbeiter der RWTH Business School und der RWTH International Academy. Ausgangspunkt für eine Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen ist jeweils die interne Personalplanung.

Bewertung:

Das Gutachterteam bestätigt, dass der Studiengangsleiter die akademischen Beiträge aller im Studiengang Mitwirkenden federführend anregt, begleitet und überwacht. Dadurch trägt er Sorge für einen störungsfreien und qualitätsvollen Ablauf des Studienbetriebes.

Das Gutachterteam bewertet die Ablauforganisation und der Verwaltungsorganisation als überdurchschnittlich gut. So werden Lehrende und Studierende bei der Durchführung des Studienganges von der Verwaltung umfassend unterstützt und durch das sehr versierte Personal zeitlich und sachlich weitreichend betreut. Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind transparent festgelegt. Die Verwaltung agiert proaktiv als Serviceeinrichtung für Lehrende und Studierende und bezieht diese bei Entscheidungen zu ihren Tätigkeitsbereichen angemessen ein. Umgekehrt fungiert das Verwaltungspersonal auch als Impulsgeber für Verbesserungen im Studienbetrieb. Das Verhältnis aus elektronischer Serviceunterstützung und persönlichem Gespräch wird vom Gutachterteam als ausgewogen wahrgenommen. Die Weiterqualifizierung des administrativen Personals wird vom Studiengang und den übergeordneten Organisationseinheiten gefördert. Besonders erwähnen möchte das Gutachterteam die umfassenden Beratungsleistungen vor und während des Studiums durch die Verwaltung sowie die serviceorientierte Unterstützung des Modulbetriebs und außercurricularer Aktivitäten, was den anderwärtig stark beschäftigten Lehrenden und berufstätigen Studierenden sehr zugute kommt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.2	Studiengangsmanagement					
4.2.1*	Studiengangsleitung (Asterisk-Kriterium)			X		
4.2.2	Ablauforganisation und Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		X			

4.3 Kooperationen und Partnerschaften

Hervorgegangen ist der Studiengang 2004 aus einer Kooperation zwischen der RWTH Aachen und der Universität St. Gallen. Das Bestreben, strategische Kooperationen mit inhaltlichem Mehrwert einzugehen und zu pflegen, ist seitdem ein Kernbestandteil des Studienganges. Der wichtigste Kooperationspartner der RWTH Business School in allen Belangen des Student-Life-Cycle, der Lehre, Dozentschaft und curricularen Weiterentwicklung ist die RWTH Aachen selbst. In verschiedenen Arbeitsgruppen findet ein regelmäßiger Austausch zur strategischen Weiterentwicklung des Studienganges und zur operativen Prozessumsetzung zwischen AACSB-Arbeitsgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und der RWTH Business School sowie der RWTH International Academy statt. Die Zentrale Hochschulverwaltung mit ihren Dezernaten und Abteilungen bietet regelmäßige Austauschtermine zu wichtigen Prozessneuerungen und Anforderungen der Umsetzungspraxis an.

Eine seit Anfang bestehende Kernpartnerschaft v.a. für die Technologiemanagement-Inhalte im Studiengang stellt die Kooperation mit der Fraunhofer Academy, einer Einrichtung zur Bündelung der Weiterbildungsangebote der Fraunhofer-Gesellschaft, dar. Leitende Mitarbeiter dieses Forschungsinstituts beteiligen sich in mehreren Modulen an der angewandten, praxisbezogenen Lehre. Diese Kooperation soll die gegenseitige Netzwerknutzung, Unterstützung im Marketing, gemeinsame Social Events sowie Unterstützung bei der Planung der Studienreise umfassen. Weitere akademische Kooperationen bestehen mit Lehrstuhlinhabern der Universität St. Gallen, der Universität Hannover, der Warwick University und der Business School der IAE Universidad Austral in Buenos Aires.

Alle Kooperationen sind in Form von Lehr- oder Kooperationsverträgen dokumentiert. Die Organisation der mit den Kooperationspartnern durchgeführten Module und Studienanteile sollen im Vorfeld eng mit dem Programm-Management und ggf. der Leitung der RWTH Business School abgesprochen sein. Das Programm-Management soll für die Evaluation und das Qualitätsmanagement der in Kooperation durchgeführten Studienanteile sorgen (vgl. Kapitel 5).

Die Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen und wirtschaftsnahen Organisationen gilt als unerlässlich, um eine praxisorientierte Managementausbildung für Entscheider in produzierenden und beratenden Unternehmen zu gewährleisten. Zur besseren Vermittlung technologischer Entwicklungen wird seit der Gründung des Studienganges mit dem in Aachen ansässigen Fraunhofer Institut für Produktionstechnik (IPT) zusammengearbeitet. Gleichfalls sind das Innovation Center, die KEX AG als Dienstleister für Technologie- und Marktinformationen sowie das Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V., alle am Campus in Aachen ansässig sind, mit dem Studiengang verbunden. Weitere Kontakte zu Unternehmen und zur Industrie- und Handelskammer Aachen nimmt die RWTH Business School über die vom Förderverein der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften organisierten „Aachener Wirtschaftsgespräche“ auf. Gastredner – darunter Vorstandsmitglieder großer Industrieunternehmen – beispielsweise für den „Innovative Tuesday“ und die „Executive Talks“ werden außerdem über die langjährigen Kontakte der Professoren bei Wirtschaftsunternehmen und industrienahen Forschungseinrichtungen rekrutiert werden. Als industrienaher Hochschule ermutigt die RWTH ihre eigenen Lehrenden zu Unternehmensgründungen, wodurch die Anzahl an Praxiskontakten für die Studierenden weiter wachsen soll. Auch die Unternehmen, in

denen die Studierenden oder Alumni tätig sind, sind als potenzielle Wirtschaftspartner interessant.

Laut Angaben der Hochschule in der Gesprächsrunde soll sich Anfang 2019 auch ein Wirtschaftsbereit konstituieren, der aus Vertretern von Industrie- und Handelskammern, B2B-Managern aus den klassischen Kooperationsunternehmen der RWTH sowie aus Entscheidern kleiner, aber schnell wachsender Start-Ups bestehen soll. Der Wirtschaftsbereit soll den EMBA beratend begleiten und validierendes Feedback geben.

Bewertung:

Die bestehenden Kooperationen mit anderen Hochschulen und sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen mit Relevanz für die Konzeption des Studienganges und seine Durchführung sind in der Einschätzung des Gutachterteams nach Art und Umfang nachvollziehbar dargelegt und in Vereinbarungen dokumentiert. Dies betrifft insbesondere die Kooperation für die Durchführung der Studienreise in Argentinien. Das Gutachterteam anerkennt, dass die Kooperationen aktiv und mit positiven Auswirkungen auf den Studiengang bzw. die Erreichung der Qualifikations- und Kompetenzziele der Studierenden betrieben werden. Allerdings sieht das Gutachterteam Verbesserungspotential bei der langfristigen Kooperation mit zusätzlichen Hochschulpartnern, zumal wenn diese verstärkt über die Zusammenarbeit einzelner Lehrstühle hinaus institutionalisiert werden soll.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Die Hochschule soll künftige – vor allem strategisch orientierte - Kooperationen mit Hochschulpartnern stärker strategisch planen, um den Mehrwert einzelner Partnerschaften für die Gesamtentwicklung des Studienganges plausibel zu machen und über spezifische Projekte und Personen hinaus dauerhaft zu verankern.

Nach Ansicht des Gutachterteams sind die bestehenden Kooperationen mit Unternehmen und sonstigen Einrichtungen mit Relevanz für die Konzeption des Studienganges und seine Durchführung nach Art und Umfang nachvollziehbar dargelegt und in Vereinbarungen ausreichend dokumentiert. Diese Kooperationen werden aktiv betrieben und haben erkennbare Auswirkungen auf Konzeption und Durchführung des Studienganges. Sie tragen zur Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden bei. Das Gutachterteam würdigt außerdem die Bemühungen der Hochschule, zeitnah einen Wirtschaftsbereit einzuberufen und unterstreicht daher seine Empfehlung, diesen Beirat zur noch stärkeren Verzahnung mit der Praxis sowie zur strategischen Weiterentwicklung des Studienganges (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3 zur internationalen Positionierung) zu nutzen.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Um die enge Verzahnung mit der Praxis und auch die strategische Weiterentwicklung des Studienganges noch besser zu fördern, könnte ein Beirat mit Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft eingesetzt werden. Dabei soll die Hochschule auch Entscheidungsträger außerhalb des deutschsprachigen Raumes einbinden.

		Exzellent	Qualitäts- anforderung übertrifft	Qualitäts- anforderung erfüllt	Qualitäts- anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.3	Kooperationen und Partnerschaften					
4.3.1*	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken (Asterisk-Kriterium für Kooperationsstudiengänge)			X		
4.3.2*	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen (Asterisk-Kriterium für ausbildungs- und berufsintegrierende Studiengänge, Franchise-Studiengänge)			X		

4.4 Sachausstattung

Für den EMBA werden vor allem die Besprechungs- und Seminarräume der RWTH International Academy im Cluster Produktionstechnik am Standort Campus Melaten genutzt. Dieses Gebäude-Cluster vereint Industrie und Wissenschaft unter einem Dach und soll die Kommunikation und Kooperation mit ebenfalls dort ansässigen Studiengangspartnern, wie der KEX AG oder dem Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V., intensivieren. Das 2017 fertig gestellte Gebäude Cluster Produktionstechnik bietet der RWTH International Academy folgende buchbare Räume: 3 Seminar/Kursräume (40 m²; 50m²; 60 m²), 2 Gruppenarbeitsräume (je 24 m²), 2 Besprechungsräume (26 m²; 20 m²) und 2 Vorlesungsräume (130 m²; 60 m²).

Alle Schulungsräume sind mit folgender Tagungstechnik ausgestattet: Projektion über interaktivem Touchscreen, PC, PC-Monitor, Tastatur und Maus, digitaler und analoger Anschluss, Adapter/Kabelstecker, Moderationskoffer, Presenter und Magnetwände, Flipchart und Metaplanwand, Tageslicht, Lichtdimmung, Blendschutz, Verdunklungsmöglichkeit und Raumklimatisierung. Während der Modulwochen stehen den Studierenden neben einem Kursraum zwei weitere Räume als Arbeits- und Rückzugsräume zur Verfügung. Sie sind mit TV Display, Tastatur und Maus, digitalen und analogen Anschlüssen, Adaptern/Kabelsteckern, Moderationskoffern, Presentern und Magnetwänden, Flipchart und Metaplanwand, und einem Kaffeespender ausgestattet. Daneben kann die Gemeinschaftsfläche zwischen den Räumen als Aufenthalts- und Pausenraum genutzt werden. Außerhalb des Clusters Produktionstechnik werden in ausgewählten Modulen beispielsweise die Kreativräume im Logistikcluster der RWTH (Campus-Boulevard 55), die Räumlichkeiten der Lehrstühle der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie der Partner (z.B. Universität St. Gallen oder Fraunhofer IPT) genutzt.

Alle Räumlichkeiten sind rollstuhlgerecht gestaltet und haben kostenloses W-LAN. In jedem Modul wird ein Verpflegungspaket bereitgestellt bzw. können die Mensen der Hochschule mitgenutzt werden. Zusätzliche Bedürfnisse in Raum- und Sachausstattung können während der Modulwochen weitgehend flexibel organisiert werden.

Zur adäquaten Durchführung des Studienganges sollen die Literatúrausstattung und der Zugang zu digitalen Medien und relevanten Datenbanken sowie die Öffnungszeiten und Beratungsangebote der Bibliothek beitragen. Im Vorfeld sowie im Nachgang zu den Modulwochen wird den Studierenden Literatur im digitalen Lernraum L2P vom Dozenten zur Verfügung gestellt. Laut Auskunft in der Gesprächsrunde mit der Verwaltung soll die gesamte RWTH 2019 Moodle als einheitliche Plattformlösung einführen. Die Lernplattform sowie auch der Bibliotheksbestand der RWTH können für die Anfertigung der Master-Arbeit genutzt werden. Den Studierenden stehen die Universitätsbibliothek der RWTH, die Bibliothek der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und diverse wirtschaftswissenschaftliche Institutsbibliotheken zur Verfügung.

Damit verbunden ist der Zugang zu Datenbanken wie Springer Link oder der EBSCO Datenbank für wirtschaftswissenschaftliche Zeitschriften. Im Welcome-Paket des EMBA, das nach Einschreibung versandt wird, ist ein Handbuch zur Nutzung der Bibliotheken und Datenbanken mit Informationen zu Beratungsangeboten enthalten. Es listet auch die Zugänge zu kleineren, fachbezogenen Bibliotheken wie der des Werkzeugmaschinenlabors.

Die Zentralbibliothek ist von Montag bis Sonntag wochentags von 8 Uhr bis 24 Uhr, samstags von 9-24 Uhr und sonntags von 11-24 Uhr geöffnet. Der Online-Bestand umfasst E-Books, E- und Print-Zeitschriften, Zugang zu Open-Access-Literatur sowie Einblick in alle Bibliothekskataloge aller Standorte der RWTH. Aktuell sind dort über 200.000 Publikationen gelistet. Kleinere Institutions- und Fakultätsbibliotheken haben abweichende Öffnungszeiten und Betreuungsangebote. In allen Bibliotheken der RWTH steht den Studierenden qualifiziertes Beratungspersonal zur Seite (z.B. in der Zentralbibliothek das Informationszentrum bei der Mediensuche).

Bewertung:

Nach Ansicht des Gutachterteams entsprechen die Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume den Anforderungen für die Durchführung des Studienganges unter Berücksichtigung der Ressourcenbedarfe anderer Studiengänge. Das Gutachterteam möchte an dieser Stelle jedoch auf die notwendige Systemkompatibilität und Interoperabilität von Lernplattformen und Online-Lernplattformen bei künftigen Kooperationspartnerschaften mit anderen (v.a. internationalen) Hochschulen hinweisen. Deshalb sollte der Studiengang bei Beschaffungsentscheidungen auf den jeweiligen State of the Art in globalen Hochschulkontexten achten. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar. Ein Zugang mit Laptop über W-LAN zum kostenfreien Internet ist gewährleistet. Den Studierenden stehen genügend Gruppenarbeitsräume zur Verfügung. Außerdem wurden Dienstleistungen für eine angemessene Betreuung der Studierenden entwickelt und dokumentiert sowie Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz benannt (Computer oder Laptop mit Internetzugang).

Das Gutachterteam befindet außerdem, dass die Öffnungszeiten und Betreuung den Bedürfnissen der Studierenden hinreichend Rechnung tragen. Der Zugang zu Literatur und Zeitschriften, digitalen Medien (z.B. elektronische Medien, Datenbanken) sowie die für den Studiengang erforderliche Literatur ist im Bestand vorhanden und auf dem aktuellen Stand.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.4	Sachausstattung					
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichts- und Gruppenarbeitsräume (Asterisk-Kriterium)			X		
4.4.2*	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur (Asterisk-Kriterium)			X		

4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Da der Studiengang ausschließlich in Form von Präsenzwochen angeboten wird, setzt er nicht nur eine besondere Organisationsbereitschaft der Studierenden voraus, sondern auch das Commitment des Arbeitgebers zur Freistellung. Um dieses Vertrauen wertzuschätzen, wird in der RWTH Business School von einem traditionellen Placement-Service abgesehen. Auf Wunsch steht den Teilnehmenden jedoch jederzeit eine individuelle Karriereberatung durch den hauseigenen Karriereberater zur Verfügung. Darüber hinaus ist der Austausch mit

Gastrednern aus renommierten internationalen Unternehmen ein Kernbestandteil des Studienganges.

In den Gesprächsrunden führt die Hochschule näher aus, dass die Karriereberatung im Sinne eines exklusiven Placement individualisiert bleiben soll und keine Karrieremessen geplant sind. Für den Aufbau einer entsprechenden Vernetzungsplattform mit Unternehmen soll ein Senior Business Developer eingestellt werden. Den oft ohnehin schon für deutsche Unternehmen tätigen EMBA-Studierenden müsste auch nicht jene Hilfestellung bei der Integration am deutschen Arbeitsmarkt geboten werden wie den internationalen Studierenden anderer Studiengänge der RWTH Business School.

Die Alumni-Organisation des Studienganges ist organisatorisch am Marketing & Sales Management aufgehängt. Kernbausteine der Alumni-Arbeit der RWTH Business School sind das jährlich stattfindende Alumni Event, der Alumni-Newsletter sowie regelmäßige Einladungen zu Netzwerkveranstaltungen wie größeren Alumni-Treffen, dem „Innovative Tuesday“ oder dem „Executive Talk“. Aktuell wird die im Fünfjahresrhythmus stattfindende Alumni-Befragung eingeführt (vgl. Kapitel 5.2.3). Zusätzlich können alle Absolventen dem Alumni-Portal der RWTH Aachen beitreten und so den Alumni-Newsletter „keep in touch“, die Alumni-Card sowie Einladungen zu verschiedenen Veranstaltungen im In- und Ausland erhalten und sich aktiv an der Alumni Arbeit beteiligen.

Laut Auskunft in der Gesprächsrunde mit der Verwaltung ist auch hier für 2019 eine personelle Aufstockung geplant, um den Absolventen mehr Service zu bieten und sie so stärker an den Studiengang zu binden. Der Studiengang versucht, seine Adressdatenbank umfassend aktuell zu halten und nutzt vor allem Plattformen wie LinkedIn oder Xing zur Kontaktpflege. Es ist auch angedacht, pro Absolventenkohorte einen Alumni-Sprecher zu wählen, der eine Drehscheibenfunktion ausüben könnte.

Bewertung:

Das Gutachterteam findet die Begründung der Hochschule für die gewählte Form der Karriereberatung in sich schlüssig, obwohl es gleichzeitig den Verzicht auf ein Placement Service im Kontext eines EMBA kritisch sieht. Die ausreichende Ressourcenausstattung zur Förderung der Employability von Studierenden und Absolventen im Rahmen des vorgestellten Karriereberatungskonzeptes sieht das Gutachterteam gegeben.

Die Gutachter konnten sich von der bestehenden Alumni-Organisation mit dem Ziel, ein Netzwerk unter den Absolventen aufzubauen, überzeugen. Sie erachten auch die präsentierten Maßnahmen als vielversprechend und begrüßen eine deutliche Intensivierung der Alumni-Arbeit durch den Studiengang. Sie haben jedoch gewisse Bedenken bezüglich der Skalierbarkeit im Falle wachsender Absolventenkohorten.

Daher spricht das Gutachterteam folgende **Empfehlung** aus:

Um die auch für die Studiengangsentwicklung wichtige Alumni-Arbeit auszubauen, soll der Studiengang über Möglichkeiten der Automatisierung des Datenmanagements und der Kontaktpflege nachdenken und dafür international erprobte Lösungen einsetzen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen					
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service			X		
4.5.2	Alumni-Aktivitäten			X		

4.6 Finanzierung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)

Die Finanzierung des Studienganges ist durch die RWTH Business School sichergestellt. Eine Aufstellung der Finanzplanung mit wirtschaftlich tragfähigen Deckungsbeiträgen wurde vorgelegt.

Bewertung:

Das Gutachterteam sieht die Finanzierungssicherheit für den gesamten Akkreditierungszeitraum ist gegeben, sodass Studierende – nicht zuletzt auch aufgrund der Einbettung der RWTH Business School und RWTH International Academy in die staatliche RWTH Aachen – auf jeden Fall ihr Studium zu Ende führen können.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.6*	Finanzierung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)			X		

5. Qualitätssicherung und Dokumentation

Die Qualitätssicherung an der RWTH wird unter Einbeziehung aller Statusgruppen mit Fokus auf die Studierenden umgesetzt, wobei jeder Studiengang Fragen nach der Güte selbst beantwortet. Feedback aller Beteiligten wird systematisch erhoben, den Verantwortlichen, den Studierenden und der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt und notwendige Maßnahmen werden eingeleitet. Außerdem werden alle qualitätssichernden Prozesse transparent dargestellt.

Die Studiengangsevaluation ist an der gesamten Hochschule eines der zentralen Instrumente zur internen Qualitätssicherung, mit dem Ziel den Studien- und Prüfungsablauf zu optimieren. Die Fakultät bildet eine Evaluationsprojektgruppe, die sich aus Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Lehrenden zusammensetzt und sich partizipatorisch mit den Zielen des Studienganges, selbstgewählten Qualitätszielbereichen und dem erreichten Status Quo auseinandersetzen soll. Als Mindeststandard werden die RWTH-einheitlichen verpflichtenden Kennzahlen und Indikatoren behandelt. Darüber hinaus können die Fakultäten auch ergänzende Kennzahlen und Indikatoren heranziehen. Zum effizienten Datenzugriff wird das Online-Tool „Datencockpit“ bereitgestellt. Im Evaluationsbericht sollen gewählten Ziele und identifizierten Schwächen des Studienganges Maßnahmen abgeleitet werden. Im anschließenden Audit mit hochschulinternen und externen Gutachtern soll ein Maßnahmenkatalog zur Behebung von Schwächen und Zielwerterreichung erarbeitet werden. Das Rektorat entscheidet dann über die Zertifizierung des Studienganges und die Maßnahmenereffüllung soll in den Jahresgesprächen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultätsleitungen überprüft werden.

Im Jahresgespräch zur Studiengangsentwicklung mit dem Prorektor für Lehre berichten der Studiengangsleiter und der Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften für den EMBA. Das Qualitätsmanagementsystem der RWTH mit den eng verzahnten Jahresgesprächen und Studiengangevaluationen. Das System soll auf transparent abgebildeten Kennzahlen und Indikatoren quantitativer und qualitativer Natur zur Überprüfung der Zielerreichung beruhen. Im Kontext der Studiengangsentwicklung, Akkreditierung und Qualitätssicherung des EMBA arbeiten die RWTH Business School und die RWTH International Academy zusammen. Die formalisierten Verfahrensschritte sind für alle Beteiligten hinterlegt im Prozessportal Q-Wiki hinterlegt. Das QM-System der RWTH International Academy beruht auf den Zertifizierungen nach DIN ISO 9001:2015 „Qualitätsmanagementnorm“ und DIN ISO 29990:2012 „Lern-dienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegenden Anforderungen an Dienstleister“. Der Geschäftsbereich Entwicklung, Akkreditierung und Qualitätssicherung der

RWTH International Academy erschließt neue Weiterbildungsformate, Dienstleistungen, Kooperationen und Projektvorhaben und begleitet die Entwicklung und Implementierung entsprechender Qualitätsmanagementinstrumente (inkl. Vorlagen, Prozess- und Ablaufbeschreibungen). Auch die Planung und Durchführung von Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren fällt in diesen Bereich.

Die Studiengangsleitung überprüft mit dem nachgelagerten Programm-Management alle studiengangsbezogenen Dokumente und verbindet zwischen RWTH Business School und Fakultät dar. Wie jeder RWTH-Studiengang werden der EMBA systematisch evaluiert und seine strategische Ausrichtung und organisatorische Durchführung anhand von Kennzahlen analysiert. Die RWTH Business School evaluiert den gesamten Student Life Cycle inkl. Monitoring des Studienerfolgs und Absolventenverbleibs.

Die intensive Betreuung ist ein qualitätssicherndes Element des Studienganges. Durch das differenzierte Auswahlverfahren erhält die RWTH Business School genaue Informationen zu Berufserfahrung, Vorkenntnissen und Erwartungen der Bewerber an das Studium. Bei Unregelmäßigkeiten (z.B. drei geschobene Module in einem Semester oder nicht ausreichende Studienleistungen) lädt der Programm-Manager die Studierenden zu einem Beratungsgespräch ein. Alle in diesen Gesprächen getroffenen Vereinbarungen werden dokumentiert. Darüber hinaus ist geplant, mit jedem Studierenden in jedem Semester einen Mid-Term-Beratungstermin zum Studienfortschritt zu machen.

Für den operativen Weiterentwicklungsprozess wird jedes Modul zum Ende der Modulwoche mithilfe eines standardisierten, anonymen und über die Lernplattform versendeten Fragebogens von den Studierenden evaluiert, wobei Moduldurchführung und -inhalte, Workload und Dozenten getrennt bewertet werden. Die zu bewertenden Kriterien umfassen Beratung und Vorbereitung, Konzeption des Moduls, Mehrwert der Teilnahme, Organisation sowie Hauptdozent und Nebendozenten; außerdem gibt es freies Anmerkungsfeld u.a. auch zum Rahmenprogramm des Moduls. Die Evaluationsergebnisse werden vom Programm-Manager an die Dozenten und die Modulverantwortlichen zurückgemeldet und mit ihnen besprochen. Evaluationen mit einer Note schlechter als 2,5 bewertet müssen ein Gespräch mit dem Studiengangsleiter und eine qualitätssichernde Maßnahme nach sich ziehen. Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wird überprüft; bei wiederholten Beschwerden kann der Dozent auch ausgetauscht werden.

Zusätzlich zu dieser formalisierten Evaluation trifft sich die Studiengangsleitung monatlich im Rahmen von Social Events mit den Studierenden, fragt dabei informell ihren Eindruck von den aktuellen Modulwochen ab und nimmt Verbesserungsvorschläge auf. Diese Eindrücke evaluieren der Programm-Manager, der Studiengangsleiter und die Leiter der RWTH Business School in regelmäßigen Gesprächen. Darüber hinaus gibt es pro Kohorte zwei Feedback-Workshops zwischen den Studierenden, der Studiengangsleitung, der Studiengangsadministration und der Leitung der RWTH Business School, u.a. um neue Ideen aus strategischen Planungstreffen evaluieren zu lassen.

Neben dem jährlichen strategischen Treffen der Studiengangsleitung mit den Hauptdozenten findet die Evaluierung durch die Lehrenden vor allem im direkten Kontakt mit dem Programm-Manager vor, während und nach den Modulwochen statt (v.a. organisatorische Evaluation). Akademische Rückmeldungen aus den Modulwochen werden an die Studiengangsleitung herangetragen. Auf der inhaltlichen Ebene tauschen sich die Track-Leader vor Beginn einer jeden Kohorte mit der Studiengangsleitung und den Moduldozenten über die inhaltliche Aufteilung innerhalb und zwischen den Tracks aus, um Dopplungen und Lücken zu vermeiden. Auf der strategischen Ebene wird der EMBA innerhalb der Fakultätstreffen zwischen der Studiengangsleitung und den Lehrstuhlinhabern hinsichtlich Positionierung im Bildungsmarkt und Technologiesektor, Inhalt und didaktischer Struktur evaluiert.

Schließlich sollen im Anschluss an das Studium regelmäßig Follow-Up-Interviews mit den Absolventen durchgeführt werden, um rückblickend die langfristige Vorbereitung auf berufliche Herausforderungen zu evaluieren. Die RWTH Business School führt für den EMBA in fünfjährigem Rhythmus eine Absolventenbefragung durch. Der informelle Kontakt zu ehema-

ligen Studierenden wird vor allem über regelmäßige Einladungen zu berufsrelevanten Events und eine geschlossene Xing- und LinkedIn-Gruppen gesichert.

Externe Evaluation erfolgt außerdem durch Medien und Akkreditierung (AACSB, FIBAA), wobei die Erfüllung von Auflagen und Empfehlungen als Anstoß für strukturelle Verbesserungen und Bewusstseinsänderung aller Dozenten gesehen werden. Die RWTH schneidet beispielsweise im Hochschulranking der WirtschaftsWoche, das sich auf die Angaben Personalverantwortlicher stützt, im Jahr 2018 als Spitzenreiterin über alle Fächergruppen hinweg und insbesondere im Wirtschaftsingenieurwesen ab. Auch im globalen QS World Ranking ist die RWTH 2017 unter den besten 15% der gerankten Hochschulen platziert.

Auf den Internetpräsenzen der RWTH, der RWTH International Academy und der RWTH Business School können sich Studieninteressierte umfassend über den Studiengang, sein Ausbildungskonzept, den Bewerbungsprozess, das Curriculum, die Dozenten und Studiengebühren informieren. Seit 2017 ist die neu konzipierte EMBA-Website mit Blick auf die internationale Vermarktung auf Englisch abrufbar. Die Website wird regelmäßig durch den Marketing-&-Sales-Manager aktualisiert. Im Rahmen der intensiven Beratung vor Studienaufnahme werden den Studierenden eine Broschüre und alle weiteren relevanten Studierendokumente (z.B. Modulhandbuch, zeitlicher Ablaufplan) bereitgestellt. Die in der Prüfungsordnung festgelegten Zugangsvoraussetzungen, Prüfungsanforderungen und der Studienverlaufsplan sind außerdem über die Amtlichen Bekanntmachungen der RWTH einsehbar.

Genauere Informationen zu den Modulwochen, Social Events, Vorträgen, Lehrstuhlveranstaltungen und extracurricularen Vorlesungen bekommen die Studierenden im Laufe des Studiums über die Nachrichtenfunktion der Lernplattform L2P. Auch die Dozenten informieren während der Modulwoche über relevante Veranstaltungen. Außerdem werden Aktivitäten auf den Social-Media-Kanälen der RWTH Business School und über eine Event-Mailingliste kommuniziert. Pressemitteilungen beispielsweise zur Eröffnung der RWTH Business School und zur rezenten Neuausrichtung auf Technologiemanagement führten zu verschiedenen Medienberichten über den EMBA (z.B. im Handelsblatt, MBA-Informationsbroschüren, Regionalmedien).

Bewertung:

Das Gutachterteam bestätigt, dass, die Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren systematisch für eine kontinuierliche Überwachung und Weiterentwicklung der Qualität des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse genutzt werden. Im Zusammenwirken der Qualitätsmanagementsysteme der RWTH Aachen, der RWTH International Academy und des Studienganges werden Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolges und – derzeit noch wenig systematisiert – des Absolventenverbleibs im Sinne des Profils der Studierendenschaft berücksichtigt. An der Planung und Auswertung der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren sind auch Lehrende und Studierende in entsprechenden klar definierten Verantwortlichkeiten beteiligt.

Laut Gutachterteam ist sichergestellt, dass regelmäßig eine Evaluierung durch die Studierenden nach einem beschriebenen Verfahren stattfindet, die gegenüber den Studierenden kommuniziert werden und Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.

Selbiges trifft nach Einschätzung auf die regelmäßige Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal zu. Diese findet nach einem beschriebenen Verfahren statt, die Ergebnisse werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Das Gutachterteam ist sich bewusst, dass insbesondere die Zusammenarbeit des Studienganges mit Alumni und Arbeitgebern derzeit einigen Änderungen unterworfen ist. Nach dem derzeitigen Stand der Dinge sind die externen Evaluierungen durch Absolventen und Wirt-

schaftspartner (insbesondere tatsächliche und potentielle Arbeitgeber der EMBA-Studierenden) noch nicht ausreichend systematisiert und dauerhaft verankert. Dies wäre aber aus Sicht des Gutachterteams hinsichtlich der angestrebten stärker internationalen Positionierung (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3) dringend notwendig, um strategische Entscheidungen auf einer soliden Datenbasis treffen zu können.

Daher empfiehlt das Gutachterteam folgende **Auflage**:

Die Hochschule erarbeitet fundierte und skalierbare Analyseinstrumente zur Gewinnung systematischer Evaluationsdaten durch Alumni und Wirtschaftspartner (insbesondere tatsächliche und potentielle Arbeitgeber der Studierenden bzw. Absolventen). Außerdem trägt die Hochschule Sorge, dass die Ergebnisse kommuniziert werden und Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.

Laut Gutachterteam sind der Studiengang, Studienverlauf und Prüfungen durch geeignete Dokumentation und Veröffentlichung (z.B. der Studien-/Prüfungsordnung) bekannt. Dafür nutzt die Hochschule einerseits eher Marketing-orientierte Kanäle wie Websites und Soziale Medien für externe Stakeholder, andererseits aber auch die Lernplattform L2P v.a. zur Information der eingeschriebenen Studierenden und die amtlichen Bekanntmachungen der RWTH Aachen.

Aktuelle Informationen quantitativer und qualitativer Art über den Studiengang (z.B. zur Positionierung sowie zu Veranstaltungen, Aktivitäten und Kooperationen) werden auf vom Studiengang und den übergeordneten Organisationsebenen bespielten Veröffentlichungskanälen ebenso bekanntgegeben wie durch die Zusammenarbeit mit Medienpartnern.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
5.1*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
5.2	Instrumente der Qualitätssicherung					
5.2.1	Evaluation durch Studierende			X		
5.2.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal			X		
5.2.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und ggf. weitere Dritte				Auflage	
5.3	Dokumentation					
5.3.1*	Beschreibung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)			X		
5.3.2	Informationen über Aktivitäten im Studienjahr			X		

Qualitätsprofil

Hochschule: Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (RWTH)

Master-Studiengang: Executive Master of Business Administration (MBA RWTH)

Beurteilungskriterien

Bewertungsstufen

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.	Zielsetzung					
1.1*	Zielsetzung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)			X		
1.2*	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption (Asterisk-Kriterium)				Auflage	
1.3	Positionierung des Studienganges					
1.3.1	Positionierung des Studienganges im Bildungsmarkt			X		
1.3.2	Positionierung des Studienganges im Arbeitsmarkt für Absolventen („Employability“)			X		
1.3.3	Positionierung des Studienganges im strategischen Konzept der Hochschule			X		
2	Zulassung					
2.1*	Zulassungsbedingungen (Asterisk-Kriterium)				Auflage	
2.2	Beratung für Studieninteressierte			X		
2.3	Auswahlverfahren (falls relevant)			X		
2.4*	Berufserfahrung (Asterisk-Kriterium für weiterbildenden Master-Studiengang)			X		
2.5*	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz (Asterisk-Kriterium)			X		
2.6*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Zulassungsverfahren und -entscheidung (Asterisk-Kriterium)			X		
3.	Inhalte, Struktur und Didaktik des Studienganges					
3.1	Inhalte					
3.1.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.2*	Begründung der Abschluss- und der Studiengangsbezeichnung (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.3*	Integration von Theorie und Praxis (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.4	Interdisziplinäres Denken			X		
3.1.5	Ethische Aspekte			X		
3.1.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten (Asterisk-Kriterium)			X		
3.1.7	Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit (Asterisk-Kriterium)				Auflage	

3.2	Struktur		
3.2.1*	Struktureller Aufbau und Modularisierung (Asterisk-Kriterium)		Auflage
3.2.2*	Studien- und Prüfungsordnung (Asterisk-Kriterium)		X
3.2.3*	Studierbarkeit (Asterisk-Kriterium)		X
3.2.4	Chancengleichheit		X
3.3	Didaktik		
3.3.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes (Asterisk-Kriterium)		X
3.3.2	Begleitende Studienmaterialien		X
3.3.3	Gastreferenten		X
3.3.4	Tutoren im Lehrbetrieb		X
3.4	Internationalität		
3.4.1*	Internationale Inhalte und interkulturelle Aspekte (Asterisk-Kriterium)		X
3.4.2	Internationalität der Studierenden		X
3.4.3	Internationalität der Lehrenden		X
3.4.4	Fremdsprachenanteil		X
3.5*	Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)		X
3.6*	Berufsqualifizierende Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)		X
4.	Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen		
4.1	Lehrpersonal		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen (Asterisk-Kriterium)		X
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals (Asterisk-Kriterium)		X
4.1.3*	Pädagogische und didaktische Qualifikation des Lehrpersonals (Asterisk-Kriterium)		X
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals		X
4.1.5*	Interne Kooperation (Asterisk-Kriterium)		X
4.1.6*	Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal (Asterisk-Kriterium)		X
4.1.7	Fernstudienpezifisches Betreuungskonzept (nur relevant und * für Fern-/E-Learning-Studiengänge)		X
4.2	Studiengangsmanagement		
4.2.1*	Studiengangsleitung		X
4.2.2	Ablauforganisation und Verwaltungunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal	X	

4.3	Kooperationen und Partnerschaften	
4.3.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken (Asterisk-Kriterium für Kooperationsstudiengänge)	X
4.3.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen (Asterisk-Kriterium für ausbildungs- und berufsintegrierende Studiengänge, Franchise-Studiengänge)	X
4.4	Sachausstattung	
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichts- und Gruppenarbeitsräume	X
4.4.2*	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur	X
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen	
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service	X
4.5.2	Alumni-Aktivitäten	X
4.6*	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)	X
5.	Qualitätssicherung	
5.1*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse	X
5.2	Instrumente der Qualitätssicherung	
5.2.1	Evaluation durch Studierende	X
5.2.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal	X
5.2.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und ggf. weitere Dritte	Auflage
5.3	Dokumentation	
5.3.1*	Beschreibung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)	X
5.3.2	Informationen über Aktivitäten im Studienjahr	X