

FIBAA-Systemakkreditierung
WHU – Otto Beisheim School of Management,
Vallendar
Gutachten



Inhalt

1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	3
1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	5
1.2 Beschlussvorschlag	6
2. Informationen zur Hochschule	7
3. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	10
a) Entwicklungskonzept im Bereich Studium und Lehre	10
Bewertung	15
b) Qualifikationsziele und Studiengangsentwicklung	16
Bewertung	20
c) Steuerungssystem Studium & Lehre	28
Bewertung	35
d) Qualitätssicherung	38
Bewertung	52
e) Dokumentation	54
Bewertung	54
4. Qualitätsprofil	55
Anhang	57

1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens¹

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemakkreditierung vereinbarte die Otto Beisheim School of Management (WHU), Vallendar, am 2. Dezember 2010 die Durchführung eines Verfahrens der Systemakkreditierung mit der FIBAA und reichte am 2. Februar 2011 den Antrag auf Systemakkreditierung ein. Nach positiver Einschätzung des Antrages im Rahmen der Vorprüfung eröffnete die FIBAA am 21. Februar 2011 das Verfahren. Am 3. Juni 2011 übermittelte die WHU auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation zum Verfahren. Sie diente, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für die Begehungen vor Ort.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systembewertung (im Folgenden: „Gutachterteam SYS“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der WHU her. Hierzu wurden keine Einwände geäußert. Zur Vorbereitung auf das Verfahren führte die FIBAA im Mai und Juni 2011 Gutachterschulungen zur Systemakkreditierung durch, bei denen vertieft auf die Vorgaben und Kriterien des Akkreditierungsrates sowie auf den Ablauf des Verfahrens eingegangen wurde.

Dem Gutachterteam für die Systembewertung gehörten an:

Prof. Dr. Andreas **Pinkwart**, Vorsitzender

- Rektor und Inhaber des Stiftungsfonds Deutsche Bank Lehrstuhls für Innovationsmanagement und Entrepreneurship an der Handelshochschule Leipzig (HHL)
- ehem. Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen
- ehem. Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie sowie stellvertretender Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen
- ehem. Mitglied des Wissenschaftsrates

Prof. Dr. Ottmar **Schneck**

- Dekan der ESB Business School an der Hochschule Reutlingen
- Professor für Banking, Finance and Rating
- Vorstand Bundesverband deutscher Ratingadvisor und -analysten (BdRA)
- Gründer der Landesdekanekonferenz BWL Baden-Württemberg
- Wissenschaftlicher Leiter des Rating & Finance Institut (RaFin) Stuttgart
- Mitglied des Hochschulrates der German Graduate School Heilbronn (GGS)
- Studienleitung Betriebswirtschaft an der Europäischen Fernhochschule Hamburg (EFH)

Prof. Dr. Bernd **Heesen**

- Studiengangsleiter „International Management“ und Leiter der Prüfungskommission an der Hochschule Ansbach
- Autor von diversen Publikationen zur Qualität in Studium und Lehre sowie zum Qualitätsmanagement
- ehem. Direktor des Executive MBA im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Furtwangen

Daniel **Ulrich**

- Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement an der School of Management and Law (SML) der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur (ZHAW)
- selbständiger Berater im strategischen Management für Investitionsgüter, Schweiz
- ECTS-Koordinator für die ZHAW School of Management and Law
- ehemals Projektleitung der Arbeitsgruppe „Bologna-Prozess an der Züricher Fachhochschule“ (ZFH Bologna)
- Einführung von ISO 9000 im eigenen Geschäftsbereich

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

Stefan **Puderbach**

- Studierender der Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Kaiserslautern
- Mitglied der AG Hochschulpolitik des Fachschaftsrates
- Mitglied im Ausschuss für Studium und Lehre
- Mitglied des Senats der TU Kaiserslautern
- Teilnahme am Akkreditierungsseminar der BuFaK WiSo

An den Begehungen vor Ort des Gutachterteams SYS hat zudem Herr Dr. Achim Hopbach, Geschäftsführer der Geschäftsstelle des Akkreditierungsrates, als Gast teilgenommen.

Die erste Begehung vor Ort wurde durch das Gutachterteam SYS am 18. und 19. Juli 2011 in den Räumen der WHU in Vallendar durchgeführt. Sie diente vor allem dem Kennenlernen der Hochschule und ihres Qualitätsmanagementsystems. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken und begründeten dabei auch die Auswahl von einem Merkmal für die Merkmalsstichprobe. Zwei weitere Merkmale wurden in Anwesenheit der Hochschulleitung von einer Hochschulmitarbeiterin ausgelost. Die Merkmalsstichprobe umfasste im Ergebnis folgende Merkmale:

- Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Wahl der Gutachter),
- Studienorganisation und -koordination,
- Studentische Arbeitsbelastung.

Die Dokumentation der auf diese Weise identifizierten Merkmale sowie von weiteren, von den Gutachtern im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen wurden von der WHU am 7. Oktober 2011 übermittelt.

Der zweite gutachterliche Besuch vor Ort fand vom 24.-26. Oktober 2011 an der WHU in Vallendar statt. Gegenstand der Gespräche waren Aspekte der konkreten Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in der Hochschule. Zum Abschluss dieser zweiten Begehung vor Ort präsentierte das Gutachterteam vor Vertretern der Hochschule die ersten Einschätzungen zum Qualitätsmanagementsystem der WHU.

Die Zusammensetzung der im Verfahren vorgesehenen, weiteren Stichprobe (Programmstichprobe) wurde nach der ersten Begehung vor Ort mit der Hochschule vereinbart. Wesentliche Kriterien für die Auswahl waren dabei insbesondere das Fächerspektrum der Hochschule, die Abbildung des Bachelor- ebenso wie des Master-Niveaus sowie die Aufwandsreduzierung für die Hochschule durch Heranziehen der kürzlich akkreditierten Studiengänge². Dem Gutachterteam SYS wurde diese Auswahl im Rahmen der zweiten Begehung vorgestellt und eine Ergänzung der Programmstichprobe freigestellt. Das Gutachterteam war mit der Auswahl der Studiengänge in der Programmstichprobe einverstanden und sah keine Notwendigkeit für eine Ergänzung.

Folgende Studiengänge wurden für eine Begutachtung im Rahmen der Programmstichprobe vorgesehen:

- Executive MBA (zuletzt akkreditiert im März 2011)
- Betriebswirtschaftslehre, B.Sc. (zuletzt akkreditiert im Februar 2010).

Im Nachgang zum zweiten Besuch vor Ort wurde von der FIBAA das Gutachterteam für die Programmstichprobe (im Folgenden: „Gutachterteam PROG“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates bestellt. Die FIBAA stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der WHU her; es wurden keine Einwände geäußert.

Dem Gutachterteam für die Programmstichprobe gehörten an:

o. Univ.-Prof. Dr. Rolf **Eschenbach**

WU Wien

Institut für Unternehmensführung

Prof. Dr. Andreas **Altmann**

MCI Management Center Innsbruck

Geschäftsführer

² Alle Studiengänge außer Executive MBA wurden im Februar 2010 akkreditiert.

Gerd Feninger

Consulting Gerd Feninger, München
Inhaber

Thomas Sachs

Universität Bayreuth
Studierender der Betriebswirtschaftslehre (M.Sc.)

Die Programmstichprobe wurde am 19. Januar 2012 durchgeführt. Da die Akkreditierungen der ausgewählten Studiengänge nicht länger als drei Jahre zurück liegen, wurde auf eine Begehung im Rahmen der Programmstichprobe verzichtet. Das Gutachterteam PROG tagte in der FIBAA-Geschäftsstelle und führte Gespräche mit der Hochschule via Telefonkonferenz. Die Programmstichprobe folgte dabei thematisch dem Vorgehen in der Programmakkreditierung. Im Ergebnis der Begutachtung verfasste das Gutachterteam PROG einen Ergebnisbericht, der die Selbstdokumentationen der Hochschule zu den Studiengängen Executive Master of Business Administration (MBA) und Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.), die Akkreditierungsberichte zu diesen Studiengängen sowie die Ergebnisse der Begutachtung vor Ort. berücksichtigt. Der Bericht wurde im Anschluss dem Gutachterteam SYS zur Verfügung gestellt.

Dieses trat zu einer abschließenden Besprechung am 13. Februar 2012 in den Räumen der FIBAA-Geschäftsstelle zusammen. Vertreten war ferner der Sprecher des Gutachterteams PROG, Prof. Dr. Rolf Eschenbach, via telefonischer Zuschaltung. Zur Klärung noch offener Fragen wurden eingangs Gespräche mit der anwesenden Leitung der Stabsstelle Qualitätssicherung der WHU geführt. Nach Ende der abschließenden Besprechung präsentierte das Gutachterteam SYS seine vorläufige Einschätzung des Qualitätsmanagementsystems der WHU den Vertretern der Hochschule.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 9. März 2012 zur Stellungnahme übermittelt. Gutachten und Stellungnahme waren Grundlage für die Beschlussfassung der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren am 30.3.2012.

1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dem Gegenstand dieser Akkreditierung entsprechend – internes Qualitätssicherungssystem der WHU – Otto Beisheim School of Management im Bereich von Studium und Lehre – wurden im Rahmen des Verfahrens die für Lehre und Studium relevanten Strukturen und Prozesse darauf überprüft, ob sie das Erreichen der Qualifikationsziele und die hohe Qualität der Studiengänge gewährleisten. Dabei haben die European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG), die Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) und die Kriterien des Akkreditierungsrates Anwendung gefunden.

Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat im Akkreditierungsverfahren nachgewiesen, dass sie über ein umfassendes und wirksames Qualitätsmanagementsystem verfügt. Ihr Qualitätsmanagementsystem ist geeignet, das Erreichen der Qualifikationsziele und die Qualitätsstandards der Studiengänge zu gewährleisten. Die Hochschule hat den Anspruch, eine sehr hohe Qualität in ihren Leistungsbereichen anzubieten. Für den hier begutachteten Bereich Studium und Lehre sind die Gutachter der Auffassung, dass ihr dies auch in hohem Maße gelingt. Dies äußert sich insbesondere in der Qualität des Lehrpersonals, der definierten Qualifikationsziele und der Betreuung der Studierenden. Die WHU hat zudem ein Qualitätsverständnis entwickelt, welches regelmäßig alle relevanten Hochschulgruppen sowie externe Experten und Vertreter der Berufspraxis beteiligt. Dabei kommt den Studierenden eine besondere Rolle zu. Es sind aber nicht nur die formell definierten Prozesse und Verfahren, die eine erfolgreiche Qualitätssicherung an der WHU ermöglichen. Das Qualitätsverständnis der WHU äußert sich auch durch die freiwillige Selbstverpflichtung und das Bekenntnis zum Prinzip der Leistungsorientierung aller Beteiligten. Insgesamt sind die Gutachter der Auffassung, dass die WHU ihren Bildungsauftrag aus Überzeugung erfüllt; sie empfehlen jedoch, in Zukunft sämtliche Evaluationsergebnisse inklusive Maßnahmenkatalog und

Umsetzungscontrolling in einem Evaluationsreport zusammenzufassen und, im Rahmen der datenschutzrechtlichen Vorgaben, zu veröffentlichen und so insbesondere allen Studierenden zugänglich zu machen (vgl. Kapitel C).

Im Ergebnis empfehlen die Gutachter die Systemakkreditierung der WHU – Otto Beisheim School of Management ohne Auflagen.

1.2 Beschluss

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der Otto Beisheim Hochschule für Management - WHU, Vallendar, gem. 6.1.1 i.V.m. 6.2.1. der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 10. Dezember 2010 mit Wirkung vom 30. März 2012 bis Ende Sommersemester 2018.

Die Kommission macht sich die folgende von den Gutachtern formulierte Empfehlung zu Eigen:

Sämtliche Evaluationsergebnisse inklusive Maßnahmenkatalog und Umsetzungscontrolling sollten in einem Evaluationsreport zusammengefasst und, im Rahmen der datenschutzrechtlichen Vorgaben, veröffentlicht werden und so insbesondere allen Studierenden zugänglich gemacht werden (vgl. Kapitel C).

Die Kommission empfiehlt der Hochschule darüber hinaus, die Sanktionierungsbefugnisse der Stabsstelle QM bei Identifizierung nicht regelkonformer Arbeit zu präzisieren.

2. Informationen zur Hochschule

Die WHU - Otto Beisheim School of Management (WHU) ist eine staatlich anerkannte, private, wissenschaftliche Hochschule mit Universitätsrang. Sie wurde 1984 als eine der ersten privaten, alternativen Anbieter zum öffentlichen Hochschulsystem gegründet. Seither wird an der WHU Betriebswirtschaftslehre mit dem inhaltlichen Schwerpunkt Unternehmensführung gelehrt. Die Hochschule besitzt sowohl das Promotions- als auch das Habilitationsrecht. Der Hauptsitz der WHU ist in Vallendar. Seit 2010 hat die WHU einen Standort in Düsseldorf, wo zurzeit ein MBA-Programm in Teilzeit stattfindet.

Die gemeinnützige Stiftung WHU ist Trägerin der Hochschule, deren Stiftungszweck die Finanzierung der WHU ist. Diese Aufgabe bestreitet die Stiftung aus den Erträgen des Stiftungsvermögens und aus den Zuwendungen Dritter. Im Sinne der Grundsätze guter Stiftungspraxis sieht die Stiftung WHU Transparenz als wichtigen Teil ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Förderern an und lässt ihre Arbeit jährlich freiwillig durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft testen. In dem veröffentlichten jährlichen Geschäftsbericht ist die Finanzierungsstruktur der Hochschule offengelegt. Darüber hinaus übt die Stiftung gemäß Grundordnung die Aufsicht über die Hochschule aus. Sie achtet darauf, dass die Aufgaben der Hochschule ordnungsgemäß erfüllt werden und ihre Zielsetzung gewahrt bleibt. Dazu schließt sie mit der Hochschule eine mehrjährige Zielvereinbarung ab. Gegenstände der Zielvereinbarung sind insbesondere:

- die Einrichtung oder Schließung von Studiengängen,
- die angestrebte Zahl der Studienplätze in den Studiengängen
- die vorgesehenen Studiengebühren
- die Personalplanung
- die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und sonstige Maßnahmen der Personalentwicklung
- die Sicherung der Qualität von Forschung und Lehre
- die weitere Gestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, insbesondere die internationale Zusammenarbeit,
- das für die Wahrnehmung der Hochschulaufgaben erforderlichen Raumprogramm
- die für die Wahrnehmung der Aufgaben der Hochschule erforderlichen technischen Einrichtungen.

Der Stiftungsvorstand setzt sich zusammen aus Vertretern der Wissenschaft und Wirtschaft.

Die Hochschule wird geleitet vom Rektorat, dem der Rektor, der/die Prorektor/en sowie der Kanzler angehören. Das Rektorat wird unterstützt von der Stabsstelle Dean's Office. An die Hochschulleitung angehängt ist zudem die Stabsstelle Qualitätsmanagement. Die Aufbauorganisation sieht drei verschiedene Bereiche vor:

- Den ersten Bereich bilden die Wissenschaftler an der WHU. Voll- und Juniorprofessoren sind in sieben sogenannten Faculty Groups“ (Accounting & Control, Economics, Finance, Innovation & Entrepreneurship, Marketing, Supply Chain Management und Strategy & Organization) thematisch zusammengefasst. Die Abstimmung mit dem Rektorat erfolgt über einen Group Speaker.
- Die Programme der WHU bilden den zweiten Bereich in der Organisationsstruktur. Sie werden jeweils von einem akademischen Direktor sowie einem Senior Program Manager geleitet, die in ihrer Arbeit von weiteren Programmmitarbeitern unterstützt werden.
- Die dritte Säule bilden die sogenannten Service-Bereiche. Die Service-Abteilungen sind zum einen für die kaufmännischen Prozesse (z.B. Personal, Controlling) zuständig, zum anderen für die hochschulweiten Dienstleistungen, wie u.a. die Bibliothek, den Career Service. Alle Service-Abteilungen werden von einem erfahrenen Abteilungsleiter gemanagt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Organisationsstruktur der Hochschule.

Aktuell hat die WHU 889 Studierende (Bachelor & Master-Programme), 277 Doktoranden, 28 Professoren (VZÄ), 18 Juniorprofessoren, 13 Honorarprofessoren, ca. 70 externe Dozenten pro Jahr und 115 Mitarbeiter. Sie kooperiert weltweit mit über 180 Universitäten sowie 160 Unternehmen und hat 2.500 Alumni weltweit.

Insgesamt bietet die Hochschule folgende Studiengänge an:

Studiengang	Abschluss	Format	Start	Dauer	Zielgruppe	Fokus
BWL/ Management	B.Sc.	Erststudium, vollzeit	2005	3 Jahre	Abiturienten	General Management
BWL/ Management	M.Sc.	konsekutiv, vollzeit	2008	17 Monate	Bachelor-Absolventen in Wirtschaftswissenschaften	General Management
Master of Law and Business	MLB	weiterbildend, vollzeit	2005	12 Monate	Absolventen in Wirtschaftswissenschaften bzw. Jura	Jura / BWL
Business Administration	MBA	weiterbildend, vollzeit	2005	16 Monate	Absolventen mit Erststudium und 2 Jahren Berufserfahrung	General Management
Business Administration	MBA	weiterbildend, teilzeit	2010	24 Monate	Absolventen mit Erststudium und 2 Jahren Berufserfahrung	General Management
Executive MBA	EMBA	weiterbildend, teilzeit	1997	24 Monate	Absolventen mit Erststudium und Führungserfahrung	General Management

Darüber hinaus bietet die WHU Promotionsprogramme, Habilitationsprogramme sowie Non-Degree-Programme in der Weiterbildung an.

Zudem sind derzeit folgende Forschungszentren an der WHU eingerichtet:

- Asia Center
- Biopharma Management Center (BMC)
- Center for Collaborative Commerce (CCC)
- Center for European Studies (CEUS)
- Center for Private Banking
- Center for Responsible Leadership
- Henkel Center for Consumer Goods (HCCG)
- Institut für Management und Controlling (IMC)
- INTES Institut für Familienunternehmen
- Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU)

Die Zentren sind ein integraler Bestandteil der anwendungsorientierten Forschung an der WHU. Sie dienen insbesondere der Vertiefung einzelner Forschungsgebiete und einer engen Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis.

WHU Organizational Structure



Foundation
 Executive Board: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erich Greiß (Chairman), Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Brockhoff (Vice Chairman), Heinz-Michael Schmitz (Vice Chairman)
 Director Resource Development: Monika Gessel, Peter Kresuter

Dean's Office
 Dean: Prof. Dr. Michael Frenkel, Associate Dean: Prof. Dr. Markus Rudolf, Head of Administration: Peter Christ
 Assistant Dean: Rebecca Winkelmann / Interim Head of Dean's Office: Eva Kohl
 Head of Public Relations: Peter Augustin

Quality Management
 Peter Christ

Chairs / Centers / Groups

Group: Accounting and Control
 Group Speaker: **Utz Schäfer**
 Igor Goncharov, Professor of Financial Accounting
 Martin Jacob, Assistant Professor of Taxation and Accounting
 Matthias Mahlenhoff, Assistant Professor of Control and International Accounting
 Utz Schäfer, Professor of Management Accounting and Control
 Thorsten Sellhorn, Professor of Accounting
 Jürgen Weber, Professor of Management Accounting and Control
 Center for Controlling and Management (CCM)

Group: Economics
 Group Speaker: **Ralf Fendel**
 Azim Czarny, Assistant Professor of Regulatory Economics
 Ralf Fendel, Professor of Monetary Economics
 Michael Frenkel, Professor of Macroeconomics and International Economics
 Christina Günther, Professor of Industrial Economics & Innovation Economics
 Kai Nüschelath, Assistant Professor of Industrial Organization and Competitive Strategy
 Markus Reisinger, Professor of Microeconomics and Industrial Organization
 Jan-Christoph Rülke, Assistant Professor of International Economics
 Jürgen Weigand, Professor of Microeconomics and Industrial Organization
 Center for European Studies (CEUS)

Group: Finance
 Group Speaker: **Lutz Johanning**
 Christian Andres, Professor of Empirical Corporate Finance
 Katrin Baedorf, Assistant Professor of Finance / Private Banking
 Lutz Johanning, Professor of Empirical Finance
 Maria Nöcker-Wilde, Assistant Professor of Finance
 Markus Rudolf, Professor of Finance
 Dennis Schweizer, Assistant Professor of Alternative Investments
 Mei Wang, Professor of Behavioral Finance
 Burcin Yurtoglu, Professor of Corporate Finance
 Center for Private Banking

Group: Innovation and Entrepreneurship
 Group Speaker: **Hoiger Erms**
 Malte Brettel, Professor of Entrepreneurship
 Hoiger Erms, Professor of Technology and Innovation Management
 Thomas Fischer, Professor of Business Information Science and Information Management
 Sven-Volker Rehm, Assistant Professor of Business Information Science and Information Mgt.
 Biopharma Management Center (BMC)

Group: Marketing
 Group Speaker: **Martin Fassnachter**
 Tim Oliver Brexendorf, Assistant Professor of Consumer goods Marketing
 Martin Fassnachter, Professor of Marketing and Commerce
 Walter Herzog, Professor of Market Research
 Ole Jensen, Professor of Sales Management and B2B Marketing
 Tillmann Wagner, Professor of Services Marketing
 Center for Market-Oriented Corporate Management (CMCM)
 Henkel Center for Consumer Goods (HCCG)

Group: Strategy and Organization
 Group Speaker: **Thomas Hutzschenreuter**
 Carolin Decker, Assistant Professor of Family Offices
 Matthias Ehrhart, Assistant Professor of International Management
 Andreas Hack, Professor of Family Business
 Thomas Hutzschenreuter, Professor of Corporate Strategy and Governance, Director of Research
 Peter-J. Jost, Professor of Organization Theory
 Lutz Kaufmann, Professor of International Business & Supply Management
 Sabine Klein, Professor of Family Business
 Ingo Kleindienst, Assistant Professor of Strategy Processes
 Miriam Mützel, Professor of Organizational Behavior
 Felix Reemann, Assistant Professor of International Management
 Stefanie Schubert, Assistant Professor of Organization Theory
 WHU Asia Center

Group: Supply Chain Management
 Group Speaker: **Stefan Spinler**
 Arnd Huchzermeier, Professor of Production Management
 Stefan Spinler, Professor of Logistics Management
 Carl Marcus Waldenborg, Professor of Logistics and Services Management
 Center for Collaborative Commerce (CCC)

Programs (Degree / Non-Degree)

Pre-Experience Programs (BSc / MSc)
 Academic Director (BSc): Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
 Academic Director (MSc): Prof. Dr. Markus Rudolf
 Program Director (BSc / MSc): Steffen Löw
 Studium Generale
 Academic Director: Prof. Dr. Thorsten Sellhorn

Post-Experience Programs (Full Time MBA / Part Time MBA / EMBA)
 Academic Director, Post-Experience Programs: Prof. Dr. Jürgen Weigand
 Senior Program Manager MBA: Heidrun Hoffmann
 Senior Program Manager PT-MBA: Jrsula Oppel
 Senior Program Manager EMBA: Hannelore Forstbohm

Executive Education and European Programs
Executive Education
 Academic Director: Prof. Dr. Lutz Kaufmann
 Managing Director ExecEd: Rebecca Winkelmann
European Programs
 Academic Director: Prof. Dr. Michael Frenkel
 ExecEd: Senior Program Manager: Rebecca Winkelmann
 Non-ExecEd: Senior Program Manager: Stefanie Schwiens

Doctoral Program
 Academic Director: Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter
 Program Manager: Elisabeth Pirsch

Master of Law and Business Program
 Academic Director: Prof. Dr. Markus Rudolf

Services / Administration / Infrastructure

Services
 Career Service: Heike Hülppisch
 International Relations: Stefanie Schwiens
 European Summer Institute: Academic Director: Prof. Dr. Michael Frenkel, Director International Relations: Stefanie Schwiens
 Library: Hannelore Pothig

Administration
 Financial Control: Alexander Berger
 Finance & Accounting: Maria Mohr
 Human Resources: Ralf Bings

Infrastructure
 IT: Dirk Jonach
 Facility Management, Scheduling and Room Planning: Marion Key

December 21, 2011

3. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung

a) Entwicklungskonzept im Bereich Studium und Lehre

Für das Entwicklungskonzept bzw. die Strategie der WHU sind drei Elemente von zentraler Bedeutung: das Mission Statement, die Vision und die „Core Values“ der WHU.

Mission Statement

Die WHU verpflichtet sich nach eigenen Angaben dem Anspruch „Excellence in Management Education“. Dieser Anspruch gilt gleichermaßen für Lehre und Forschung: Für die Lehre heißt dies zum einen die Ausbildung herausragender Absolventen und zum anderen die Schaffung eines Umfeldes für lebenslanges Lernen für Führungskräfte. Für die Forschung bedeutet dies, qualitativ hochwertige Forschungsergebnisse sowie Beiträge für die Wissenschaft hervorzubringen. Die Hochschule will diesem Anspruch gerecht werden, indem sie versucht:

- die globale Dimension der Wirtschaft zu betonen,
- wissenschaftlichen Anspruch mit Praxisbezug zu kombinieren,
- verantwortungsbewusste Führung und Teamarbeit zu fördern,
- ein stimulierendes, intellektuelles und internationales Umfeld zu schaffen,
- erstklassige Wissenschaftler für die WHU zu gewinnen und selbst zu schaffen,
- eine unternehmerische Kultur zu unterstützen und
- sich für die Gesellschaft einzusetzen.

Vision

Die Vision für den kommenden Fünf-Jahres-Zeitraum 2012-2016 lautet wie folgt:

„Ende 2016 ist die WHU in praktisch allen Dimensionen einer internationalen Business School fest in der „Champions League“ verankert. Sie ist im Markt bekannt für qualitative hochwertige Bachelor- und Master-Programme im Bereich General Management, für herausragende Forschungsleistungen und für ihre starke Vernetzung in der Wirtschaft. Dabei steht die WHU für gelebte Internationalität und ihr klares Bekenntnis zu sozialer Verantwortung. Einer ihrer besonderen Werte ist die enge Verbindung mit allen Stakeholder-Gruppen.“

„Core Values“

Passion, People und Performance bilden die grundlegenden Werte der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der WHU. Sie werden von der Hochschule wie folgt definiert:

„Passion: Wir fördern unternehmerisches, innovatives Denken und Handeln durch ein intellektuell anregendes und kreatives Umfeld, das entscheidend durch die Faszination und das Engagement aller Beteiligten geprägt ist.

People: Wir unterstützen, fördern und fordern die persönliche Entwicklung und soziale Verantwortung des Einzelnen durch gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Respekt in einer Gemeinschaft aus Studierenden, Mitarbeitern, Ehemaligen und Lehrenden.

Performance: Wir verpflichten uns gegenüber Studierenden zu einer hervorragenden, international ausgerichteten und aktuellen, auf eigener Forschung aufbauenden, Aus- und Weiterbildung.“

Prozess der Strategieerstellung

Basierend auf den drei zentralen Elementen – Mission Statement, Vision und „Core Values“ – entwickelt die WHU in der Regel eine Fünf-Jahres-Strategie. Die Strategieentwicklung ist dabei initiiert und geleitet von der Hochschulleitung unter Einbeziehung von Anspruchsgruppen der Hochschule (Fakultät, Stiftungsvorstand, Mitarbeiter, Studierende, Alumni oder Advisory Boards). Innerhalb einer solchen Strategie wird explizit auf die drei strategischen Aktivitätsbereiche der Hochschule – Lehre, Forschung und Praxis – eingegangen. Zur Detaillierung verschiedener Aspekte der strategischen Planung werden von der Hochschulleitung zumeist Projektgruppen gebildet, welche an die Hochschulleitung in regelmäßigen Abständen berichten. Dabei werden die Projektgruppen cross-functional zusammengesetzt, d.h. gleichwohl Fakultätsmitglieder, Mitarbeiter aus den Programmabteilungen oder Servicebereichen, aber auch Studierendenvertreter und Experten aus der Praxis zusammen zu bringen.

Die Projektgruppen arbeiten mit einem Arbeitsauftrag ihr Thema aus und legen der Hochschulleitung ihre Vorschläge zur Umsetzung vor. Die Hochschulleitung entscheidet und legt die Strategie dem Stiftungsvorstand vor. Nach der Verabschiedung durch den Stiftungsvorstand gibt die Hochschulleitung die Umsetzung in Auftrag.

Die Strategieentwicklung erfolgt nach folgendem Schema/ Vorgehen:

- (1) **Detaillierter Rückblick:** Im ersten Schritt wird ein Rückblick auf den zurückliegenden Strategiezeitraum vorgenommen inkl. Analyse der Zielerreichung und Abschlussbericht
- (2) **Definition der Vision bzw. der strategischen Gesamtausrichtung:** Auf Basis des Rückblicks sowie der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen werden die Vision und die strategische Roadmap für den nächsten 5-Jahreszeitraum von der Hochschulleitung unter Einbezug der oben genannten Stakeholder-Gruppen definiert.
- (3) **Definition der strategischen Ziele:** Die Vision und strategische Ausrichtung wird im nächsten Schritt in konkrete, messbare Ziele in den drei strategischen Aktivitätsbereichen der Hochschule (Lehre, Forschung und Praxis) herunter gebrochen. Dies erfolgt im Dialog mit den jeweiligen Bereichen / Verantwortlichen (z.B. Akademische Direktoren im Bereich Lehre, Director of Research im Bereich Forschung etc). Das Ergebnisdokument wird mit dem Stiftungsvorstand abgestimmt.
- (4) **Definition der Verantwortlichkeiten / Arbeitsgruppen:** Zur Detaillierung verschiedener Aspekte der strategischen Planung sowie insbesondere für bereichsübergreifende Themen werden von der Hochschulleitung zumeist bereichsübergreifende Projektgruppen gebildet. Diese setzen sich je nach Thema aus Fakultätsmitgliedern, Mitarbeitern aus den Programmabteilungen oder Servicebereichen, Studierendenvertretern und Experten aus der Praxis zusammen.
- (5) **Definition von Projekten und Maßnahmen zur Zielerreichung:** Auf Basis der strategischen Ziele identifizieren die jeweiligen Verantwortlichen bzw. Projektgruppen operative Projekte, Maßnahmen und Aktivitäten zur Erreichung der gesteckten Ziele. Das bedeutet, dass die Projektgruppen mit einem klaren Arbeitsauftrag ihr Thema ausarbeiten und der Hochschulleitung zur Entscheidung vorlegen.
- (6) **Finale Entscheidung / Verabschiedung:** Die Hochschulleitung entscheidet, ob und welche Projekte umgesetzt werden sollen und stimmt diesen Stand erneut mit der Stiftung ab.
- (7) **Kontinuierlicher Statusbericht, Überprüfung und ggf. Anpassung:** In regelmäßigen Abständen berichten die Bereiche bzw. Projektteams den aktuellen Status der verschiedenen Projekte und Maßnahmen an den Rektor. Der Rektor wiederum berichtet in den Regelterminen mit dem Stiftungsvorstand über den Stand der Strategieumsetzung. Zum Ende jedes Jahres wird die Strategie vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen einem „Review“ unterzogen. Hierbei werden ggf. einzelne operative Teilziele an aktuelle Entwicklungen angepasst bzw. weitere Zielbereiche ergänzt.

Nach Angaben der Hochschule wird die Stabsstelle Qualitätsmanagement (QM) im Rahmen der strategischen Planung an den für sie relevanten Punkten einbezogen: dies betrifft insbesondere Überlegungen zur Sicherung bzw. Steigerung der Qualität in Lehre, Forschung und Praxis sowie der Entwicklung neuer Studiengänge bzw. der Weiterentwicklung bestehender Studiengänge. Die Stabsstelle QM ist laut Grundordnung der WHU vom 2.12.2010 direkt an die Hochschulleitung angebunden und in Fragen der Qualitätssicherung weisungsfrei und unabhängig. Ihr kommt zum einen eine beratende Funktion zu, indem sie wichtige Hinweise zu Handlungsbedarfen für die Hochschulleitung aufbereitet. Zum anderen hat sie eine Kontrollfunktion mit Veto- bzw. Eingriffsbefugnissen bei Prozessen, die die Qualitätssicherung von Studium und Lehre betreffen. Disziplinarisch und fachlich sind die Mitarbeiter der Stabsstelle QM dem Kanzler zugeordnet.

Die Mission Statement, Vision und „Core Values“ sind in der Imagebroschüre der WHU publiziert. Im Newsletter des Rektors wird quartalsweise über aktuelle Entwicklungen in Gre-

mien, Lehre und Studium etc. berichtet. Zudem wird zum Ende eines strategischen Planungszeitraumes ein Abschlussbericht erstellt, der den relevanten Hochschulgruppen zur Verfügung gestellt wird.

Entwicklungskonzept/Strategie der WHU

In der sog. „Wachstumsstrategie 2006-2011“ hat sich die WHU als Aufgabe gestellt, die Zahl der Professoren und der Studierenden bis zum Jahresende 2011 nahezu zu verdoppeln, ihre Sichtbarkeit in Forschung und Lehre deutlich zu steigern und sich so unter den besten Hochschulen in Europa zu etablieren. Ausgangspunkt für den Beschluss der Wachstumsstrategie war, dass eine Erhöhung der Sichtbarkeit der Hochschule angesichts des europäischen und internationalen Wettbewerbs um die besten Studierenden, Professoren und Förderer unabdingbar ist. Nach dem Auslaufen der Diplomprogramme konnte die WHU nach eigenen Angaben – auch weil sie eine „stand-alone Business School“ ist – kein Nischenanbieter mit einem oder zwei Programmen bleiben, sondern musste eine gemessen an größeren internationalen Business Schools weitgehend vollständige Angebotspalette im Sinne des lebenslangen Lernens (weiter)entwickeln. Parallel dazu mussten sich auch Strukturen und Prozesse verändern. Die Ergebnisse der Wachstumsstrategie wurden dem Gutachter-Team vorgelegt. Die Strategie 2012-2016 „Konsolidierung bei weiterem Wachstum“ war zum Zeitpunkt der zweiten Begehung vor Ort noch nicht verabschiedet. Vorgesehen war, einerseits die Elemente der jüngeren Entwicklung beizubehalten, d.h. die Umsetzung und Festigung von neuen Strukturen, sowie andererseits zusätzliche Ausbaupotenziale konsequent zu nutzen. Die Hochschulleitung erläuterte in der Begehung vor Ort ergänzend, dass die neue Strategie von der oben zitierten Vision abgeleitet ist.

Ausbildungsprofil der WHU

Die WHU bietet grundständige und weiterbildende Studiengänge im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich an. Hierzu zählen:

Bachelor of Science in BWL/Management (B.Sc.)

Das sechssemestrige Programm richtet sich als wirtschaftswissenschaftliches Erststudium an qualifizierte, leistungsorientierte Abiturienten, die eine breit angelegte, international ausgerichtete Ausbildung suchen. Das Curriculum ist wissenschaftsbasiert, zugleich aber in hohem Maße praxisorientiert. Zwei Praktika und ein Auslandssemester sind integrale Bestandteile des Curriculums.

Master of Science in Management (M.Sc.)

Das Programm richtet sich als nachfolgendes wirtschaftswissenschaftliches Studium an besonders qualifizierte, leistungsorientierte Bachelor-Absolventen dieser Fachrichtung, die sich in einem internationalen Umfeld bewegen möchten. Das Studium soll die vorhandenen Grundlagen ausbauen und zugleich einen ausgeprägten Praxisbezug bieten. Nach 17 Monaten endet es mit dem Master of Science.

Bucerius/WHU Master of Law and Business (MLB)

Das MLB ist ein interdisziplinäres Studium auf – nach Angaben der Hochschule - höchstem Niveau, das gemeinsam mit der Bucerius Law School angeboten wird. Das Studium soll die unterschiedlichen Aspekte des Internationalen Wirtschaftsrechts mit Fragen des Internationalen Managements verbinden und ist auf die Erfordernisse der internationalen Wirtschaft ausgerichtet. Im rechtswissenschaftlichen Teil des Programms werden alle wesentlichen juristischen Fragen behandelt, mit denen ein international tätiges Unternehmen konfrontiert wird. Der wirtschaftswissenschaftliche Teil des Programms beschäftigt sich zunächst mit den grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die insbesondere für Wirtschaftsjuristen von Bedeutung sind. Im zweiten Teil des Programms werden aufeinander abgestimmte rechtswissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Kurse zu Themen der internationalen Wirtschaft belegt.

Master of Business Administration (MBA) in Vollzeit

Der Studiengang richtet sich an junge Interessenten unterschiedlicher Fachrichtungen, die nach ihrem Erstabschluss über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung verfügen. Ziel des 16-monatigen Programms ist es, Teilnehmern aus aller Welt die notwendigen Fähigkeiten zu vermitteln, Strategien, Veränderungen und Wettbewerbssituationen im internationalen Kontext zu erkennen und zu beherrschen sowie ihre Karriere zu fördern.

Master of Business Administration (MBA) in Teilzeit

Der Studiengang richtet sich an Nachwuchskräfte, die über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung verfügen und ihre Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft und Ökonomie ergänzen, vertiefen oder aufbauen möchten. Innerhalb von zwei Jahren sollen die General-Management-Fertigkeiten der High Potentials mit Fokus auf die Themen Führung und Persönlichkeitsentwicklung trainiert werden. Die Kurse werden an Samstagen am neu errichteten Standort der WHU in Düsseldorf durchgeführt. Der internationalen Ausrichtung des Studienganges dienen auch drei einwöchige Module an renommierten Partnerhochschulen in den USA, Indien und China.

Kellogg-WHU Executive MBA (EMBA)

Das gemeinsame Kellogg-WHU Executive MBA-Programm soll alle wichtigen Managementinhalte vermitteln und beinhaltet die Synthese amerikanischer und europäischer Managementmethoden und -kenntnissen. Es ist ein General-Management Programm von zweijähriger Dauer und ist als Teilzeit-Programm aufgebaut. Es schließt mit dem Titel Master of Business Administration (Kellogg-WHU) ab. Die WHU ist exklusiver Partner der Kellogg School of Management (Evanston, Illinois USA) in Europa und auch Teil des Kellogg Executive MBA Netzwerkes, welchem drei weitere Hochschulen in Kanada, China und Israel angehören.

Obwohl die Studiengänge unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und verschiedene Ausbildungsziele verfolgen, zeichnen sie sich alle, nach Angaben der Hochschule, durch einen gemeinsamen, WHU-spezifischen Kern aus, welcher insbesondere durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet ist:

- Alle Studiengänge vereinen einen hohen akademischen Anspruch mit angemessenem Praxisbezug.
- Die Studierenden werden mit theoretischen Grundlagen und Wissen ausgestattet, welche für aktuelle und künftige Herausforderungen in der Wirtschaft und in der Gesellschaft relevant sind.
- Die Internationalität hat einen besonders großen Stellenwert in allen Programmen. Dies zeigt sich in Lehrinhalten, dem strukturellen Aufbau der Programme, der Zusammensetzung der Studierendenschaft sowie der Unterrichtssprache.
- Der Fokus der Programme ist eine qualitative hochwertige General-Management-Aus- bzw. Weiterbildung.
- Die WHU betont in allen Programmen die Komponenten Persönlichkeitsentwicklung, Führung sowie interkulturelle Fähigkeiten.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Studienprogramme und ihre Einordnung in den Bildungsmarkt.

Übersicht über die Studienprogramme

Programm	BSc	MSc	MBA / PT-MBA	EMBA
Marktpositionierung	Das BSc Programm gehört zu der Spitzengruppe der BWL-Studiengänge in Deutschland und genießt außerdem ein hohes Ansehen im Ausland. Das Programm ist regelmäßig unter den ersten fünf Hochschulen in deutschen und internationalen Wirtschaftsrankings.	Das MSc Programm hat sich in den drei Jahren seines Bestandes in der deutschen Hochschullandschaft gut etabliert. Sowohl im Financial Times Masters in Management Ranking, als auch im CHE Ranking erzielt der Studiengang sehr gute Resultate.	Das MBA Programm gewinnt eine deutliche nationale und internationale Bedeutung in einem zunehmenden Wettbewerbsmarkt. Die internationale Anerkennung zeigt sich unter anderem in der hohen Anzahl internationaler Studierender.	Das Executive MBA Programm rangiert in der Spitzenklasse im Post Experience Bereich. Top Positionen in internationalen Rankings zeigen die hohe Reputation.
Ausbildungsprofil	Das Bachelor of Science Programm für hochqualifizierte, leistungsstarke Abiturienten mit Interesse für einen breit angelegten, international ausgerichteten Studienverlauf konzipiert. Der Studiengang ist wissensbasiert und legt Wert auf praktische und internationale Erfahrungen.	Das konsekutive Masterprogramm bietet eine forschungsorientierte Ausbildung. Den Studenten wird ermöglicht, die Fähigkeiten kreative Lösungsansätze zu abzuleiten und eine integrative Managementperspektive zu entwickeln. Das Programm unterstützt zudem die internationale Dimension durch einen Pflichtaufenthalt im Ausland und die Möglichkeit, einen Doppelabschluss an einer Universität im Ausland zu absolvieren.	Als betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Managementprogramm für Studierende mit unterschiedlichen beruflichen und akademischen Hintergründen wurde das MBA Programm darauf ausgerichtet, die Teilnehmer mit Wissen und Fähigkeiten über die Definition, Anwendung und Ausführung strategischer Maßnahmen im internationalen Bereich auszurüsten.	Das Kellogg-WHU EMBA Programm ist ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Managementprogramm, welches auf ein breit angelegtes Hintergrundwissen der verschiedenen wirtschaftlichen Disziplinen abzielt. Hierbei wird besonders der Prozess von der Strategie zur Entscheidung und Implementation betont, mit besonderem Fokus auf umgebende Elemente (Gesellschaft, Wirtschaftskontext, Kultur).
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der BWL und VWL • Quantitative Forschungsmethoden • Internationale BWL und VWL • Integratives Management • Seminare in den Bereichen Finanzbuchhaltung und Controlling, VWL, Finanzierung, Innovations- und Unternehmertum, Marketing, Strategie und Organisation, Supply Chain Management • Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht • Bachelor These und Verteidigung • 2 Praktika • Auslandssemester • 2 Fremdsprachen • Studium Generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernmodule: Führungsverhalten, Ethik, Entscheidungstheorie, Empirische Methoden • Spezialisierungsmöglichkeit in den Fächern: Finanzbuchhaltung und Controlling, VWL, Finanzierung, Innovations- und Unternehmertum, Marketing, Strategie und Organisation, Supply Chain Management • Integratives Modul: Business Simulation Game • Praktikum • Auslandssemester • Master These 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernmodule: General Management, Wirtschaftsrecht, Finanzierung, Finanzbuchhaltung, Strategisches Management • Weiterführende Module: Innovationsmanagement, Organisationstheorie, operatives Management, Finanzbuchhaltung, Marketing, Weltwirtschaft, Unternehmensstrategie • Spezialisierungsmöglichkeiten • Internationale Module in China, Indien und den USA • Master These 	<ul style="list-style-type: none"> • „Live In Weeks“: Rolle des Managers, Individual- und Gruppenverhalten, Statistik, Investitionsentscheidungen, globale Wirtschaftsentwicklung, Europäische Kultur und Führungsstile • Wochenendmodule: Finanzberichtssysteme, Wahrscheinlichkeitstheorie, Volkswirtschaftslehre, Marketing Management, operatives Management, Führungsstrategie, Finanzwirtschaft, Strategisches Management, Unternehmensführung, Innovationsmanagement, Kapitalmanagement, Unternehmensfinanzierung, Logistik und Supply Chain Management, Unternehmertum, Internationale Finanz- und Weltkapitalmärkte, Internationale Rechnungslegung, Ethik und Führungsverhalten • „Live In Week“ an der Kellogg University • Wahlmodule im Ausland (Tel Aviv, Toronto, Hong Kong, Miami) • Praxisorientierte MasterThese • Seminare über Krisenmanagement, Ethik und Führungsverhalten, Unternehmensstrategien für Nachhaltigkeit • Soziale Verantwortung als integrativer Bereich aller Seminare • Interkulturelle Sensibilität durch hohe Diversifikation innerhalb der Teilnehmer
Integration des Themas soziale Verantwortung	<p>Globale Verantwortung: Management Abroad Kurse (Entwicklungsländer)</p> <p>Pflichtfach Studium Generale: Ethik und soziale Verantwortung</p> <p>Studentische Initiativen</p>	<p>Pflichtkurs Führungsverhalten</p> <p>Pflichtkurs Ethik</p> <p>Studentische Initiativen</p>	<p>Interkulturelle Sensibilität, stark internationale Gruppenarbeit</p> <p>Wirtschaftsethik</p> <p>Module in Entwicklungsländern</p> <p>Studentische Initiativen</p>	<p>Seminar zur Krisenmanagement, Ethik und Führungsverhalten</p> <p>Coaching-Elemente</p>

Bewertung

Die Hochschule definiert in einem Fünf-Jahres-Rhythmus ihr strategisches Entwicklungskonzept, das alle drei Kerngebiete der WHU-Aktivitäten – Lehre („Academic Programs“), Forschung („Research“) und Praxis („Executive Education & Business Engagement“) – berücksichtigt. Das neue Entwicklungskonzept 2012-2016 ist nach Auffassung der Gutachter eine konsequente Fortsetzung der bisherigen Strategie der WHU: nachdem die Anzahl der Studierenden und Professoren ausweislich der vorgelegten Ergebnisse im Zeitraum von 2006 bis 2011 verdoppelt wurden und das Studienangebot von vier auf sechs Studiengänge gestiegen ist, stehen im Fokus der kommenden Fünf-Jahres-Phase ein mäßiges Wachstum innerhalb der bestehenden Studiengänge und ihre Nachhaltigkeit sowie, Vertrauen in die neuen Strukturen zu schaffen, die in den letzten Jahren wachstumsbedingt entwickelt wurden. Wie aus den vorgelegten Unterlagen und den Gesprächen vor Ort deutlich wurde, hat der Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement bei der Strategieentwicklung in seiner beratenden Funktion mitgewirkt, z.B. hinsichtlich der Einhaltung relevanter Vorgaben beim Studienangebot am neuen Standort in Düsseldorf.

Das Ausbildungsprofil der Hochschule ist eindeutig definiert. Demnach ist und bleibt „General Management“ das Profil des WHU-Studienangebotes. Auch die qualitativen Merkmale der Studiengänge wie Internationalität, Praxisbezug, soziale Verantwortung und Vernetzung mit allen Stakeholder-Gruppen bleiben gleich. Das übergreifende Ziel der Hochschule ist es, mit ihren Studiengängen innerhalb der TOP 30 des Financial Times Ranking zu bleiben. Die Gutachter sind der Auffassung, dass diese wettbewerbsorientierte Zielsetzung, über die Anforderungen der Systemakkreditierung hinaus, einen zusätzlichen Antrieb zur Qualitätssicherung der Lehre und Forschung darstellt.

Die Hauptbestandteile des strategischen Entwicklungskonzeptes – das Mission Statement, die Vision und die „Core Values“ – sind in der Imagebroschüre der WHU veröffentlicht und auch im Internet zum Download verfügbar. Durch die bewusste Einbindung von verschiedenen Hochschulgruppen in die Entwicklung des strategischen Entwicklungskonzeptes wird sichergestellt, dass die WHU-Strategie nicht nur allen Mitarbeitern und Studierenden bekannt ist, sondern dass sie auch hieran aktiv mitwirken können. Ein wichtiger Bestandteil des strategischen Planungsprozesses ist zudem die Einbindung von externen Personen, beispielsweise der Mitglieder des Dean’s Advisory Boards und des International Dean’s Advisory Boards, was ebenfalls die Transparenz der WHU-Strategie unter den Partnerinstitutionen gewährleistet.

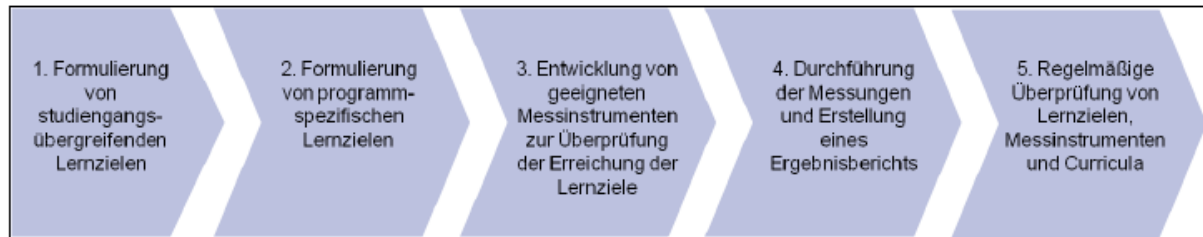
Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Es existiert ein veröffentlichtes, strategisches Entwicklungskonzept der Hochschule, das Studium und Lehre berücksichtigt und ein Ausbildungsprofil festlegt.	X	
Es enthält die Festlegung von Ausbildungsprofilen der Studiengänge.	X	

b) Qualifikationsziele und Studiengangsentwicklung

Qualifikationsziele

Der Prozess zur Formulierung und Überprüfung von Qualifikationszielen für die einzelnen Studiengänge wird von der Hochschule in fünf verschiedene Prozessschritte unterteilt. Informationen über die Qualifikationsziele und die Messung der Erreichung der Qualifikationsziele erhalten Dozenten und Studierende durch das Dean's Office, welches eine entsprechende Informationsbroschüre hierzu entwickelt hat. Diese wurde dem Gutachter-Team vorgelegt.

Prozess zur Überprüfung von Qualifikationszielen



Nachfolgend wird auf die einzelnen Prozessschritte eingegangen:

1. Formulierung von studiengangübergreifenden Lernzielen („Learning Goals“)

Die studiengangübergreifenden Lernziele sind für alle Studiengänge der WHU gleichsam gültig, sie reflektieren die „WHU-spezifischen Gemeinsamkeiten“, die in jedem Studiengang enthalten sind. Die sechs studiengangübergreifenden Lernziele lauten:

- **Fachspezifisches Wissen und Kompetenzen** – Studierende verfügen über ein angemessenes Wissen in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre sowie quantitative Methoden.
- **Managementspezifische Fähigkeiten** – Studierende erlangen eine integrative Sichtweise bezüglich betriebswirtschaftlicher Fragestellungen und sind in der Lage, Strategien zu formulieren.
- **Globales Wirtschaftsumfeld** – Studierende werden auf das Arbeiten in einem international tätigen Unternehmen und auf ein globales Arbeitsumfeld vorbereitet.
- **Teamwork und verantwortungsbewusste Führung** – Studierende erhalten theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen zum Arbeiten in Teams sowie zu verantwortungsvoller Führung.
- **Kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten** – Studierende erlernen die Analyse und Strukturierung komplexer Sachverhalte, die inhaltliche und zeitliche Priorisierung von Themen, die Integration verschiedener Perspektiven sowie die Ableitung und Umsetzung von Lösungsalternativen.
- **Unternehmenspraxis** – Studierende erhalten vielfältige Möglichkeiten, ihr erlerntes Wissen auch praktisch, in Unternehmen oder studentischen Initiativen, einzusetzen.

Diese Lernziele wurden, so die Hochschule, im Jahr 2008 von einer Projektgruppe entworfen, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen der Hochschule stammten. Der Entwurf der studiengangübergreifenden Lernziele wurde anschließend in die verschiedenen Hochschulgruppen (Fakultät, Studierende, Mitarbeiter) gegeben, um deren Feedback hierzu einzuholen und einzuarbeiten. Zudem hat der Rektor diese Lernziele mit weiteren Gremien (Advisory Board, Alumni Board) besprochen, um ein externes Feedback einzuholen. Nach diesem iterativen Prozess wurden die sechs studiengangübergreifenden Lernziele dem Senat der Hochschule vorgestellt.

Die studiengangübergreifenden Lernziele werden alle drei Jahre einer Prüfung unterzogen, bei der ihre Angemessenheit, ihre Relevanz und ihre Kompatibilität mit dem Mission Statement und der Strategie der Hochschule überprüft werden. Die Initiative für diese Prüfung geht von der Hochschulleitung und dem Dean's Office aus. Die Überprüfung der Learning Goals wird in erster Linie durch die Akademischen Direktoren durchgeführt. Die Überprüfung geschieht jedoch in engem Dialog mit verschiedenen Interessengruppen, den Stakeholdern

der Hochschule, der Fakultät und den Programmleitern. Der Prozess der Überprüfung ist im Prozesshandbuch (Prozessname „Aol-Review“) festgehalten. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist in ihrer beratenden Rolle in den Prozess eingebunden. Ihre Aufgabe ist es dabei, die Kollegen auf relevante nationale und europäische Vorgaben bereits zum Anfang der Überarbeitungsphase hinzuweisen.

Für den Fall, dass neue Studiengänge entwickelt werden, erfolgt eine Prüfung, ob der zu entwickelnde Studiengang kompatibel zu den studiengangübergreifenden Lernzielen ist. Für das Jahr 2011 erfolgt diese Prüfung mit dem Jahresendbericht zum Ende des akademischen Jahres im August. Auf Basis aller erfolgten Befragungen wird von den jeweiligen Programmkoordinatoren ein Endbericht erstellt, welcher neben den Auswertungen eventuelle Schwachstellen und Verbesserungsanregungen dokumentiert. In Zusammenarbeit des Dean's Office mit der Stabsstelle QM werden alle Bestandteile des Lernzielüberprüfungsprozesses geprüft und gegebenenfalls angepasst bzw. verbessert.

2. Formulierung von programmspezifischen Lernzielen („Learning Objectives“)

Die programmspezifischen Lernziele geben Auskunft über die Qualifikationsziele eines jeweiligen Studienganges wie z.B.:

- Erwartungen bezüglich des Niveaus von Wissen oder Fähigkeiten,
- Schwerpunktsetzungen innerhalb eines Studienganges.

Die programmspezifischen Lernziele wurden in einem iterativen Prozess von den Programmleitungen, dem Dean's Office und den Programmbeiräten diskutiert und entwickelt. Sie werden einer jährlichen Überprüfung unterzogen, deren Ergebnis der Stabsstelle Qualitätsmanagement mitgeteilt wird. Die jährliche Untersuchung findet im Austausch zwischen Programmleitungen und Dean's Office statt.

3. Entwicklung von geeigneten Messinstrumenten zur Überprüfung der Erreichung der Lernziele („Assessment method & Instrument“)

Zur Überprüfung, ob die gesetzten programmspezifischen Lernziele auch erreicht wurden, haben die Programmverantwortlichen verschiedene Messinstrumente entwickelt. Hierbei handelt es sich in der Regel um standardisierte Bewertungsbögen. Von Bedeutung ist dabei, dass Klausurergebnisse oder andere Leistungsnachweise nicht hierzu zählen, sondern dass gesonderte Messinstrumente entwickelt wurden, die sich direkt auf die verschiedenen programmspezifischen Lernziele beziehen. Bei der Entwicklung der Messinstrumente bzw. Bewertungsbögen wurde darauf geachtet, dass verschiedene Personengruppen die Bewertungen vornehmen: Lehrende (z.B. zum Thema „Präsentationsfertigkeiten“), Studierende (z.B. Bewertungsbögen für Gruppenarbeiten, anhand denen sich Studierenden, die in einer Gruppe zusammenarbeiten, gegenseitig zum Thema „Teamfähigkeit“ bewerten) und externe Personen (z.B. durch Praktikumsbewertungsbögen hinsichtlich der verschiedenen programmspezifischen Lernziele).

4. Durchführung der Messungen und Erstellung eines Ergebnisberichts („Assessment“)

Die Messungen der verschiedenen programmspezifischen Lernziele unterliegen einem vordefinierten Rhythmus. Sie werden vom Dean's Office gesteuert und kontrolliert. Die Leitungen eines jeweiligen Studienganges sind dafür verantwortlich, die jeweiligen Messungen rechtzeitig vorzubereiten und vorzunehmen sowie die Ergebnisse der Messungen zusammenzufassen.

Die jeweiligen Ansprechpartner der Programme für die Qualifikationsziele, das Dean's Office und die Stabsstelle QM setzen sich einmal im Quartal zusammen, um aktuelle Fragen bzw. den aktuellen Stand zu besprechen. Zum Ende eines akademischen Jahres wird ein „Student Assessment Report“ erstellt, in dem die gesammelten Ergebnisse und Implikationen hieraus zusammengestellt werden. Dieser Bericht ist im Jahr 2010 (für das akademische Jahr 2009/2010) zum ersten Mal erschienen.

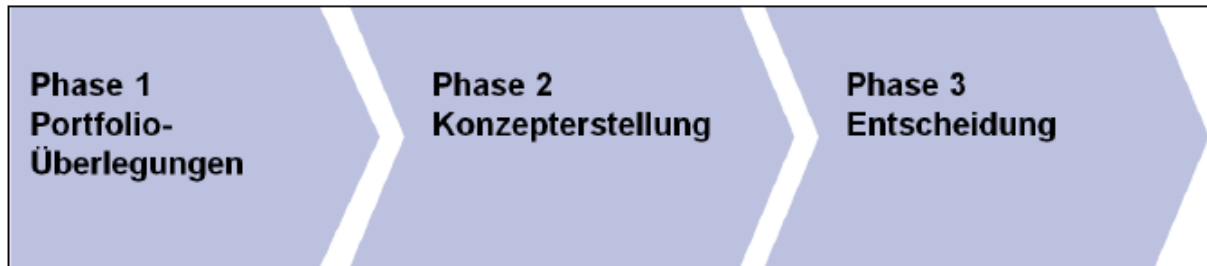
5. Regelmäßige Überprüfung von Lernzielen, Messinstrumenten und Curricula

Ein Kernaspekt des jährlichen „Student Assessment Report“ ist es, die programmspezifischen Lernziele, die verwendeten Messinstrumente und die Curricula der Programme zu

überprüfen. Bei den programmspezifischen Lernzielen wird hinterfragt, ob diese für das jeweilige Programm und dessen Kontext adäquat sind. Die Messinstrumente werden hinsichtlich ihrer Aussagekraft überprüft. Zuletzt werden anhand der Ergebnisse der Messungen Überlegungen hinsichtlich des Curriculums angestellt. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, bestehend aus den akademischen und administrativen Leitern der Programme, Leitung Dean's Office und Leitung Stabsstelle QM. Die Arbeitsgruppe hat zuletzt Ende 2011 getagt.

Studiengangsentwicklung

Der Prozess zur Entwicklung von neuen Studiengängen kann gemäß Prozesshandbuch in folgende drei Grobphasen unterteilt werden:



1. Portfolio-Überlegungen

Zu Beginn der Entwicklung von neuen Studiengängen steht eine Portfolio-Entscheidung, die von der Hochschulleitung getroffen wird. Die strategischen Überlegungen hierzu basieren auf Diskussionen mit den Mitgliedern der Fakultät, dem strategischen Plan der Hochschule sowie Marktbeobachtung. Das Rektorat beauftragt eine Projektgruppe, sich näher mit der Entwicklung eines neuen Studienganges zu beschäftigen. Dabei bleibt die Hochschulleitung jederzeit im Prozess Ansprechpartner und Entscheider („Steering Committee“).

2. Konzepterstellung

Die Projektgruppe setzt sich in der Regel aus internen Mitgliedern der Hochschule zusammen, allen voran der akademische Verantwortliche und der Programm-Manager sowie Personen aus dem Dean's Office. Über andere Projektgruppenmitglieder wird nach Art des zu entwickelnden Studienganges entschieden. Bei der Zusammensetzung einer solchen Projektgruppe wird darauf geachtet, dass sie funktionsübergreifend ist. Externe Stakeholder (beispielsweise Alumni, Personalverantwortliche in Unternehmen etc.) werden punktuell als Experten hinzugezogen. Der Rektor stellt außerdem die Grundidee des neuen Programms im Dean's Advisory Board (Mitglieder: Unternehmensvertreter, Fakultätsmitglieder anderer Hochschulen, Alumni, Personen des öffentlichen Lebens), im international Dean's Advisory Board (Mitglieder: internationale Vertreter von Unternehmen sowie anderen Hochschulen) sowie im Alumni Board (Mitglieder: Alumni aller Programme) vor, um kritisches Feedback und die externe Perspektive in die Entscheidungsfindung einbeziehen zu können.

Nach Angaben der Hochschule beschäftigt sich die Projektgruppe in der Regel mit fünf Themengebieten:

- Prüfung der Voraussetzungen/Rahmenbedingungen: Die Prüfung umfasst interne (z.B. personelle Ressourcen) und externe Faktoren (z.B. hochschulrechtliche Rahmenbedingungen inklusive der Akkreditierungsvoraussetzungen, Marktpotential).
- Entwicklung des Programmformats bzw. der Programminhalte: Die Gruppe berät über das Programmformat (Vollzeit, Teilzeit) sowie die Inhalte des zu entwickelnden Studienganges. Die Vorschläge hierzu werden insbesondere innerhalb der Fakultät diskutiert. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die „Group Speaker“ (siehe hierzu Kapitel „Informationen zur Hochschule“). Je nach Art des einzuführenden Studienganges werden auch Studierende bestehender Programme um Feedback gebeten.
- Vorbereitung der Standortentscheidung: Es wird eine Empfehlung entwickelt, an welchem Standort (Vallendar oder Düsseldorf) ein Programm durchgeführt wird.

- Erstellung des Vermarktungskonzepts: Die Projektgruppe entwickelt ein Vermarktungskonzept, in welchem die potenziellen Zielgruppen sowie geeignete Kommunikations- und Vertriebskanäle festgehalten werden.
- Entwicklung des Finanzierungskonzepts: Die Projektgruppe stellt in Zusammenarbeit mit dem Hochschulcontrolling ein Finanzierungskonzept auf.

3. Entscheidung

Nachdem die Projektgruppe diese Aufgabenbereiche mit dem beschriebenen Feedback erarbeitet hat, wird das Konzept für den neuen Studiengang dem Leiter der Stabsstelle QM vorgelegt. Er prüft Prüfungsordnung/Studienplan bezüglich der Erfüllung der formalen Vorgaben. Als Prüfkriterien werden laut Hochschule herangezogen:

- die Beschlüsse des Akkreditierungsrates,
- die ländergemeinsamen Strukturvorgaben der KMK,
- die KMK Beschlüsse zur Qualitätssicherung in der Lehre,
- die European Standards and Guidelines (ESG),
- der ECTS Users' Guide,
- das Hochschulgesetz und
- die WHU-Qualitätsziele.

Die Stabsstelle QM erstellt einen Prüfbericht, welcher der Hochschulleitung vorgelegt wird. Sind die Prüfkriterien nicht erfüllt, so wird die Projektgruppe/Programmleitung um Nachbesserung gebeten, bis eine Erfüllung der Anforderungen gewährleistet ist. Die Stabsstelle QM berät die Projektgruppe/Programmleitung dahingehend, wie die Anforderungen des Akkreditierungsrates erfüllt werden können, und kann hierzu beispielsweise Informationsmaterial erstellen. Hierzu kann sie externe Expertise, z.B. einen Experten im Hochschulrecht, hinzuziehen. Entspricht die Studiengangskonzeption den Prüfkriterien, so kann der Rektor diese in den Senat zur Entscheidung einbringen. Zudem ist es erforderlich, dass die Stiftung WHU der Einführung des Studienganges zustimmt. Abschließend wird die Arbeit der Projektgruppe in ein kontinuierliches Management des Studienganges überführt, welches vom akademischen Direktor zusammen mit einem Programmmanager vorgenommen wird.

Änderung eines bestehenden Studienganges

Zu Änderungen in einem bestehenden Studiengang kann es laut Hochschule beispielsweise aus folgenden Gründen kommen:

- aus Marktüberlegungen heraus oder zur Steigerung der Attraktivität eines Studienganges – Die Anstöße hierzu können vielfältig sein: aus dem Programmmanagement selbst, dem Beirat, der Hochschulleitung, Rückmeldungen von Unternehmen. In diesem Fall erarbeitet die Programmleitung (ggf. unter Hinzuziehen/Beratung durch die Stabsstelle QM) eine Änderung von Prüfungsordnung und Studienplan. Anschließend werden die geänderten Dokumente der Stabsstelle QM zur Prüfung vorgelegt. Der Prüfprozess erfolgt wie bereits oben beschrieben (siehe Studiengangsentwicklung/Entscheidung). Andernfalls stößt die Stabsstelle QM einen iterativen Verbesserungsprozess an.
- durch Änderungen der Vorgaben des Akkreditierungsrates, der KMK oder des Landeshochschulgesetzes – Ist dies der Fall, informiert die Stabsstelle QM die verschiedenen Verantwortlichen der Studiengänge hierüber und gibt Hinweise auf Veränderungsbedarfe in den Studiengängen. Zudem gibt die Stabsstelle einen Zeitrahmen vor, bis zu dem die Änderungen umgesetzt sein sollen, und bittet die Studiengangsverantwortlichen, die relevanten Dokumente zur Prüfung einzureichen. Der Prüfprozess erfolgt wie bereits oben beschrieben.

Der Prozess zur Überprüfung der Einhaltung der formalen Vorgaben bei der Studiengangsentwicklung bzw. -überarbeitung ist gemäß Qualitätshandbuch als Flussdiagramm dargestellt. Damit soll sichergestellt werden, dass nur die Studiengangskonzepte dem Rektor zur weiteren Genehmigung vorgelegt werden, welche die internen und externen Vorgaben, nach denen geprüft wurde, erfüllen.

Die folgenden Kernprozesse bei Entwicklung und Durchführung von Studiengängen sind in der Prozesslandkarte der Hochschule dargestellt:

Kernprozess-Name	Kernprozess-Inhalt
Interessenten-, Bewerber- und Studierendenverwaltung	Prozess zur Verwaltung von Interessentenanfragen, Management von Bewerbungen und Administration von eingeschriebenen Studierenden
Lehrveranstaltungen	Planung der Lehrveranstaltungen, Erstellung eines Vorlesungsplanes
Prüfungsverwaltung	Verwaltung der Prüfungsleistungen, Leistungsnachweise, Auslandsaufenthalte, Praktika; Erstellung von Zeugnissen
Zulassungsverfahren	Administration des mehrstufigen Auswahlverfahrens, Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen
Budgetplanung	Planung und Verwaltung des Budgets des Studiengangs, Einnahmen/Ausgaben/Deckungsbeiträge

Bewertung

Qualifikationsziele

Wie im Kapitel a) „Entwicklungskonzept im Bereich Studium und Lehre“ dargestellt, hat die Hochschule ein klares Ausbildungsprofil festgelegt. Von diesem Ausbildungsprofil ausgehend hat die WHU seit dem Jahr 2008 einen systematischen Prozess zur Formulierung und Überprüfung von Qualifikationszielen für ihre Studiengänge etabliert. Die WHU formuliert die Qualifikationsziele auf zwei Ebenen. Die erste Ebene ist studiengangübergreifend, wodurch alle Studiengänge einen gemeinsamen Kern aufweisen, der sich aus der WHU-Strategie und dem Ausbildungsprofil ableiten lässt und Aspekte wie Internationalität, Persönlichkeitsentwicklung und studiengangübergreifende Lernziele berücksichtigt. Die zweite Ebene betrifft studiengangsspezifische Qualifikationsziele, auf der das jeweilige akademische Niveau gemäß den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (Bachelor oder Master) sowie die Schwerpunktsetzung der einzelnen Studiengänge festgelegt werden. Mit den studiengangsspezifischen Qualifikationszielen wird die Hochschule auch unterschiedlichen Zielgruppen gerecht (z.B. mit oder ohne berufliche Erfahrung).

Zur Umsetzung der jeweiligen Qualifikationsziele und angestrebten Lernergebnisse in Studiengangskonzepte hat die Hochschule im Rahmen ihres Steuerungssystems (vgl. Kapitel c) „Steuerungssystem Studium & Lehre“) einen strukturierten Prozess definiert, der ebenfalls seit 2008 gelebt wird und im Qualitätshandbuch festgeschrieben ist. Demnach erfolgt die Umsetzung im Rahmen des Prozesses der Entwicklung von Studiengängen, darunter Konzepterstellung, was sinnvoll erscheint. Auch die Verfahren zur Überprüfung, ob die Qualifikationsziele für den jeweiligen Studiengang adäquat sind, bewerten die Gutachter als treffend. Sie begrüßen, dass die WHU darüber hinaus die verwendeten Messinstrumente im Rahmen der Überprüfung hinsichtlich ihrer Aussagekraft regelmäßig hinterfragt und damit die Plausibilität der Überprüfung erhöht.

(Weiter)Entwicklung von Studiengängen

Bei der Entwicklung von neuen Studiengängen hat die WHU gemäß Qualitätshandbuch einen Prozess definiert, der aus drei Phasen besteht. Für jede dieser Phasen hat sie festgelegt, welche Personengruppen in den Prozess involviert sind und wie hierbei die Verantwortlichkeiten verteilt sind. Aus den Prozessbeschreibungen, der Grundordnung und den Prüfungsordnungen ist ersichtlich, dass alle relevanten Stakeholder wie Lehrende, Studierende, Absolventen, Partnerhochschulen und Vertreter der Berufspraxis in angemessener Weise beteiligt sind. Wenn es darum geht, dass systematisch sichergestellt wird, dass zentrale Elemente der Studiengangskonzeption den Vorgaben des Akkreditierungsrates entsprechen, hat die WHU hierfür die Stabsstelle Qualitätsmanagement eingerichtet. Die damit verbundenen Aufgaben und Verfahren sind dokumentiert (vgl. auch Kapitel d) „Qualitätssicherung“). Anhand der vorgelegten Unterlagen (Protokolle, Beschlüsse der Hochschulgremien) und

Verfahrensbeschreibungen konnte die Hochschule zeigen, dass sie einerseits die Definition von Qualifikationszielen auf Basis ihres Profils und orientiert an ihren Entwicklungszielen festlegt. Dabei werden systematisch auch interne Rahmenbedingungen (z.B. Lehrdeputate, Managementressourcen) sowie externe Erfordernisse auf dem Arbeits- und Bildungsmarkt berücksichtigt. Anhand der entsprechenden Prozessschritte ist andererseits durch die Stabsstelle QM gesichert, dass bei der (Weiter)Entwicklung der Studiengänge alle Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (spätestens zu Beginn des nächsten Studienjahres) umgesetzt werden. Den Umsetzungsprozess konnten die Gutachter im Rahmen der Merkmal- und Programmstichprobe beispielhaft untersuchen. Dabei haben sie feststellen können, dass das Steuerungssystem die Umsetzung der Studiengangskonzepte unter Berücksichtigung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen gewährleistet und dass das interne Qualitätssicherungssystem geeignet ist, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen sowie die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten (vgl. hierzu auch die Kapitel c) und d)).

Die Merkmalsstichprobe hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

Für die Frage der konkreten Umsetzung der Studiengangskonzepte sind alle drei Merkmale von Interesse: modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem, studentische Arbeitsbelastung sowie Studiengangsorganisation und -koordination.

Merkmal: Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem

Die Art und Gewichtung der Prüfungen richtet sich gemäß Prüfungsordnungen nach der Art der jeweiligen Lehrveranstaltung, wird durch die jeweilige Lehrkraft in Abstimmung mit der akademischen Leitung des jeweiligen Studienganges festgelegt und rechtzeitig vor Beginn der Lehrveranstaltung in hochschulüblicher Form bekannt gemacht. Die Prüfungsleistungen und die Abschlussarbeit sind in Form und Inhalt auf die Learning Outcomes der jeweiligen Module abgestimmt, was aus den vorgelegten Modulbeschreibungen ersichtlich war. Zudem zeichnen sie sich durch eine Vielfalt der Formen aus (Klausuren, mündliche Prüfungen, Projekt- und Fallstudienarbeiten, Referate, Seminararbeiten, Planspiele, Präsentationen). Anhand der vorgelegten Abschlussarbeiten und einer Auswahl an Prüfungen konnte festgestellt werden, dass die Prüfungsanforderungen mit Blick auf den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse dem jeweiligen Qualifikationsniveau entsprechen. Zulassung, Art und Umfang der Prüfungen während eines Auslandsstudiums sind in den Prüfungsordnungen klar geregelt. Die Bewertung von Prüfungsleistungen im Auslandsstudium regelt laut Prüfungsordnungen die jeweilige ausländische Partnerhochschule auf der Grundlage der bestehenden Kooperationsverträge und ihrer einschlägigen Ordnungswerke. Diese stellt insbesondere fest, ob Studierende die Prüfungen bestanden haben und mit welchem Ergebnis. Die Entscheidungen der ausländischen Partnerhochschule sind gemäß Prüfungsordnungen für die WHU bindend.

Darüber hinaus stellten die Gutachter fest, dass die Module nicht in allen Studiengängen in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung abschließen. Daher wurde im Rahmen der Programmstichprobe auf die Studierbarkeit besonderes Augenmerk gerichtet. Zudem ist aufgefallen, dass die Voraussetzungen für die Vergabe von Credit Points für ein Praktikum dessen Genehmigung durch das Prüfungsamt, der Nachweis der aktiven Teilnahme durch die Erstellung eines Praktikumsberichts und die Vorlage des Praktikumsbewertungsbogens sind. Praktikumsbericht und -bewertungsbogen sind beim Prüfungsamt einzureichen. Eine Überprüfung durch die zuständige Lehrkraft erfolgt nicht. Daher wurde diese Vorgehensweise ebenfalls in der Programmstichprobe näher beleuchtet.

Merkmal: Studentische Arbeitsbelastung

Jedes Modul ist mit Kreditpunkten (CP) nach dem European Credit Transfer System (ECTS) versehen, die dem Zeitaufwand entsprechen, der in der Regel für den Besuch der Lehrveranstaltung, die Vor- und Nachbereitung des Lehrstoffes, die Prüfungsvorbereitung und die Erbringung der Prüfung(en) erforderlich ist. Der Prozess der Workload-Erhebung ist im Pro-

zesshandbuch festgehalten. Demnach wird die Workload-Erhebung in den einzelnen Studiengängen unterschiedlich gehandhabt. Das stete Wachstum der Hochschule und die Weiterentwicklung ihrer Programme haben zu individuellen Erhebungsmethoden und individuellen Zeitpunkten geführt. Besonders die Einführung der MBA-Programme und die dort typische eher kleine Klassengröße hat die Gestaltung der Befragung beeinflusst. Derzeit werden die Workload-Erhebungen in den einzelnen Programmen durch die Programmleitung bzw. die DOBES-Beauftragten koordiniert. Das Dozentenbewertungssystem (DOBES) als Evaluierungssystem wurde von Studierenden der WHU entwickelt und wird autonom durch Studierende betrieben. Die Auswertung erfolgt ebenfalls dezentral durch die Programme, Ergebnisse werden an die akademischen Direktoren berichtet und besprochen.

Im B.Sc. und M.Sc. wird die Workload-Erhebung systematisch zu jeder Lehrveranstaltung durchgeführt. Der Erhebungsbogen und die Ergebnisse der letzten drei Erhebungen wurden dem Gutachter-Team vorgelegt. Im M.Sc.-Programm haben beispielsweise die Ergebnisse der Workload-Erhebung in 2009 dazu geführt, dass Gespräche mit den verschiedenen Dozenten geführt wurden, deren Workload deutlichere Über- bzw. Unterschreitungen aufwiesen. Nach Klärung der Ursachen wurden entsprechende Anpassungen in der Arbeitsbelastung vereinbart, ihre Angemessenheit mit den jüngsten Workload-Erhebungen verifiziert. Die Ergebnisse der Workload-Erhebungen werden auch der Stabsstelle QM zur Verfügung gestellt.

In den weiterbildenden Master-Studiengängen wurde der Arbeitsaufwand bislang über die Besprechungen mit den Studierenden (Jour Fixe-Termine) informell erfasst. Die Stabsstelle QM nimmt an den Jour Fixe-Terminen ebenfalls teil. Im EMBA-Programm wurde zudem die studentische Arbeitsbelastung im Jahr 2010 erhoben. Die Ergebnisse und der dazugehörige Erhebungsbogen wurden dem Gutachter-Team vorgelegt. Die Erhebung hatte insbesondere Auswirkungen auf die neue Strukturierung des Programms gebracht (von 66 CP auf 90 CP). Da die Befragung methodische Schwächen aufwies, wurde sie nicht mehr eingesetzt.

Die Stabsstelle QM hat den Bedarf einer systematischen Erfassung der studentischen Arbeitsbelastung in allen Studienprogrammen identifiziert und ein entsprechendes Konzept entworfen. Gemäß dem vorgelegten Konzeptpapier wird der zeitliche Aufwand in allen Studiengängen für jede Lehrveranstaltung nach gleichen Kriterien abgefragt. Der Erhebungsbogen liegt vor und soll zum nächsten Intake eingesetzt werden.

Gemäß der Stellungnahme der Studierenden gäbe es bei der Klausurplanung eine große Flexibilität sowie eine deutliche Bemühung um Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Studierenden. Klausurenpläne werden generell mit den studentischen Vertretern eines Jahrgangs abgestimmt, bevor sie publiziert werden. Auch sei es möglich, Vorlesungs- oder Klausurtermine in begründeten Fällen selbst kurzfristig noch zu verschieben. Im Falle großer studentischer Kongresse werde die starke zeitliche Belastung der Organisatoren und Helfer berücksichtigt, indem im organisierenden Studienprogramm in begrenztem Maße vorlesungsfreie Tage eingeräumt werden. Im Gespräch mit den Studierenden wurde deutlich, dass die alle zwei Wochen stattfindenden Jour-Fixe-Termine mit der Hochschulleitung für sie die wichtigste Art des Austauschs und der Mitsprache darstellen. Sie werden als sehr effektiv eingestuft, weil es dabei nicht nur um einen direkten Austausch geht; die Jour-Fixe-Termine ermöglichen es den Studierenden, auf ihre Anliegen durchgehend und aktuell hinzuweisen und diese durchzusetzen. Es gäbe keine Tabu-Themen. Wichtig sei, die Anliegen gut zu begründen.

Merkmal: Studiengangsorganisation und -koordination

Die Studiengänge haben ein klares und durchgängiges Management-System. An der Spitze eines jeden Programms steht ein akademischer Leiter, welcher gleichzeitig Lehrstuhlinhaber an der WHU ist. Unterstützt wird der akademische Leiter durch die administrative Leitung der Programme, den Senior Program Managern. Gemeinsam sind sie verantwortlich für das Programm betreffende strategische Entscheidungen, vor allem für das inhaltliche Design und die Planung. Unterstützt wird das Programm-Management von akademischen Mitarbeitern,

Programm-Koordinatoren und Programm-Assistenten, die sich um die operative Umsetzung des Programms kümmern, beispielsweise dem Management des Curriculums, Marketing-Aktivitäten, Zulassungsprozess, studentische Angelegenheiten und beratender Service. Die Stabsstelle QM wird bei allen Entscheidungen, welche die Qualität von Studium und Lehre betreffen, beteiligt (vgl. hierzu Kapitel d)).

An der Koordination und der Abstimmung der Module sind in allen Studiengängen jeweils vier wesentliche Akteursgruppen beteiligt: Programmleitung, Group Speaker, Group Mitglieder und Dean's Office. Diese Abstimmung ist eingebettet in den zentralen Prozess der Lehrveranstaltungsplanung. Die Studiengänge erstellen für jedes akademische Jahr (September bis August) eine Planung der Lehrveranstaltungen, die in dem betreffenden Zeitraum vorgesehen sind. Der Gesamtprozess der Lehrveranstaltungsplanung ist im Prozesshandbuch festgehalten.

Alle Lehrveranstaltungen werden überschneidungsfrei geplant. Dabei wird die benötigte Medientechnik automatisch berücksichtigt (z.B. Case Study oder Sprachunterricht). Die Studentensprecher werden in die Stunden- und Klausurplanung einbezogen. Die Stunden- und Raumplanung erfolgt zentral für das BSc – und MSc Programm. Bevor die Klausurtermine und Unterrichtstermine final veröffentlicht werden, wird von der Raumplanung der Entwurf an die Studierendensprecher weiter gegeben, mit der Möglichkeit von Änderungswünschen. Diese werden auf Realisierung hin geprüft und ggfs. berücksichtigt.

Die Planung und Durchführung der Auslandsaufenthalte werden vom International Office nach festen Kriterien und – wie aus dem Gespräch deutlich wurde – zur vollen Zufriedenheit der Studierenden organisiert und koordiniert.

In ihrer Stellungnahme äußert die Studierendenschaft, dass die klare Semesterstruktur mit einer Aufteilung in zwei sogenannte „Quarter“ pro Semester eine gute Planbarkeit des Studienablaufs erlaubt. Die Studierenden können sich pro Quarter auf wenige Lehrveranstaltungen konzentrieren und auf Semesterebene insgesamt eine hohe Anzahl an Lehrveranstaltungen belegen.

Die Programmstichprobe hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

Gegenstand der Programmstichprobe waren, wie eingangs dargestellt, die Studiengänge „Betriebswirtschaftslehre“ (B.Sc.) und „Executive Master of Business Administration“ (MBA) (zu Auswahl der Studiengänge, Gutachter-Team sowie Ablauf der Programmstichprobe siehe Kapitel „1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens“). Die Gutachter sind zu folgender Einschätzung gekommen:

Die inhaltliche und organisatorische Konzeption der Studiengänge entsprechen den Hauptzielen des Bologna-Prozesses: internationale Transparenz, akademische Anerkennung und Mobilität. Die Gutachter sind von der Anlage und Zielsetzung der Studiengänge überzeugt, weil das Studiengangskonzept und die angestrebten **Qualifikations- und Kompetenzziele** ihrer Ansicht nach auf ideale Weise abgestimmt sind, Studiengangskonzept und Studienziele systematisch dokumentiert sowie umfassend und überzeugend begründet werden. Dies wird insbesondere durch das allen Programmen der WHU zugrundeliegende, allgemeine Lernzielbündel erreicht, welches auf jedes einzelne Lernziel hin den spezifischen Ausprägungen der einzelnen Studiengänge angepasst wird. Somit lässt sich nicht nur das Profil des Studienganges deutlich abbilden, es ist darüber hinaus gewährleistet, dass im Studiengang hochschulweite, übergeordnete Lernziele verfolgt werden. Die Studiengänge entsprechen darüber hinaus der Anwendung der den Qualifikationsstufen zugeordneten Deskriptoren. Das Erreichen der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele wird zudem regelmäßig und systematisch überprüft. Die Studiengänge berücksichtigen des Weiteren die im **„Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse“** enthaltenen Vorgaben. Bei der Definition der Zielsetzung des Studiengangskonzeptes greift die Hochschule auch auf Untersuchungen zum Absolventenverbleib zurück.

Die **ECTS-Elemente** (Credit-Points, relative Notenvergabe nach ECTS und Workload-Vorgaben) sind in beiden Studiengängen realisiert, die **Modularisierung** ist sachgemäß und folgt den KMK-Rahmenvorgaben. Die **Modulbeschreibungen** beinhalten insbesondere hinsichtlich der Lernziele (Learning Outcomes) und des Kompetenzerwerbs einen hohen Detaillierungsgrad. Bezüglich der **Prüfungsbelastung** im EMBA ist auszuführen, dass die Module nicht regelmäßig mit einer, das gesamte Modul umfassenden Prüfungsleistung abgeschlossen werden. Dies ist nach Ansicht der Gutachter jedoch sinnvoll, da viele der Kompetenzziele des Studienganges durch eine Mischung an Prüfungsleistungen abzu prüfen sind. Darüber hinaus dienen verschiedene Prüfungsleistungen über das gesamte Modul hinweg der Studierbarkeit, da die Arbeitsbelastung gleichmäßiger über das Modul verteilt werden kann, wobei die Prüfungsleistungen in diesem Studiengang einen integrativen Charakter aufweisen. Bei der Weiterentwicklung des Studienganges berücksichtigt die Hochschule auch Evaluationsergebnisse inkl. **Untersuchungen zum studentischen Workload, Studienerfolg und Absolventenverbleib**.

Die ECTS-Punkte für das **Praktikum** im Bachelor-Studiengang „Betriebswirtschaftslehre“ werden den Vorgaben gemäß vergeben. Es ist sichergestellt, dass sie in das Studium integriert und zudem von der Hochschule ausreichend geregelt und inhaltlich bestimmt sind (dokumentiert unter Ziff. 6.7 des Studienplanes). Auch ist sichergestellt, dass die Bewertung der Praktika durch Personen erfolgt, welche selbst mindestens die durch die Prüfung festzustellende oder eine gleichwertige Qualifikation besitzen, was den Vorgaben des Landeshochschulgesetzes entspricht. Die Studierenden sollen gemäß der Zielsetzung des Praktikums das in der bisherigen akademischen Ausbildung gewonnene Wissen zur Anwendung bringen und dadurch vertiefen. Die Studierenden sollen umfassende Einblicke in die betriebswirtschaftlichen Vorgänge und die organisatorische Struktur von Unternehmen bekommen und insbesondere in ihrer Persönlichkeitsentwicklung von den Erfahrungen im Rahmen der Praktika profitieren. Innerhalb dieser Zielsetzung sind die Studierenden bei der Wahl des Praktikums frei, was von den Gutachtern aufgrund der dadurch ermöglichten beruflichen Orientierung nach eigenen Interessen sehr begrüßt wird. Bei Beratungs- und Betreuungsbedarf stehend den Studierenden ausreichende Ressourcen zur Verfügung, wobei in diesem Zusammenhang insbesondere die Rolle des Career Services zu nennen ist.

Es existieren **Prüfungsordnungen und Studienpläne** (Studienordnungen) für beide Studiengänge, welche (im Falle des Executive MBA-Studienganges) nachweisbar einer Rechtsprüfung durch die Stabsstelle QM unterzogen wurden. Die strukturellen Vorgaben für den Studiengang sind, unter Berücksichtigung der nationalen und landesspezifischen Vorgaben, umgesetzt. Dabei werden Regelungen zum **Nachteilsausgleich** für Studierende mit Behinderung getroffen. Gegebenenfalls vorgesehene **Mobilitätsfenster** werden curricular eingebunden.

Die Gutachter stellen fest, dass die **Umsetzung der Lissabon Konvention** nicht den Vorgaben gemäß erfolgt ist, da der Fokus der Bewertung der Hochschule nicht mehr auf der „Gleichwertigkeit“ oder „Gleichartigkeit“ der anzuerkennenden Qualifikation, sondern auf der Wesentlichkeit von Unterschieden liegen soll. Dieser Mangel ist, in der Dokumentation zur Programmstichprobe, von der Stabsstelle QM bereits erkannt und beschrieben worden. Danach ist beabsichtigt, diese Regelung in allen ihren Studiengängen entsprechend den Vorgaben umzusetzen. Ebenfalls als unzureichend erachten die Gutachter, dass in den Prüfungsordnungen keine Verfahren und Kriterien für die **Anrechnung außerhochschulischer Kenntnisse und Qualifikationen** festgelegt sind, wie es das Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz und die KMK-Vorgaben fordern. Dies sollte bei der ohnehin notwendigen und in Vorbereitung befindlichen Überarbeitung mit berücksichtigt werden. Dass dies in absehbarer Zeit den Vorgaben entsprechend umgesetzt werden wird, erachten die Gutachter aufgrund der unabhängig von ihrem Votum erkannten Mangelhaftigkeit dieser Regelung durch die Hochschule (in Bezug auf die Lissabon Konvention), der insofern neuen Entwicklung im deutschen Akkreditierungswesen und der ansonsten nicht zu beanstandenden Studien- und Prüfungsordnung als unproblematisch, sie bewerten dieses Kriteriums gleichwohl als „nicht erfüllt“.

Die **Studierbarkeit** wird durch die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen, eine geeignete Studienplangestaltung, eine plausible Workloadberechnung, eine inhaltlich adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation, entsprechende Betreuungsangebote sowie fachliche und überfachliche Studienberatung gewährleistet. Die Belange von Studierenden mit Behinderung werden berücksichtigt (z.B. durch entsprechende Regelung in der Prüfungsordnung). Die Studierbarkeit steht nach Ansicht der Gutachter dabei ohnehin wegen der eindeutigen statistischen Daten und der Ergebnisse der Gespräche mit den Studierenden aus den vorangegangenen Akkreditierungsverfahren nicht in Frage, da die hohe Arbeitsbelastung mit einer umfassenden Betreuung der Studierenden in Verwaltungsangelegenheiten aller Art und durch eine gute Selbstorganisation und das hohe Engagement der Studierenden aufgefangen wird.

Die Hochschule fördert bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in den Studiengängen die **Geschlechtergerechtigkeit** und die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote (entsprechende Regelungen in den Hochschulordnungen, Women's Recruitment 1&1 Day, Women's Symposium etc.). Ein Anspruch auf **Nachteilsausgleich** für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen (z.B. durch alternative Prüfungs- und Veranstaltungsformen) und im Rahmen von Eignungsfeststellungsverfahren ist sichergestellt. Für Studierende und Lehrbeauftragte mit Kindern stehen Appartements zur Verfügung. Begabte Studierende mit Migrationshintergrund oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten werden aus dem Stipendienfonds unterstützt, ebenso ausländische Studierende, die in Deutschland keine Kredite aufnehmen können. Für Studierende aus bildungsfernen Schichten organisieren Studierende Tutorien in bestimmten Fächern während des Semesters. Zudem engagieren sich Alumni und bieten präventiv Coaching mit Blick auf Studienbewältigung und -management für Bachelor-Studierende an.

Die Curricula sind auf das jeweilige Qualifikationsziel und auf einen berufsqualifizierenden Abschluss mit klarem inhaltlichem Profil ausgerichtet. Die **Berufsbefähigung** der Absolventen gemäß der jeweiligen Studiengangzielsetzung und den definierten Learning Outcomes wird erreicht. Bei der Weiterentwicklung des jeweiligen Studienganges berücksichtigt die Hochschule auch Untersuchungen zum Studienerfolg und Absolventenverbleib. Die WHU hält mit ihren Studiengängen und um ihre Studiengänge herum für die Studierenden zahlreiche Angebote vor, um wesentliche Schlüsselqualifikationen für den Arbeitsmarkt erwerben und auszubauen zu können.

Engagierte **Betreuung und Beratung** der Teilnehmer **durch die Dozenten** sind erwarteter und von den Dozenten umgesetzter Bestandteil ihrer Tätigkeit als Mitglied des Lehrkörpers. Das Lehrpersonal steht den Studierenden auch außerhalb der vorgegebenen „Sprechzeiten“ zur Verfügung. Bei Bedarf werden die Studierenden in akademischen und damit verbundenen Fragen unterstützt. **Verwaltungsunterstützung** mit Transparenz in der Aufgaben- und Personenzuordnung wird sowohl qualitativ als auch quantitativ und unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen gewährleistet. Eine Verflechtungsmatrix lässt erkennen, dass die notwendige Kapazität für diesen Studiengang vorhanden ist. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sind vorhanden. Die gesamte Infrastruktur und systematische Prozessorganisation der Studiengänge erscheinen den Gutachtern in hervorragender Weise geeignet, die Verwirklichung der Zielsetzungen in Verfahren und Inhalten zu unterstützen und Teilnehmer sowie Lehrstab jederzeit bestmöglich zu betreuen.

Gesamteinschätzung des Gutachter-Teams Programmstichprobe:

Die betrachteten Studiengänge entsprechen mit einer Ausnahme (Lissabon-Konvention) den Qualitätsanforderungen des Akkreditierungsrates, der Kultusministerkonferenz sowie den landesspezifischen Vorgaben des Landes Rheinland-Pfalz in der jeweils zum Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung gültigen Fassung. Unzureichend sind nach den vorgelegten Unterlagen die Regelungen in der Prüfungsordnung zur Umsetzung der Lissabon-Konvention und zur Anrechnung außerhochschulischer Kenntnisse und Qualifikationen, die im Rahmen einer

regulären Programmakkreditierung eine entsprechende Auflage erforderlich machen würden. Die Gutachter haben jedoch aufgrund der Gespräche vor Ort und der Qualität der Studiengänge insgesamt keine Zweifel, dass die entsprechenden Qualitätsanforderungen im Grundsatz erfüllt sind.

Mit Blick auf den systematischen Zusammenhang zwischen der vorgefundenen Güte der Studiengänge und dem Qualitätsmanagementsystem der Hochschule ist festzuhalten, dass nachgewiesen werden konnte, dass die Stabsstelle QM in die Änderungen der Studiengänge systematisch einbezogen wurde und insofern mithin ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Qualitätssicherungssystem der Hochschule und der Güte der Studiengänge besteht. Dies gilt sowohl für die bereits erfolgten Anpassungen des Executive MBA-Studienganges (Anpassung des Curriculums, Änderungen des Studienplanes und der Prüfungsordnung) als auch für die sich in Vorbereitung befindlichen Änderungen (Anpassung der Struktur des Bachelor-Studienganges von 200 auf 180 ECTS-Punkte und beabsichtigte Änderungen zur Umsetzung der Lissabon-Konvention).

Gesamteinschätzung des Gutachter-Teams Systemakkreditierung zu den Ergebnissen der Programmstichprobe:

Das Gutachter-Team hat sich mit den Ergebnissen der Programmstichprobe in ihrer abschließenden Sitzung befasst. Um Klarheit für die finale Einschätzung zu gewinnen, hat es mit der Leitung der Stabsstelle QM gesprochen und ist zu den folgenden Ergebnissen gekommen:

Anerkennung gemäß Lissabon-Konvention – Die Lissabon-Konvention ist im Sinne einer Beweislastumkehr noch nicht umgesetzt, was der Hochschule nicht anzulasten ist, da die Neuinterpretation dieses Teilkriteriums durch den Akkreditierungsrat erst während des vorliegenden Verfahrens der Systemakkreditierung erfolgte. Zudem sind die Gutachter der Auffassung, dass es sich hier um ein formales Problem handelt, das in der Praxis der WHU nicht existent ist, denn es werden in den Studiengängen den heimkehrenden und den zugelassenen Studierenden die im Ausland erbrachten Studienleistungen routinemäßig anerkannt. Hierzu besteht ein definiertes Verfahren mit klaren Zuständigkeiten. Darüber hinaus gewährleistet die aktuelle Prüfungsordnung, dass die Studierenden einen Rechtsanspruch geltend machen könnten, falls die Hochschule Leistungen unberechtigterweise nicht anerkennen würde. Auch die Tatsache, dass die Stabsstelle QM den Aktualisierungsbedarf selbst identifiziert und den Änderungsprozess hochschulintern bereits initiiert hat, überzeugt die Gutachter davon, dass der identifizierte Mangel weder auf das Steuerungssystem noch auf das Qualitätsmanagement zurückzuführen ist. Das Versäumnis ist vielmehr auf die zeitliche Komponente zurückzuführen, die für die hochschulinterne Prozessabwicklung notwendig ist (Vorbereitung, Abstimmungen, In-Kraft-Treten). Insofern sehen die Gutachter in den bislang die Beweislastumkehr nicht berücksichtigenden Regelungen keinen systemischen Mangel.

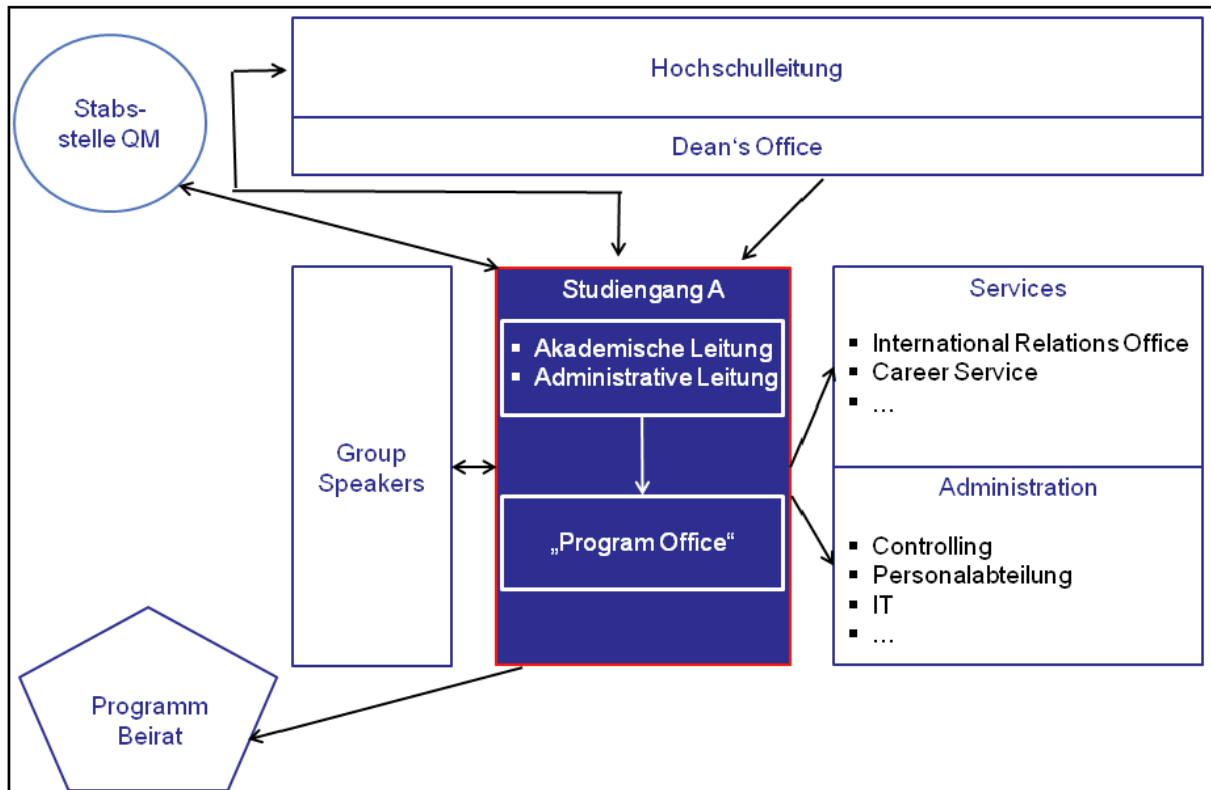
Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen auf das Studium – Hierbei stellten die Gutachter fest, dass der Prozess der Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen in der Praxis genau geregelt ist und den Anforderungen entspricht. Es handelt sich dabei um die Anrechnung der Lernergebnisse und Kompetenzen, die im Rahmen einer Berufsausbildung im kaufmännischen Bereich erworben wurden. Die Anrechnung erfolgt anhand eines pauschalen Anrechnungsverfahrens, das hochschulintern vom Prüfungsausschuss beschlossen wurde und den Anforderungen der KMK entspricht. Die Hochschule hat dies durch die Vorlage von Beispielen über die erfolgte Anrechnung in den vergangenen Jahren nachgewiesen (vom Prüfungsausschuss verabschiedete Anerkennungsregeln, Anträge der Studierenden und Bescheide der Hochschule über die Anrechnung). Aus diesem Grund sind die Gutachter der Auffassung, dass die Hochschule im Grundsatz die Qualitätsanforderung erfüllt, und sehen keinen Anlass, am Steuerungs- und Qualitätsmanagementsystem zu zweifeln.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Hochschule Prozesse zur systematischen Entwicklung bzw. Verbesserung von Studiengängen eingerichtet hat, deren Wirksamkeit sich anhand der Stichproben im Wesentlichen erwiesen hat.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Qualifikationsziele umfassen		
die wissenschaftliche Befähigung,	X	
Berufsbefähigung,	X	
die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement,	X	
die Persönlichkeitsentwicklung.	X	
Die Hochschule nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele von Studiengängen.	X	
Das System gewährleistet die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepte.	X	
Das Steuerungssystem sichert die Qualifikationsziele der Studiengänge unter Berücksichtigung der „Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen“.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben.	X	
Die Studiengangskonzepte		
sind studierbar,	X	
gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus,	X	
gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils.	X	
Die Studiengangskonzepte umfassen		
eine realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
eine Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
die Anwendung des ECTS,	X	
eine sachgemäße Modularisierung,	X	
eine adäquate Prüfungsorganisation,	X	
Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit	X	
und der besonderen Bedürfnisse		
von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X	
von Studierenden mit Kindern,	X	
von ausländischen Studierenden,	X	
von Studierenden mit Migrationshintergrund und/ oder aus bildungsfernen Schichten.	X	
Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachten Leistungen, ggf. gemäß Lissabon Konvention.		X
Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen, externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Experten beteiligt.	X	

c) Steuerungssystem Studium & Lehre

Alle Studiengänge der WHU unterliegen nach eigenen Angaben dem folgenden, strukturell gleichen Steuerungssystem:



Dabei lassen sich drei verschiedene Sphären unterscheiden:

- Steuerung innerhalb eines Studienganges: Wie sieht das Management eines Studienganges aus?
- Steuerung innerhalb der gesamten Hochschule: Wie ist der Studiengang in der gesamten Hochschule verankert?
- Externer Input: Wie wird systematischer Input/ systematisches Feedback von außerhalb der Hochschule eingeholt?

Steuerung innerhalb eines Studienganges

Jeder Studiengang wird gemäß Grundordnung der Hochschule durch eine „Programmleitung“ geführt, die aus einem akademischen Direktor (akademische Leitung) und einem Senior Program Manager (administrative Leitung) besteht. Während sich der akademische Direktor um die inhaltliche Ausgestaltung bzw. Weiterentwicklung und um die strategische Planung kümmert, ist der Senior Program Manager für die Leitung des Program Office, die Vertriebs- und Vermarktungsaktivitäten sowie die Belange der Studierenden direkter Ansprechpartner. Das Program Office besteht aus mehreren Mitarbeitern, die für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig sind, wie etwa das Prüfungswesen, die Organisation der Aufnahmeverfahren, das Führen der Studierendenakten oder die Vermarktung eines Studienganges. Die verschiedenen Aufgaben, die von einem Studiengangsmanagement zu erledigen sind, wurden im Rahmen einer hochschulweiten Prozessanalyse und -dokumentation festgehalten. Für die wiederkehrenden Aufgaben wurden so genannte Prozessablaufpläne erstellt, welche die verschiedenen Arbeitsschritte, die involvierten Personen und Entscheidungswege sowie die genutzten IT-Systeme und relevanten Dokumente erfassen.

Steuerung innerhalb der gesamten Hochschule

Die Studiengänge sind in die Gesamtorganisation der Hochschule eingebunden. In der obigen Abbildung ist dargestellt, welches die wesentlichen Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten bzw. Gremien sind (für die strukturelle Beziehung der dargestellten Organisationseinheiten vgl. Organigramm der Hochschule im Kapitel „Informationen über die Hochschule“). Ein Studiengang hat Schnittstellen zu folgenden Bereichen der WHU:

- Hochschulleitung: Die Hochschulleitung (Rektor, Prorektor und Kanzler) trifft sich zweimal pro Semester mit den akademischen Direktoren („Academic Directors Meeting“) und einmal pro Quartal mit akademischen Direktoren und Senior Program Managers (Jour Fixe). Zudem berichten die Programmverantwortlichen mit Hilfe eines „Reporting Sheets“ an den Rektor über Kennzahlen und aktuelle Themen.
- Dean's Office: Das Dean's Office hat zahlreiche Schnittstellen mit den Programmverantwortlichen, zum Beispiel bei der Zusammenstellung wichtiger Kennzahlen, bei Akkreditierungsvorhaben oder bei der Koordination von Ranking-Teilnahmen.
- Stabsstelle Qualitätsmanagement: Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist Ansprechpartner und zugleich Berichtsinstantz für die Studiengangsleitungen (für weitere Informationen vgl. Kapitel d)).
- Services und Administration: Die WHU-Aufbauorganisation lässt sich als Matrix-Organisation beschreiben, in der verschiedene Services (z.B. Beispiel International Relations Office oder Career Service) und die Hochschuladministration (z.B. Controlling, Personalabteilung und IT-Abteilung) studiengangsübergreifend organisiert sind. Die Studiengangsleitungen haben unterschiedliche Schnittstellen zu den Service- und Administrationsbereichen, welche auch in den dokumentierten Prozessabläufen festgehalten sind.
- Group Speaker: Die Fakultätsmitglieder der WHU sind in sieben sogenannte Faculty Groups organisiert. Jede Faculty Group wählt einen Group Speaker, der kein Vorgesetzter der anderen Fakultätsmitglieder ist, aber verschiedene Verantwortungen gegenüber Hochschulleitung und Studiengangsleitungen übernimmt. Die Schnittstelle der Group Speaker zu den Programmen betrifft insbesondere die Personalressourcenplanung.

Externer Input und Überprüfung

Jeder Studiengang hat ein so genanntes Program Advisory Board (Programmbeirat) eingerichtet. Die Regeln für Zusammensetzung eines Programmbeirates wurden von der Hochschulleitung entworfen. Der Programmbeirat hat keine offizielle Entscheidungsfunktion, sondern berät die Verantwortlichen für einen Studiengang in inhaltlichen und strategischen Fragestellungen. Die Programmbeiräte tagen auf Einladung durch die Verantwortlichen eines Studiengangs mindestens einmal pro Jahr.

Ein weiteres wichtiges Organ, welches sich an der aktiven Mitgestaltung der Hochschulentwicklung beteiligt, ist InPraxi, der Alumniverein der WHU. InPraxi ist stets daran interessiert, die Entwicklung der Hochschule weiter voranzutreiben und diese hierbei stets zu hinterfragen, da sich die Ehemaligen der Tatsache bewusst sind, dass der aktuelle und zukünftige Ruf der WHU auch den Wert ihres bereits vollendeten Studiums maßgeblich definiert. Folglich wirkt InPraxi in der Vielzahl an Treffen zwischen InPraxi und der Studierendenschaft sowie in Treffen mit der Leitung der Hochschule, stets kritisch und mit viel Weitsicht an hochschulpolitischen Diskussionen und Entscheidungen mit. Gerade aufgrund der externen Sicht, die den Alumni zu eigen ist, und ihrer Erfahrungen, die sie aus dem Arbeitsleben sowie aus dem Studium oder der Forschung an anderen Universitäten gewonnen haben, ist dieser Austausch laut Stellungnahme der Studierendenschaft äußerst wertvoll, um die verschiedenen Aspekte wegweisender Veränderungen zu erörtern und zu bewerten.

Der Vorstand der Stiftung WHU, bestehend aus externen Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft, achtet in seiner Rolle des Aufsichtsgremiums darauf, dass die Aufgaben der Hochschule ordnungsgemäß erfüllt werden und ihre Zielsetzung gemäß der Grundordnung gewahrt bleibt. Dazu schließt er mit der Hochschule Zielvereinbarungen ab. Gegenstände der Zielvereinbarungen sind laut Grundordnung zum Beispiel: die Einrichtung oder Schlie-

Bung von Studiengängen, die Personalplanung und Maßnahmen der Personalentwicklung, die Sicherung der Qualität von Forschung und Lehre etc..

Instrumente der systematischen Steuerung von Studiengängen

Die systematische Steuerung der Studiengänge erfolgt anhand von vier verschiedenen Bausteinen. Hierzu gehören die systematische Erhebung von Kennzahlen, die Festlegung von Prozessen, die Incentivierung von Studiengangsleitungen sowie die Etablierung eines Informationsaustausches.

Erhebung von Kennzahlen/Kenngrößen

Die WHU hat verschiedene Kennzahlen festgelegt, die regelmäßig für jeden Studiengang erhoben werden. Hierzu zählen:

- Kennzahlen zu Bewerbern und Studienanfängern: Das Dean's Office fragt zu zwei Stichtagen im Jahr (1. März und 1. September) eine Reihe von Kennzahlen zu Bewerbern für ein Programm, Zusagen und den Studienanfängern ab. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf den Vermarktungserfolg eines Studienganges schließen, auf die Qualität der Bewerber und der Studienanfänger und auf die Diversität in den einzelnen Studiengängen. Beteiligte Personen/Organisationseinheiten: Dean's Office (Planung, Durchführung), Studiengangsleitung (Durchführung), Hochschulleitung (Information), Stabsstelle Qualitätsmanagement (Information).
- Lehrveranstaltungsevaluation: Jede Lehrveranstaltung wird hinsichtlich verschiedener Kriterien (Qualität der Lehre, Interaktivität, Workload etc.) einzeln durch die teilnehmenden Studierenden evaluiert. Anschließend werden die Einzelergebnisse aggregiert ausgewertet und den Studiengangsleitungen sowie den jeweiligen Lehrenden zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsevaluationen fließen in die Personalplanung für das nächste akademische Jahr ein. Schneidet beispielsweise ein externer Dozent besonders schlecht ab, wird er nicht erneut eingeladen, eine Vorlesung zu halten. Schneidet ein Fakultätsmitglied besonders schlecht ab, so führt die Studiengangsleitung ein Feedbackgespräch mit ihm und bespricht mögliche Maßnahmen zur Verbesserung. Wird in der Erhebung deutlich, dass in einigen Kursen die Workload erheblich über- oder unterschritten wird, so führt die Studiengangsleitung ein Gespräch mit den betroffenen Dozenten und setzt entsprechende Verbesserungsmaßnahmen in Gang. Beteiligte Personen/Organisationseinheiten: Studierende (Planung, Durchführung), Studiengangsleitungen (Planung, Durchführung), Lehrende (Information), Hochschulleitung (Information), Stabsstelle QM (Information).
- Überprüfung der Erreichung von programmspezifischen Lernzielen (vgl. Kapitel b)); Werden Qualifikationsziele nicht erreicht, so können daraus Veränderungen im Curriculum resultieren. So ist beispielsweise ein Ergebnis in einer Messung im Bachelor-Programm gewesen, dass den Studierenden ausreichende Kenntnisse im Bereich Accounting fehlen. Basierend hierauf wurde ein zusätzlicher Kurs im Bereich Accounting in das Curriculum eingefügt. Beteiligte Personen/Organisationseinheiten: Studierende (Durchführung), Lehrende (Durchführung), Studiengangsleitung (Planung, Durchführung), Stabsstelle QM (Information), Dean's Office (Planung, Information), Hochschulleitung (Information).
- Kenngrößen zur Marktpositionierung: Studiengangsleitungen und das Dean's Office erheben zusätzliche qualitative und quantitative Kenngrößen, die mit der Positionierung eines Studienganges im Markt zu tun haben. Hierzu gehört beispielsweise auch ein Wettbewerbsvergleich. Beteiligte Personen/Organisationseinheiten: Studiengangsleitungen (Planung, Durchführung), Dean's Office (Planung, Durchführung), Hochschulleitung (Information), Stabsstelle QM (Information).

Festlegung von Prozessen

Zur systematischen Planung und Steuerung von den verschiedenen Studiengängen der WHU gehört auch das Festhalten von bestimmten Kernprozessen (z.B. Bewerbermanagement, Prüfungsverwaltung, Zulassungsverfahren), um die Prozessqualität messbar und Vorgänge systematisch und nachvollziehbar zu machen.

Incentivierung der Studiengangsleitungen

Rektor und Prorektor führen mit den akademischen Direktoren der Studiengänge jährlich ein Review-Gespräch durch, in denen auch deren Leistungen in Bezug auf den von ihnen verantworteten Studiengang besprochen werden. Hierdurch wird gewährleistet, dass das Management eines Studienganges mit der strategischen Planung der Hochschule übereinstimmt. Zudem werden die Erwartungen der Hochschulleitung an die akademischen Direktoren verdeutlicht.

Kanzler und akademischer Direktor eines Studienganges führen mit Senior Program Managern ein jährliches Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräch. Bei den Zielvereinbarungen wird darauf geachtet, solche Zielsetzungen zu incentivieren, die mit den strategischen Zielen der Hochschule übereinstimmen. Auch durch diese Zielvereinbarungsgespräche wird nach eigenen Angaben der Einklang der systematischen Steuerung der Studiengänge mit den strategischen Zielen der Hochschule gefördert. Die Stabsstelle QM wird darüber informiert, dass die Zielvereinbarungs- bzw. Feedbackgespräche stattgefunden haben. Da es sich um vertrauliche Personalgespräche handelt, bleibt der Inhalt der Gespräche für die Stabsstelle QM unbekannt.

Etablierung von Informationsaustausch

Zur systematischen Steuerung von Studium und Lehre gehört auch die WHU-spezifische Kultur des regelmäßigen Informationsaustausches. Dieser wird gefördert, um für alle Beteiligten ein hohes Maß an Transparenz herzustellen. Beispiele für regelmäßigen Informationsaustausch sind:

- Jour Fixe der Studiengangsverantwortlichen mit dem Rektor (1 Mal/Quartal)
- Jour Fixe der Senior Program Manager mit dem Kanzler (1 Mal/Monat)
- Jour Fixe der Studiengangsverantwortlichen untereinander (wöchentlich)
- Jour Fixe der Studiengangsverantwortlichen mit der Stabsstelle QM (1 Mal/Quartal)
- Round Tables der Studiengangsverantwortlichen mit den Studierenden (1 Mal/Monat; mit dem Rektor: 1 Mal/Semester)
- Reporting Sheets der Studiengangsverantwortlichen an den Rektor (1 Mal/Monat)
- Treffen Dean's Office/Senior Program Manager/Stabsstelle QM zum Thema Lernziele (1 Mal/Quartal)

Ressourcenbedarf der Studiengänge

Die WHU unterscheidet drei verschiedene Ressourcenbereiche: personelle, finanzielle und räumliche. Die Planung der drei Ressourcenbereiche bzw. die Erhebung von Ressourcenbedarfen für die verschiedenen Studiengänge wird jährlich bzw. bei Bedarf durchgeführt, d.h. beispielsweise bei der Entwicklung neuer Studiengänge oder bei Umstrukturierungen in bereits bestehenden Studiengängen.

Personelle Ressourcen

Die Personalplanung im administrativen Bereich erfolgt in Abstimmung mit der Entwicklungsstrategie der Hochschule und der Planung der Programme. Hierbei stimmt sich die für strategische Entscheidungen verantwortliche Hochschulleitung unter Einbindung der administrativen Programmleitungen eng mit dem Vorstand der Stiftung WHU ab, der als Aufsichtsgremium der Hochschule fungiert. Die Umsetzung der strategischen Entscheidungen geschieht dann dezentral auf Ebene der Programmleitungen, die für die Deckung des personellen Ressourcenbedarfs entsprechend der strategischen Entscheidungen in Absprache mit der Verwaltungsleitung verantwortlich sind.

Zeichnen sich quantitative Lücken durch Krankheit, Ausscheiden oder Wechsel ab oder entsteht über die strategischen Entscheidungen hinaus Personalbedarf, sind die administrativen Programmleitungen dafür zuständig, in Abstimmung mit der Verwaltungsleitung die Stellen intern oder extern zu besetzen. Um dies in qualitativ adäquater Weise zu bewerkstelligen,

hat die WHU für jede Stelle eine Stellenbeschreibung angefertigt, aus denen die methodischen und inhaltlichen Anforderungen zu entnehmen sind.

Die Ermittlung des Lehrpersonalbedarfs erfolgt laut Prozesshandbuch dezentral für jeden Studiengang, wobei aufgrund der stark unterschiedlichen Größenverhältnisse zwischen den Studiengängen Bachelor und Master of Science auf der einen und den „Post Experience-“ Programmen (Full-time und Part-time MBA sowie EMBA) auf der anderen Seite unterschieden wird. Im Bachelor und Master of Science kommt den Group Speakers und den Akademischen Programmleitungen eine wichtige Rolle zu. Dabei wird angestrebt, die vorhandenen Ressourcen quantitativ wie qualitativ bestmöglich einzusetzen. Bei nicht ausreichenden Lehrdeputaten werden ggf. externe Lehrende eingesetzt, um in den Studiengängen das Verhältnis zwischen „credits to teach“ und dem vorhandenen Lehrdeputat ausgewogen zu halten und bei Schwankungen für Ausgleich zu sorgen.

In den „Post Experience-“ Programmen erfolgt die Abstimmung bei der Ressourcenplanung zwischen der Akademischen Programmleitung und den einzelnen Dozenten selbst. Im Falle des EMBA-Programms wird die Ressourcenplanung zwischen den Rektoren der WHU und der Partnerhochschule Kellogg School of Management vorgenommen. Ist einmal eine Initialbesetzung erfolgt, besteht ein qualitativer Parameter gleichwohl in der Bewertung der Dozenten durch die Studierenden. Bei erfolgreicher Bewertung wird der Dozent weitergeführt, bei zweimaliger schlechter Bewertung hintereinander übertragen der Akademische Direktor und der Rektor grundsätzlich einem anderen Dozenten den Lehrauftrag.

Flankierend zur dezentralen Lehrveranstaltungsplanung existiert jährlich eine zentrale Deputatsplanung ex-ante und ein zentrales Deputatscontrolling ex-post. Beide Prozesse werden vom Dean's Office durchgeführt.

Bei der zentralen Deputatsplanung werden die Informationen aus den Programmen nach Beendigung der Lehrveranstaltungsplanung in den einzelnen Studiengängen zusammengeführt und dienen zur Berechnung eines Deputats-Forecast für die kommenden akademischen Jahre. Im geplanten Campus Management-System soll es darüber hinaus Tools zur Berechnung des Lehrpersonalressourcenbedarfs in Abhängigkeit verschiedener Parameter geben, um leichter bspw. mehrzügige Jahrgänge und neue Studiengänge und somit längerfristigen Personalbedarf vorausplanen zu können.

Beim zentralen Deputatscontrolling, für das die Daten im Rahmen des jährlichen Faculty Review-Gesprächs zwischen dem Rektor und jedem Vollprofessor bzw. zwischen dem Group Speaker und jedem Juniorprofessor erhoben werden, ist Gegenstand der Untersuchung, wieviel Lehre für die einzelnen Programme vom jeweiligen Professor im betreffenden akademischen Jahr auf sein reguläres Lehrdeputat gehalten wurde, und wieviel durch Zusatzverträge extra honoriert wurde. Auf einer Art Deputats-„Konto“ wird dann der Saldo der Lehrstunden eines jeden Professors dokumentiert und ins nächste akademische Jahr übertragen. Bei Ist-Soll-Abweichungen wird in den Faculty Review-Gesprächen diesbezüglich Rücksprache gehalten.

Neben der Gewährleistung einer ausreichenden Anzahl an Lehrdeputaten hat die Hochschule ein Konzept entwickelt, das die wissenschaftliche Qualifizierung des Lehrpersonals kontinuierlich überwacht. Der „Faculty Qualifications“ Prozess bewertet die Qualität der einzelnen Fakultätsmitglieder im Hinblick auf Publikationen, Beratungstätigkeiten, Ehrungen, Preise, Stipendien, Teilnahme an Peer Review Aktivitäten etc.. Hierzu folgt jährlich zum Ende des akademischen Jahres eine hochschulweite Umfrage. Die Hochschule unterteilt die Fakultätsmitglieder in „akademisch qualifiziert“ und „professionell qualifiziert“. Um den „akademisch qualifiziert“ Status zu bekommen, müssen die Fakultätsmitglieder bestimmte akademische Anforderungen (z.B. Doktorand mit abgeschlossenem Verteidigungsverfahren) erfüllen, darüber hinaus müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein, um den Status zu behalten (z.B. die Publikation von mindestens fünf qualifizierten Beiträgen (redaktionell oder peer-review geprüft) in den vergangenen fünf Jahren). Die systematische Überprüfung aller Standards erfolgt durch die jährliche zentralisierte Abfrage durch das Rektorat. Der Status „professionell qualifiziert“ wird an jene Fakultätsmitglieder mit Master/Diplom/Magisterabschluss und min-

destens dreijähriger Lehrerfahrung vergeben. Um den Status zu erhalten, müssen ebenfalls verschiedene Kriterien erfüllt sein (Publikation mindestens eines qualifizierten Beitrages, mindestens drei gültige Praxiserfahrungen, d.h. Mitgliedschaft in Redaktionsbeiräten akademischer Fachzeitschriften, Präsentation von Studien bei Fachkonferenzen, Beratungstätigkeit etc.). Derzeit bestehen 97% der Fakultät aus akademisch qualifizierten Personen. Um die Qualifikationsnachweise stets auf dem neuesten Stand zu halten, ist jedes Fakultätsmitglied verpflichtet, seinen akademischen Lebenslauf jährlich zu aktualisieren. Darüber hinaus wird ein zweijährig erscheinender Forschungsbericht sowie ein Aktivitätsbericht jedes einzelnen Lehrstuhls erstellt.

Finanzielle Ressourcen

Die Einnahmen der WHU setzen sich in der Regel aus Studiengebühren bzw. Teilnehmergebühren zusammen und werden in den Programmen erhoben. Laut Geschäftsbericht 2009/10 machen allein die Leistungsentgelte für die Programme und die Weiterbildungsaktivitäten 51% des Gesamtbudgets der Hochschule aus. Die Ausgaben beinhalten Personalkosten, Marketingaufwendungen, Sachkosten, ggf. Anmietung von Räumen u.ä.. Für die Hochschule als Ganze spielen bei den Einnahmen die Erträge aus dem Stiftungskapital und die laufenden Spenden eine große Bedeutung. Die Einnahmen von Stiftern machten im Geschäftsjahr 2009/2010 ca. 40% der Gesamterträge der WHU aus. Zu den Stiftern gehören zahlreiche Unternehmen und Privatpersonen.

Neben den jährlichen Budgetplanungen, die mit der Stiftung WHU besprochen und von dieser genehmigt werden, erfolgt eine Quartalsberichterstattung. Außerdem wird von der Hochschulleitung eine mittelfristige Finanzplanung erstellt, die eine Gegenüberstellung der projektierten Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben zum Inhalt hat. Für die jährliche Budgetplanung sowie die mittelfristige Finanzplanung werden Einnahmen und Ausgaben zunächst vor dem Hintergrund der geplanten Programmaktivitäten und der geschätzten Einnahmewicklung getrennt geplant. Aus einer Gegenüberstellung ergibt sich die Gesamtfinanzsituation. Hieran schließen sich Anpassungsplanungen an, die nicht zuletzt davon geprägt sind, eine auch in Zukunft solide Finanzierung der gesamten Hochschule sicherzustellen. Ergibt sich aus der Finanzplanung eine Unterdeckung, so wird geprüft, durch welche Instrumente auf der Einnahmen- und der Ausgabenseite entsprechende Kompensationen möglich sind.

Die Stiftung WHU weist in ihrem Geschäftsbericht 2009/10 erneut eine solide Finanzierung der Hochschulaktivitäten aus. Laut des Geschäftsberichtes ist das Anlagevermögen nahezu vollständig durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt. Regelmäßig macht die Stiftung WHU von der Möglichkeit Gebrauch, einen erheblichen Teil der Erträge aus dem Stiftungskapital in die Rücklagen einzustellen, um so die Eigenkapitalbasis der Hochschule weiter zu verbessern.

Räumliche Ressourcen

Die Ermittlung des Raumbedarfes für neue Studiengänge ist abhängig von mehreren Aspekten, welche durch die hierfür eingesetzte Projektgruppe geprüft werden. Geprüft werden das Lehrformat (Präsenzlehre oder virtuelle Lehre), die Jahrgangsgröße, Lehrmethoden (Vorlesungen, Gruppenarbeit) sowie die Medienanforderungen. Nach der Ermittlung des Raumbedarfes erfolgt der Abgleich mit den vorhandenen Raumkapazitäten in Zusammenarbeit mit dem Facility Management. Bei Erfüllung der benötigten Raumkapazitäten erfolgt in einem nächsten Schritt die konkrete Zuordnung der Räume. Sind die Kapazitäten nicht ausreichend, wird geprüft, ob eine Anpassung der Kapazitäten, beispielsweise durch die Anmietung externer Räumlichkeiten, möglich ist. Zeitgleich erfolgt eine Prüfung der Anforderungen des Programms. Der Ausbau der Infrastruktur der WHU in Vallendar in den letzten drei Jahren wurde laut Hochschule basierend auf einer vorausschauenden Planung getätigt, welche die verschiedenen Studiengänge, die Studierenden- und Fakultätsmitgliederzahlen berücksichtigt hat. Daher weist der Campus in Vallendar momentan ausreichende räumliche Kapazitäten auf, auch für den Fall, dass zusätzliche Studiengänge geplant würden. Am Standort Düsseldorf werden derzeit Seminarräume für die Durchführung des Teilzeit-MBA-Programms gemietet, solange, bis die Fertigstellung des dortigen WHU-Gebäudes im Herbst 2012 erfolgt

sein wird. Die Raumbesetzung wird zentral durch Facility-Management und mit Hilfe eines Campus-Management-Systems koordiniert.

Maßnahmen der Personalplanung, Rekrutierung und Weiterqualifizierung

Personalplanung

Für Fakultätsmitglieder wird die Personalplanung in der Absprache zwischen Rektor, Group Speakers und akademischen Direktoren vorgenommen. Bei der Nachbesetzung von Lehrstühlen/Professuren berät sich der Rektor vor der Ausschreibung mit dem betreffenden Group Speaker und bringt dann den Vorschlag zur Einsetzung einer Berufungskommission in den Senat ein. Für die Schaffung von neuen Lehrstühlen holt sich der Rektor Rat von Group Speakers und akademischen Direktoren und bringt dann einen Vorschlag zur Einsetzung einer Berufungskommission in den Senat ein.

Die Personalplanung für die Verwaltungsmitarbeiter wird jährlich gemeinsam zwischen Kanzler und den jeweiligen Abteilungsleitern vorgenommen, wobei frei gewordene Stellen möglichst zeitnah nachbesetzt werden und für den Fall dringender Personalengpässe auch flexible Lösungen gefunden werden können. Bei der Schaffung von neuen Stellen bittet der Kanzler den jeweiligen Abteilungsleiter um ein Organigramm der Abteilung mit Aufgabenbeschreibungen.

Rekrutierung

Der Prozess zur Gewinnung neuer Fakultätsmitglieder basiert auf den Vorgaben des Hochschulgesetzes. Zudem hat die WHU den Prozessablauf und die verschiedenen Entscheidungsschritte schriftlich festgehalten (siehe Qualitätshandbuch). Bei der Rekrutierung von neuen Fakultätsmitgliedern wird vom Rektor mit dem Group Speaker gemeinsam besprochen, ob eine Schwerpunktsetzung in einem der Bereiche Lehre, Forschung oder Praxis erwartet wird (z.B. Ausschreibung von Forschungsprofessuren mit reduziertem Lehrdeputat) oder ob die Kandidaten in allen Bereichen eingesetzt werden sollen.

Die Rekrutierung von Verwaltungsmitarbeitern erfolgt mit Hilfe von Stellenausschreibungen in geeigneten Medien. Die Abteilungen sind dabei individuell für die Durchführung des Bewerbungsprozesses verantwortlich. Bei Schlüsselpersonen der Verwaltung (z.B. Pressesprecher, Senior Program Manager) führt die Hochschulleitung ein weiteres Gespräch mit den Bewerbern und hat somit ein Mitbestimmungsrecht.

Personalentwicklung

Für (Junior-)Professoren werden folgende Maßnahmen zur Weiterbildung/-qualifizierung angeboten:

- **Forschungsfonds des Rektors:** Alle Doktoranden, Junior- und Vollprofessoren haben die Möglichkeit, zusätzliche finanzielle Mittel für die Unterstützung ihrer Forschungsvorhaben zu beantragen. Hierzu gehört beispielsweise die Kostenübernahme für die Teilnahme an Fachkonferenzen und Tagungen.
- **Teilnahme an Kursen zum Thema „Teaching“:** Der Rektor gibt zusätzlich Fakultätsmitgliedern die Möglichkeit, an renommierten Programmen zum Thema „Teaching“ teilzunehmen, beispielsweise an der Harvard Business School. Hierzu ist es erforderlich, dass die Professoren ein Bewerbungs- und Motivationsschreiben einreichen.
- **WHU „Onboarding“:** Seit dem Sommer 2011 veranstaltet die WHU quartalsweise einen so genannten WHU „Onboarding“ Workshop. Hierbei wird neuen Mitgliedern der Hochschule (Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, Verwaltungsmitarbeitern) ein systematischer Überblick über die WHU, ihre Programme, die Strategie und Kernansprechpartner gegeben.
- **Hospitieren in den MBA-Programmen:** Insbesondere Juniorprofessoren und junge Fakultätsmitglieder haben die Möglichkeit, in den MBA-Programmen zu hospitieren.

- **Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten:** Professoren haben die Möglichkeit, mit der Hochschulleitung individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten zu vereinbaren.

Für die Verwaltungsmitarbeiter werden folgende Maßnahmen zur Weiterbildung/qualifizierung angeboten:

- **Regelmäßiges Führungskräfte-Training/-coaching für Abteilungsleiter:** Die Abteilungsleiter der WHU erhalten seit zwei Jahren ein regelmäßig stattfindendes Führungskräfte-Training. Dieses umfasst zwei Tage Training und zwei Tage Supervision im Jahr. Das Führungskräfte-Training behandelt inhaltlich Themen der Personalführung, der Kommunikation und des Konfliktmanagements.
- **Interkulturelle Kompetenztrainings:** Im Rahmen des vom DAAD geförderten PRO-FIN-Projektes an der WHU („Integration@WHU“) werden interkulturelle Kompetenztrainings für Mitarbeiter angeboten, die in besonders hohem Maße mit internationalen Studierenden zu tun haben. Die Hochschulleitung erwägt eine Verstärkung dieser Trainingsmaßnahme.
- **Fachspezifische Weiterbildungsmaßnahmen:** Die Hochschule stellt finanzielle Ressourcen für fachspezifische Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung, sodass sich beispielsweise Mitglieder der Controlling-Abteilung in ihrem Fachgebiet weiterbilden können.
- **Qualifikationsmaßnahmen für Sekretärinnen:** Die Lehrstuhlsekretariate besprechen zu Beginn eines akademischen Jahres vier Qualifikationsmaßnahmen, die sie im Verlaufe eines Jahres wahrnehmen. Hierbei handelt es sich um verschiedene Themen, beispielsweise Organisation oder Konfliktkommunikation.
- **Sprachtrainings:** Die Hochschulleitung stellt für bestimmte Personengruppen Sprachtrainings zur Verfügung. Mit dem Internationalisierungsprozess wird Englisch immer mehr zur dominanten Sprache, sodass beispielsweise im vergangenen Jahr die Mitarbeiter am Empfang eine auf sie zugeschnittene Sprachtrainingsmaßnahme erhalten haben.
- **WHU „Onboarding“:** Wie bereits oben beschrieben, führt die WHU seit Sommer 2011 eine eigene, interne Maßnahme durch, um neue Mitarbeiter einen strukturierten Überblick über die Hochschule zu geben.
- **Teilnahme am Teilzeit-MBA:** Für junge Top-Talente im Verwaltungsbereich bietet die WHU einen „Spezial-Track“ an, der bedeutet, dass diese Personen am Teilzeit-MBA der WHU teilnehmen dürfen. Hierzu finden gesonderte Gespräche mit der Hochschulleitung statt. Zudem müssen die Mitarbeiter das reguläre Aufnahmeverfahren erfolgreich durchlaufen.

Bewertung

Die Hochschule hat ein Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre eingerichtet, das alle relevanten Aspekte der Studiengangsgestaltung und -durchführung umfasst. Sie hat Prozesse für die Entwicklung von Studiengängen formuliert und überprüft ihre Umsetzung regelmäßig. Ihr System der Qualitätssicherung und -entwicklung ist umfassend konzipiert und berücksichtigt alle für eine qualitätvolle Entwicklung von Studiengängen relevanten Bereiche. Die Gutachter loben dabei die vorbildliche Zielsetzung in Bezug auf Qualitätssicherung und das ausführliche Prozesshandbuch, welches eine saubere und schlüssige, stringente und ineinander greifende Dokumentation der Prozesse darstellt. Die Gutachter sind dabei der Ansicht, dass nicht zuletzt dieses QM-System zu den überdurchschnittlich guten Studiengängen beigetragen hat.

Im Rahmen der strategischen Planung wird die Stabsstelle Qualitätsmanagement an den für sie relevanten Punkten einbezogen. Dies betrifft insbesondere Überlegungen zur Sicherung bzw. Steigerung der Qualität in Lehre, Forschung und Praxis, aber auch die Entwicklung neuer Studiengänge bzw. die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge.

Im Rahmen der zur Programmstichprobe vorgelegten Dokumente und Gespräche mit den Studiengangsleitungen konnte nachgewiesen werden, dass die Stabsstelle QM in die Änderungen der Studiengänge systematisch einbezogen wurde und insofern mithin ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Qualitätssicherungssystem der Hochschule und der Güte der Studiengänge besteht. Dies wurde nachgewiesen durch die Vorlage von Email-Kommunikation, Protokollen und Kommentaren der Stabsstelle QM als Ergebnis erfolgter Rechtsprüfungen. Dies gilt sowohl für die bereits erfolgten Anpassungen des Executive MBA-Studienganges (Anpassung des Curriculums, Änderungen des Studienplanes und der Prüfungsordnung) als auch für die sich in Vorbereitung befindlichen Änderungen (Anpassung der Struktur des Bachelor-Studienganges von 200 auf 180 ECTS-Punkte und beabsichtigte Änderungen zur Umsetzung der Lissabon-Konvention).

Ergebnisse des hochschulinternen Qualitätsmanagements werden bei den Weiterentwicklungen der Studiengänge ebenso berücksichtigt wie Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolgs und des Absolventenverbleibs. In diesem Zusammenhang empfehlen die Gutachter, in Zukunft sämtliche Evaluationsergebnisse samt Maßnahmenkatalog und Umsetzungscontrolling in einem Evaluationsreport zusammenzufassen, – im Rahmen der datenschutzrechtlichen Vorgaben – zu veröffentlichen und so insbesondere allen Studierenden zugänglich zu machen.

Die Verantwortlichkeiten und Abläufe in Steuerungssystem und Qualitätssicherungssystem sind in einem Qualitätshandbuch niedergelegt, das allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung steht. Darüber hinaus sind sie in der Grundordnung klar definiert und veröffentlicht und damit Mitgliedern der Hochschule wie auch der interessierten Öffentlichkeit zugänglich. Durch die Digitalisierung der Prozessabläufe und Hinterlegung mit entsprechenden Materialien wird zudem gewährleistet, dass das QM-System der Hochschule für alle Mitarbeiter transparent und jederzeit aktuell einsehbar ist.

Mit Bezug auf die Ausstattung ergab sich aus den vorgelegten Unterlagen, dass die sächliche und räumliche Ausstattung den Erfordernissen der Studiengänge entspricht. Die Einnahmen durch Stifter bzw. Förderer stellen einen wichtigen Posten in der Ertragsrechnung der WHU dar. Wenngleich sich gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf die Spendenbereitschaft der Förderer auswirken kann, hat sich die WHU in den letzten Jahren erfolgreich bemüht, den Kreis der Förderer und Spender auf eine breite Basis zu stellen. So ist es der WHU seit ihrer Gründung vor 27 Jahren gelungen, durch eine ausgewogene Zusammensetzung ihrer Förderer das Risiko finanzieller Einbrüche zu minimieren.

Das Controlling für jeden einzelnen Studiengang erfolgt anhand einer detaillierten Aufstellung von Einnahmen und Ausgaben. Die hochschuleigene Bibliothek garantiert eine angemessene Literaturversorgung mit Blick auf die angebotenen Studiengänge.

Darüber hinaus gewährleistet das Steuerungssystem die Sicherung von hinreichenden und adäquaten personellen Ressourcen der Studiengänge. Sie wird durch eine dezentrale Planung in den einzelnen Studiengängen und durch eine zentrale programmübergreifende Kontrolle gewährleistet.

Die Hochschule hat nachgewiesen, dass sie Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sowie die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen regelmäßig anbietet.

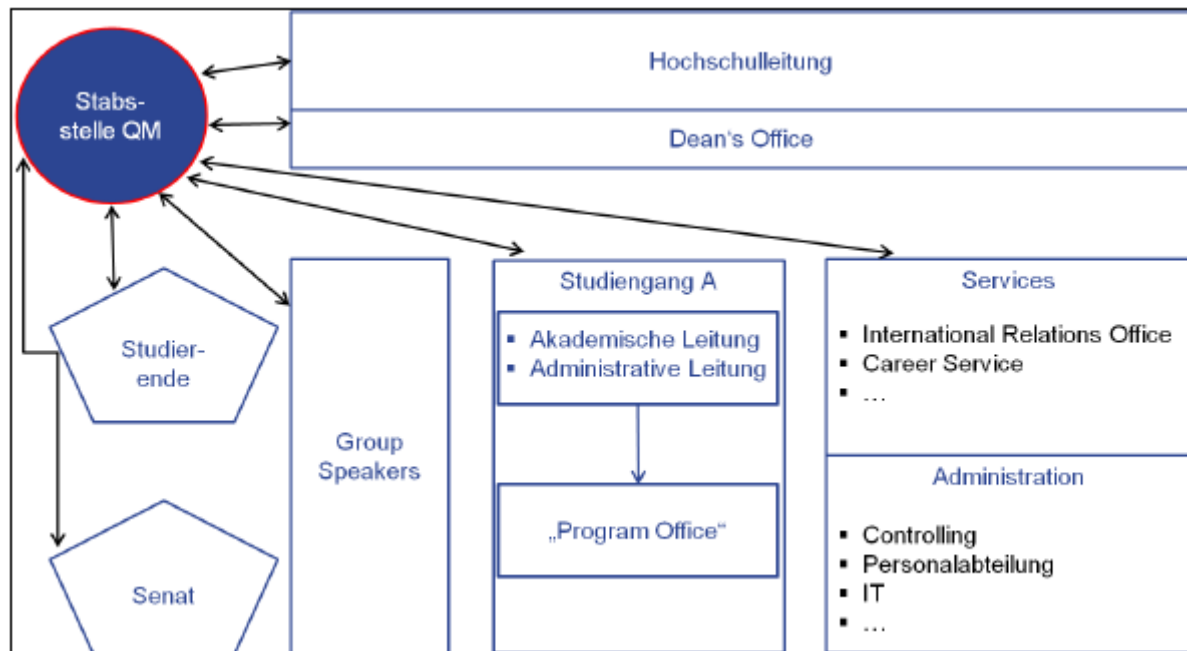
Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule nutzt kontinuierlich ein Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind klar <i>definiert</i> .	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind hochschulweit <i>veröffentlicht</i> .	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen der Studiengänge.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von Maßnahmen zur Personalentwicklung und Maßnahmen zur Personalqualifizierung sowie die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen.	X	

d) Qualitätssicherung

Die Umsetzung des im Kapitel a) beschriebenen Qualitätsverständnisses an der WHU ist nach eigenen Angaben durch drei grundlegende Aspekte gekennzeichnet:

- Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – Das Qualitätsmanagement wird als iterativer Prozess aufgefasst, bei dem nicht nur regelmäßig der Status Quo, sondern auch die Qualitätsvorgaben und die Vorgehensweise zum Qualitätsmanagement überprüft werden.
- Einbeziehung aller relevanten Stakeholder bei den verschiedenen Maßnahmen zum Qualitätsmanagement; große Bedeutung für die Begutachtung und Verbesserung der Qualität kommt dabei dem Einbezug externer Personen(gruppen) zu.
- Top-down Ansatz – Das Qualitätsmanagement wird von der Hochschulleitung nachhaltig verfolgt und getragen; es wird in ihre strategische Planung miteinbezogen. Zu diesem Zweck bestehen im Rektoratsbereich personelle Ressourcen, welche mit der Umsetzung der verschiedenen Komponenten des Qualitätsmanagements betraut sind. Hierzu gehört auch die Stabsstelle Qualitätsmanagement.

Organisationale Verankerung der Qualitätssicherung



Wie bereits im Kapitel a) beschrieben, ist die Stabsstelle QM gemäß der Grundordnung der Hochschule in der Qualitätssicherung weisungsfrei und unabhängig. Die Stabsstelle besteht derzeit aus der Leitung und ihrer Stellvertretung. Weitere personelle Verstärkung der Stabsstelle ist für 2012 geplant. Die Stelle wurde während der Begutachtung ausgeschrieben. Die Personenbezogene Zuordnung der Aufgaben laut Stellenbeschreibungen ist wie folgt gegeben:

Leiter der Stabsstelle QM:

- Projektcontrolling und Ressourcenüberwachung
- Zentrale Projektorganisation und Koordination (Steuerung)
- Leitung QM
 - Umsetzung der von der Hochschulleitung definierten Vorgaben im Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem
 - Weiterentwicklung der QM-Instrumente und QM-Prozesse
 - Permanente Qualitätskontrolle von Prozessen und Verfahren (Beratung oder Genehmigung)
 - Systemakkreditierung
 - QM-Bereich bei anderen Akkreditierungen

- Berichterstattung an die Hochschulleitung
- Vertretung im Bereich Prozessmanagement
- Berichterstattung an die Hochschulleitung
- Vertretung im Bereich Anwendungen

Stellvertretender Leiter der Stabsstelle QM:

- Permanente Qualitätskontrolle von Prozessen und Verfahren (Beratung oder Genehmigung)
- Erstellen und Pflege eines QM-Handbuches
- Projektleitung inklusive der Implementierung des CMS
- Vertretung des Leiters und im Bereich QM-Entwicklung und Einführung von Standards
- Prozessmanagement
- Aufnahme, Dokumentation und Modellierung von vorhandenen und neuen Prozessen
- Anpassung von Abläufen und Umsetzung in die Prozesslandschaft (auch außerhalb CMS)
- Permanente Prüfung der Prozesse und Verfahrensleitlinien bei Veränderung der Strategie oder weiterer Ausbau der Struktur
- Umsetzung und Pflege der Berechtigungskonzepte der verschiedenen Systeme
- Koordination der Erstellung und Einrichtung der Schnittstellen der Systeme untereinander (Kommunikation zwischen den Systemen)
- Koordination der Weiterentwicklung sowie der Anpassungswünsche der Anwender aller bereichsübergreifenden Systeme (CMS, DMS, CRM, myWHU, FI, Co, Personal).

Mitarbeiter / Betreuung und Administration der Campus Management

- Ansprechpartner für Änderungs- und Anpassungswünsche für Anwender und Studenten
- Umsetzung Prüfungsverwaltung in CMS – Modellierung
- Administration und Support-Koordination für CMS
- Schulungskoordination und Durchführung CMS (intern)
- Statistiken von Plan- und Istdaten aus CMS (z.B. Prognose der Entwicklung der Studentenzahl)
- Abbildung und Anpassung von veränderten Prozessen in das CMS
- Begleitung der Umsetzung von Verfahrensrichtlinien bei den Anwendern sowie die Abbildung in der Prozesslandschaft und Systemen
- Unterstützung im QM-Bereich

Die WHU sieht folgende Vorteile der strukturellen Anbindung der Stabsstelle QM direkt an die Hochschulleitung:

- **Sichtbarkeit:** Die Anbindung der Stabsstelle direkt an die Hochschulleitung setzt auch ein Signal für die Bedeutung dieser Einheit innerhalb der Organisation.
- **Informationsfluss:** Durch die direkte Verbindung zur Hochschulleitung kann ein optimaler Informationsfluss gewährleistet werden, beispielsweise in Form von regelmäßigen Jour-Fixe-Terminen zwischen dem Leiter der Stabsstelle und dem Rektor.
- **Beratung:** Durch den regelmäßigen Austausch mit der Hochschulleitung kommt der Stabsstelle QM auch eine beratende Funktion zu. Im Sinne der beständigen Weiterentwicklung der Qualität in Studium und Lehre, Forschung und Praxis entstehen durch die Arbeit der Stabsstelle QM wichtige Hinweise für Handlungsbedarfe für die Hochschulleitung.
- **Durchgriff:** Die Stabsstelle QM hat Veto- bzw. Eingriffsbefugnisse bei Prozessen der Qualitätssicherung von Studium und Lehre.

Darüber hinaus sind die folgenden Akteure in die Qualitätssicherung von Studium und Lehre involviert:

Rektorat/Hochschulleitung – Die Hochschulleitung besteht aus Rektor, Prorektor(en) und Kanzler. Sie gibt die grundsätzlichen Ziele und die Haltung der Hochschule zum Thema Qualitätsmanagement vor. Die Hochschulleitung ist in verschiedene Prozesse des Qualitätsmanagements unmittelbar mit eingebunden, wie beispielsweise das jährliche Faculty Review. Die Stabsstelle QM erstellt einmal im Jahr einen Qualitätsbericht, der ebenfalls der Hochschulleitung vorgelegt wird, und berichtet dem Rektorat regelmäßig. Zudem kann sie der Hochschulleitung Empfehlungen geben und Handlungsbedarfe bezüglich des Qualitätsmanagementsystems anzeigen. Sollte es erforderlich sein, kann sie dem Rektorat zum unverzüglichen Handeln anraten. Gleichzeitig kann die Stabsstelle QM die Hochschulleitung um Eingreifen bitten, wenn qualitätssichernde Maßnahmen von anderen Organisationseinheiten nicht durchgeführt werden.

Dean's Office – Das Dean's-Office-Team ist eine dem Rektor zugeordnete Stabsstelle, die sich mit dem akademischen Belangen der Hochschule beschäftigt. Zu den Aufgaben des Dean's-Office-Teams gehören folgende Themenbereiche: strategische Projekte, Akkreditierungen, Ranking-Koordination, Hochschulmarketing und -kommunikation sowie die Unterstützung des Rektors. Da im Dean's Office die Verantwortung für die Akkreditierungen liegt, arbeitet es eng mit der Stabsstelle QM zusammen. Dies wird beispielsweise durch wöchentliche Meetings gefördert.

Senat – Der Senat der WHU besteht aus verschiedenen gewählten Vertretern, welche in der Grundordnung festgelegt sind. Neben den nicht stimmberechtigten Ehrensensatoren gehören zu den Mitgliedern des Senats der Rektor, der Prorektor, elf Vertreter der Universitätsprofessoren oder Juniorprofessoren, der Kanzler, ein gemeinschaftlicher Vertreter von wissenschaftlichen Mitarbeitern, Doktoranden und hauptberuflichen Lehrkräften für besondere Aufgaben, ein Vertreter der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter sowie fünf Vertreter der Bachelor- und Master-Studierenden. Der Senat ist das oberste Entscheidungsgremium und befasst sich z.B. mit Einrichtung neuer Studiengänge, Berufungen oder Prüfungsordnungen. Die Stabsstelle QM berichtet regelmäßig an den Senat der Hochschule.

Studiengangsleitungen – Die akademischen Direktoren bilden zusammen mit den Programmmanagern die Studiengangsleitungen. Die Verantwortlichen der Studiengänge sind insbesondere mit den verschiedenen Instrumenten des Qualitätsmanagements im Bereich „Lehre“ befasst, beispielsweise mit der Überprüfung der Erreichung von Lernzielen oder der Workload-Überprüfung. Die Stabsstelle QM berät die Leitungen der verschiedenen Studiengänge hinsichtlich der nationalen und internationalen Vorgaben zur Studiengangsgestaltung (Bolognakonformität). Weiterhin erfolgt eine Betreuung hinsichtlich der hochschuleigenen Standards und Qualitätsanforderungen. Die Stabsstelle QM überprüft bei laufenden Studiengängen den Einsatz der verschiedenen Instrumente der Qualitätssicherung von Studium und Lehre (z.B. Lernziele, Workload) und bringt sich mit Verbesserungsvorschlägen ein. Bei Änderungen in den Studiengängen erfolgt durch die Stabsstelle QM eine Prüfung, ob die WHU-eigenen Vorgaben und die Bolognakonformität eingehalten wurden. Diese Prüfung erstreckt sich auch auf formale Regelungen, wie etwa Prüfungsordnungen und Studienpläne.

Group Speaker – Die Group Speaker sind die gewählten Sprecher einer thematisch zusammengefassten Fakultätsgruppe. Ihre Rechte und Pflichten sind in einem Dokument schriftlich erfasst und werden für alle Fakultätsmitglieder im sogenannten „Faculty Handbook“ veröffentlicht. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement der Hochschule sind die Group Speaker insbesondere bei der Planung der Lehrveranstaltungen sowie der Evaluation der Juniorprofessoren eingebunden.

Studierende – Nach der Satzung der Studierendenschaft der WHU wählt jeder Jahrgang zwei Sprecher, die die Interessen ihres Jahrgangs und der Studierendenschaft im Dialog mit der Hochschulleitung vertreten. Diese Tätigkeit findet vor allem in den regelmäßig stattfindenden Jours Fixes statt (siehe unten). Ferner sind die Studierenden mit fünf stimmberechtigten Vertretern im Senat der Hochschule repräsentiert. Über Entwicklungen in den ver-

schiedenen Gremien und Ausschüssen informieren die Studierendensprecher monatlich öffentlich in einem Newsletter, welcher an die gesamte Studierendenschaft adressiert ist.

Zusätzlich organisieren und leiten die Sprecher eines Jahrgangs pro Semester mindestens je eine Studierendenvollversammlung sowie eine Jahrgangsversammlung, auf welchen im großen Kreise hochschulpolitische Themen debattiert werden. Auch außerordentliche Versammlungen stellen bei akuten Problemstellungen keine Seltenheit dar. Qualitätsbedenken seitens der Studierenden können über diese Kanäle geäußert werden. Sie erreichen somit Dozenten, Verwaltungsmitarbeiter oder die Programmleitung auf ganz unterschiedlichem Wege: Im offenen Dialog mit den Studierendenvertretern während eines Jour Fixe, über eine DOBES-Bewertung im Bezug auf eine einzelne Vorlesung (siehe unten: QM-Instrumente) oder im direkten Kontakt mit den Studierenden im Einzelgespräch oder bei einem Round Table mit der Programmleitung. Zudem finden Treffen mit den Vertretern des Hochschulträgers Stiftung WHU statt, um die Information zu strategischen Visionen der Stiftung mit dem Anlass, studentische Standpunkte zu erläutern, zu verbinden.

Beiräte – Die Programmbeiräte und die Advisory Boards des Rektors bestehen aus Unternehmensvertretern, Vertretern aus der Wissenschaft, Alumni und Personen des öffentlichen Lebens. Dabei hat sich die WHU auf Regeln hinsichtlich der Zusammensetzung (z.B. Frauenanteil, Anteil internationale Vertreter) geeinigt. Die Beiräte haben eine beratende Funktion in Angelegenheiten des Programmdesigns, strategischen Fragestellungen und Projekten der Hochschule und geben somit wichtigen externen Input in Fragen der Qualität und des Qualitätsmanagements der Hochschule. Die Stabsstelle QM prüft die Zusammensetzung der Beiräte nach hochschuleigenen Regeln, prüft die Regelmäßigkeit der Treffen sowie die Protokolle hinsichtlich relevanter Aspekte zum Qualitätsmanagement und die Möglichkeit ihrer Umsetzung.

Weitere Akteure im Qualitätsmanagement der Hochschule – Hierzu zählen beispielsweise sämtliche Serviceabteilungen der Hochschule, mit denen die Stabsstelle QM gemeinsam relevante Prozessabläufe/ Schnittstellen erfasst und kontinuierlich verbessert. Diese werden in einem Prozesshandbuch zusammengefasst, welches einer regelmäßigen Überprüfung durch die Stabsstelle QM unterliegt. Eine weitere wichtige Gruppe sind die Alumni der Hochschule. Dreimal im Jahr tagt das so genannte Alumni Board, in dem der Rektor, einige Hochschulvertreter und die Repräsentanten der WHU-Alumni Organisation „In Praxi e.V.“ Entwicklungen an der Hochschule und gemeinsame Aktivitäten besprechen. Zudem sind die Alumni in den verschiedenen Beiräten oftmals in strategische Projektgruppen eingebunden (z.B. Entwicklung Code of Conduct und Markenstrategie).

Schnittstellen zwischen der Stabsstelle QM und den weiteren Akteuren der Qualitätssicherung an der WHU

Der nachfolgenden Tabelle kann die systematische Organisation der Schnittstellen zwischen der Stabsstelle QM und den anderen Akteuren der Qualitätssicherung an der WHU entnommen werden. Hierbei sind die verschiedenen Qualitätsmanagement-Instrumente aufgelistet. Um die Schnittstellen und vor allem die beteiligten Personengruppen je QM-Instrument aufzuzeigen, wurde in der nachfolgenden Tabelle zwischen den folgenden Aktivitäten unterschieden:

- Planung: Wer ist für die Planung eines QM-Instrumentes zuständig?
- Umsetzung: Wer ist für den tatsächlichen Einsatz des QM-Instrumentes zuständig?
- Dokumentation: Wer hält die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung fest?
- Feedback: Wer gibt Feedback zum Einsatz eines QM-Instrumentes bzw. zu den Ergebnissen der Qualitätsüberprüfung?
- Information: Wer wird über den Einsatz und die Ergebnisse von QM-Instrumenten informiert?

Die Tabelle ist ein grundlegendes Steuerungsinstrument für die Stabsstelle QM, da hierin die verschiedenen Beteiligten, deren Art der Beteiligung, die QM-Instrumente sowie die wichtigsten Dokumente hinterlegt sind.

Übersicht: QM-Instrumente „Lehre und Studium“, Akteure, Einordnung in QM-Prozess

QM-Instrument	Akteure								Dokumente
	Stabsstelle QM	Rektorat	Senat	Studierende	Programmleitung	Beiräte	Group Speaker	Weitere (Wer?)	
Prüfung Einhaltung formaler Vorgaben bei neuen und laufenden Studiengängen	P, U, D, F	I			F				<ul style="list-style-type: none"> Hochschulgesetz Beschlüsse AR Vorgaben KMK
Prüfung Einhaltung WHU Qualitätsvorgaben bei neuen und laufenden Studiengängen	P, U, D, F	I			F				<ul style="list-style-type: none"> WHU Qualitätsvorgaben
Akkreditierungsverfahren	D, F, I	P, U, D	I	D, I	D, I	I	I		<ul style="list-style-type: none"> Selbstdokumentation
Ranking-Ergebnisse	F	I		I	I			P, U, D (Dean's Office)	<ul style="list-style-type: none"> Analysebericht zum Ranking-Ergebnis
Dean's Advisory Board		P, U, D							<ul style="list-style-type: none"> Protokolle
Alumni Board		P,U,D						Alumni	<ul style="list-style-type: none"> Protokolle
Prozesshandbuch	P, D, F	I		U	U		U	U (Servicebereiche)	<ul style="list-style-type: none"> Prozesshandbuch
Feedback	I	P, U, F		U	P, U, F				
Medienanalyse	F	P, U, D							<ul style="list-style-type: none"> Presse-Clipping
Programmbeiräte – Zusammensetzung	F	P			P			U, D (Dean's Office)	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben zur Besetzung Beiräte Satzung Beiräte
Programmbeiräte - Tagung	I, F	I			P, U, D	U			<ul style="list-style-type: none"> Protokolle
LV-Evaluation	I, F	I, F	I	P, U, D	(P), (U), (D), F, I				<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der Evaluation der LV (pdf)
Workload-Erhebung	I,F	I,F	I	P,U,D	(P), (U), (D), F, I	U			<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der Erhebung (pdf)
Auswahlverfahren Studierenden	I, F	I, F	I		P, U, D, F			P, U, D (externe Agentur und Stakeholder bei BSc, MSc / Alumni bei allen MBA Progr.)	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation zur Vorgehensweise bei den Auswahl-verfahren Leitfäden z.B. für Telefoninterviews
Überprüfung Lernziele	I, F	I		I	P, U, D, F	P		P, U, D, F (Dean's Office)	<ul style="list-style-type: none"> Jährlicher Bericht zu den Lernzielen "Rubrics"
Einstellungsverfahren neue Fakultätsmitglieder	I, F	P, U, D	D, I						<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation zum Berufungsverfahren Leitlinien
Faculty Review	I	P, U, D, F					U		<ul style="list-style-type: none"> Faculty Review Dokument Faculty Handbook
Forschungsfond	I	P, U, D						F,I (Fakultätsmitglied)	
Faculty Sufficiency	I	P, U, D							<ul style="list-style-type: none"> Faculty Sufficiency (pdf)
Absolventenbefragung	I	I			I			P, U, D, F (Career Service)	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der Erhebung (pdf)
Verbleibstudie	I	I			I			P, U, D, F (InPraxi, Career Service)	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse der Erhebung (pdf)

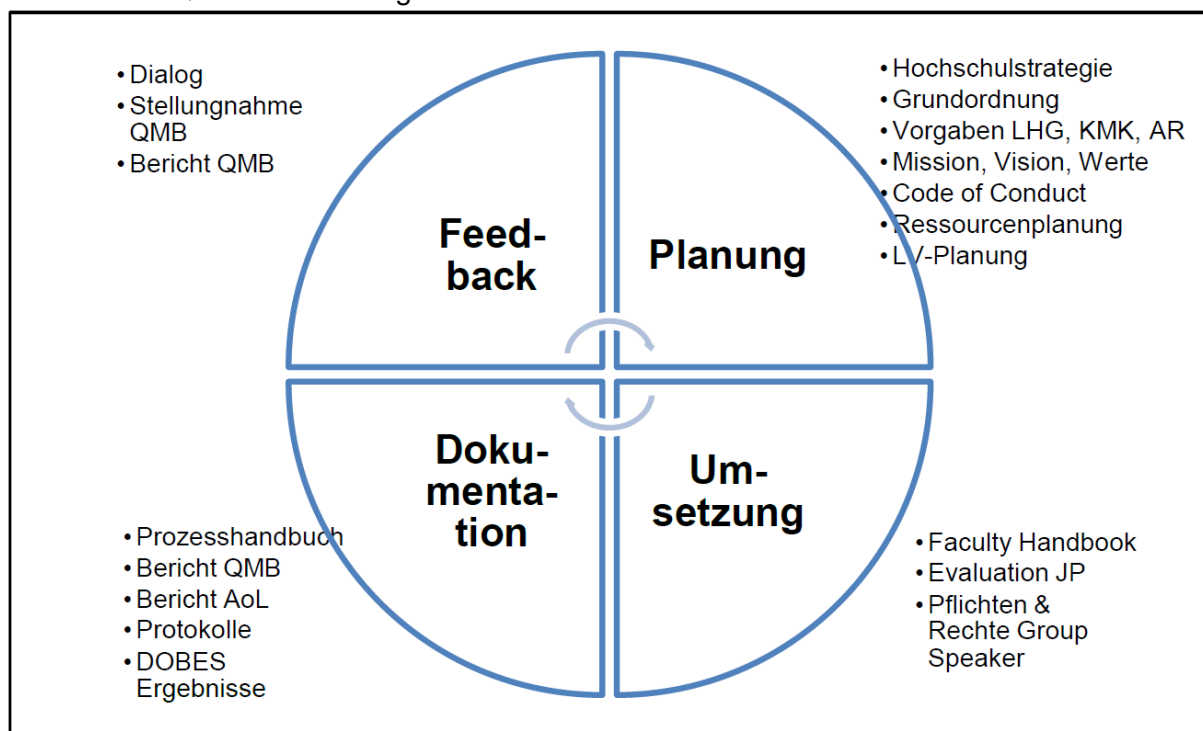
Anzahl Beteiligte QM

Organisationseinheit	Anzahl involvierte Personen im Bereich QM
Hochschulleitung	3
Dean's Office	2
Stabsstelle QM	2
Studiengangseleitungen	9
Group Speakers	7

Der Qualitätsmanagement-Prozess an der WHU

Der (übergeordnete) Prozess des Qualitätsmanagements an der WHU besteht aus vier verschiedenen Teilaufgaben. Diese umfassen die Planung, die Umsetzung, die Dokumentation und die Rückkopplung.

Prozess der Qualitätssicherung



(1) Planung

Im Rahmen der Planung gilt es, die einzelnen Instrumente des Qualitätsmanagements zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln und in einen zeitlichen Ablauf zu bringen. Dabei sind hochschulinterne Qualitätsziele und externe Vorgaben einzuhalten. Die Planung der einzelnen Instrumente des QM obliegt den verschiedenen Akteuren und ist somit dezentral geregelt. Die Ziele in Bezug auf Qualitätsmanagement leiten sich zum einen aus hochschulinternen Vorgaben (z.B. Mission Statement, Strategie etc.) und zum anderen aus externen Vorgaben (z.B. Hochschulgesetz, Beschlüsse des Akkreditierungsrates etc.) ab.

(2) Umsetzung

Die Durchführung bedeutet im Qualitätsmanagement der WHU die Implementierung der geplanten Instrumente der Qualitätssicherung. Die Stabsstelle QM achtet hier auf die Einhaltung von Terminen und den ordnungsgemäßen Einsatz des Instrumentariums. Sie kann zudem Hilfe beim dezentralen Einsatz der Instrumente anbieten sowie Verbesserungsvorschläge einbringen. Der Einsatz einiger Instrumente des Qualitätsmanagements obliegen der Stabsstelle QM selbst, beispielsweise die Überprüfung der Einhaltung formaler Vorgaben bei Studiengängen, die kontinuierliche Prüfung der Prozesse und Verfahrensrichtlinien bei Ver-

änderung der Strategie oder der weitere Ausbau der Struktur, die Verbesserung von Abläufen und deren Umsetzung in die Prozesslandschaft.

(3) Dokumentation

Die Stabsstelle QM dokumentiert die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen des Qualitätsmanagements und führt die dezentral gesammelten Ergebnisse in einem jährlich erscheinenden Qualitätsbericht zusammen. Sie ist zudem berechtigt, bei Qualitätsmängeln zu intervenieren und auf Nachbesserung zu bestehen. Die Hochschulleitung wird hierüber unterrichtet. Durch die Dokumentation der Ergebnisse des QM und durch die Dokumentation der Verfahrensweisen/Prozesse des QM wird zudem angestrebt, dass das Qualitätsmanagementsystem der WHU nicht auf dem impliziten (Erfahrungs-)Wissen einer einzigen Person beruht.

(4) Feedback

Die WHU legt besonderen Wert auf das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, weshalb dem vierten Aspekt des Qualitätsregelkreises eine besondere Bedeutung zukommt. Die Stabsstelle QM leitet Erkenntnisse aus der Dokumentation zu den einzelnen Instrumenten des QM ab und legt diese der Hochschulleitung sowie dem Senat der Hochschule vor. Sie kann hierbei Handlungsempfehlungen aussprechen oder die Nichteinhaltung von Qualitätsstandards anzeigen. Die Erkenntnisse fließen in die Planung des QMs ein, damit eine fortlaufende Weiterentwicklung des QM-Systems gewährleistet ist.

Verantwortung und Leitung des übergeordneten Qualitätsmanagement-Prozesses obliegen der Stabsstelle QM. Damit wird sichergestellt, dass eine zentrale Stelle an der Hochschule die permanente Übersicht zu den einzelnen QM-Instrumenten und Ergebnissen von Qualitätsprüfungen hat. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sie auch die Planung, Umsetzung, Dokumentation und das Feedback zu allen einzelnen Instrumenten des Qualitätsmanagements übernimmt.

Instrumente des Qualitätsmanagementsystems

Hochschulebene		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Internationale Akkreditierungsverfahren ■ Hochschulrankings ■ Dean's Advisory Board ■ Alumni Board ■ Prozesshandbuch ■ Medienanalyse ■ Institutionalisiertes Feedback <p style="text-align: right;">Hochschulleitung und Studierende</p>		
Lehre	Forschung	Praxis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Programmrankings ■ Programmbeiräte ■ Evaluation Lehrveranstaltungen ■ Workload-Erhebung ■ Auswahlverfahren Studierende ■ Überprüfung Lernziele ■ Feedback ■ Absolventenbefragung ■ Verbleibsstudien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsrankings ■ Einstellungsverfahren neuer Fakultätsmitglieder ■ Forschungsfond des Rektors ■ Faculty Review ■ Faculty Sufficiency 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Praxisbezogene Rankings ■ Evaluation Lehrveranstaltungen ■ Feedback

Hochschulübergreifende QM-Instrumente

Die im Zuge der Qualitätssicherung von Studium und Lehre relevanten QM-Instrumente der Hochschule wie z.B. das Dean's Advisory Board und das Alumni Board wurden bereits beschrieben. Durch freiwillige internationale Akkreditierungen durch die Organisationen efm (EQUIS-Akkreditierung) und AACSB International hat die Hochschule verschiedene Konzepte entwickelt, die den Prozess der Qualitätssicherung unterstützen. Das Konzept der Überprüfung der Lernziele wurde bereits im Kapitel b) ausführlich beschrieben. Hinzu kommt beispielsweise die „Faculty Sufficiency“, die zum Ziel hat, einen Lehrkörper, dessen Zusammensetzung die Stabilität und kontinuierliche Qualitätsverbesserung für alle Programme bietet, zu gewährleisten. Die Studierenden haben somit die Sicherheit, jederzeit Hilfestellungen, Bewertung und Unterstützung von qualifiziertem Lehrpersonal erwarten zu können. In dem Prozesshandbuch werden die Qualitätsanforderungen aller Prozesse innerhalb der WHU festgelegt und dokumentiert. Bei der Erstellung des Prozesshandbuches wurde die WHU durch einen externen Experten im Prozess- und Qualitätsmanagement unterstützt. Er hat die komplette Prozessaufnahme mit durchgeführt und den Weg aus dem Projektstatus in eine kontinuierliche Aufgabe der Stabsstelle QM mit konzipiert. Die Begleitung durch den neutralen, externen Fachmann unterstützt die qualitative Wirkung darüber hinaus. Die WHU fördert zudem gezielt informelles Feedback durch Studierende, Kursteilnehmer und Dozenten im Rahmen ihrer „open-door-policy“. Darüber hinaus wird auch darauf geachtet, dass Feedback institutionalisiert weitergegeben wird. So haben Rektor und Kanzler/Abteilungsleiter regelmäßige Jour-Fixe-Termine mit den Sprechern des jeweiligen Studienganges.

QM-Instrumente „Lehre“, „Forschung“ und „Praxis“

Programmrankings – Die Hochschule betrachtet die Programmrankings als ein effektives Instrument der Qualitätssicherung, da sie einen direkten Vergleich inhaltlicher und struktureller Eigenschaften ihrer Studiengänge im internationalen Raum ermöglichen und Verbesserungen anhand der Rankingposition in regelmäßigen Abständen messbar sind.

Programmbeiräte – Als externes Beratungsgremium mit durch die Hochschulleitung definierter Mitgliederzusammensetzung stehen die Programmbeiräte jederzeit zum Einholen von Feedbacks zu einzelnen Programme zur Verfügung. Die Unabhängigkeit und Weisungsfreiheit des Beirates ist in der Satzung der Programmbeiräte geregelt. Die Programmbeiräte tagen mindestens einmal im akademischen Jahr und geben Feedback zu verschiedenen Aspekten von Qualität (Curricula, Lernziele, strategische Weiterentwicklung eines Studienganges etc.).

Evaluation der Lehrveranstaltungen – In den B.Sc.-, M.Sc.- und MBA-Programmen ist die Beurteilung der Lehrqualität institutionalisiert und wird mit Hilfe von „DOBES“ (Dozentenbewertungssystem) durchgeführt. DOBES als Evaluierungssystem wurde von Studierenden der WHU entwickelt und wird im B.Sc.- und M.Sc.-Programm autonom durch Studierende betrieben. Studierende bewerten nach dem Ende einer Vorlesung die Qualität der Veranstaltung in Hinblick auf Organisation des Dozenten, mediale Unterstützung, Aufbau der Vorlesung und weitere Kriterien. Studierende erhalten den Fragebogen vor Beginn der Klausurphase; Dozenten erhalten die Ergebnisse der Beurteilung nach der Benotung der Klausuren um die Objektivität der Benotung zu wahren. Das Feedback wird im Anschluss an die zuständige Programmleitung, den Rektor und an die Studierenden geleitet. Die Konzeption des Fragebogens erlaubt eine detaillierte Beantwortung, was im Gegenzug von Vorteil für das Lehrpersonal ist, da Verbesserungsmöglichkeiten deutlich aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Lehrevaluation mit Studierendenvertretungen diskutiert.

Workload-Erhebung – Jede Programmleitung ist dafür verantwortlich, regelmäßige Workload-Erhebungen durchzuführen. Diese sollen die Studierbarkeit des Programms sicherstellen und die ECTS-Berechnungen empirisch fundieren. Da Workload-Erhebungen im Rahmen der Merkmalstichprobe genauer untersucht wurden (siehe hierzu Kapitel b)).

Auswahlverfahren Studierende – Die Qualität der zugelassenen Studienbewerber zu den verschiedenen Studienprogrammen soll auch durch verschiedene, mehrstufige Auswahlpro-

zesse gesichert werden. Die Auswahlverfahren sind als Prozessablauf im Qualitätshandbuch der WHU dargestellt. In jedes Auswahlverfahren werden auch externe Prüfer einbezogen bzw. das Verfahren an sich wird zusätzlich durch eine externe Organisation begleitet (B.Sc.-, M.Sc.-Programm).

Überprüfung der Lernziele („Assurance of Learning“) – In jedem Studiengang wird das Erreichen der definierten Qualifikationsziele im Rahmen eines systematischen Bewertungsprozesses überprüft. Alle Studiengänge der WHU verfolgen ein einheitliches Lernzielbündel mit unterschiedlicher Operationalisierung der Lernziele für jeden Studiengang. Auf dieser Basis wurden in allen Studiengängen individuelle Bewertungsinstrumente für jedes dieser Ziele entwickelt. Die Bewertung erfolgt – je nach Lernziel und Bewertungsinstrument – durch verschiedene Stakeholder wie beispielsweise Dozenten, Studierende, Vorgesetzte im Unternehmen etc.. Die Ergebnisse aus diesem Prozess werden in jedem Studiengang erfasst und ausgewertet. Auf Basis der Bewertungsergebnisse werden bei Bedarf Maßnahmen zur Verbesserung des Curriculums vorgenommen. Zum Ende eines jeden akademischen Jahres werden die Ergebnisse der Überprüfung der Lernziele in einem Bericht veröffentlicht, welcher dem Rektorat und der Stabsstelle QM vorgelegt wird.

Absolventenbefragung – Die Studiengänge führen eine schriftliche Evaluation der inhaltlichen, personellen, organisatorischen Stärken und Schwächen des Programms durch die Studierenden durch („Exit Survey“). Diese Befragung wird am Ende des Studiums durchgeführt und das hieraus resultierende Feedback dient einer kontinuierlichen Verbesserung der Studienbedingungen.

Berufungsverfahren – Die Einstellung neuer Fakultätsmitglieder ist ein genau festgelegter Prozess, welcher verschiedene Kriterien befolgt. Durch definierte Verfahrensschritte soll gewährleistet werden, dass hoch qualifizierte und den WHU-Kriterien entsprechende Fakultätsmitglieder eingestellt werden. Hierbei wird neben der bisherigen Forschungsleistung auch auf Lehrbefähigung und Chancengleichheit, d.h. die konkrete Förderung der gleichgestellten Behandlung von weiblichen und körperlich beeinträchtigten Personen geachtet. Der Prozess zur Einstellung neuer Fakultätsmitglieder ist detailliert im Qualitätshandbuch der WHU dargestellt.

Faculty Review – Wie bereits in Kapitel c) beschrieben, haben alle Vollprofessoren ein jährliches Evaluationsgespräch mit dem Rektor. Basis für das Gespräch ist ein umfassender Berichtsbogen, in welchem die Leistungen des Fakultätsmitglieds erfasst werden. Die Ergebnisse des jährlichen Review-Gespräches werden der Stabsstelle QM zur Information vorgelegt.

Review Juniorprofessoren – Jährlich werden die Leistungen der Juniorprofessoren in den Bereichen Lehre und Forschung begutachtet. Die Bewertung erfolgt durch die Group Speaker. Basis für das Gespräch ist ein Bewertungsbogen, in dem die Leistungen des Fakultätsmitglieds erfasst werden. Die Ergebnisse werden der Stabsstelle QM vorgelegt.

Faculty Sufficiency – Die hieraus resultierende Tabelle gibt der Hochschulleitung und der Stabsstelle QM einen aggregierten Überblick über die Qualität von WHU-eigenen Fakultätsmitgliedern und sonstigen Lehrenden.

Der Großteil der Instrumente, die für die Qualitätssicherung verwendet werden, ist mit der Erhebung konkreter messbarer Daten verbunden. Eine Übersicht hierzu findet sich in der nachfolgenden Tabelle. Aus datenschutzrechtlicher Sicht unbedenkliche Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung werden hochschulintern veröffentlicht, bzw. für relevante Personengruppen zugänglich gemacht. Die Aufbereitung der erhobenen Daten erfolgt generell in Berichten (Reports), hochschulinternen Dokumenten mit Kennzahlen (beispielsweise Fact Sheet) oder offiziellen Pressemeldungen.

Übersicht Datenerhebung

Instrument	Methode	Art der Daten	Turnus	Erheber	Archivierung	Aufbereitung	Zugriff
Internationale Akkreditierungsverfahren	schriftliche Abfrage	Statistische Daten Studierende, Mitarbeiter und Alumni; Finanzkennzahlen; Faculty; Forschung	Nach Fristen	Dean's Office	Schriftlich & Digital	Akkreditierungsantrag (i.d.R. Selbstdokumentation)	Dean's Office QMB, Faculty Programmleitungen
Rankings	schriftliche Abfrage	Statistische Daten Studierende, Mitarbeiter und Alumni; Finanzkennzahlen	Nach Fristen	Dean's Office	Schriftlich & Digital	Ranking-Dokument, nach Ergebnis Präsentation in Zeitung bzw. online	alle
Lehrveranstaltungs-evaluation	Online Bewertungstool im Campus Management System mywhu	Bewertungen von Dozenten in Noten	pro Semester	Studierende MBA: Programm	Schriftlich & Digital	PDF Dokument	<u>Eigene Bewertung:</u> jeweiliger Dozent <u>Gesamtranking:</u> Programme, Dean's Office, QMB
Auswahlverfahren Studierende	Abfrage aus Bewerbungsunterlagen und ggf. bei persönlicher Vorstellung	Statistische Daten (Abiturnote, Berufserfahrung, Noten TOEFL, GMAT, Herkunftsort/land)	MBA: März alle anderen Programme: September	Programme	Schriftlich & Digital	Statistik	Programmleitungen Dean's Office Zulassungsausschuss
Lernziele	Abfrage durch Bewertungsbögen	Beurteilung in Skalen von sehr gut bis mangelhaft	Je nach Programm und Lernziel	Programme	Schriftlich & Digital	AoL Report (Student Assessment Report)	Dean's Office QMB
Workload-Erhebung	Online Bewertungstool im Campus Management System mywhu	Tatsächlicher Arbeitsaufwand in Stunden pro Credit	Pro Semester	Studierende	Schriftlich & Digital	Workload-Report	Programme QMB, Jeweiliger Dozent
Faculty Review	Abfrage durch Bewertungsbogen	Forschungs- und Lehrleistung	jährlich	Rektor Programmleitung	Schriftlich & Digital	Faculty Review	Dean's Office
Faculty Sufficiency	Schriftliche Abfrage/Selbstauskunft Fakultätsmitglied	Teilnahme an Beiräten, Komitees; Forschungsleistungen; akademische Verantwortlichkeit; Strategische Mitarbeit	jährlich	Dean's Office	Schriftlich & Digital	Faculty Sufficiency Report	Dean's Office QMB
Faculty Qualifications	Schriftliche Abfrage Abfrage durch Repubase Tool	Anzahl der Publikationen; Beratungstätigkeit; Ehrungen, Preise & Stipendien; Forschungsgelder	jährlich	Dean's Office	Schriftlich & Digital	Faculty Qualifications Report	Dean's Office QMB
Forschungoutput	Publikationsabfrage	Anzahl der Publikationen	halbjährlich	Dean's Office + Bibliothek	Schriftlich & Digital	Research Report	Dean's Office QMB Faculty Öffentlichkeit

Prüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems

Die Verantwortung für die Prüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der WHU obliegt der Stabsstelle QM. Zudem ist die Stabsstelle QM verantwortlich für die Zusammenschau des gesamten QM-Systems. Hierzu bedient sie sich beispielsweise eines Prüfplanes, der die verschiedenen QM-Instrumente mit den zugehörigen Prüfzeitpunkten beinhaltet. Darauf basierend überprüft die Stabsstelle QM die Angemessenheit der Instrumente sowie Faktoren wie Sinnhaftigkeit, Änderungsbedarf und Ausnahmeregeln. Der jährliche Bericht der Stabsstelle QM wird der Hochschulleitung, der Stiftung WHU und dem Senat vorgelegt. Alle drei Stellen können Fragen und Anregungen zu dem Qualitätsbericht abgeben. Eine Änderung des Berichts erfolgt nur dann, wenn dies nachweislich angezeigt ist (objektive Korrekturen). In den anderen Fällen ist zwischen den Beteiligten abzustimmen, inwieweit die Anregungen umgesetzt werden sollen/können.

Die Weiterentwicklung des QM-Systems an der WHU geschieht in Zusammenarbeit mit der Leitung der Stabsstelle QM sowie Mitgliedern einer entsprechenden Projektgruppe. Hierzu werden die jährlichen Berichte der Stabsstelle QM sowie Beiträge aus Feedbackrunden genutzt. Schwachstellen, Mängel und Verbesserungsbedarfe können so flächendeckend analysiert und behoben werden. Darüber hinaus wird geprüft, ob hinsichtlich des Prüfplans und der Prüfliste des QMs Änderungen erforderlich sind bzw., ob neue Instrumente sinnvoller sind und ob Redundanzen vorhanden sind.

Transparenz der Prozesse und Zuständigkeiten

Alle QM-Instrumente sind mit Hilfe des Softwareprogramms ARIS in Prozessablaufmodellen dokumentiert, wobei neben den einzelnen Prozessschritten auch die Beteiligten Personen(gruppen), die Entscheidungswege, die relevanten Dokumente sowie die verwendeten IT-Systeme (z.B. Campus-Management-System, Adressverwaltung etc.) festgehalten wurden. Zudem wurden die verschiedenen Kernprozesse zum Management der Studiengänge in gleicher Weise dokumentiert. Die Prozessabläufe zu den QM-Instrumenten bilden den Kern des Qualitätsmanagement-Handbuches der Hochschule. In die schriftliche Dokumentation der verschiedenen Prozessabläufe wurden neben der Stabsstelle QM die jeweils bei einem QM-Instrument beteiligten Gruppen involviert. Die Prozesse, bei denen die Studierenden beteiligt sind, wurden gemeinsam mit deren Vertretern besprochen und aufgenommen. Die Prozessdokumentation wurde kürzlich in eine Art Web-Interface überführt, die neben einem jederzeitigen Zugriff der Prozessbeteiligten auf aktuelle Prozessabläufe auch ermöglicht, relevante Dokumente für die einzelnen Prozessschritte zu hinterlegen. Im Zuge der „Veröffentlichung“ der Prozesse mit dem Aris Webpublisher sollen auch für die Studierenden die entsprechenden Prozesse zugänglich gemacht werden.

Prüfplan Stabsstelle QM

QM-Instrument	turnusmäßige Prüfung	Dokumente/Termine	zugehöriger QM-Prozess	Checkliste des QMB
Hochschulebene				
Internationale Akkreditierungsverfahren	abhängig von Akkreditierungsdauer: a) wenn Zwischenbericht erstellt wurde b) wenn Abschlussbericht	Zwischenberichte, Abschlussberichte	n/a	
Hochschulrankings	bei Bedarf	Analysebericht zum Ranking-Ergebnis	Medienanalyse, Medienanalyse_Reporting	
Dean's Advisory Board	national: zweimal jährlich international: einmal jährlich	Sitzungsprotokolle	n/a	X
Alumni Board	dreimal jährlich	Sitzungsprotokolle	n/a	X
Prozesshandbuch	fortlaufend und im Rahmen der Systemakkreditierung	Prozesshandbuch	Prozesshandbuch_Prozessänderung	
Institutionalisiertes Feedback Servicebereiche	einmal pro Semester	Studenten Jour Fix	n/a	X
Medienanalyse	einmal pro Quartal	qualitative Kurzanalyse	Medienanalyse, Medienanalyse_Reporting	X
Institutionalisiertes Feedback Hochschulleitung und Studierende	einmal pro Semester	Studenten Jour Fix (Rektor)	n/a	X
Lehre				
Programmrankings	bei Bedarf	Analysebericht zum Ranking-Ergebnis	Medienanalyse, Medienanalyse_Reporting	
Programmbearäte	bei Neueinrichtung und Veränderung	Vorgaben zur Besetzung Beiräte, Satzung Beiräte	n/a	
Programmbearäte - Sitzung	einmal jährlich	Sitzungsprotokolle	n/a	X
Evaluation Lehrveranstaltungen (DOBES)	einmal pro Semester	Ergebnisse der Evaluation der LV (pdf)	Dozentenbewertung Allgemein Dozentenbewertung Studenten	X
Workload-Erhebung	einmal pro Semester	Ergebnisse der Evaluation der LV (pdf)	Dozentenbewertung Studenten	X
Auswahlverfahren Studierende	einmal jährlich	Dokumentation zur Vorgehensweise bei den Auswahlverfahren Leitfäden z.B. für Telefoninterviews	Auswahlverfahren BSc/MSc Auswahlverfahren EMBA/MBA/PTMBA	
Überprüfung Lernziele	einmal jährlich	Jährlicher Bericht zu den Lernzielen "Rubrics"	AoL - Einführung AoL - Review - Durchführung	X
Feedback	Rektor: einmal pro Semester Programmleitung: einmal pro Semester	Studenten Jour Fix (Rektor) Studenten Jour Fix (Programmleitung)	n/a	
Prüfung Einhaltung formaler Vorgaben bei neuen und laufenden Studiengängen	bei Entwicklung und Veränderung von Studiengängen bei Änderung der Akkreditierungsvorgaben	Hochschulgesetz Beschlüsse Vorgaben KMK	AR	Einhaltung Akkreditierungsvorgaben (UP)
Prüfung Einhaltung WHU Qualitätsvorgaben bei neuen und laufenden Studiengängen	bei Entwicklung und Veränderung von Studiengängen bei Änderung der Akkreditierungsvorgaben	WHU Qualitätsvorgaben aus dem QM-Handbuch: Mission Statement, Core Values, Strategie 2006-2011	n/a	
Absolventenbefragung	einmal jährlich	Auswertungen	Absolventenbefragung und Verbleibstudien	X
Verbleibstudien	einmal jährlich	Auswertungen	Absolventenbefragung und Verbleibstudien	X
Forschung				
Forschungsrankings	bei Bedarf	Analysebericht zum Ranking-Ergebnis	Faculty Review, Medienanalyse, Medienanalyse_Reporting	
Einstellungsverfahren neuer Fakultätsmitglieder	einmal jährlich	Berufungsliste	Berufungsverfahren	
Forschungsfond	einmal jährlich		Forschungsfond	
Faculty Review	einmal jährlich	Faculty Review Bögen	Faculty Review	
Faculty Sufficiency	(Prüfung erfolgt extern)		n/a	
Praxis				
Praxisbezogene Rankings	bei Bedarf	Analysebericht zum Ranking-Ergebnis	Medienanalyse, Medienanalyse_Reporting	
Evaluation Lehrveranstaltungen (DOBES)	einmal pro Semester	Ergebnisse der Evaluation der LV (pdf)	Dozentenbewertung Allgemein Dozentenbewertung Studenten	X
Feedback	einmal jährlich		n/a	
Absolventenbefragung	einmal jährlich	Auswertungen	Absolventenbefragung und Verbleibstudien	X
Verbleibstudien	einmal jährlich	Auswertungen	Absolventenbefragung und Verbleibstudien	X
QM ist inhaltlich involviert				

Berücksichtigung der “European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education”

Für die Berücksichtigung von „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education“ ist die Stabsstelle QM zuständig. Die nachfolgende Tabelle fasst zusammen, wie die einzelnen Standards an der WHU umgesetzt werden:

European standards and guidelines for quality assurance in higher education	Umsetzung WHU
1.1 Policy and procedures for quality assurance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition von herausragender Qualität als Kennzeichen der WHU in ihrem Mission Statement, ihrer Vision und den Core Values ■ Explizite Berücksichtigung von Qualität in der strategischen Planung und Weiterentwicklung der Hochschule und der einzelnen Studiengänge ■ Regelmäßige freiwillige Teilnahme an internationalen und institutionellen Akkreditierungsverfahren (AACSB, EQUIS) ■ Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagementsystems, welches sich durch Transparenz und Einbezug aller Hochschulgruppen auszeichnet ■ Explizite Verankerung einer Stabsstelle QM in der Grundordnung der Hochschule
1.2 Approval, monitoring and periodic review of programmes and awards	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontinuierliche Überwachung der Einhaltung von formalen Vorgaben für laufende Studiengänge durch die Stabsstelle QM ■ Kontinuierlicher Einsatz der QM-Instrumente, Weiterentwicklung der QM-Instrumente
1.3 Assessment of students	<ul style="list-style-type: none"> ■ Explizite Formulierung und Veröffentlichung von hochschulweiten studiengangübergreifenden Lernzielen und programmspezifischen Lernzielen ■ Kontinuierliche Messung der Erreichung der programmspezifischen Lernziele durch verschiedene Beteiligte (Dozenten, Studierende, Externe Personen) ■ Dokumentation der Erreichung von Qualifikationszielen im jährlichen „Student Assessment Report“
1.4 Quality assurance of teaching staff	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klar definierte Erwartungen an die verschiedenen Lehrendengruppen (Vollprofessoren, Juniorprofessoren, Dozenten), die gemeinsam erarbeitet und schriftlich festgehalten wurden ■ Kommunikation von Erwartungen an die Fakultätsmitglieder mit Hilfe eines Faculty

	<p>Handbooks, welches jährlich neu aufgelegt wird</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmäßige Überprüfung der Lehrleistungen durch Evaluation jeder einzelnen Lehrveranstaltung durch die Studierenden ■ Jährliches Faculty Review Gespräch, in dem jeder Vollprofessor ein Feedbackgespräch mit Rektor und Prorektor führt (basierend auf einem strukturierten Fragebogen) ■ Jährliches Review Gespräch, in dem die Juniorprofessoren ihre Leistungen mit den Group Speakers durchgehen ■ Incentivierungsmaßnahmen für herausragende Forschung in Form eines Research Support Modells und in Form des Forschungsfonds des Rektors ■ Personalentwicklungsmaßnahmen für die Fakultätsmitglieder
<p>1.5 Learning resources and student support</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Infrastruktur: Ausbau der räumlichen Kapazitäten bei vorausschauender Planung, technische Ausstattung nach neuesten Standards, Einrichtung eines Behavioral Labs zur Durchführung von wissenschaftlichen Experimenten, Möglichkeiten zur Videokonferenzen ■ Bibliothek: Umfangreiche Bibliothek, Literaturdatenbanken, Recherchemöglichkeiten ■ Bereitstellung von benötigter Spezialsoftware für Forschungsarbeiten ■ Support staff: Gewährleistung eines optimalen Betreuungsverhältnisses durch die Program Offices und Ansprechpartner in den Serviceabteilungen; regelmäßige Möglichkeiten zur Weiterqualifikation der Mitarbeiter
<p>1.6 Information systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verwendung des WHU-spezifischen Campus-Management-Systems i3V ■ Eigene Intranet-Plattform mywhu, in der relevante Informationen für die verschiedenen Hochschulgruppen zu finden sind
<p>1.7 Public information</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentation und Kommunikation der verschiedenen Studiengänge und Weiterbildungsaktivitäten der WHU ■ Klare Kommunikation der Qualifikationsziele eines Studiengangs, der Eingangsvoraussetzungen, der Struktur und Inhalte eines Studiengangs ■ Übersichtliche Zusammenfassung von Kerndaten der Hochschule, zum Beispiel anhand eines halbjährlich erscheinenden „Facts Sheets“ (siehe Anhang 15) ■ Online (Homepage, Micropages der Studiengänge, Soziale Netzwerke) und offline (Broschüren, Informationsflyer, persönliche Kommunikation) Kommunikation

Bewertung

Das Leitbild der WHU und das hieraus folgende Qualitätsverständnis führen dazu, dass die Qualität in den vier Bereichen Lehre, Forschung, Praxis und Prozesse systematisch gesichert wird (Teilaufgaben Planung, Umsetzung, Kontrolle, Änderung). Hierzu setzt die Hochschule seit einigen Jahren verschiedene Instrumente ein, welche auf die Überprüfung und Sicherstellung der Qualität abzielen und deren Messung ermöglichen. Das Zusammenspiel der genannten Teilaufgaben entspricht einem Regelkreis, der zu einer ständigen Qualitätsentwicklung führt. Die vier Teilaufgaben sind dokumentiert. Die Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre sind in einem Qualitätshandbuch niedergelegt und bilden ein insgesamt nachvollziehbares Gesamtkonzept. Wie in Kapitel c) bereits dargelegt, sind die QM-Instrumente als Prozessablauf beschrieben. Hierbei wurde auf die Ablaufschritte der einzelnen Instrumente geachtet, aber auch darauf, wer bei den QM-Instrumenten wann einbezogen wird und mit welchen technischen Mitteln die Abläufe umgesetzt werden. Die jeweiligen Ablaufpläne sind ebenfalls im Qualitätshandbuch dokumentiert. Die Weisungsfreiheit und die Unabhängigkeit der Stabsstelle QM ermöglichen eine verbindliche Umsetzung ihrer Empfehlungen in Fragen des Qualitätsmanagements wie Regelkonformität und Einhaltung und Verbesserung der definierten Prozesse. Die damit verbundenen Verfahren sind im internen Qualitätssicherungssystem festgehalten und werden gelebt, was von den Gutachtern anhand der vorgelegten Protokolle, Beschlüsse und Berichte festgestellt werden konnte.

Angelehnt an die Hochschulorganisation (vgl. Organigramm der Hochschule im Kapitel „Informationen zur Hochschule“) und den angebotenen Dienstleistungen enthält das Qualitätsmanagement dezentrale Komponenten und bindet verschiedene Akteure bzw. Hochschulgruppen ein. Die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis ist im Qualitätssicherungssystem gewährleistet. Dabei kommt den Studierenden sowie externen Stakeholdern eine wichtige Rolle zu, indem ihnen nicht nur Beratungs- sondern auch Einflussmöglichkeiten eingeräumt wurden.

Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über ausreichende personelle und sächliche Ressourcen. Ausweislich der vorgelegten Stellenbeschreibungen und einer Übersicht der Qualifikationen und Erfahrungen der Beteiligten Personen im Bereich Qualitätssicherung ist auch die entsprechende Expertise sichergestellt. Die Nachhaltigkeit ist durch die Regelungen der Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibung in der Grundordnung und im Qualitätshandbuch gesichert. Die schriftliche Dokumentation der Prozesse gewährleistet, dass personelle Veränderungen nicht zu einer mangelnden Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems führen, weil die Abläufe und die definierten Qualitätsziele kein implizites Wissen einer einzelnen Person sind.

Hinsichtlich der Rolle der Stabsstelle QM haben sich beide Gutachterteams (Systemakkreditierung und Programmstichprobe) mit der Frage der potenziellen Interessenkonflikte durch die Zusammenfassung der Beratungs- und Prüfungsfunktion in einer Stabsstelle ausführlich befasst. Die Gutachter sind diesbezüglich der Auffassung, dass die Stabsstelle QM gerade in der Wahrnehmung ihrer Aufgabe gezwungen ist, Probleme aufzuzeigen. Wenn die Kompetenz der Analyse und Wahrnehmung von Problemen hier gegeben ist, so ergibt sich dies daraus, dass die Stabsstelle über "Best Practices"-Wissen verfügt, welches als Vergleich herangezogen wird. Es wäre geradezu fatal, wenn die Stabsstelle QM dann dieses Wissen nicht einbringen dürfte, indem Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, wie die Probleme sich frühzeitig beseitigen oder reduzieren lassen. Daher erscheint das Vorgehen der WHU auch mit Blick auf die Größe der Organisation zweckmäßig. Aus Gutachtersicht ist die innerhalb der Stabsstelle QM vorgesehene personelle Trennung von Beratung und Prüfung ausreichend, um ein Vier-Augen-Prinzip zu gewährleisten. Darüber hinaus haben die Gutachter beider Teams die Eignung der Ansiedlung der Funktion der Qualitätssicherung in einer „Stabsstelle“ geprüft. Unter einer Stabsstelle wird in der Regel der verlängerte Arm der Leitung gesehen, was die Stabsstelle QM in ihrer beratenden Rolle gegenüber dem Rektor auch ist. Da die Stabsstelle QM jedoch fachlich und disziplinarisch dem Kanzler zugeordnet ist, sehen die Gutachter auch dieser Hinsicht die Weisungsunabhängigkeit der Mitarbeiter der Stabsstelle QM gegeben.

Die Hochschule setzt Anreize zur Steuerung der Qualität ein; so werden finanzielle Vergütungen für besondere Leistungen gewährt und herausragende Leistungen durch Preisverleihungen gewürdigt. Ebenso wird die mangelnde Umsetzung qualitätsrelevanter Aspekte auf der Ebene der Lehrenden sanktioniert.

Der Geltungsbereich des Qualitätssicherungssystems erstreckt sich gemäß Qualitätshandbuch auch auf die von der Hochschule gemeinsam mit anderen Hochschulen angebotenen Studiengänge. Laut Ergebnisse der Programmstichprobe sind Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert. Im Rahmen von Verträgen mit ausländischen Hochschulen und ergänzenden Beschlüssen des Senates der WHU können Studierende der WHU auch an Doppelabschluss-Programmen ausländischer Partnerhochschulen teilnehmen. Die jeweiligen Studierenden verbringen über das reguläre Master-Studium an der WHU hinaus mindestens einen weiteren Studienabschnitt im Ausland und können einen Abschluss der Partnerhochschule erwerben. Wie in den Prüfungsordnungen geregelt, sind während dieser Studienzeit die mit der jeweiligen Partnerhochschule getroffenen Vereinbarungen hinsichtlich des Studiums maßgeblich. Diese berücksichtigen die Kriterien des Akkreditierungsrates.

Das Qualitätssicherungssystem umfasst die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen sowie den Forderungen der „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.	X	
<i>Das Qualitätssicherungssystem umfasst</i>		
die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X	
die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,	X	
die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung,	X	
die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst ein Anreizsystem.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.	X	
Die Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre genügen den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education.	X	
Die Hochschule stellt sicher, dass an den Partnerhochschulen, die gemeinsam mit ihr Joint Programmes durchführen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der dort angebotenen Komponenten der Joint Programmes entsprechend den Kriterien des Akkreditierungsrates sicherzustellen.	X	

e) Dokumentation

Die zuständigen Gremien, d.h. Hochschulleitung, Senat und Stiftung, erhalten jährlich den Jahresbericht der Stabsstelle QM, in dem alle Maßnahmen, Verfahren, Ergebnisse, Mängel und Unzulänglichkeiten in allen Bereichen des hochschulweiten Qualitätsmanagements aufgeführt sind. Die Stabsstelle QM gibt darüber hinaus konkrete Handlungsempfehlungen für das kommende Jahr. Einmal jährlich erfolgt die Präsentation der Ergebnisse im Senat, so dass alle Hochschulgruppen über den Status Quo, Fortschritte und Handlungsbedarfe im Bereich der Qualitätssicherung informiert sind. Darüber hinaus haben alle Gremien stetig Zugang zu allen relevanten Informationen durch die Veröffentlichung relevanter Ergebnisse, Maßnahmen und Änderungen im Intranet der Hochschule. Außerdem informiert die Hochschule über verschiedene Aspekte des Qualitätsmanagements auf ihrer Homepage (z.B. Lernziele, Akkreditierungen). Der Bereich „Qualitätsmanagement“ ist ebenfalls auf der Homepage der Hochschule näher beschrieben.

Sämtliche Qualitätssicherungsmaßnahmen sind als Prozessablauf mit Hilfe der Software ARIS schriftlich dokumentiert worden. Diese Prozessabläufe enthalten: Prozess- und Entscheidungsschritte, Beteiligte Personen(gruppen), Schnittstellen zu anderen Abteilungen, wichtige Dokumente und verwendete Software-Systeme. Zusammengefasst sind diese Prozesse im Qualitätshandbuch der WHU. Die an einem Prozess beteiligten Personen(gruppen) können den Prozessablauf stets einsehen. Dies wurde durch die Bereitstellung in einem Web-Interface noch einmal erleichtert.

Die Hochschulorganisation ist in einem Organigramm festgehalten, welches stetig aktualisiert für alle Hochschulgruppen verfügbar im Intranet hinterlegt ist. Die Aufbauorganisation von Studiengängen (akademischer Direktor, Senior Program Manager und Program Office) ist zudem in der Grundordnung der Hochschule festgehalten. Nach Aussagen der Hochschule werden dem Sitzland derzeit insbesondere Grundordnung und Prüfungsordnung in der jeweils aktuellen Fassung angezeigt.

Bewertung

Gemäß Grundordnung und Qualitätshandbuch ist die Information des Trägers, der zuständigen Gremien und der Öffentlichkeit über Maßnahmen und Resultate der Qualitätssicherung gewährleistet. Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben informiert die Hochschule ihr Sitzland über ihre Entwicklung.

Das interne Berichtssystem basiert auf den im Qualitätshandbuch und der Grundordnung festgelegten Verfahren und Zuständigkeiten. Dazu gehört auch die Dokumentation der Prozesse zur Studiengangs(weiter)entwicklung und -durchführung. Die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung werden in Form eines Jahresberichtes dokumentiert und kommuniziert.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien, sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Die Hochschule unterrichtet in geeigneter Weise die Öffentlichkeit über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Das interne Berichtssystem dokumentiert:		
die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
die Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	

4. Qualitätsprofil

Hochschule: WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

KRITERIEN	erfüllt	nicht erfüllt
A) ENTWICKLUNGSKONZEPT IM BEREICH STUDIUM UND LEHRE		
Es existiert ein veröffentlichtes, strategisches Entwicklungskonzept der Hochschule, das Studium und Lehre berücksichtigt und ein Ausbildungsprofil festlegt.	X	
Es enthält die Festlegung von Ausbildungsprofilen der Studiengänge.	X	
B) QUALIFIKATIONSZIELE UND STUDIENGANGSENTWICKLUNG		
Die Qualifikationsziele umfassen		
die wissenschaftliche Befähigung,	X	
Berufsbefähigung,	X	
die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement,	X	
die Persönlichkeitsentwicklung.	X	
Die Hochschule nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele von Studiengängen.	X	
Das System gewährleistet die Umsetzung der Qualifikationsziele in Studiengangskonzepten.	X	
Das Steuerungssystem sichert die Qualifikationsziele der Studiengänge unter Berücksichtigung der „Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen“.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Übereinstimmung der Qualifikationsziele mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben.	X	
Die Studiengangskonzepte		
sind studierbar	X	
gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsniveaus,	X	
gewährleisten das Erreichen des angestrebten Qualifikationsprofils.	X	
Die Studiengangskonzepte umfassen		
eine realistische Einschätzung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
eine Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung,	X	
die Anwendung des ECTS,	X	
eine sachgemäße Modularisierung,	X	
eine adäquate Prüfungsorganisation,	X	
Beratungs- und Betreuungsangebote,	X	
die Berücksichtigung der Geschlechtergerechtigkeit	X	
und der besonderen Bedürfnisse		
von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen,	X	
von Studierenden mit Kindern,	X	
von ausländischen Studierenden,	X	
von Studierenden mit Migrationshintergrund und/ oder aus bildungsfernen Schichten.	X	
Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen, ggf. gemäß Lissabon Konvention.		X
Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen, externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge. Im Falle von Studiengängen, die auf staatlich reglementierte Berufe hinführen, sind die entsprechenden Experten beteiligt.	X	
C) STEUERUNGSSYSTEM STUDIUM & LEHRE		
Die Hochschule nutzt kontinuierlich ein Steuerungssystem im Bereich Studium und Lehre.	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind klar <i>definiert</i> .	X	
Die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Steuerungssystem für Studium und Lehre und im internen Qualitätssicherungssystem sind hochschulweit <i>veröffentlicht</i> .	X	

Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von qualitativ und quantitativ hinreichenden Ressourcen der Studiengänge.	X	
Das Steuerungssystem gewährleistet die Sicherung von Maßnahmen zur Personalentwicklung und Maßnahmen zur Personalqualifizierung sowie die regelmäßige Förderung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen.	X	
D) QUALITÄTSSICHERUNG		
Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.	X	
Das Qualitätssicherungssystem umfasst		
die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X	
die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,	X	
die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung,	X	
die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst ein Anreizsystem.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.	X	
Die Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre genügen den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education.	X	
Die Hochschule stellt sicher, dass an den Partnerhochschulen, die gemeinsam mit ihr Joint Programmes durchführen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der dort angebotenen Komponenten der Joint Programmes entsprechend den Kriterien des Akkreditierungsrates sicherzustellen.	X	
E) DOKUMENTATION		
Die Hochschule unterrichtet mindestens einmal jährlich die für Studium und Lehre zuständigen Gremien, sowie den Träger der Hochschule und ihr Sitzland über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Die Hochschule unterrichtet in geeigneter Weise die Öffentlichkeit über Verfahren und Resultate der Qualitätssicherungsmaßnahmen im Bereich von Studium und Lehre.	X	
Das interne Berichtssystem dokumentiert:		
die Strukturen und Prozesse in der Entwicklung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse in der Durchführung von Studiengängen,	X	
die Strukturen und Prozesse der Qualitätssicherung,	X	
die Maßnahmen der Qualitätssicherung,	X	
die Ergebnisse und Wirkungen der Qualitätssicherung.	X	

Informationen zur Dokumentation der Merkmalsstichprobe

Merkmal 1: Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem

- Modulhandbuch je Studiengang
- Curriculumsübersicht je Studiengang (zur leichteren Einordnung der Module und Prüfungen)
- Liste der eingesetzten Prüfungsformen (inkl. Praxisphasen) und andere mit bestanden / nicht bestanden beurteilte Leistungsnachweise je Studiengang sowie Definition der jeweiligen Prüfungsform (z.B. durch Vorlage der Prüfungsordnungen)
- Konkrete Beispiele von Prüfungsarbeiten bzw. anderen Leistungsnachweisen mit Benotung/Beurteilung und ggf. Gutachten, Prüfungsprotokoll, je Studiengang und Prüfungsform fünf Beispiele (drei beliebige, eines das gerade noch genügend war sowie eines mit Bestnote; bei Beurteilungen sinngemäß) aus dem Wintersemester 2010/11.
- Notenspiegel der Modulbewertungen je Studiengang, für die zurückliegenden drei Semester (Wintersemester 2009/10, Sommersemester 2010 und Wintersemester 2010/11)
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*

Merkmal 2: Studienorganisation und -koordination

- Dokumentation der Ablauforganisation und der Entscheidungsprozesse für das Studiengangsmanagement (je Studiengang)
- Dokumentation der internen Kooperation und Koordination zur Abstimmung der Module untereinander und insgesamt; Vorlage der Protokolle der letzten drei Besprechungen je Studiengang
- Dokumentation der Art und des Umfangs der Studierendenbetreuung durch das Lehrpersonal (wenn unterschiedlich organisiert, dann je Studiengang)
- Dokumentation der Art und des Umfangs der Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal (wenn unterschiedlich organisiert, dann je Studiengang)
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*

Merkmal 3: Studentische Arbeitsbelastung

- Dokumentation der Prüfungsdichte und -organisation je Studiengang
- Dokumentation des Prozesses und der Kriterien für Workload-Berechnung
- Ergebnisse der Workload-Erhebungen je Studiengang (jeweils drei letzte)
- Dokumentation von sonstigen Aspekten, die bei der Berechnung der studentischen Arbeitsbelastung berücksichtigt werden (z.B. didaktisches Konzept, Betreuungsangebote, fachliche und überfachliche Studienberatung, Belastung durch Praxis, etc.)
- Dokumentation der Berücksichtigung der Belange von Studierenden mit Behinderung
- *Erläuterung dazu, wie die Güte dieser Aspekte durch das Qualitätsmanagementsystem gesichert wird.*