Beschluss der FIBAA-Akkreditierungs-kommission für Programme

108. Sitzung am 14. September 2018

Projektnummer:	16/114
Hochschule:	ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law (SML)
Standorte:	Winterthur
Studiengang:	Business Administration (M.Sc.)
Art der Akkreditierung:	Re-Akkreditierung

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme beschließt wie folgt:

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

Akkreditierungszeitraum: Wintersemester 2018/19 bis Ende Sommersemester 2025

Das Qualitätssiegel der FIBAA wird vergeben.

Gutachten

Hochschule:
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law (SML)

Master-Studiengang:
Business Administration
mit den Vertiefungen
Marketing
Public and Nonprofit Management (PNP),
Health Economics and Healthcare Management (HE-HCM)

Titelverleihende Institution:
Zürcher Fachhochschule (ZFH)
Zürich

Abschlussgrad:
Master of Science (ZFH) in
Business Administration (M.Sc.)

Allgemeine Informationen zum Studiengang

Kurzbeschreibung des Studienganges:
Der Studiengang bereitet Studierende auf anspruchsvolle Tätigkeiten im Bereich Business Administration in verschiedenen Funktionen der Bereiche Marketing, Nonprofit-Organisationen und Healthcare vor. Er vermittelt eine allgemeine Managementausbildung und gleichzeitig eine spezielle Vertiefung. Absolventen des Studienganges verfügen über ein breites Wissen und ein fundiertes Verständnis für die ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen, ökologischen und sozio-kulturellen Gegebenheiten.

Zuordnung des Studienganges:
konsekutiv

Regelstudienzeit und Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:
4 Semester
90 ECTS-Punkte

Studienform:
Teilzeit

Double/Joint Degree vorgesehen:
nein

Aufnahmekapazität und Zügigkeit (geplante Anzahl der parallellaufenden Jahrgänge):
48 Einzügig

Start zum:
Herbstsemester (jährlich)

Erstmaliger Start des Studienganges:
Vertiefung Marketing: HS 2008
Vertiefung PNP: HS 2009
Vertiefung HE-HCM: HS 2015

Akkreditierungsart:
Re-Akkreditierung Vertiefung Marketing
Re-Akkreditierung Vertiefung Public and Nonprofit Management
Akkreditierung Vertiefung Health Economics and Healthcare Management

Bei Re-Akkreditierung: letzter Akkreditierungszeitraum
12. Mai 2011 bis Ende Sommersemester 2018

Ablauf des Akkreditierungsverfahrens[1]

Am 29. November 2016 wurde zwischen der FIBAA und der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law, Winterthur ein Vertrag über die Re-Akkreditierung des Business Administration mit den Vertiefungen Marketing, Public and Non-Profit Management (PNP) und Economics and Healthcare Management (HE-HCM) geschlossen. Am 3. April 2018 übermittelte die Hochschule einen begründeten Antrag, der eine Darstellung des Studienganges umfasst und das Einhalten der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen dokumentiert.

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

Prof. Dr. Andreas Grüner
Universität St. Gallen
Professor für Finanz- und Rechnungswesen

Prof. Dr. Marion Halfmann
Hochschule Rhein-Waal
Professorin für Marketing und marktorientiertes Management

Prof. Dr. Thomas Burkhardt
Universität Koblenz-Landau
Professor für Finanzierung,
Finanzdienstleistungen & Electronic Finance

Prof. Dr. Dietmar Brodel
FH Kärnten
Leiter des Studienbereichs Wirtschaft & Management

Dr. Bernulf Bruckner
LRTC Liquidity Research Training & Consulting GmbH
Geschäftsführer
(Bank- und Finanzmanagement, Bankenaufsicht und Regulierung)

Nelli Velker
Universität Bamberg
Masterstudentin des Fachbereichs International Information Systems Management; Schwerpunkt Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen

FIBAA-Projektmanager:
Dr. Dieter Swatek
Sts aD

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, und einer Begutachtung vor Ort. Die Begutachtung vor Ort wurde am 29. und 30. Mai 2018 in den Räumen der SML in Winterthur durchgeführt. Im gleichen Cluster wurden die Studiengänge Accounting and Controlling (M.Sc.) International Management (B.Sc), International Business (M.Sc.) Banking and Finance (M.Sc.) begutachtet. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der SML ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.
Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der SML am 25. August 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die SML übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 30. August 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt

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

Zusammenfassung

Der Master-Studiengang Business Administration (M.Sc.) der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law erfüllt die FIBAA-Anforderungen für Master-Studiengänge und kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) für einen Zeitraum von sieben Jahren von 14. September 2018 bis Ende Sommersemester 2025 re-akkreditiert werden. Er entspricht den European Standards and Guidelines, dem Europäischen Qualifikationsrahmen und ist Bologna-konform.

In zwei Fällen 4.4.1 (Qualität der Ausstattung) und 4.4.2 (Zugangsmöglichkeiten zur Literatur) haben die Gutachter die Bewertung Exzellent vergeben.

Schließlich gibt es eine Reihe von Kriterien, welche die Qualitätsanforderungen übertreffen:

- Positionierung des Studienganges im Bildungsmarkt
  (siehe Kapitel 1.3.1),
- Positionierung des Studienganges im Arbeitsmarkt
  (siehe Kapitel 1.3.2),
- Beratung für Studieninteressierte
  (siehe Kapitel 2.2)
- Auswahlverfahren
  (siehe Kapitel 2.3)
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Zulassungsverfahren und -entscheidung
  (siehe Kapitel 2.6)
- Ethische Aspekte
  (siehe Kapitel 3.1.5)
- Methoden und wissenschaftliches Arbeiten
  (siehe Kapitel 3.1.6)
- Chancengleichheit
  (siehe Kapitel 3.2.4)
- Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes
  (siehe Kapitel 3.3.1)
- Begleitende Studienmaterialien
  (siehe Kapitel 3.3.2)
- Gastreferenten
  (siehe Kapitel 3.3.3)
- Interne Kooperation
  (siehe Kapitel 3.2.4)
- Berufsqualifizierende Kompetenzen
  (siehe Kapitel 3.6)
- Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal
  (siehe Kapitel 4.1.6
- Studiengangsleitung
  (siehe Kapitel 4.2.1
- Ablauforganisation und Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal
  (siehe Kapitel 4.4.2)
- Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges i
  (siehe Kapitel 5.1)
- Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal
  (siehe Kapitel 5.2.2)
- Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber etc.
  (siehe Kapitel 5.2.3)
- Dokumentation
  (siehe Kapitel 5.3)

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil am Ende des Gutachtens.

Allgemeine Informationen

Informationen zur Institution

Die ZHAW ist eine der grössten Mehrsparten-Fachhochschulen in der Schweiz mit starker regionaler Verankerung und nationaler und internationaler Ausstrahlung. Die Hochschule umfasst acht Departemente: Angewandte Linguistik, Angewandte Psychologie, Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen, Gesundheit, Life Sciences und Facility Management, School of Engineering, School of Management and Law sowie Soziale Arbeit. Im Herbstsemester 2017/18 waren an der ZHAW über 12.000 Studierende in 27 Bachelor-Studiengängen, einem Aufbaustudiengang und 16 konsekutiven Master-Studiengängen immatrikuliert. Darüber hinaus bietet die Hochschule ein großes Weiterbildungsangebot mit rund 30 Weiterbildungs-Master-Studiengängen an. 30 Institute und Zentren übernehmen Forschungs-, Dienstleistungs- und Beratungsaufträge mit externen Partnern aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung.

Die heutige ZHAW School of Management and Law geht zurück auf eines der ersten Lehrinstitute für Wirtschaft und Verwaltung in der Schweiz, das 1968 gegründet wurde. Nach der Anerkennung durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement 1983 erfolgte ein Zusammenschluss mit dem Technikum Winterthur und die Einrichtung wurde zum Departement Wirtschaft und Management und später zur School of Management der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW). 2007/08 schließlich wurde sie Teil der neu gegründeten Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und erweiterte 2008 ihren Namen zur „ZHAW School of Management and Law“ .

Die ZHAW School of Management and Law (SML) wurde 2012 durch die FIBAA erstmals institutionell akkreditiert (Institutional Audit) und ist seit 2015 akkreditiertes Mitglied von AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business.

Die SML verfügt über fünf Business Units

- die Abteilung General Management,
- die Abteilung Banking, Finance and Insurance,
- die Abteilung Public Sector,
- die Abteilung Business Law und
- die Abteilung International Business.

Die Business Units erbringen in ihren Disziplinen eigenständige Marktleistungen im vierfachen Leistungsauftrag: Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung.

In einer weiteren Unit, der Abteilung Operations & Services, werden die Ressourcen des Fachbereichs betreut und Dienste im Sinne von „shared services“ erbracht. Das Zentrum für Innovative Didaktik leistet insbesondere Programmunterstützung und Assurance of Learning. Die Student Services übernehmen zusätzlich zur Studiengangsleitung die Betreuung der Studierenden.

Zusätzlich verfügt die SML über einen Stab, der die Departementsleitung unterstützt und die zentralen Funktionen wie insbesondere das Business Performance Management and Development, das Qualitätsmanagement, die Kommunikation und das Marketing, Alumni & Friends sowie das Financial Management wahrnimmt.

Weiterentwicklung und Umsetzung von Empfehlungen

Der Studiengang wird in drei Vertiefungen angeboten: Marketing seit Herbstsemester 2008, Public and Nonprofit Management (PNP) seit Herbstsemester 2009 und Health Economics and Healthcare Management (HE-HCM) seit Herbstsemester 2015.

Die beiden Auflagen der Erstakkreditierung für die Vertiefungen Marketing und PNP sind am 24. November 2011 erfüllt worden.

Zur Empfehlung der Erstakkreditierung die Prüfungen integrativer zu gestalten, führt die SML aus, dass eine Diversifizierung der Leistungsnachweise erfolgt ist und Teil-Leistungsnachweise im Semester, z.B. Präsentationen, durch eine Modulendprüfung die Leistungsabfrage abrundet. Außerdem wird in Einzelfällen auf eine Modulendprüfung zugunsten einer schriftlichen Arbeit mit Abgabe zu Ende des Semesters verzichtet

Der Empfehlung die Workloadverteilung zu harmonisieren wurde in der Form gefolgt, dass im neuen Curriculum die Strategie einer optimalen Harmonisierung zugrunde gelegt worden ist. Kurse innerhalb von Modulen wurden komplett abgeschafft und integrierten Projekte (Module „IPM“ und „IPCP“ sowie „IP1“ und „IP2“) sowie die „Master-Thesis“ an die administrative Studienstruktur angepasst. Für die Projekte existiert nunmehr jeweils ein eigener Terminplan, der eine Bearbeitungszeit von praktisch einem ganzen Semester vorsieht.

Der Empfehlung die Module Wissenschaftliches Arbeiten und die Wissenschaftlichen Praxisprojekte strukturell zu verbinden, wurde in der Form gefolgt, dass die Projekte vor allem methodisch besser aufeinander abgestimmt worden sind. Insbesondere werden gleiche Vorgehensstrukturen und Methoden eingesetzt. Dies reduziert aber nach eigener Einschätzung gleichzeitig die Spannbreite von möglichen integrierten Projekten und erhöht die Anforderungen an die Dozenten. Die konkreten Umsetzungen werden von der SML im Einzelnen detailliert und nachvollziehbar beschrieben.

Zur Empfehlung, die Einflussmöglichkeiten der Praxis transparenter machen, weist die SML darauf hin, dass ein Einbezug der Praxiswelt im gesamten Studiengang laufend stattfindet. Und dies nicht nur durch Gastreferenten, Case Studies, Betriebsbesichtigungen und die Projektarbeiten, sondern auch durch Veranstaltungen der Career Services und der Alumni-Organisation. Darüber hinaus findet ein von der Studierenden organisierter Absolvententag statt, der eine Plattform zum Austausch zwischen Studierenden und Vertretern der Wirtschaft im Direktkontakt darstellt. Außerdem sind die Teilzeit-Studierenden faktisch ins Berufsleben eingebunden.

Weiterentwicklung der Studiengänge

Im Rahmen eines zweijährigen Projekts wurden für alle Studiengänge der SML Kompetenzstrukturmodelle erarbeitet, sie sind seit dem Jahr 2016 implementiert. Die sog. „Kompetenzraster“ sollen es in Zukunft verstärkt erlauben, zentrale Lernziele der Studiengänge anhand von Fach-, Methoden-, Sozial- & Selbstkompetenzen aufzuschlüsseln sowie die zugrundeliegenden Zielstrukturen der einzelnen Studiengänge systematisch darzustellen. Die konkreten Modulinhalte sind überdies mit den einzelnen Teilkompetenzen so verknüpft, dass eine feingliedrige Steuerung des Kompetenzerwerbs im Curriculum möglich ist.

Zur Weiterentwicklung der Vertiefung Marketing wurden auf der Basis insbesondere von Studierendenevaluationen, von Assurance-of-Learning Auswertungen und der Analyse von Überschneidungen folgende wesentlichen Veränderungen vorgenommen:

- das VWL-Modul Markt und Umfeld wurde gestrichen (fehlender Mehrwert);
- bessere Verteilung des Workloads über die vier Semester;
- die Namensgebung der Module beschreibt die Inhalte besser;
- die beiden Module Change Management & Leadership und Consulting Projects finden nunmehr inhaltlich in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen statt.

Zur Weiterentwicklung der Vertiefung Public and Nonprofit Management (PNP) hat die SML insbesondere folgende Veränderungen vorgenommen:

- Mit der Vertiefung wird bereits im ersten Semester begonnen.

- Die Namensgebung der General Management Module wurde prägnanter auf die Inhalte abgestimmt.
- Ein neues Modul Governance and Compliance in Public and Nonprofit Organizations geht auf ethische Aspekte und Herausforderungen ein.
- Mit dem neuen Modul Management of Nonprofit Organizations wird erstmals den Nonprofit-Interessierten Rechnung getragen.
- Das Modul Studienreise wurde in seinen Grundzügen beibehalten, in der Namensgebung aber spezifiziert Study Trip in Public and Nonprofit Management. Das Modul findet nach wie vor außerhalb der Vorlesungszeit statt, um Belastungs-Peaks entgegen zu wirken.
- Der Trend zur Digitalisierung dient als Basis für die aktuellen Inhalte des Moduls Digital Transformation in Public and Nonprofit Organizations.
- Die Module Gesellschaft und Politik wurden ersatzlos gestrichen, da die Inhalte nicht mehr zur neuen Ausrichtung passen und weil die Inhalte teilweise Überschneidungen mit dem Bachelor-Studium beinhalteten.
- Durch den Einsatz von Gastreferenten aus der vertiefungsrelevanten Praxis soll einerseits mehr Praxisbezug hergestellt werden, andererseits das Problem-based-learning angewandt aufgezeigt werden.

Statistische Daten:

Vertiefung Marketing:

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
# Bewerber Stand 15.05.		65	47	63	93	122	123
	w	32	25	35	43	70	76
	m	33	22	28	50	52	47
# Studienanfänger Stand 15.10.		46	41	43	73	89	104
	w	21	22	22	38	48	69
	m	28	19	21	35	41	35
Anteil der weiblichen Studierenden		0.456521739	0.536585366	0.511627907	0.520547945	0.539325843	0.663461538
# ausländische Studierende Stand 15.10.		9	13	15	13	22	38
	w	8	7	13	8	19	31
	m	1	6	2	5	3	7
Anteil der ausländischen Studierenden		0.195652174	0.317073171	0.348837209	0.178082192	0.247191011	0.365384615
# Absolventen		42	32	35	62	n.a.	n.a.
	w	19	18	20	32	n.a.	n.a.
	m	24	14	15	30	n.a.	n.a.
Erfolgsquote		91.30%	78.05%	81.40%	84.93%	#WERT!	#WERT!
Abbrecherquote		*8.70%*	*21.95%*	*18.60%*	*15.07%*	*#WERT!*	*#WERT!*
Durchschnittl. Studiendauer		4 Semester für 41 von 43	4 Semester für 32	4 Semester für 33 von 35	4 Semester für 58 von 62	4 Semester	4 Semester
Durchschnittl. Abschlussnote		4.9425	5.1381	4.9967	4.9884	n.a.	n.a.

Vertiefung Public and Nonprofit Management (PNP):

		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bewerber Stand 15.05.	∑	14	15	18	23	23	30
	w	7	8	7	12	12	22
	m	7	7	11	11	11	8
Studienanfänger Stand 15.10.	∑	11	16	13	15	23	25
	w	7	10	6	6	11	19
	m	4	6	7	9	12	6
Anteil der weiblichen Studierenden		0.636363636	0.625	0.461538462	0.4	0.47826087	0.76
ausländische Studierende Stand 15.10.	∑	0	4	0	3	8	4
	w	0	3	0	1	7	4
	m	0	1	0	2	1	0
Anteil der ausländischen Studierenden		0	0.25	0	0.2	0.347826087	0.16
Absolventen	∑	6	9	8	6	n.a.	n.a.
	w	5	6	1	3	n.a.	n.a.
	m	1	3	7	3	n.a.	n.a.
Erfolgsquote		54.55%	56.25%	61.54%	40.00%	n.a.	n.a.
Abbrecherquote		*45.45%*	*43.75%*	*38.46%*	*60.00%*	*n.a.*	*n.a.*
Durchschnittl. Studiendauer		4 Semester für 4 von 6	4 Semester für 7 von 9	4 Semester	4 Semester für 5 von 6	n.a.	n.a.
Durchschnittl. Abschlussnote		4.7167	4.9056	4.9088	4.965	n.a.	n.a.

Die statistischen Zahlen beider Vertiefungen zeigen, dass die Zahl der Bewerber insgesamt gestiegen ist. Insbesondere für die Vertiefung Marketing wird deutlich, dass eine hohe Nachfrage generiert werden konnte, die zu mehr als einer Verdoppelung der Studienanfängerzahlen geführt hat. Der Anteil weiblicher Studierender in dieser Vertiefung liegt deutlich über 50 Prozent. Die durchschnittliche Studiendauer übersteigt die Regelstudienzeit nur relativ geringfügig.

Bewertung:

Die SML hat die Auflagen erfüllt sowie die Empfehlungen der letzten Akkreditierung angemessen umgesetzt. Die SML hat den Studiengang nach Bedarf angepasst und weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung hat sich insbesondere an den Bedürfnissen der sich verändernden Marktverhältnisse orientiert; sie ist als positiv zu bewerten. Die Studierendenzahlen zeigen, dass das Programm auf dem Markt angenommen wird.

Darstellung und Bewertung im Einzelnen

1. Zielsetzung

1.1 Zielsetzung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)

Der Studiengang soll Studierende auf anspruchsvolle Tätigkeiten im Bereich Business Administration in verschiedenen Funktionen der Bereiche Marketing, Nonprofit-Organisationen und Healthcare vorbereiten. Absolventen des Studienganges sollen über ein breites Wissen und ein fundiertes Verständnis für die ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen, onkologischen und sozio-kulturellen Gegebenheiten verfügen. Der Studiengang verbindet eine allgemeine Managementausbildung mit einer gleichzeitigen spezifischen Vertiefung. Ziel ist, eine wissenschaftlich fundierte und zugleich konsequent auf die Anforderungen der Praxis ausgerichtete Fach- und Managementausbildung zu vermitteln, die dem Nachwuchs an Führungskräften den Einsatz zusätzlicher Kompetenzen auf einem strategisch und national bzw. international orientierten Denk- und Handlungsniveau ermöglichen.

Mit ihrem Abschluss sollen die Absolventen über vielschichtige Kompetenzen verfügen, die von der SML in Kompetenzrastern wie der folgenden Abbildung im Detail dargestellt werden.

Fach-kompetenz

- Die Studierenden können theorie- und praxisrelevante Fachinhalte aus dem Studiengebiet in sehr angemessener Breite, Tiefe und Aktualität sehr korrekt wiedergeben und erläutern **(Theorie- & Praxisrelevante Fachinhalte wissen & verstehen)**
- Die Studierenden können theorie- und praxisrelevante Fachinhalte aus dem Studiengebiet in sehr angemessener Breite, Tiefe und Aktualität sehr korrekt anwenden, analysieren und verknüpfen **(Theorie- & Praxisrelevante Fachinhalte anwenden, analysieren & synthetisieren)**
- Die Studierenden können theorie- und praxisrelevante Fachinhalte aus dem Studiengebiet in sehr angemessener Breite, Tiefe und Aktualität sehr umfassend und systematisch evaluieren **(Theorie- & Praxisrelevante Fachinhalte evaluieren)**

Methoden-kompetenz

- Die Studierenden können ein Problem sehr systematisch analysieren, die abgeleiteten Lösungswege werden sehr kritisch und differenziert beurteilt und es wird eine sehr gut begründete Empfehlung für die Problemlösung gegeben **(Problemlösung & Kritisches Denken)**
- Die Studierenden können wissenschaftliche Methoden in Abhängigkeit eines Problems sehr zielführend auswählen, anwenden und bewerten **(Wissenschaftliche Methoden)**
- Die Studierenden können allgemeine und fachspezifische Arbeitsmethoden, -techniken und -verfahren in Abhängigkeit eines Problems sehr zielführend auswählen, anwenden und bewerten **(Arbeitsmethoden, -techniken & -verfahren)**
- Die Studierenden können in Abhängigkeit eines Problems Informationen sehr zielführend suchen, beurteilen, aufbereiten und darstellen **(Nutzung von Informationen)**
- Die Studierenden können kreative und innovative Ideen oder Lösungen für ein herausforderndes Problem konzipieren und realisieren **(Kreativität & Innovation)**

Sozial-kompetenz

- Die Studierenden können sich in schriftlicher Form sehr klar, präzise und überzeugend ausdrücken **(Schriftliche Kommunikation)**
- Die Studierenden können in mündlicher Form sehr adressaten- und situationsgerecht und überzeugend kommunizieren **(Mündliche Kommunikation)**
- Die Studierenden können mit anderen sehr konstruktiv und zielorientiert zusammenarbeiten **(Kooperation im Team & Umgang mit Konflikten)**
- Die Studierenden können in verschiedenen Kulturkreisen gut interagieren und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen **(Interkulturalität & Perspektivenübernahme)**

Selbst-kompetenz

- Die Studierenden können ihr Handeln und ihre Lernprozesse sehr gut planen, organisieren, kritisch reflektieren sowie die eigenen Ressourcen sehr gut einschätzen **(Selbstmanagement & Selbstreflexion)**
- Die Studierenden können ethische und soziale Fragen sehr gut erkennen und angemessen berücksichtigen **(Ethische & Soziale Verantwortung)**
- Die Studierenden können sehr flexibel mit Veränderungen umgehen und erkennen die Notwendigkeit für das lebenslange Lernen **(Lernen & Veränderung)**

Die Kompetenzen sowie die entsprechenden Teilkompetenzen bilden das Kompetenzraster für den Studiengang in dem die zu entwickelnden Teilkompetenzen der Studierenden sowie das Anforderungsniveau mit unterschiedlichen Stufen aufgezeigt werden.

Je nach Vertiefungsrichtung eröffnet der Abschluss schweizweit und teilweise auch international besonders gute Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Marketing, im öffentlichen Sektor, in Nonprofit-Organisationen und im Gesundheitswesen. Außerdem sind Berufseinstiege dank der soliden Managementausbildung auch jeweils in verwandten Bereichen möglich. Die Absolventen werden befähigt, Schlüsselfunktionen im mittleren und oberen Management wahrzunehmen

Bewertung:

Die Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges werden mit Bezug auf die Zielgruppe, das jeweils angestrebte Berufsfeld und den gesellschaftlichen Kontext der Fachdisziplin nachvollziehbar begründet und dargelegt. Sie berücksichtigen wissenschaftliche Befähigung, umfassende Berufsbefähigung („Employability“) sowie die Persönlichkeitsentwicklung.

Die fachlichen und überfachlichen Qualifikations- und Kompetenzziele sind dem angestrebten Abschlussniveau adäquat. Sie tragen den Erfordernissen des Schweizer Qualifikationsrahmens Rechnung.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.1*	Zielsetzung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)			x		

1.2 Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption (Asterisk-Kriterium).

Der Studiengang knüpft mit seinen drei Vertiefungen – so die SML– gezielt dort an Internationalisierungsaspekte an, wo Schnittstellen zur jeweiligen thematischen Vertiefung in den Bereichen Marketing, PNP und im Gesundheitswesen existieren (z.B. kulturelle Aspekte im Marketing, IPSASB[1] bei PNP, internationaler Systemvergleich bei HE-HCM). Die Aspekte der Internationalisierung sind selektiv im Kontext mit der jeweiligen Vertiefung behandelt.

Die Weiterentwicklung dieses Programms erfolgt durch ein international orientiertes Managementteam, das durch die global tätige Faculty unterstützt wird. Außerdem werden folgende Aspekte mit einem internationalen Hintergrund im Studiengang gezielt umgesetzt:

- internationale Dimension ansprechen, um die Attraktivität des Studienganges hoch zu halten,
- globale Märkte adressieren, damit die Studierenden eine erweiterte Sichtweise kennen lernen können,
- auf kulturelle und interkulturelle Aspekte sensibilisieren, weil international zusammengesetzte Gruppen immer häufiger zum Einsatz kommen,
- internationale (Herkunft und/oder Erfahrung) Faculty einsetzen, damit die Studierenden vom internationalen Know-how profitieren können,
- Theorien und Literatur aus internationalen Quellen nutzen, um dem Anspruch an die Wissenschaftlichkeit gerecht zu werden,
- internationale Cases einsetzen, um den Studierenden aufzuzeigen, wie die Anwendung in anderen Ländern und Kulturen aussieht,
- es sollen Forschungsresultate internationaler Projekte und Fachartikel in den Unterricht einfließen,
- internationale Kontakte sollen gefördert werden, damit ein reger Austausch an Wissen im internationalen Kontext ermöglicht wird.

[1] International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB): Board des Internationalen Wirtschaftprüferverbands

Bewertung:

Die Studiengangskonzeption trägt gezielt der internationalen Dimension der Fachdisziplinen, auch unter Berücksichtigung der „Employability“ der Absolventen, angemessen Rechnung.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.2*	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption (Asterisk-Kriterium)			x		

1.3 Positionierung des Studienganges

Als große Mehrsparten-Fachhochschule ist die ZHAW insgesamt über die Landesgrenzen hinaus bekannt. Sie zeichnet sich nach eigener Einschätzung besonders durch Interdisziplinarität aus, die auf der Zusammenarbeit von acht Fachbereichen beruht sowie durch einen hohen Praxisbezug, der durch die nachgewiesene Berufsbefähigung ihrer Absolventen bestätigt wird.

Innerhalb des schweizerischen Bildungsmarktes nimmt die SML nach eigener Einschätzung eine etablierte Position ein: Ihre Positionierung beruht sowohl auf einem breiten Netzwerk aus Wirtschafts- und Hochschulpartnern als auch auf der langjährigen Erfahrung in ihren vier Leistungsbereichen Lehre, Forschung, Dienstleistung und Weiterbildung.

Im Wettbewerb mit anderen Hochschulen hebt sich die SML darüber hinaus auf unterschiedliche Weise hervor. Sie sieht eine regional starke Position durch ihre geographische Lage im Züricher Raum und ihr Netzwerk. Ihr Status als staatliche Fachhochschule erlaubt ihr moderate Studiengebühren bei angemessener Qualität des Studienangebotes. Darüber hinaus wird durch ein permanentes Curriculum-Quality-Management sichergestellt, dass die Curricula stets den aktuellen Anforderungen von Theorie und Praxis entsprechen.

Die SML hat die Master-Angebote der Schweizer Bildungslandschaft in den drei Vertiefungsrichtungen analysiert, um einordnen zu könne, wie die einzelnen Bildungsangebote zueinander positioniert sind. Als Auswahlkriterien für die Analyse wurden Studiengänge gewählt, die eine inhaltliche Verbindung aufweisen und als konsekutive Studiengänge konzipiert sind. Im Mittelpunkt standen dabei die Entwicklung und Umsetzung von unternehmerischen Marktstrategien bei verschiedenen Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen. Im Ergebnis hat die SML festgestellt, dass alle drei Vertiefungen über ein eigenes Profil verfügen und über eigene Alleinstellungsmerkmale verfügen.

Grundsätzlich steigt nach eigener Einschätzung der Bedarf an MSc-Absolventen am Arbeitsmarkt. In Anbetracht des internationalen Wettbewerbs, steigenden Effizienzdrucks und Komplexität wird für höhere Positionen ein Master-Abschluss heute in der Regel als notwendig erachtet. Arbeitgeber erwarten tiefergehendes Fachwissen, kombiniert mit unternehmerischem Denken und Führungsqualitäten. Mit einem MSc-Studium kann ein Absolvent diesen Erwartungen gerecht werden und gezielt sein Kompetenzprofil erweitern und seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern.

Mit dem Angebot der konsekutiven Master-Programme hat sich die SML die Entwicklung eines vielschichtigen Kompetenzprofils im Rahmen eines weiterführenden Hochschulangebots zum Ziel gesetzt. Dazu gehört auch dieser Studiengang, der besonders qualifizierten Bachelor-Absolventen eine weiterführende Ausbildung im General Management verbunden mit den fachlichen Vertiefungen bietet. Damit wird ein Kompetenzprofil angeboten, das aufgrund seiner Balance zwischen breitem Verständnis für komplexe Unternehmensabläufe und Spezialwissen einem klaren Bedarf des Arbeitsmarkts entspricht. Eine besonders hohe Ge-

wichtung kommt der hohen Praxisorientierung in Lehre und Forschung der SML zu. Diese zeigt sich sowohl in den Lernmethoden sowie im Charakter der berufsbegleitenden Master-Studiengänge, der dem Wunsch vieler Studierender entgegenkommt, Studien- und Berufstätigkeit zu kombinieren. Eine optimale Kombination von Ausbildung und Berufserfahrung im Markt bietet den Studierenden eine erfolgsversprechende Basis während und nach Abschluss des M.Sc.

Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums können die Absolventen strategische Schlüsselfunktionen branchenweit in Unternehmen oder staatlichen Einrichtungen einnehmen. Das berufliche Spektrum ist je nach Vertiefung unterschiedlich und umfasst folgende Gebiete:

- Vertiefung Marketing: Bereiche Marketing Management, Customer Relationship Management, Key Account Management, Service Quality Management, Sales & After Sales Management, Marktforschung, Marketing Communication, Projektmanagement und Business Development;
- Vertiefung PNP: Management und anspruchsvolle Sachbearbeitung insbesondere in Verwaltungen, Beratungsunternehmen, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen in der Schweiz und auch auf internationaler Ebene;
- Vertiefung HE-HCM: Management im Gesundheitswesen in allen Branchen mit Bezug zum Gesundheitswesen (z.B. Spitäler, Pharmaunternehmen, Krankenversicherungen, Banken, Beratung etc.).

In allen drei Vertiefungen wird die SML nach eigener Einschätzung dem eingangs genannten Bedarf mit dem Studiengang gerecht. Bei der marktgerechten Konzipierung der einzelnen Vertiefungen orientiert sie sich zudem stark an den Bedürfnissen der Praxis. Die sie im Einzelnen ausführlich darstellt.

Im stetig steigenden Wettbewerb unter den Hochschulen in den letzten Jahren hat die SML die Herausstellung spezifischer Kompetenz- und Bildungsschwerpunkte initiiert. Marketing, Public Management and Finance und die Gesundheitsökonomie sind heute drei von acht strategischen Kompetenzschwerpunkten, die die SML definiert hat und in denen sie zugleich einen konsekutiven Master anbietet.

Bewertung:

Die von der SML durchgeführte Analyse der gegenwärtig am Schweizer Bildungsmarkt angebotenen relevanten Business Administration Studiengänge mit den drei Vertiefungen weist aus, dass alle drei Vertiefungen über ein eigenes Profil und über eigene Alleinstellungsmerkmale verfügen. Auch die Untersuchungen des für die Absolventen relevanten Arbeitsmarktes einschließlich möglicher Tätigkeitsfelder wurde in die Studiengangskonzeption umfassend einbezogen bzw. ihr zugrunde gelegt. Die darauf aufbauende Begründung für die erwartete Berufsbefähigung der Absolventen durch die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele ist überzeugend und nachvollziehbar. Die künftigen Tätigkeitsfelder der Absolventen sind plausibel dargelegt.

Die Übereinstimmung des Studienganges mit dem strategischen Konzept der SML wird nachvollziehbar dargestellt. Die Studiengangskonzeption entspricht dem Leitbild und der strategischen Planung der Hochschule.

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

2. Zulassung

Die Zulassungsbestimmungen zum Fachhochschulstudium sind in der Schweiz auf Gesetzesebene des Bundes und teilweise auf Ebene der Fachhochschulkantone verankert. In den Richtlinien des Hochschulrates für die Umsetzung der Erklärung von Bologna an den Fachhochschulen wird die Zulassung für die Masterstufe an den Fachhochschulen präzisiert.

Die Zulassung an der SML ist in ihrer Rahmenprüfungsordnung (RPO) für Bachelor- und Masterstudiengänge geregelt und setzt den Erwerb eines Bachelor-Abschlusses oder eines gleichwertigen Hochschulabschlusses voraus. Darüber hinaus verlangt die Studienordnung für den Studiengang, dass der Abschluss mit 180 ECTS-Punkten mit mindestens guten Leistungen erbracht worden ist. Endsprechende gilt für einen gleichwertigen Hochschulabschluss.

Die Studienbewerber haben in einem Motivationsschreiben darzulegen, weshalb sie sich für das Master-Studium entschieden haben und inwiefern das Studium für den persönlichen Werdegang wichtig ist. Ebenso können sie ihre persönliche Eignung für den Studiengang erläutern. Das Motivationsschreiben dient einerseits der Beurteilung, in welchem Maße sich der Studienanwärter mit seiner Studienplanung auseinandergesetzt hat und andererseits dient es als Gradmesser für seine Ausdrucksfähigkeit. In der Regel thematisieren die Studienbewerber darin auch ihre Arbeitssituation, was der Studiengangsleitung eine Beurteilung des individuellen Workloads ermöglicht, sodass sie gegebenenfalls Empfehlungen formulieren kann.

Für die Vertiefung **Marketing** gilt außerdem, dass von Studierenden, die bei Studienbeginn noch keine vertieften Kenntnisse im Themenbereich Marketing besitzen, Nachqualifikationen von bis zu 12 ECTS-Punkte verlangt werden können. Für allgemeine betriebswirtschaftliche Grundlagenfächer kann eine Nachqualifikation von bis zu 30 ECTS-Punkten verlangt werden. Falls Studierende in der Nonprofit- bzw. der Healthcare-Vertiefung bei Studienbeginn noch keine vertieften Kenntnisse in den betreffenden Themenbereichen besitzen, können Nachqualifikationen[1] von bis zu 30 ECTS-Punkten verlangt werden; d.h. konkret, dass inhaltlich entsprechende Bachelor-Module in diesem Umfang erfolgreich zu absolvieren sind.

Schließlich müssen die Bewerber in der Lage sein, dem Unterricht in deutscher und englischer Sprache zu folgen und eine sog. Eignungsabklärung erfolgreich absolvieren.

Die Eignungsabklärung umfasst neben der Prüfung der eingereichten Bewerbungsunterlagen den Nachweis der erforderlichen Fachkompetenzen, die in einem persönlich zu absol-

[1] Sind Nachqualifikationen in höherem Umfang notwendig, sind diese vor Beginn des Master-Studiums zu absolvieren – in der Regel in einem vorgelagerten Konvergenzjahr. Das Konvergenzjahr bietet diesen Bewerbern eine gute Möglichkeit, sich mit den wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten vertraut zu machen und nebenbei weitere Berufspraxis zu erlangen

vierenden Aufnahmegespräch mit den Schwerpunkten kommunikative Kompetenzen in Englisch und Deutsch sowie der Erörterung der Motivationslage zum Master-Studium mit Blick auf den bisherigen und den angestrebten Lebenslauf nachzuweisen sind. Die zusammenfassende Gesamtbeurteilung und die schriftliche Benachrichtigung des Bewerbers über das Ergebnis schließen die Eignungsabklärung ab. Die Ergebnisse des Zulassungsgesprächs werden in einem standardisierten Aufnahmeprotokoll nach einheitlichen Vorgaben festgehalten.

Beim Zulassungsentscheid für die **PNP**- bzw. die **HE-HCM-Vertiefung** liegt nach eigener Darstellung ein spezielles Augenmerk auf der Erfüllung des strategischen Ziels der Abteilung Public Sector volkswirtschaftliche Kompetenzen speziell zu fördern. Entsprechend müssen (unabhängig von den sonstigen Nachqualifikationen) zu Studienbeginn entsprechende Eingangskompetenzen im Umfang von 6 ECTS in VWL nachgewiesen werden. Das bedeutet, dass eine etwaige Nachqualifikation in dieser Disziplin zwingend vor Studienbeginn stattfinden muss.

Die Beratung für Studieninteressierte erfolgt einerseits durch allgemeine Beratungsangebote der Hochschule, andererseits stehen in den Departements Anlaufstellen und die Studiengangsleitung für Fragen zur Verfügung. Die SML selbst bietet auf einer entsprechenden Website unterschiedliche Beratungsmöglichkeiten an und verfügt auch über eine Ansprechperson für Finanzierungsfragen.

Die Organisationseinheit Student Services des SML-Departments beantworten persönliche Anliegen direkt, telefonisch oder elektronisch. Bei Bedarf werden Anfragen an die Studiengangsleitung weitergeleitet.

Aktuell werden überdies viermal pro Jahr Informationsveranstaltungen für Interessierte durchgeführt, bei denen die Studiengangsleitung den Studiengang, die Zulassungskriterien und praktische Aspekte ausführlich darlegt. Diese Veranstaltungen werden in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung und der Abteilung Operations & Services der SML durchgeführt.

Mit der Studiengangsleitung können jederzeit auch individuelle Beratungsgespräche per E-Mail oder Telefon vereinbart werden, im Rahmen derer konkrete Fragen zu Beschäftigungsperspektiven, persönlicher Eignung etc. besprochen werden können. Anfragen, die über die Website eingehen, werden an die Studiengangsleitung weitergeleitet. Die Studiengangsleitung bietet regelmäßig an, auf Basis der Transcripts of Records eine Vorprüfung der Unterlagen vorzunehmen, um eine Einschätzung für die Zulassungsmöglichkeit bzw. über den Umfang einer ggf. notwendig werdenden Nachqualifikation abzugeben. Die Anfragen werden regelmäßig innerhalb weniger als einer Woche beantwortet.

Ein Auswahlverfahren findet nur insofern statt, als die Erfüllung der Zulassungskriterien der Bewerber geprüft wird. Eine Zulassungsbeschränkung erfolgt dagegen nicht.

Für die Zulassung zum Studiengang wird keine explizite Berufserfahrung vorausgesetzt.

Angemessene Sprachkompetenzen in Deutsch sind in allen drei Vertiefungsrichtungen des Studienganges Pflicht. Studierende, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, müssen ihrer Bewerbung den Sprachnachweis in Deutsch auf Niveau C1 beilegen.
Die Anforderungen der Sprachkompetenzen in Englisch unterscheiden sich zwischen der Vertiefung **Marketing** auf der einen Seite und den Vertiefungen **PNP** und **HE-HCM** auf der anderen Seite.

In der Vertiefung Marketing findet der Unterricht im 3. Semester auf Englisch statt, sodass, für die Vertiefung Marketing in Englisch ein Sprachzertifikat auf Niveau C1 zwingend vorgeschrieben ist.

In den Vertiefungen PNP und HE-HCM werden alle Semester auf Deutsch unterrichtet. Deshalb ist die Vorlage eines Zertifikats auf Niveau B2 oder der Nachweis eines mindestens 3-monatigen Sprachaufenthalts in einem englischsprachigen Gebiet ausreichend. Damit soll sichergestellt, dass mit englischer Fachliteratur gearbeitet werden kann und auch internationale Gastreferate auf Englisch verstanden werden, kann auch in diesen beiden Vertiefungsrichtungen nicht gänzlich auf einen Sprachnachweis in Englisch verzichtet werden.

Sind Bewerber zum Zeitpunkt des Zulassungsgesprächs noch nicht in der Lage, das geforderte Zertifikat vorzulegen, können sie es bis zum 31. Juli des Eintrittsjahres nachreichen. In diesem Fall erfolgt die Zulassung vorbehaltlich des Sprachnachweises. Die Bewerber werden im schriftlichen Zulassungsenscheid darauf und auf die Nachreichfrist hingewiesen.

Erste Informationsquelle für Studieninteressierte ist die Homepage mit den vertiefungsspezifischen Seiten, auf denen die Zulassungsbedingungen aufgeführt sind. Hinzu kommen die vertiefungsspezifischen Broschüren. Ebenso werden die Zulassungsbedingungen auf den öffentlichen Informationsveranstaltungen ausdrücklich erläutert. Schließlich werden in den Vorabklärungen bzw. Erstkontakten per E-Mail die Zulassungsbedingungen im Antwortschreiben – in der Regel bereits auf den individuellen Fall bezogen – aufgelistet.

Das Zulassungsverfahren ist in der Rahmenprüfungsordnung der SML bzw. in der Studienordnung für den Studiengang und den jeweiligen Anhängen der Vertiefungen zur Studienordnung beschrieben. Diese Dokumente sind öffentlich zugänglich und können jederzeit eingesehen werden.

Bewerbern, die die Zulassungskriterien nicht erfüllen, wird der Entscheid einer Nichtaufnahme schriftlich und begründet als anfechtbarer Entscheid mit einer Rechtsmittelbelehrung zugesandt.

Bewerbern, die die Zulassungskriterien erfüllen und deren persönliche Eignung und Motivation für eine Aufnahme sprechen, wird ein positiver Zulassungsbescheid im Zulassungsgespräch ausgesprochen. Zusätzlich wird der positive Zulassungsentscheid dem Bewerber postalisch und zügig durch das zuständige Sekretariat zugestellt. Zusagen unter Vorbehalt der Nachqualifikationen oder späterer Einreichung von Sprachzertifikaten, erfolgen ebenfalls schriftlich. Kann die Zusage aufgrund der Notwendigkeit weiterer Abklärungen noch nicht gemacht werden, wird der Bewerber innerhalb einer Zweiwochen-Frist über den Zulassungsentscheid informiert. Im Falle einer Ablehnung erhalten die Bewerber eine schriftliche, begründete Absage.

Bewertung:

Die Zulassungsbedingungen sind definiert und nachvollziehbar. Die nationalen Vorgaben sind dargelegt und berücksichtigt.

Im Zulassungsverfahren werden mit den fachspezifischen Vorkenntnissen sowie den Anforderungen an die Sprachkompetenzen explizit die Kompetenzen abgefragt, die den die für einen erfolgreichen Abschluss des Masterstudiums erforderlich sind.
Für Studieninteressierte besteht eine Studienberatung auf Hochschul- und Departementsebene, um konkrete Fragen, persönliche Eignung, Beschäftigungsperspektiven u. ä. zu klären. Der Dialog zwischen Studieninteressierten und Studienberatung wird über Sprechstunden, Telefon und E-Mail angeboten.

Darüber hinaus ist eine sehr gute Erreichbarkeit für Studieninteressierte gewährleistet und die SML reagiert zügig auf eingehende Anfragen. Beratungsformate orientieren sich am Bedarf der Zielgruppe.

Das Auswahlverfahren in der gewählten Form des Zulassungsverfahrens ist transparent und gewährleistet die Gewinnung qualifizierter Studierender.

Durch eindeutig definierte Zulassungsvoraussetzungen (Angabe des erwarteten Sprachniveaus wird sichergestellt, dass die Studierenden das Studium (Lehrveranstaltungen, Fachliteratur, Wahrnehmung von Betreuungsangeboten) erfolgreich absolvieren können.

Das Zulassungsverfahren ist beschrieben, nachvollziehbar und für die Öffentlichkeit dokumentiert und zugänglich. Die Zulassungsentscheidung basiert auf transparenten Kriterien und wird schriftlich kommuniziert. Sie enthält darüber hinaus detaillierte Hinweise zum Ergebnis des Zulassungsverfahrens.

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

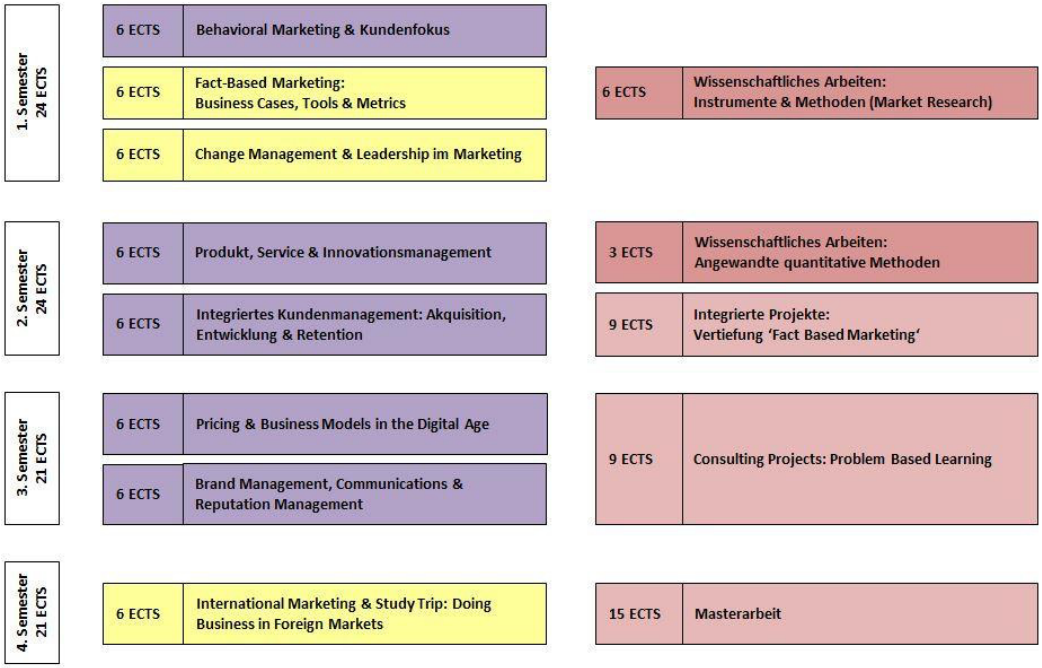
3. Inhalte, Struktur und Didaktik des Studienganges

3.1 Inhalte

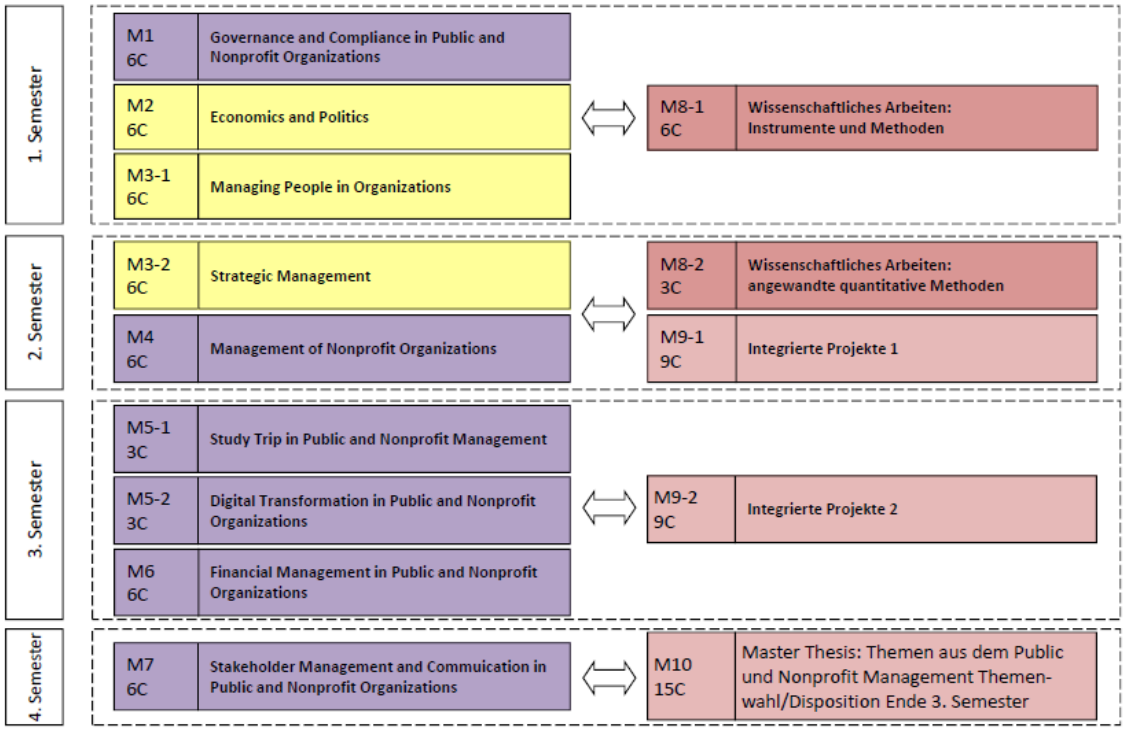
Das Curriculum des Studienganges ist so ausgerichtet, dass es den Studierenden eine allgemeine Ausbildung in General Management (18 ECTS-Punkte) ermöglicht, die mit einer spezifischen Ausbildung, d.h. der jeweiligen Vertiefungsrichtung, (je 30 ECTS-Punkte) sowie dem wissenschaftlichen Arbeiten, den Praxisprojekten und der Master-Thesis (insgesamt 42 ECTS) kombiniert wird.

Sämtliche Studierende haben im Bereich Business Administration das gleiche Kompetenzziel. In der jeweiligen Vertiefungsrichtung unterscheiden sich jedoch die Fachkompetenzen erheblich. Im Einzelnen stellt die SML dies in den folgenden Übersichten dar:

Modulaufbau MSc Business Administration Marketing.
gelb = General Management, rot = Wissenschaftlichkeit, violett = Vertiefungsmodule

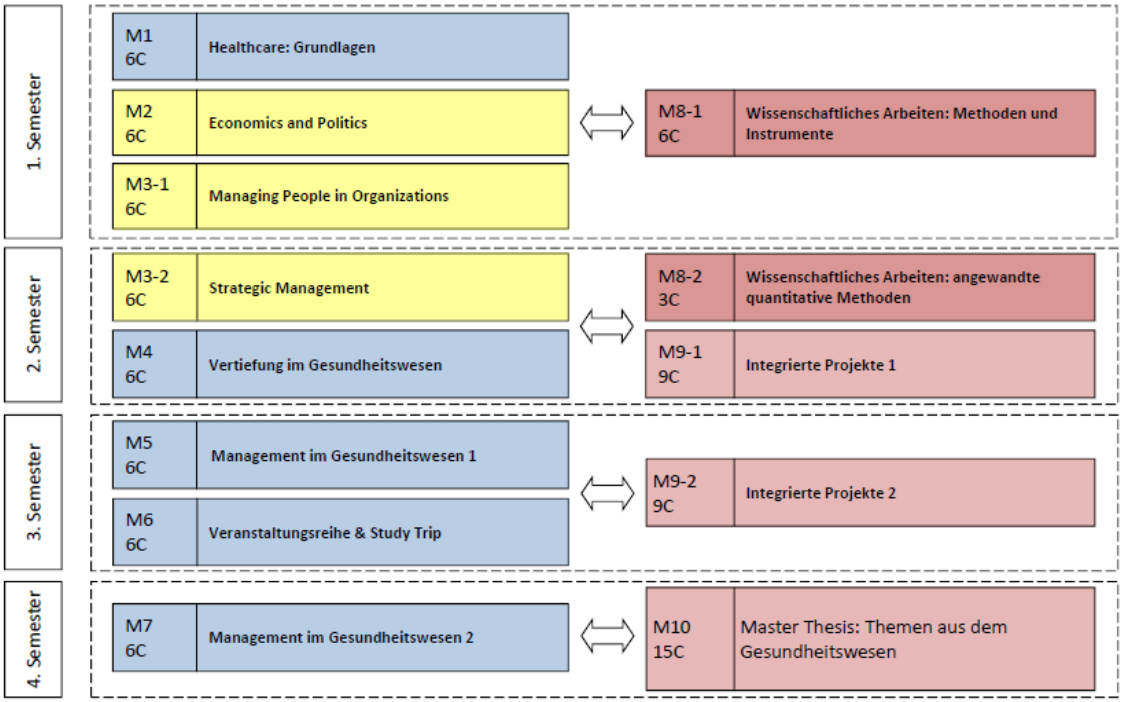


Modulaufbau MSc Business Administration Public and Nonprofit Management.
gelb = General Management, rot = Wissenschaftlichkeit, violett = Vertiefungsmodule



Modulaufbau MSc Business Administration Health Economics and Healthcare Management.

gelb = General Management, rot = Wissenschaftlichkeit, blau = Vertiefungsmodule



Der Studiengang ist so aufgebaut, dass im ersten Semester volks- und betriebswirtschaftliches Wissen in Form von Unterricht und geleitetem Selbststudium das wissenschaftliche Arbeiten vertieft wird. Außerdem wird im ersten Semester bereits ein erstes Vertiefungsmodul angeboten, damit die Studierenden einen ersten Einblick in die jeweiligen Vertiefungen erhalten. Außerdem soll durch ein eigenes Modul der Grundstein zur erfolgreichen Teamarbeit, die in den darauffolgenden Semestern folgt, gelegt werden. Im zweiten und dritten Semester gewinnt das Selbststudium in Form von wissenschaftlichen Praxisprojekten an Bedeutung. Das vierte Semester schließt mit einer selbständigen Themenbearbeitung in der Master-Thesis ab.

Dieser Aufbau soll nicht nur die fachliche Weiterentwicklung widerspiegeln, sondern auch den Lernprozess der Gruppe abbilden: Im ersten Semester gilt es, eine gemeinsame Basis zu schaffen (Fach- und Methodenkompetenz), im zweiten und dritten Semester gilt es, das Know-how und die Fähigkeiten der Gruppe zu nutzen und die eigene Fähigkeit zur Teamarbeit zu stärken und zu reflektieren (Persönlichkeits- und Sozialkompetenz). Im vierten Semester wird die Loslösung von der Lerngruppe durch eine eigenständige Arbeit vorbereitet.

Im Studiengang werden keine expliziten Wahlpflicht- oder Wahlfächer angeboten, aber implizit bestehen Wahlmöglichkeiten innerhalb bestimmter Module, z.B. Projektwahl in den Modulen Integrierte Projekte/Consulting Projects oder im Rahmen der Master-Thesis, in denen das eigene Spezialgebiet vertieft bearbeitet werden kann.

Erfolgreiche Absolventen erhalten den Titel „Master of Science ZFH in Business Administration“, je nach Vertiefung mit dem Zusatz Specialization in Marketing, Specialization in Public and Nonprofit Management oder Specialization in Health Economics and Healthcare Management.

Die Abschlussbezeichnung Master of Science ist in der Schweiz ein eidgenössisch geschützter Titel, der für Studiengänge im Bereich Wirtschaft und Dienstleistungen ursprünglich an Fachhochschulen aufgrund einer nationalen anzuwenden war. Mittlerweile ist diese Verordnung außer Kraft gesetzt. Da sich die Abschlussbezeichnung aber seit ihrer Einführung etabliert hat und ein bekannter Begriff in der Arbeitswelt geworden ist, strebt die SML eine Änderung ohne Not nicht an.

Zur Studiengangsbezeichnung verweist die SML darauf, dass der Studiengang sich in die Betriebswirtschaftslehre einordnet und so allgemein bezeichnet ist, damit verschiedene Studienrichtungen darin korrekt aufgehoben sein können. Die gewählte englische Bezeichnung Business Administration steht einerseits für den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Bezug und harmoniert andererseits mit dem Titel und den englischsprachig benannten Vertiefungen.

Das Studienkonzept des Studienganges ist explizit auf die Integration von Theorie und Praxis ausgerichtet. Dies folgt zum einen aus dem spezifischen Profil der Schweizer Fachhochschulen. Sie sind hinsichtlich ihrer Lehr- und Forschungsinhalte klar anwendungs- und berufsorientiert ausgerichtet. Diese Profilbildung steht am Anfang der Konzeption von Studiengängen. Der Praxis- und Anwendungsbezug der Fachhochschulen – und damit der Inhalt und der Gegenstand ihrer Lehre und Forschung – stellt nach Darstellung der SML einen strategischen Imperativ für die Fachhochschulen dar. Es gilt der Grundsatz, dass an Fachhochschulen Forschung und Lehre in enger Verknüpfung zu stehen haben. Dies soll dadurch gewährleistet werden, dass die Lehrenden auch Forschende sind. Dieser Forderung wird an der Hochschule mit dem so genannten erweiterten Leistungsauftrag Rechnung getragen, der vorsieht, neben ungefähr 50 Prozent in der Lehre zum anderen Teil im Bereich Forschung und Dienstleistung tätig zu sein.

Zum anderen ist der Praxis- und Anwendungsbezug in den didaktischen Formen verankert. Die Lehr- und Lernformen sind eine Kombination aus Vorlesungen mit Übungen, Vor- und Nachbereitung der Theorie sowie Analyse deren Anwendbarkeit in der Praxis, Gruppen- und Projektarbeiten und Präsentationen von Lösungen, Analyse diverser Fallstudien, Möglichkeiten des Gedankenaustauschs mit Fachspezialisten sowie das Verfassen einer Master-Thesis. Nicht zuletzt soll durch Fallbeispiele, Gastreferenten und Kooperationen im Rahmen von wissenschaftlichem Praxisprojekt und/oder Master-Thesis die Nähe zur Praxis gewährleistet werden.

In der Vertiefung Marketing sind die Integrierten Projekte und die Master-Arbeit besonders eng mit der Praxis verknüpft. Das Modul IPCP trägt den Praxisbezug sogar im Titel: CP = Consulting Projects. In den vergangenen zwei Jahren waren alle IPM und IPCP Projekte (zirka 95 Projekte!) alle in Zusammenarbeit mit einem Praxispartner.

Für den in Teilzeit angebotenen Studiengang gilt außerdem noch, dass seine Studierenden in der Regel neben dem Studium arbeiten und normalerweise berufliche Vorkenntnisse mitbringen. Sie sind dadurch (idealerweise) in der Lage, die vermittelten (theorie- und praxisbezogenen) Inhalte in konkrete Zusammenhänge einzuordnen und zu verknüpfen.

Um die Praxisorientierung der Studieninhalte sicher zu stellen, ist eine mehrjährige praktischen Berufserfahrung Voraussetzung für die Dozenten. Im Unterricht wird die praktische Anwendung – je nach Fachgebiet – mittels Fallstudien, Übungen oder Projekten vertieft (z.B. in den Integrierten Projekten/Consulting Projects, in diversen Modulen durch Case Studies und Gastreferenten aus der Praxis). Schließlich werden spezifische Kompetenzen durch einen angemessenen Einbezug von außenstehenden Fachleuten in die Lehre (insbesondere über Gastreferenten) genutzt.

Für die Ausbildung eines gesamtheitlichen Wissens und zur Erreichung der angestrebten Kompetenzen ist aus Sicht der SML zwingend, dass die Studierenden das Wissen aus den einzelnen Disziplinen und Fachbereichen miteinander verknüpfen.

Zur Verstärkung interdisziplinärer Sichtweisen, werden die Studierenden geschult, Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren. Gefördert werden soll die multiperspektivische Sichtweise indem die Studierenden in verschiedenen Übungen aufgefordert werden, ihre erlernten Kompetenzen zu verknüpfen, quasi die Schnittmenge gezielt zu nutzen.

Im Unterricht gelten für die verschiedenen Module in Bezug auf Inter- und Intradisziplinarität insbesondere,

- dass integrierten Projekte und die Master-Thesis interdisziplinär auszurichten sind,
- dass zwischen Modulen inter- und interdisziplinäre Verknüpfungen in den Modulbeschreibungen dargelegt und den Studierenden kommuniziert werden,
- dass das St. Galler Managementmodell und das CRM-Modell als Orientierungsrahmen für die inter- und interdisziplinären Verknüpfungen verwandt wird.

Die SML hat sich einen Code of Ethics gegeben, der ihre leitenden ethischen Werte formuliert. Er gilt für alle Mitarbeitenden und Studierenden der SML. Er ist über das Intranet zugänglich. Die Studierenden werden nach eigener Aussage im Laufe des Studiums immer wieder darauf hingewiesen, dass diese Richtlinien nicht nur den Umgang miteinander und das Wirken in der Geschäftswelt betreffen, sondern auch für die Wissenschaftlichkeit von großer Bedeutung sind. In den Modulen des wissenschaftlichen Arbeitens werden sie thematisiert und die Einhaltung in den integrierten Projekten und vor allem in der Master-Thesis speziell eingefordert.

Ziel ist dabei den Studierenden die Zusammenhänge zwischen ihrem Handeln und den ökologischen und sozialen Herausforderungen transparent zu machen und über ihre Verantwortung als künftige Fach- und Führungskräfte nachzudenken. Zudem sollen sie die Modelle und Werkzeuge kennen lernen, mit denen Unternehmen Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung als Erfolgsfaktor verstehen und umsetzen können.

Die Gedanken des Code of Ehtics sowie die Anforderungen der PRME[1] werden in den Modulinhalten aufgegriffen und mit den jeweiligen fachlichen Inhalten verzahnt. Die Modulinhalte setzen sich mit den ethischen Aspekten der vielseitigen Dimensionen (Wirtschaft, Politik, Kultur und Recht) einer fortgeschrittenen Globalisierung und Professionalisierung auseinander. Dabei werden verschiedene Elemente, z.B. eines präventiven Compliance-Ansatzes, von Corporate Responsibility erarbeitet, wobei Normen der internationalen Geschäftswelt beleuchtet werden. In Diskussionen und bei Leistungsnachweisen werden die Studierenden gefordert, sich kritisch mit dem Gelernten auseinander zu setzen und zu argumentieren. Der Fokus liegt dabei auf dem Verständnis und der Anwendung des ethischen Denkens – nicht auf Ethik als solche.

Die Studierenden des Studienganges bringen, unabhängig von der Vertiefungsrichtung, einen Bachelor-Abschluss und damit eine grundlegende, wissenschaftliche Ausbildung mit und sind in den Grundzügen mit dem Konzept des wissenschaftlichen Arbeitens vertraut. Hierauf baut das Master-Studium auf.

[1] Principles for Responsible Management Education.
Durch ihren Beitritt zur den UN Principles for Responsible Management Education (PRME) per 1. August 2014 hat sich die SML verpflichtet, sechs Prinzipien zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in allen Leistungsbereichen und den eigenen betrieblichen Prozessen umzusetzen und diese entsprechend weiterzuentwickeln.

Dabei werden einerseits die Grundsätze wissenschaftlichen Arbeitens wiederholt und erweitert, andererseits werden die Veränderungen der letzten Jahre (Informations- und Kommunikationstechnologie, neue Recherchemöglichkeiten, Internet und Zeitschriftendatenbanken etc.) aufgegriffen. Ziel ist, die Absolventen zu befähigen, Forschungsarbeiten im Bereich der anwendungsorientierten Wirtschaftsforschung eigenständig und im Team durchzuführen. Diese Arbeiten sollen wissenschaftlichen Standards und Methoden entsprechen. Geübt wird dies anhand von Arbeiten im Semester, z.B. in der Gruppe oder als schriftliche Arbeit usw.

Das Vermitteln von Methodenkompetenz und das Verstehen und Rezipieren von Fachliteratur findet auch in den einzelnen Modulen statt; die Studierenden lernen fachspezifische Methoden, Werkzeuge und Instrumente kennen.

Praktisch geübt wird das wissenschaftliche Arbeiten, und somit speziell die Anwendung der Methodenkompetenz, insbesondere anhand wissenschaftlicher Praxisprojekte (zweites und drittes Semester). Weiter wird das wissenschaftliche Arbeiten bei verschiedenen Leistungsnachweisen und im Selbststudium) angewendet. Schließlich können die Teilnehmenden ihre Kompetenzen in diesem Bereich in der Master-Thesis demonstrieren.

Art und Niveau der vorgesehenen Prüfungsleistungen sind in einer Richtlinie Prüfungswesen Lehre geregelt, in der die Erstellung, Durchführung, Bewertung, Einsicht und Ablage von schriftlichen und mündlichen Prüfungen gesamthaft für alle Bachelor- und Master-Studiengänge an der SML beschrieben werden.

Darüber hinaus existiert eine Studienordnung für den Studiengang, die aus der Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Master-Studiengänge der ZHAW entwickelt wurde. Die Details, wie Umfang und Gewichtung der Leistungsnachweise sind in den Modulbeschreibungen dargelegt. Leistungsnachweise sollen den Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität genügen sowie die Chancengleichheit gewährleisten und vom Aufwand ökonomisch vernünftig sein. Sie haben sich auch an den Lernzielen der Module auszurichten. Semesterweise werden die Prüfungsmodalitäten im Intranet veröffentlicht.
Um der formgerechten Prüfung der Lernergebnisse gerecht zu werden, setzt der Studiengang auf den Einsatz von verschiedenen Prüfungsvarianten. Leistungsnachweise sind grundsätzlich in folgenden Formen möglich:

- Schriftliche Prüfung(en);
- Mündliche Prüfung(en) Referat/mündliche Präsentationen;
- Schriftliche Arbeit(en);
- Andere: wie etwa Simulation oder Video (der Study Trips).

In der praktischen Umsetzung bedeutet der ‚Problem-based'-Ansatz, dass einige Leistungsnachweise in Gruppen erbracht werden. Dies hält die SML im Sinne der Praxisorientierung für angebracht.

Die Anforderungen an die Master-Thesis sind in der Studienordnung, einer entsprechenden Richtlinie der SML sowie im entsprechenden Leitfaden beschrieben und definiert.

Der Studierende soll mit der Master-Thesis nachweisen, ob er fähig ist, selbstständig eine Problemstellung aus dem Bereich der Studienmodule kompetent, klar, sach-, form- sowie zeitgerecht zu behandeln. Dabei liegt das Schwergewicht insbesondere im Entwickeln einer klaren Problem-/Themenanalyse, der strukturierten Themenbehandlung und einer Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse.

In der Themenwahl sind die Studierenden grundsätzlich frei, das heißt, sie wählen nach ihren Interessen. Die Studiengangsleitung stellt den Studierenden je nach Vertiefungsrichtung eine Liste möglicher Betreuungspersonen zur Auswahl zu Verfügung.

Bewertung:

Das Curriculum setzt die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges angemessen um. Die Module sind inhaltlich ausgewogen angelegt, sinnvoll miteinander verknüpft und auf die Vermittlung definierter Lernergebnisse ausgerichtet. Die drei Vertiefungen sind relativ breit gestreut, sodass individuelle Präferenzen befriedigt und nachgekommen werden kann. Die im Curriculum vorgesehenen Vertiefungen ermöglichen so zusätzlichen, auf das Studiengangsziel ausgerichteten Qualifikations- und Kompetenzerwerb.

Die Abschluss- und Studiengangsbezeichnung entsprechen der inhaltlichen Ausrichtung des Curriculums und den Vorgaben.

Es findet durchgängig eine systematische Verknüpfung von Theorie und Praxis statt. Theoretischer Diskurs und Anwendung des Gelernten in der Praxis ergänzen sich gegenseitig im Sinne der umfassenden Kompetenzentwicklung der Studierenden.

Der Studiengang fördert nachweislich interdisziplinäres Denken.

Das Erkennen und Reflektieren ethischer Aspekte wird als Schlüsselkompetenz im Rahmen der Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung integriert gefördert.

Methodenkompetenz und wissenschaftliches Arbeiten werden intensiv eingeübt und vermitteln Studierenden das Rüstzeug für forschungsorientiertes Arbeiten und die systematische Anwendung wissenschaftlicher Methoden in ihrem Berufsfeld.

Die in den Modulen festgelegten Prüfungsleistungen sind in Form und Inhalt dazu geeignet, die jeweiligen Lernergebnisse festzustellen. Die Anforderungen entsprechen dem angestrebten Qualifikationsniveau. Die Prüfungen zeichnen sich durch eine Vielfalt der Formen aus.

Die Abschlussarbeiten werden unter Anwendung veröffentlichter und einheitlich angewandter Kriterien, Vorschriften und Verfahren bewertet.
Die Studierenden weisen insbesondere in der Abschlussarbeit die Befähigung zu wissenschaftlichem Arbeiten und das Erreichen der Qualifikations- und Kompetenzziele des Studienganges nach.

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

3.2 Struktur

Regelstudienzeit	4 Semester
Anzahl der zu erwerbenden ECTS-Punkte	90
Studentische Arbeitszeit pro ECTS-Punkt	30
Anzahl der Module des Studienganges	13 bzw. 14 (PNP)
Bearbeitungsdauer der Abschlussarbeit und deren Umfang in ECTS-Punkten	ca. 20 Wochen / 15 ECTS-Punkte
Umfang der Kontaktstunden	560 (Kontaktlektionen ohne Integrierte Projekte und Master-Thesis)

	Wo geregelt ?
Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen	§ 17 RPO der ZAHW plus Prozessbeschreibung der SML
Anrechnung von außerhochschulisch erbrachten Leistungen	Nicht vorgesehen
Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung	Richtlinie Prüfungswesen Lehre SML sowie Z-RL Richtlinie zum Antrag auf Nachteilsausgleich
Einstufungstabelle nach ECTS-Punkten	ZAHW-Einstufungstabelle
Vergabe eines Diploma Supplements	§ 62 Rahmenprüfungsordnung

Die Prüfungselemente sind an der SML in drei Stufen festgelegt

- in der Rahmenprüfungsordnung, die die Gemeinsamkeiten aller Studiengänge der SML festlegt,
- der Studienordnung, die ergänzend die für den jeweiligen Studiengang spezifischen Regeln aufstellt,
- und im Anhang zur Studienordnung, spezifisch pro Vertiefung.

Die ersten beiden Elemente werden vom Fachhochschulrat erlassen und in der Gesetzessammlung des Kantons geführt. Die Hochschulleitung erlässt den Anhang und kann dadurch flexibler das Curriculum fortschreiben. Für die Studierenden sind sie im Internet verfügbar.

Die Prüfungsmodalitäten werden den Studierenden jeweils pro Semester durch die Modulbeschreibungen mitgeteilt, welche rechtlich bindend sind. Alle Modulbeschreibungen (inkl. Historie) sind im Modulmanagement-Tool der SML verfügbar.

Die Prüfungstermine für schriftliche und mündliche Prüfungen liegen in der regulären Prüfungszeit der Hochschule. Diese findet jeweils nach den Unterrichtswochen am Ende eines Semesters statt. Innerhalb der Unterrichtswochen können Teil-Leistungsnachweise in Form von Präsentationen oder sonstigen Ausarbeitungen erfolgen. Der entsprechende Leistungsnachweis umfasst dabei grundsätzlich die Inhalte des gesamten Moduls.

Ausnahmen sind die Integrierten Projekte/Consulting Projects bei denen die Bearbeitungszeit auf das gesamte Semester ausgeweitet werden kann. Die Studierenden arbeiten so auch außerhalb der Vorlesungszeit an den Projekten. In den Vertiefungen PNP und HE-HCM findet der Study Trip jeweils außerhalb des Semesters statt.

Durch die Aufteilung von Leistungsnachweisen in der Form von Arbeiten während der Unterrichtswochen und von Prüfungen/Präsentationen in den Prüfungswochen soll eine ausgewogene Verteilung der Arbeitsbelastung über das ganze Semester erzielt werden.

Auslandsaufenthalte sind während des Studiums insbesondere in der Vertiefung Marketing möglich[1] und werden von der SML gefördert. Ein Austauschsemester wird mit 21 ECTS-Punkte pauschal anerkannt. Voraussetzungen dafür sind insbesondere, dass die an der Gasthochschule belegten Module mit der Studiengangsleitung abgestimmt wurden (Learning Agreement), sie dem Kompetenzerwerb gemäß Studiengangskonzeption entsprechen und die relevanten Prüfungen gemäß dem Notensystem der Gasthochschule bestanden worden sind.

Die Gestaltung der Modulbeschreibungen sind in der RPO-ZHAW geregelt und verlangen insbesondere die Beschreibung der zu erwerbenden Kompetenzen und Inhalte, die Anzahl der zu erwerbenden ECTS-Punkte, die Zulassungsvoraussetzungen, die Bestehensvoraussetzungen sowie die. Art, Form und Umfang der Leistungsnachweise. Außerdem sind darüber hinaus in den Modulbeschreibungen detaillierte Angaben über Dauer und Form des geforderten Workload (Anzahl zu leistender Stunden in Form von Kontaktstudium, begleitetem und unbegleitetem Selbststudium) darzustellen.

Zur Studierbarkeit des Studienganges verweist, die SML darauf, dass die Zielgruppe der konsekutiven Master-Studiengänge gemäß SBFI[2]-Definition die Besten der Bachelor-Absolventen sind und schließt daraus, dass sie speziell motiviert und leistungsbereit sind und zudem auch fähig sein sollten, ihre Lernarbeit gut einteilen zu können.

Die Arbeitsbelastung ist auf die vier Norm-Semester relativ gleichmässig verteilt (24 ECTS im ersten und zweiten Semester bzw. 21 ECTS im dritten und vierten Semester). Damit die Zeit effektiv genutzt werden kann, sind bei allen Vertiefungsrichtungen die Studienleistungen teilweise außerhalb der Vorlesungs- und Prüfungszeit zu erbringen. Diese und weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten zwischen den Semestern sollen es ermöglichen, das Pensum (d.h. den Workload) nahezu ausgeglichen zu bewältigen. Was sich auch darin zeigt – so die SML–, dass die Studierenden ihr Studium normalerweise in der Regelstudienzeit von vier Semestern absolvieren.

In den Semestern selbst wird durch die Aufteilung von Leistungsnachweisen während der Vorlesungszeit und/oder in der Prüfungszeit eine gewollte Verteilung der Arbeitsbelastung über das ganze Semester realisiert.

Die Präsenzzeiten sind fix jeweils montags und dienstags. Somit stehen immer die gleichen Wochentage für die Vor- und Nachbearbeitung und die Arbeitstätigkeit zur Verfügung. Den Studierenden wird ausdrücklich empfohlen, in diesem berufsbegleitenden Programm nicht mehr als 50% zu arbeiten.

Die Erfolgsquoten in der Vertiefung Marketing nach neuem Curriculum ab 2014 - 81.4% in der Erst-Durchführung im Jahrgang 2014 und 84,9% im Jahrgang 2015 - werden als gut bewertet und sprechen für die gute Studierbarkeit.

In der Vertiefung PNP ist die Struktur 2016 den beiden anderen Vertiefungsrichtungen angepasst worden. Da die ersten Studierenden nach dem neuen Curriculum erst im Jahr 2018 abschließen werden, sind Aussagen zu den Erfolgsquoten nach der Änderung noch nicht möglich. Die Vertiefungsrichtung HE-HCM hat bislang erst einen Durchlauf absolviert.

Für die Beratung der Studierenden bei der Gestaltung des Studiums sowie bei der Bewältigung von Problemen ist eine umfassende kostenfreie und vertrauliche **Studienberatung** an

[1] In den beiden anderen Vertiefungen sind sie aufgrund deren Fokussierung auf inländische Themenstellungen weniger sinnvoll!
[2] Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation

der SML eingerichtet. Jedes Departement verfügt zusätzlich über eigene Anlaufstellen, an die sich die Studierenden wenden können.

Die SML hat Grundsätze für die Wahrnehmung, Anerkennung, Entwicklung und Nutzung unterschiedlicher Potentiale und Kompetenzen der Hochschulanhörigen entwickelt. Dies dient der Verankerung von Leitlinien im institutionellen Umgang mit Vielfalt, der Sicherstellung von Chancengleichheit und der Förderung von Gleichstellung. In ihrer Selbstdokumentation benennt die SML neun Richtlinien und Leitfäden, die sich auf den verschiedenen Ebenen mit den Bestrebungen zur Chancengleichheit befassen. Ihre Umsetzung wird insbesondere von der Stabstelle Diversity ZHAW betrieben, die Teil des Generalsekretariats der ZHAW ist.

Die Stabsstelle setzt sich mit Projekten und Angeboten dafür ein, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Hochschulangehörigen sichtbar zu machen und dieses Potenzial zu nutzen. Sie engagiert sich für den Aufbau institutioneller Strukturen, die Chancengleichheit gewähren und arbeitet mit den Gender-/Diversity-Beauftragten in den Departementen zusammen. Zudem leitet sie die Beratungsstellen der Hochschule, deren Berater allen Mitarbeitenden und Studierenden bei Problemen rasch und unkompliziert zur Seite stehen.

Als – so die SML– familienfreundliche Hochschule bietet sie Mitarbeitenden attraktive Rahmenbedingungen und Studierenden flexible Möglichkeiten, um Kinderbetreuungspflichten oder die Pflege von Familienangehörigen mit der Arbeit respektive dem Studium zu vereinbaren. Die Stabstelle Diversity bietet Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsangeboten an ihren Standorten. Außerdem koordiniert sie Fragen, die sich rund um die Finanzierung von Studium und Familie ergeben oder im Zusammenhang mit der Betreuung erkrankter oder älterer Familienangehöriger stellen.

Die Stabstelle Diversity setzt sich für eine gleichberechtigte Partizipation von Menschen mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit ein und wirkt aktiv mit an der Beseitigung von Barrieren, die den Zugang zu einem Studium oder die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit an der SML erschweren können. Durch die Gestaltung und Sicherstellung von angemessenen Studien- und Prüfungssituationen sollen für alle Studierenden gleichwertige Ausgangsbedingungen geschaffen und Chancengleichheit hergestellt werden. Die Studierenden können selbst oder in Absprache mit der Beratungsstelle einen schriftlichen Antrag auf Nachteilsausgleich stellen.

An der SML treffen Menschen aus verschiedenen Ländern und Regionen zusam- men, bekennen sich zu unterschiedlichen religiösen Gemeinschaften, bringen individuelle kulturelle und soziale Erfahrungen ein. Mit der Anerkennung dieser Vielfalt als positiven Wert will die SML einige ihrer wichtigsten strategischen Ziele befördern: die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und die Persönlichkeitsbildung der Studierenden. Als international ausgerichtete SML erachtet sie sprachliche und kulturelle Vielfalt als gute Ausgangslage für das Erlernen interkultureller Kompetenz.

Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. Aufgabe der SML ist nach eigener Darstellung zu gewährleisten, dass die Würde eines jeden Einzelnen geachtet und geschützt wird. Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Herkunft, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung. Die SML setzt sich aktiv für den Schutz vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung ein, die Hochschulleitung hat dazu das Reglement zum Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing beschlossen. Es hat zum Ziel, die Angehörige der SML vor jeglicher Art von Diskriminierung und verletzendem Verhalten zu schützen.

Bewertung:

Die Struktur des Studienganges entspricht der Umsetzung des Curriculums und fördert den Kompetenzerwerb der Studierenden. Der Studiengang ist modularisiert und sieht pro Modul die Workload-basierte Vergabe von ECTS-Punkten vor. Die Modulbeschreibungen beinhalten hinreichend detailliert beschriebene Lernergebnisse und alle erforderlichen Informationen gemäß dem ECTS-Leitfaden.

Es existiert eine rechtskräftige Studien- bzw. Prüfungsordnung. Die Anforderungen an den Studiengang sind umgesetzt. Der Studiengang ist so gestaltet, dass er Zeiträume für Aufenthalte an anderen Hochschulen ohne Zeitverlust bietet. Die Abschlussnote wird auch mit einer Einstufungstabelle angegeben.

Die Studierbarkeit ist durch eine geeignete Studienplangestaltung, eine plausible Workloadberechnung, eine inhaltlich adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation, entsprechende Betreuungsangebote sowie fachliche und überfachliche Studienberatung gewährleistet. Sie lässt sich auch anhand der durchschnittlichen Studienzeiten und Erfolgsquoten nachweisen.

Die SML stellt die Chancengleichheit von Studentinnen und Studenten sicher und gewährleistet Diskriminierungsfreiheit. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen Prüfungen ist sichergestellt. Studierende in besonderen Lebenslagen (z.B. Erziehende, ausländische Studierende oder Personen mit Migrationshintergrund) werden gefördert. Die SML überprüft überdies die Wirkung der diesbezüglich getroffenen Maßnahmen und setzt hieraus resultierende Ergebnisse konsequent um.

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

3.3 Didaktik

Die didaktischen Grundsätze für das Master-Studium sind in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für innovative Didaktik (ZID) der SML entwickelt worden und beruhen auf der ZHAW Lehrpolicy[1] sowie den didaktischen Grundsätzen und Leitlinien der Hochschule.

Im Einzelnen sind formuliert

1. Balance
   Die inhaltlichen und didaktischen Ansprüche an den Master werden differenziert umgesetzt.
2. Methodik
   Die Wahl der Methoden erfolgt vielfältig und reflektiert.

[1] Die Lehrpolicy ZHAW schreibt die Grundsätze und Vorgaben für die Leistungserbringung fest.

3. Multiperspektivität
   Im Studiengang werden Problemstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet.
4. Assessment
   Das Lernen wird durch differenzierte und anforderungsgerechte Lernkontrollen unterstützt.

Die vier didaktischen Prinzipien werden durch die Unterrichtsmethoden Problem-based Learning (PBL), Autonomes und begleitetes Selbststudium sowie Blended Learning unterstützt bzw. umgesetzt.

Im PBL-Ansatz spielt die Problemsituation die zentrale Rolle im Lernprozess: Sie erzeugt eine Lücke zwischen dem Vorwissen und dem für die Lösung des Problems benötigten Wissen und steuert daher das Lernen. Erfahrung oder Vorwissen von Studierenden sind wichtige Merkmale. Sachverhalte können für Anfänger ein Problem darstellen, welche für Fortgeschrittene lediglich eine Aufgabe sind.

In einer sich rasch verändernden Welt sind – so der didaktische Ansatz – innovative Lösungen für neue Probleme gefragt. Das Master-Studium soll deshalb die Studierenden befähigen, Probleme wissenschaftlich fundiert zu analysieren und auf dieser Grundlage praktische Lösungsansätze zu entwickeln. Dazu gehört auch die Fähigkeit, sich kritisch mit Theorien, Modellen und Erkenntnissen auseinanderzusetzen und deren Anwendungsnutzen zu beurteilen. Im Hinblick auf die interdisziplinäre Ausrichtung des Masterstudiums liegt der Fokus auf disziplinübergreifenden und grenzüberschreitenden Fragestellungen.

Forschendes Lernen hat so im Studienprogramm wesentliches Gewicht. Dem Kompetenzaufbau in angewandter Forschung und Entwicklung dienen die insgesamt 42 ECTS umfassenden Module:

Wissenschaftliches Arbeiten (6 & 3 ECTS);
Integrierte Projekte (18 ECTS);
Master-Thesis (15 ECTS).

Forschendes Lernen bietet den Dozenten die Möglichkeit, die Studierenden individuell zu begleiten und voranzubringen, sie individuell zu fordern und zu fördern. Von den Studierenden werden dabei insbesondere die Studienleistungen selbstständige Einarbeitung in Spezialgebiete, Realisierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten (wenn möglich in Zusammenarbeit mit externen Partnern aus der Wirtschaft), Präsentation von Forschungsergebnissen sowie Teilnahme an der wissenschaftlichen Diskussion erwartet

Die betreuenden Dozenten sollen diese Aspekte in die Aufträge an die Studierenden und in die Bewertung ihrer Leistungen integrieren, damit sichergestellt ist, dass der entsprechende Lerneffekt erreicht wird. Zur Motivation der Studierenden kann auch der gezielte Einbezug der Studierenden in die Forschungsaktivitäten der SML beitragen. Aus Sicht der SML lassen sich dadurch Synergien zwischen Lehre und Forschung realisieren.

Als Kontaktstudium gelten Vorlesungen und vergleichbare Lehrformen. Parallel dazu ist in einige Vorlesungen ein begleitetes Selbststudium (bSS) eingebaut. Dieses bSS wird durch einen schriftlichen Auftrag von Dozenten ausgelöst, von ihnen begleitet, durch sie kontrolliert und bewertet. Das begleitete Selbststudium erfolgt zum großen Teil örtlich und zeitlich unabhängig vom Kontaktstudium.

Das autonome Selbststudium (aSS) umfasst eigenständige Lernleistungen der Studierenden, welche nicht im Rahmen von Kontakt- und begleitetem Selbststudium stattfinden, insbesondere:

- Vor- und Nachbereitung des Kontaktstudiums;
- Lösen von Aufgaben außerhalb des Kontaktstudiums (Hausaufgaben, Repetieren des vermittelten Stoffes);
- Vorbereitung auf Leistungsnachweise (Prüfungsvorbereitung).

Alle Module greifen schließlich in der einen oder anderen Form auf digitale Inhalte in Form des Blended Learning zurück, das als ein Lehr-/Lernkonzept verstanden wird, das eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und virtuellem Lernen auf der Basis von Informations- und Kommunikationsmedien vorsieht.

Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, – so die SML– dass sich für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Hochschulunterricht vor allem Blended Learning Ansätze eignen. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der Organisationsform, welche nach wie vor auf Präsenzunterricht aufbaut, diesen aber vermehrt mit virtuellem Lernen im Rahmen des begleiteten und autonomen Selbststudiums verbindet.

Die Lehrveranstaltungen stützen sich auf das Lehr- und Lernmaterial Lehrbücher (Standard-Lehrbücher oder eigene Lehrbücher), Skripte und Vortragsunterlagen (Folienskripte), Reader/Textsammlungen sowie Übungsmaterial und Fallstudien. Soweit eigenes Lehr- und Lernmaterial erstellt wird, wird es jedes Semester insbesondere durch die Modulverantwortlichen auf seine Aktualität überprüft und ggf. überarbeitet.

Die Moodle Lernplattform steht als E-Learning Plattform allen Studierenden und der Faculty zur Verfügung. Die Betreuung der Plattform erfolgt durch E-Learning Manager der Fachgruppe Blended Learning, durch die Studiengangsleitung, die Modulverantwortlichen und die Dozenten selbst. Das E-Learning Management stellt sicher, dass die Grundstruktur der Module auf Moodle korrekt aufgebaut ist und dass die Klassen und die Dozenten für die entsprechenden Module eingeschrieben sind. Die inhaltliche Befüllung erfolgt durch die Modulverantwortlichen und/oder die einzelnen Dozenten.

Pro Modul ist ein Moodle-Kurs eingerichtet. Sämtliche Module des Studienganges sind in Moodle enthalten, so dass die Studierenden alle Unterlagen (Skripte, Vorlesungsunterlagen, Folien, Reader, Textsammlungen, Übungsmaterialien usw.), an einem zentralen Ort abrufen können. Die Studierenden haben dadurch auch die Möglichkeit, die Unterlagen auf Moodle direkt im Unterricht zu nutzen. D.h. sie nehmen Notebooks oder Tablet Computer mit in den Unterricht und können sich die Vorlesungsunterlagen direkt von der Lehrplattform herunterladen, ohne noch ein physisches Dokument zu benutzen.

Neben der Plattform Moodle steht den Studierenden die multimediale Lernumgebung mystudybox zur Verfügung. Sie bietet Lernvideos, Übungsaufgaben und Möglichkeiten zur Selbstevaluation in den Bereichen wissenschaftliches Arbeiten, ICT-Kompetenzen, Lernstrategien, Kommunikationstechniken und Projektmanagement. Die Studierenden können sich damit Grundlagen und wichtige Instrumente erarbeiten, die sie für ein erfolgreiches Studieren benötigen.

Die Einbindung von Gastreferenten hat nach eigener Aussage einen besonderen Stellenwert im didaktischen Konzept, da Spezialisten spezifisch auf ein Thema eingehen können und aktuelle Themenakzente aus der Praxis setzen. Darüber hinaus dient dies der Netzwerkbildung zwischen Hochschule, Unternehmen und Studierenden.

Im Curriculum sind pro Semester mehrere Fachbeiträge von Dozenten aus der Praxis vorgesehen, wobei der Inhalt der jeweiligen Vorlesung von der Aktualität bestimmter Themen gesteuert wird. In der Regel findet mindestens ein Gastvortrag (Gastvorlesung) statt.

Ein explizites Tutorensystem im engeren Sinn ist im Studiengang nicht implementiert.

Bewertung:

Das didaktische Konzept des Studienganges – speziell für den Studiengang entwickelt durch die systematische Ableitung der Methoden aus den Studiengangszielen – ist beschrieben,

logisch nachvollziehbar und an den Studiengangszielen orientiert. Es berücksichtigt die Anwendung unterschiedlicher, an den angestrebten Lernergebnissen der einzelnen Module ausgerichteter Methoden und betont ausdrücklich unterschiedlich Betrachtungsweisen. Das didaktische Konzept hält die Studierenden systematisch dazu an, eine aktive Rolle in der Gestaltung des Lernprozesses zu übernehmen. Zugleich überzeugt in besonderer Weise die klare Ausrichtung an den Zielsetzungen der einzelnen Module.

Die auf die Lernergebnisse ausgerichteten begleitenden Studienmaterialien entsprechen dem zu fordernden Niveau, sind zeitgemäß und stehen den Studierenden digital zur Verfügung. Sie sind benutzerfreundlich aufbereitet und regen die Studierenden zu weiterführendem Selbststudium an. Sie verdeutlichen den Studierenden darüber hinaus aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven Lösungsansätze. Sie ermöglichen es den Studierenden, durch interaktive Arbeit mit den Studienmaterialien wissenschaftsgestützt eigene Lösungsansätze zu entwickeln. Die Studienmaterialien werden konsequent anhand aktueller didaktischer Erkenntnisse weiterentwickelt.

Der Einsatz von Gastreferenten im Studiengang ist regelmäßig und konzeptionell vorgesehen. Die Gastreferenten bringen besondere Erfahrungen aus der beruflichen Praxis oder der Wissenschaft ein. Sie fördern dadurch die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden, vermitteln ihnen vertiefte Einblicke in die Berufspraxis fördern und ihre Employability.

Tutorien sind nicht Bestandteil des Betreuungskonzeptes.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.3	Didaktik					
3.3.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes (Asterisk-Kriterium)		x			
3.3.2*	Begleitende Studienmaterialien (Asterisk-Kriterium)		x			
3.3.3	Gastreferenten		x			
3.3.4	Tutorien im Lehrbetrieb					x

3.4 Internationalität

Von den drei Vertiefungsrichtungen des Studienganges weist die Vertiefung Marketing die meisten internationalen Inhalte auf und thematisiert auch interkulturelle Dimensionen. Einen expliziten Fokus auf Internationalität und Interkulturalität legt das Modul International Marketing. Um die unternehmerische Relevanz vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung und kulturellen Überschneidungssituationen zu verdeutlichen, werden in diesem Modul zudem „Praxis-Workshops“ (z.B. BASF in China) und Unternehmensbesuche in Form von Studienreisen angeboten (z.B. Jaguar Land Rover UK). Auch die Dozenten der Vertiefung nehmen in ihrer Berufslaufbahn, in Forschung und Entwicklung sowie in ihrer allgemeinen Lehrtätigkeit eine internationale Perspektive ein und verfolgen internationale Trends und Entwicklungen.

Darüber hinaus ist das Konzept der Vertiefung Marketing so ausgelegt, dass Studierende im 3. Semester die vorgesehenen 21 ECTS (3 Module) an einer Partner-Hochschule erwerben können. Dieses Angebot wird von ca. 10% der Studierenden eines Jahrgangs wahrgenommen und soll dazu beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit der Studierenden auch im internationalen Umfeld zu erhöhen.

In den Vertiefungen PNP und HE-HCM steht jeweils die Betrachtung der nationalen Branchen im Vordergrund, sodass internationale Aspekte insoweit weniger bedeutsam sind. Dennoch fließen internationale Aspekte insbesondere in den Inhalten des General Management in das Curriculum ein, damit über die nationalen Grenzen hinaus internationale Vergleiche gemacht werden können. Case Studies können nationale wie auch internationale Sichtweisen beinhalten.

Die Vertiefung PNP vermittelt insbesondere im Bereich Public Branchenwissen, das für die Schweiz relevant ist. Nichtsdestotrotz sind die Studierenden in allen Modulen mit internationaler Forschungsliteratur konfrontiert. Im Modul „Financial Management in Public and Nonprofit Organizations“ wird explizit ein international eingesetzter Rechnungslegungsstandard (IPSAS) gelehrt. Im Modul „Management of Nonprofit Organizations“ liegt der Fokus auf international tätigen NGOs. Das Modul „Study Trip in Public and Nonprofit Management“ bringt die in der Vertiefung vermittelten Inhalte in einen internationalen und auch interkulturellen Kontext.

In der Vertiefung HE-HCM sind internationale Case Studies und Literatur weit verbreitet. Auch hier dient das Modul „Study Trip“ dazu, die während des Studiums vermittelten Inhalte in einen internationalen und interkulturellen Kontext zu bringen. In den Modulen „Management im Gesundheitswesen 1 und 2 werden die Gegebenheiten in der Schweiz mit den Voraussetzungen in anderen Ländern verglichen. Zudem liegt ein Schwerpunkt auf einem internationalen Systemvergleich.

Eine Teilnahme an Austauschsemestern ist in den Vertiefungen PNP und HE-HCM für die Studierenden schwer realisierbar. Beide Vertiefungen sind nicht zuletzt wegen des Fokus auf die nationalen Branchen so einzigartig, dass kaum Kompatibilität mit anderen Programmen besteht.

Ausländische Studierende kommen – wenn überhaupt – mehrheitlich aus dem deutschsprachigen Ausland. Ihr Anteil ist gering und übersteigt nicht die Zahl drei.

Die Internationalität ihrer Lehrenden misst die SML an zwei Punkten: 1. International Experience (definiert als studien- und/oder beruflich bedingter Aufenthalt außerhalb der Schweiz von insgesamt mindestens einem Jahr und davon mindestens 3 Monate ohne Unterbrechung) und 2. International Background (definiert als ausländische Herkunft oder Aufenthalt außerhalb der Schweiz von mindestens zehn Jahren) gemessen jeweils an den erteilten ECTS-Punkten in den Businessmodulen.

Danach ergibt sich für die einzelnen Vertiefungen folgende „Internationalität“ :

Vertiefung HE	International Experience	65,8 %
	International Background	43,4 %
Vertiefung Marketing	International Experience	83,5 %
	International Background	52,1 %
Vertiefung PNP	International Experience	48,0 %
	International Background	34,8 %

Die Lehrenden werden im Rahmen der Weiterbildung durch Dozenten- und Weiterbildungsreisen oder durch das International Office zudem dabei unterstützt, die Beziehung zu ausländischen Partnerhochschulen zu pflegen und zu vertiefen sowie persönliche Kontakte zu Lehrenden und Forschenden ausländischer Hochschulen herzustellen.

Der Unterricht in der Vertiefung Marketing findet überwiegend auf Deutsch, im dritten Semester auf Englisch (21 ECTS, entspricht 23.3% des Curriculums) statt. Dieses Semester ist

offen auch für Incoming-Studierende, die an der SML ein Auslandssemester absolvieren. In den Vertiefungen PNP und HE-HCM hält die SML die Sprachkompetenz in Englisch auf Niveau B2 für ausreichend. In beiden Vertiefungsrichtungen die spezifischen Gegebenheiten der Schweiz beleuchten und daher alle Semester auf Deutsch unterrichtet werden. Einzelne Gastvorträge oder Foliensätze können in englischer Sprache sein.

Bewertung:

Internationale Inhalte spielen entsprechend der Zielgruppe der angesprochenen Bewerber und der Studiengangszielsetzungen insbesondere bei den beiden Vertiefungen HE-HCM und PNP im Curriculum eine eher untergeordnete Rolle, da die Betrachtung der nationalen Branchen und ihren Besonderheiten dominiert. Allerdings enthalten die Nicht-Vertiefungsmodule des Studienganges die erforderlichen internationalen Inhalte. In .der Vertiefung Marketing wird Internationalität gezielt thematisiert und bearbeitet. Insoweit werden die Studierenden auf die Bewältigung internationaler Aufgabenstellungen gemäß der Zielsetzung der Vertiefung Marketing vorbereitet. Anwendungsbeispiele bzw. Studienreisen mit interkulturellen Aspekten tragen zur Handlungsfähigkeit im interkulturellen Kontext bei.

Eine internationale Zusammensetzung der Studierendenkohorte wird in der Studiengangskonzeption nicht angestrebt und ist auch – bis auf das 3. Semester in der Vertiefung Marketing – nicht relevant.

Die Angaben der SML zur internationalen Experience bzw. zum internationalen Background belegen, dass die Lehrenden zu erheblichen Teilen über internationale Erfahrung in Beruf und/oder akademischer Tätigkeitverfügen und dadurch der Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen aus dem internationalen Umfeld begünstigt wird.

Ein niedriger aber noch angemessener – den Qualifikations- und Kompetenzzielen entsprechender – Anteil an fremdsprachlichen Lehrveranstaltungen und eingesetzten fremdsprachlichen Studienmaterialien ist realisiert.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.4	Internationalität					
3.4.1*	Internationale und interkulturelle Inhalte (Asterisk-Kriterium)			x		
3.4.2	Internationalität der Studierenden					x
3.4.3	Internationalität der Lehrenden			x		
3.4.4	Fremdsprachenanteil			x		

3.5 Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)

Eine den Studiengangszielen gemäße Entwicklung überfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen, wie z.B., anhand von Führungs- und Managementkonzepten anhand ethischer Aspekte sowie grundsätzlich von Orientierungswissen anstelle von Verfügungswissen ist – so die SML– im Studiengang nachhaltig implementiert und verweist insofern auf ihren Kompetenzen-Katalog.

Die Entwicklung entsprechender „social skills“ zur Weiterentwicklung der individuellen Persönlichkeit erfolgt nach Einschätzung die SML jedoch bereits in den vorgelagerten Bachelor-

Studiengängen, um einen soliden ersten berufsqualifizierenden Abschluss zu gewährleisten. Jedoch wird in den praktischen Phasen des Master-Studienganges (Projekte, Master-Thesis) großer Wert auf persönliches Engagement und die Weiterentwicklung individueller persönlicher Fähigkeiten gelegt.

Vor allem in den integrierten Projekten/Consulting Projects wird eine anspruchsvolle Thematik in der Gruppe für interne oder externe Auftraggeber erarbeitet. Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik sind hier besonders gefordert. Zudem werden hier die Kooperations- und auch die Konfliktfähigkeit eingefordert, um den Sozialkompetenzaufbau aktiv zu begleiten.

Prinzipiell sind diese Skills aber – so die SML– Teil von allen Modulen, beispielsweise bei adressatengerechten Präsentationen oder teamorientierter Arbeitsweise in Gruppenarbeiten. Besonders fokussiert wird das Thema Kommunikation, Kooperation und Konfliktmanagement z.B. in den Modulen Managing People in Organizations (Vertiefungen PNP und HE-HCM) und Change Management und Leadership in Marketing (Vertiefung Marketing). Führungsrelevante Kompetenzen bzw. Managementkonzepte wie Verhandlungsführung, Streitschlichtung etc. werden jedoch während des Studiums laufend in Gruppen- und Projektarbeiten eingeübt und angewandt.

Neben der Vertiefung der Fachkompetenz wird vor allem eine Vertiefung der angewandten Forschungskompetenz, der Problemlösungs- und Analysekompetenz sowie der Reflexions- und Urteilskompetenz angestrebt. Die Grundlagen dazu werden auch im Modul Wissenschaftliches Arbeiten gelegt. In Projekten sowie der Master-Thesis findet zudem Training in den überfachlichen Qualifikationen statt.

Bewertung:

Der Erwerb von Kommunikationsfähigkeit, Rhetorik sowie Kooperations- und Konfliktfähigkeit wird im Studiengang durchaus mit geeigneten didaktischen und methodischen Maßnahmen gemäß den Modulbeschreibungen hinreichend gefördert. Diese Förderung erfolgt aber häufig indirekt (z.B. über Kommentierungen oder Bewertungen) bzw. wird als Nebeneffekt beschrieben und wirkt teilweise (nachträglich) aufgesetzt. Es entsteht der Eindruck, dass die angestrebten überfachlichen Kompetenzen als solche nicht immer im notwendigen Umfang thematisiert bzw. auch methodisch nicht im erforderlichen Maß durchdrungen werden. Die Gutachter empfehlen dies zu überprüfen.

Der Fachbereich hat in seiner Stellungnahme u.a. darauf hingewiesen, dass überfachliche Qualifikationen in diversen Modulen thematisiert werden, indem vor allem Teilbereiche wie beispielsweise das Konfliktmanagement oder die Rhetorik speziell beleuchtet werden und hat dies im Einzelnen ausführlich erläutert. Die Gutachter bleiben dennoch bei ihrer Empfehlung, zu prüfen, ob nicht eine stringentere Behandlung der überfachlichen Kompetenzen zweckmäßiger wäre.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht rele-vant
3.5*	Überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen (Asterisk-Kriterium)			x		

3.6 Berufsqualifizierende Kompetenzen / Employability (Asterisk-Kriterium)

Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums sollen die Absolventen strategische Schlüsselfunktionen in Unternehmen aller Branchen – speziell aber in der jeweiligen Vertiefungsrichtung – oder staatlichen Einrichtungen einnehmen können. Hierfür sieht die SML ein breites berufliches Spektrum.

Es umfasst in der Vertiefung Marketing die Bereiche Marketing Management, Customer Relationship Management, Key Account Management, Service Quality Management, Sales & After Sales Management, Marktforschung, Marketing Communication und Projektmanagement. Die Absolventen der Vertiefungen PNP und HE-HCM sind Fachspezialisten in ihrem jeweiligen Gebiet. Dort sind sie vorbereitet für Führungspositionen und/oder Funktionen wie Projektleitung, wissenschaftliche Mitarbeit, Stabsarbeit, Beratung, Projektmanagement, Geschäftsleitung, Business Analyst, Key Account Management.

Das Profil der Absolventen wird auf drei Ebenen konturiert und betrifft die allgemeine Fachkompetenz, die vertiefungsrelevante Fachkompetenz und den Praxisbezug. Dieser wird dadurch gewährleistet, dass praxisnahe Inhalte und aus der Praxis stammende Dozenten ihre Studierenden während ihres gesamten Studiums begleiten. Die integrierten Projekte sind in den vergangenen Jahren ausnahmslos mit einem Wirtschaftspartner durchgeführt wurden. Ein hoher Praxisbezug ist damit Teil des Konzeptes. Auch die Master-Arbeit wird bei rund der Hälfte der Studierenden zusammen mit einem Praxispartner durchgeführt. Ein Drittel des Studiums hat einen direkten und unmittelbaren Bezug zur Praxis. Nicht zuletzt arbeitet der Großteil der Studierenden neben dem Studium.

Die Überarbeitung der Konzeption des Studienganges orientierte sich in den vergangenen Jahren unter Einbezug von Dozenten, Alumni und im Austausch mit Arbeitgebern insbesondere an den Bedürfnissen der Praxis.

Dies sollte gewährleisten, dass der Studiengang auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes ausgerichtet ist und die Absolventen eine hohe Arbeitsmarktbefähigung erlangen. Seit seiner Grundkonzeption wird das Curriculum permanent in einem definierten Prozess jährlich adaptiert, sodass auf sich verändernde Arbeitsmarktsanforderungen schnell und flexibel reagiert werden kann, ohne das Grundkonzept des Curriculums komplett umstellen zu müssen.

Auf diese Weise sind beispielsweise die Digitalisierungsaspekte in den Modulen thematisiert worden. Außerdem wird großer Wert daraufgelegt, die Studierenden so auszubilden, dass sie im Berufsleben auch selbstständig auf wechselnde Arbeitssituationen reagieren können. Das Curriculum soll ihnen die Fähigkeit vermitteln, ihre erworbenen Kompetenzen jederzeit auf neue Arbeitsfelder übertragen zu können.

Die Ausarbeitung bzw. die Überarbeitungsschritte für die Curricula der beiden Vertiefungsrichtungen PNP und HE-HCM beruhte auf der Abfrage der Bedürfnisse im Markt. So wurden potenzielle Arbeitgeber und Praxispartner der Branche befragt, welche Soll-Abgangskompetenzen die Studierenden mitbringen sollen, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Gleiches gilt für den Kontakt zu den Alumni um Feedbacks zum Karriereverlauf, den Treibern und Bremsern, abzuholen.

Bewertung:

Die Förderung der Berufsbefähigung hier insbesondere verstanden als Arbeitsmarktbefähigung z.B. durch die permanente Integration von Theorie und Praxis sowie die Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes, wie z.B. die Digitalisierung, sind ständiges Anliegen des Studienganges, der auch durch eine dauernde Beobachtung und

Analyse des Arbeitsmarktes umfassend Rechnung getragen wird. Die Erreichung der Berufs- bzw. der Arbeitsmarktbefähigung der Absolventen gemäß der Studiengangszielsetzung und den definierten Lernergebnissen wird ermöglicht.

Der Studiengang vermittelt darüber hinaus die Fähigkeit, die erworbenen Kompetenzen aktiv für neue Arbeitsfelder einzusetzen und weiterzuentwickeln. Er wird auch systematisch auf die absehbaren Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtet, wird den Veränderungen des Arbeitsmarktes gerecht und nutzt auch die eigenen Evaluationsergebnisse der Absolventenbefragungen in konstruktiver Weise.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.6*	Berufsqualifizierende Kompetenzen / Employability (Asterisk-Kriterium)		x			

4. Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen

4.1 Lehrpersonal

Der SML insgesamt stand zu Jahresbeginn der folgende Lehrkörper zur Verfügung:

Ressourcen SML per 1.1.2018 mit Anstellung gemäss Auszug HR	Total	davon mit Prof.-Titel	davon mit Promotion
Faculty Members	267	47	161
Lehrbeauftragte	10	0	7
Wissenschaftliche Mitarbeitende 1 + 2	103	0	13
Wissenschaftliche Assistierende	53	0	0
Administratives und technisches Personal	81	0	0
PraktikantInnen	6	0	0
Total	**520**	**47**	**181**

Die Faculty des Studienganges besteht aus Dozenten aus verschiedenen Fachbereichen der Hochschule. Das bedeutet, dass die Vorlesungen grundsätzlich vollständig von fest angestellten, internen Dozenten angeboten werden. Parallel dazu werden Referenten aus der Praxis in den Unterricht einbezogen. Generell handelt es sich hierbei um Dozenten mit kleinem Stundenvolumen (gemessen an der Gesamtlektionenzahl pro Modul).

Die Dozenten werden nicht von der Studiengangsleitung selbst angestellt, sondern direkt von den Facheinheiten (Institute, Zentren, Fachstellen), bei denen diese die Lehrleistungen einkauft. Die Dozenten werden von den Facheinheiten auf Anforderung der Studiengangsleitungen benannt und im jeweiligen Modul eingesetzt. Neben der wissenschaftlich-fachlichen Eignung spielt die didaktisch-pädagogische Vorbildung und Erfahrung eine Rolle. Außerdem werden die zeitlichen Kapazitäten der Dozenten und die internen Stellvertretungsmöglichkeiten berücksichtigt, um die Kontinuität und die Begleitung der Studierenden zu gewährleisten.

Die SML hat eine Übersicht darüber vorgelegt, welche Dozenten (einschließlich ihrer Lebensläufe) in welchen Modulen unterrichten. Sie umfasst insgesamt 25 Personen (davon 9 weiblich). 5 Personen verfügen über einen Professorentitel und 11 Personen sind promoviert.

Fest angestellte Dozierende und lehrende wissenschaftliche Mitarbeitende müssen neben der grundständigen Lehre und/oder Weiterbildung zusätzlich im Leistungsbereich Forschung und Entwicklung (F&E) und/oder Dienstleistung (DL) eingesetzt werden. Sie sind in der Regel zu einem Beschäftigungsgrad von 80 - 100% an der SML angestellt. Die Gruppe der fest angestellten Dozenten und lehrende Wissenschaftliche Mitarbeitende werden als Participating Faculty bezeichnet. Ihr Anteil im akademischen Jahr 2016/2017 im Studiengang betrug 93.0 % .

Damit eine Person aktuell als SA (Scholarly Academic) oder PA (Practice Academic) gezählt wird, muss sie nebst dem Initialstatus (Dissertation im Fachgebiet) ein Minimum an Entwicklungsmassnahmen in den letzten fünf Jahren geleistet haben. Für eine Person, die aktuell als SP (Scholarly Practitioner) oder IP (Instructional Practicioner) gezählt wird, muss sie neben dem Initialstatus (Master-Abschluss im Fachgebiet plus mindestens fünf Jahre Praxiserfahrung) ein Minimum an Entwicklungsmassnahmen in den letzten fünf Jahren geleistet haben.

Der Studiengang Business Administration weist zurzeit die folgenden aktuellen Qualifikationen im Verhältnis zu den erteilten ECTS-Punkten aus:

- SA 85,1%
- SA+PA+SP 97,0 %
- Other Qualifications 0.0 %
- Praxiserfahrung gesamt 48,7 %

Aus diesen Quoten ergibt sich eine ausgewogene Gewichtung von Praxisanforderung und wissenschaftlichem Anspruch, die so auch den nationalen Vorgaben.

Für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter sind die Zentren zuständig. Die Förderung, Fortbildung und Weiterentwicklung wird jeweils individuell im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitendengespräche mit den Vorgesetzten besprochen und geplant. Die Dozenten verfügen dafür über eine Weiterbildungspauschale von 168 Stunden pro Jahr.

Alle Mitarbeiter der SML, die mit Linien- und Projektmanagementaufgaben betraut sind, und damit alle Leitenden von Forschungsprojekten, müssen die Schulung Projektmanagement SML Fundamentals durchlaufen haben, damit die Forschungsprojekte auch effektiv geleitet und Mittel zweckmäßig verwendet werden.

Die Dozenten der SML verfügen über einen Hochschulabschluss auf Master- bzw. Lizenziats-Stufe. Eine Vielzahl der Dozenten hat ferner promoviert und darüber hinaus wird im Lehrgebiet eine fachliche bzw. wissenschaftliche Qualifikation verlangt.

Die wissenschaftliche Qualifikation im Bereich Forschung und Entwicklung ist so geregelt, dass alle Dozenten, die im Leistungsauftrag Forschung/Entwicklung tätig sind, über Forschungskompetenzen verfügen müssen oder sich diese Kompetenzen mit geeigneten Fortbildungen aneignen. Die bestehenden Qualifikationen sind regelmässig zu aktualisieren, fehlende Qualifikationen sind mit geeigneten Fortbildungen einzuholen.

Die pädagogisch-didaktische Qualifikation der Dozenten wird im Rahmen des Einstellungsverfahrens geprüft. Dabei wird zum einen die formale Qualifikation (Nachweis über eine pädagogische, didaktische Ausbildung) zum anderen die praktische Unterrichtserfahrung herangezogen. Ist das Kriterium der didaktisch-pädagogischen Vorbildung nicht erfüllt, ist eine entsprechende Fortbildung vorgeschrieben. Bei Bedarf wird die didaktische Kompetenz überdies durch eine Weiterbildung in Methodik und Didaktik unterstützt.

Fast alle Dozenten, die im Studiengang unterrichten, verfügen über mehrjährige Praxiserfahrung, was dem Anspruch und der Zielsetzung nach einem praxisorientierten und wissen-

schaftlich fundierten Studiengang Rechnung trägt. Wenige der Lehrenden haben eine reine akademische Laufbahn gemacht.

Die inhaltliche Koordination des Curriculums findet insbesondere statt:

- Im Curriculum Quality Committee (CQC), dem die Qualitätsentwicklung des Curriculums obliegt. Seine jährliche Zusammenkunft dient vor allem der Koordination und Optimierung von Lehrinhalten. Beteiligt an diesem Prozess sind alle Modulverantwortlichen, das Zentrum für Innovative Didaktik sowie die Studiengangsleitung, die Leitung Lehre der jeweiligen Vertiefung und eine Studierendenvertretung.
- Pro Semester findet ein Meeting/Workshop mit allen Modulverantwortlichen und den Dozenten statt. Ziel ist es, stets eine möglichst aktuelle Abstimmung zwischen den Modulen sicher zu stellen und sich über anstehende Themengebiete im Zusammenhang mit den Vertiefungsrichtungen auszutauschen. Schnittstellen sollen genutzt werden und Querschnittsthemen sind in den Modulen zu verankern.
- Die Verantwortlichen der drei Vertiefungsrichtungen kommen mindestens monatlich zusammen. Die Treffen bieten Raum, um sich abzustimmen, um Modifikationen und Neuerungen in Modulen zu spiegeln und um diverse anstehende Thematiken rund um die Studiengänge und die Klassen zu besprechen.
- Im Nachgang zu jedem Semester werden die Evaluationen sowie die Erfahrungen in den Modulsitzungen diskutiert.
- Die Koordination der Vertiefungen Marketing in der AGM bzw. PNP und HE-HCM in der APS findet im Austausch zwischen der Studiengangsleitung und den Dozenten sowie den Leitenden der Institute statt.
- Jedes Institut, Fachstelle oder Zentrum führt seinerseits regelmäßige Sitzung zum Austausch unter den Mitarbeitenden durch. Somit ist eine Einbringung der Sichtweise der Bachelor-Module und der Weiterbildung garantiert.
- Mit den Modulverantwortlichen trifft sich die Studiengangsleitung jedes Semester zu einem Workshop. Im Meeting werden die allgemeinen Rückmeldungen von der Studierendenschaft und der Faculty thematisiert und wo nötig Maßnahmen abgeleitet
- Im Sinne der Nutzung von Synergien pflegen die Studiengangsleitungen der SML-Master-Studiengänge einen regelmäßigen Austausch. Bei den ca. 14-tägigen Koordinationssitzungen werden anstehende Themen im Plenum diskutiert, um pragmatische für alle gültige Mittel und Wege im Umgang mit den aktuellen Fragestellungen zu finden.

Der Dienstleistungsgedanke der Hochschule enthält eine Politik der offenen Tür. Dies bedeutet, die Dozenten bzw. die Studiengangsleitung und die Student Services können bei Fragen jederzeit per Mail kontaktiert werden. In der Regel werden diese umgehend beantwortet.

Die Betreuung der Studierenden findet auf verschiedenen Ebenen statt. Dazu gehört insbesondere, dass Studierende sich jederzeit mit ihren fachspezifischen Anliegen an die Dozenten wenden können, ohne dass hierfür Sprechstunden festgelegt werden müssen. Kontaktmöglichkeiten bestehen vor und nach den Vorlesungen, via E-Mail, Telefon oder via Moodle-Chat.

Die Studierenden erfahren in den ersten Modulvorlesungen, wie der Dozent am besten zu erreichen ist. Oft genutzt werden auch die Pausen zwischen den Unterrichtslektionen, um individuelle Fragen und Feedback an die Dozenten zu richten. Die Studierenden können die Studiengangsleitung und die Dozenten zudem jederzeit für Termine anfragen.

Je nach Art des Leistungsausweises werden Termine für Fachgespräche zwischen Dozenten und Studierenden (z.B. fachliche Betreuung und Gruppenbegleitung im Rahmen der wissenschaftlichen Praxisprojekte) festgelegt. Diese erfolgen in der Regel in Einzel- oder Kleingruppenbetreuung.

Eine administrative Betreuung erfolgt durch die Student Services.

Darüber hinaus steht ein umfangreiches Portfolio an Beratungsmöglichkeiten für die Studierenden (Diversity, Career Services, etc.) zur Verfügung.

Bewertung:

Struktur und Anzahl des Lehrpersonals entsprechen den Anforderungen des Studienganges und gewährleisten, dass die Studierenden die Qualifikations- und Kompetenzziele erreichen. Die notwendige Lehrkapazität ist vorhanden und wird im Wesentlichen ausschließlich von festangestellten Dozenten erbracht.

Die wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals entspricht den Anforderungen und Zielsetzungen des Studienganges. Die SML verfügt über ein Verfahren zur Überprüfung der Qualifikation und Kompetenz ihrer Lehrkräfte. Konkrete Maßnahmen zur Weiterqualifizierung des Lehrpersonals werden durchgeführt.

Die pädagogische und didaktische Qualifikation des Lehrpersonals entspricht den Anforderungen und Zielsetzungen des Studienganges. Die SML verfügt über ein Verfahren zur Überprüfung der Qualifikation und Kompetenz ihrer Lehrkräfte. Dabei stellt die SML auch sicher, dass mit Prüfungsverfahren betrautes Lehrpersonal für diese Tätigkeit qualifiziert ist. Konkrete Maßnahmen zur Weiterqualifizierung des Lehrpersonals werden durchgeführt. Die herausgehobene Qualifikation des Lehrpersonals wird durch ein entsprechendes didaktisches Pflichtseminar befördert und zeigt sich darüber hinaus in Evaluationsergebnissen.

Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals entsprechen den Anforderungen des Studienganges für die Verknüpfung von Theorie und Praxis.

Die Kooperation und Koordination zur Abstimmung der Module untereinander und insgesamt sind geregelt und systematisch gewährleistet. Es finden regelmäßig gemeinsame Besprechungen aller am Studiengang beteiligten Lehrenden statt.

Die Betreuung der Studierenden ist fester Bestandteil der Dienstleistung des Lehrpersonals, wird regelmäßig angeboten und dient dem Studienerfolg der Studierenden. Das Lehrpersonal steht den Studierenden darüber hinaus auch außerhalb der Sprechzeiten zur Verfügung. Die Studierenden sind „rundum zufrieden“.

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

4.2 Studiengangsmanagement

Die Studiengangsleitung setzt sich zusammen aus einer Studiengangsleitung der Vertiefung Marketing und einer Studiengangsleitung für die Vertiefungen PNP und HE- HCM. Beide sind autonom für ihre Vertiefungsrichtungen zuständig. Sie arbeiten eng zusammen und vertreten den Studiengang gemeinsam.

Die Studiengangsleitungen sind Bindeglieder insbesondere zwischen den Studierenden, Modulverantwortlichen und Dozenten, Instituten und Zentren, internen fachspezifische Stellen (z.B. Marketing, Controlling) und Student Services. Sie tragen damit Sorge zum störungsfreien Ablauf des Studienbetriebs.

Im Einzelnen sind die Studiengangsleitungen verantwortlich für die Ausrichtung des Studienganges, die Budgetierung, das Curriculum, seine Statistiken sowie das Qualitätsmanagement (Sitz im Curriculum Quality Committee, Evaluation der Dozenten, Module und Unterrichtsunterlagen sowie Unterrichtsbesuche).

Weiter sind sie für die inhaltliche und methodische Gestaltung und Weiterentwicklung, die Durchführung und die Akkreditierungsfähigkeit ihres Programms verantwortlich. In ihre Verantwortung fällt zudem die Akquisition von Studierenden und deren inhaltliche Betreuung, die Kommunikation nach innen und außen, die Überprüfung der Pensen-, Stunden- und Klassenplanung sowie die Jahresplanung des Studienganges.

Bindeglied zwischen den eingesetzten Dozenten und der Studiengangsleitung sind die Modulverantwortlichen. Für jedes Modul ist ein Dozent, mit entsprechender fachlicher Kompetenz verantwortlich und übernimmt zudem die koordinierende Funktion. Die Modulverantwortlichen stellen inhaltlich und personell sicher, dass die Studierenden vom Modul optimal profitieren können und die Qualifikations- und Kompetenzziele erreicht werden.

Die Modulverantwortung ist auf zwei Ebenen geregelt: Die inhaltliche, organisatorische und personelle Verantwortung für ein Modul liegt bei der Organisationseinheit (Institut, Zentrum, Fachstelle), die das Modul anbietet. Der Leiter der modulverantwortlichen Organisationseinheit schlägt der Studiengangsleitung die modulverantwortliche Person vor. Modulverantwortliche Personen sind als Kerndozierende in den jeweiligen Modulen tätig und verantworten die Erstellung der Modulbeschreibungen, die Organisation der Prüfungserstellung, die Aufteilung der Aufgaben innerhalb der Module, die rechtzeitige und formal einheitliche Erstellung der Unterrichtsunterlagen sowie die Abstimmung mit den anderen Modulverantwortlichen und der Studiengangsleitung. In der Regel, mit der Ausnahme der Sprachmodule, werden als modulverantwortliche Personen ausschließlich Festangestellte eingesetzt, die den Status Scholarly Academic bzw. Practice Academic in den jeweiligen Lehrgebieten haben.

Student Services sind die zentrale Anlaufstelle der Studierenden und der Studienbewerber für Fragen und administrative Unterstützung. Ihre Anliegen werden entweder direkt (im Rahmen der Öffnungszeiten), telefonisch oder elektronisch beantwortet oder an die Studiengangsleitungen weitergeleitet. Student Services verantworten außerdem die operative Führung der administrativen Prozesse der Studiengänge. Im Einzelnen zählen dazu unter anderem der Erstkontakt zu Studierende und Dozenten, die administrative Betreuung der Studierenden, die Planung und Durchführung von Modulendprüfungen sowie der Prüfungseinsicht, die Administration der Noten, Zeugnisse und Rechnungsstellung, die Organisation von Dispensationen, Repetition, die Wahl der Wahlpflichtmodule und Vertiefungen sowie die Organisation von Studienunterbruch, Studienabbruch, Verrechnung der ECTS-Credits an die Kantone.

Die langjährige Erfahrung und die stetig optimierten Prozesse haben – so die SML– zur Folge, dass viele zur Verfügung stehenden Services und Informationen durch Student Services

proaktiv erbracht werden (Informationen zum Studienstart, Terminpläne, Literaturlisten), automatisiert werden (Prüfungseinsicht, Wahl Vertiefungsrichtung, Anmeldung zum Studium) oder online abrufbar sind (Noteneinsicht, Erstellung Datenabschriften, Dispensationsanträge).

Der Service Desk ist für die Bereitstellung, den Betrieb und die laufende Weiterentwicklung der zentralen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur zuständig. Er bietet Unterstützung bei Störungen und Fragen und führt PC- sowie Applikationsschulungen durch. Die Mitarbeiter stehen Studierenden und Dozenten während der regulären Büroöffnungszeiten zur Verfügung.

Zentrale Anlaufstelle für Incoming- und Outgoing-Studierende ist das International Office, das für die Organisation und Administration des weltweiten Studierendenaustauschs zuständig ist. Studierende, die an einem Auslandaufenthalt interessiert sind, werden im Rahmen von Informationsveranstaltungen mit dessen administrativen Gesichtspunkten vertraut gemacht.

Das Zentrum für Innovative Didaktik (ZID) als hochschuldidaktische Kompetenzzentrum der SML bietet Dienstleistungen insbesondere in Form von Beratung und Coaching von Dozenten, der Beratung von Studiengangsentwicklungen, der Konzeption und Entwicklung von Lernumgebungen, der didaktische Gestaltung von E-Learning/Distance Learning an.

Im Rahmen der Personalentwicklung besteht für sämtliche Mitarbeitendenkategorien eine umfangreiche Palette an internen und externen Fortbildungsangeboten, für diverse Angebote kann zudem jeweils eine Kostenbeteiligung durch die SML beantragt werden. Das interne ZHAW-Fortbildungsprogramm 2018 bietet über 100 Fortbildungsangebote an

Bewertung:

Die Studiengangsleitung organisiert und koordiniert die Beiträge aller im Studiengang Mitwirkenden und trägt Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes. Schließlich betreibt sie im Rahmen des Curriculum Management System der SML die systematische Fortentwicklung des Studienganges unter Einbezug der dafür relevanten Gruppen.

Lehrende und Studierende werden bei der Durchführung des Studienganges von den Verwaltungseinheiten insbesondere dem Student Service wirksam unterstützt. Ausreichendes Personal ist vorhanden. Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind transparent festgelegt. Die Lehrenden und Studierenden sind bei Entscheidungen, die ihre Tätigkeitsbereiche betreffen, einbezogen.
Die Möglichkeiten der elektronischen Serviceunterstützung werden genutzt und ergänzen das persönliche Beratungsgespräch. Die SML bietet Weiterqualifikationsmöglichkeiten für das administrative Personal.

Die Verwaltung agiert zudem pro-aktiv als Serviceeinrichtung für Studierende und Lehrende.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.2	Studiengangsmanagement					
4.2.1*	Studiengangsleitung (Asterisk-Kriterium)		x			
4.2.2	Ablauforganisation und Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		x			

4.3 Kooperationen und Partnerschaften

Kooperationen mit Hochschulen oder wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken sind nach eigener Aussage Teil der Entwicklungsstrategie der Hochschule. Durch die Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Institutionen sowie Partnern und Unternehmen aus der Praxis innerhalb der Lehr-, Beratungs- und Forschungstätigkeit sollen die Dozenten neue Erkenntnisse erlangen, die direkt in die Lehre einfließen.

Die für die Master-Programme wesentliche Forschung & Entwicklung (F&E) basiert weitgehend auf Vernetzung. F&E-Projekte sind nur in Verbindung mit Partnern finanzierbar. Die Planung und Durchführung einzelner Forschungsprojekte ist in den Instituten, Zentren und Fachstellen angesiedelt. Die SML unterhält innerschweizerische Forschungsprojekte und Kompetenznetzwerke, die es ermöglichen, die gewonnenen Erkenntnisse konsequent in die Lehr- und Beratungstätigkeit mit einfließen zu lassen.

Die Master-Studierenden der Vertiefungsrichtungen PNP und HE-HCM können ohne Zusatzauflagen ein Promotionsstudium an der der Universität Lausanne beginnen.

Das die Vertiefung Marketing tragende Institut für Marketing Management (IMM, Abteilung General Management) ist Mitglied u.a. in folgenden Netzwerken, deren Funktion und deren Art der Kooperation von der SML im Einzelnen beschrieben wird.

- Schweizerische Gesellschaft für Marketing (GfM),
- Swissmarketing (SMC),
- Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher (VSMS),
- CRM Alumni Schweiz sowie
- Swiss Payment Research Center.

Die Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Einrichtungen findet vor allem mit der Hochschule St. Gallen, der Hochschule für Technik Rapperswil, der Fachhochschule Buchs (Liechtenstein), der Fachhochschule Salzburg (Österreich) und der RWTH Aachen (Deutschland) statt.

Die beiden tragenden Institute der Vertiefungen PNP und HE-HCM, deren Träger die Abteilung Public Sector ist, sind das Institut für Verwaltungs-Management und das Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie (WIG). Sie sind insbesondere vernetzt mit folgenden Einrichtungen:

Institut für Verwaltungs-Management:

Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW);
Verein Zürcher Gemeindeschreiber und Verwaltungsfachleute (VZGV);
Kompetenznetzwerk Public Management der Schweizer Fachhochschulen/ adminet;
International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB).

Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie:

Netzwerk Gesundheitsökonomie Winterthur (NGW);
Swiss Insurance Medicine (SIM);
Schweizerische Gesellschaft der Vertrauensärzte (SGV);
Swiss Network for Health Technology Assessment (SNHTA).

Im Rahmen der Vertiefung Marketing kooperiert die SML in den jeweiligen Fachgebieten vor allem mit Großunternehmen, KMU und Privatpersonen auf regionaler und nationaler Ebene sowie mit Partnerschulen. Die große Praxisnähe resultiert nach eigener Einschätzung maßgeblich aus diesen Kooperationen. Von Beginn an wurde der Studiengang in Zusammenarbeit mit Experten aus der Praxis entwickelt und wird kontinuierlich von diesen begleitet.

Kooperationen ergeben sich in der Regel über Projektarbeiten, Forschungsaufträge, gemeinsame Netzwerkaktivitäten oder Gastvorträge. Durch die Zusammenarbeit mit der Praxis in Forschungs- und Beratungsprojekten gewinnen die Dozenten in ihrer Rolle als Projektleiter Einblick in die Bedürfnisse, Fragen und Probleme, die im unternehmerischen Alltag, respektive dem Managementalltag auftreten und können sie somit in ihren Unterricht integrieren und als Beispiele aus der Praxis präsentieren. Schließlich finden auch im Rahmen von Praxisarbeiten (insb. Master Thesen, wissenschaftliche Praxisprojekte) Kooperationen und Austausch mit Unternehmen statt.

Vertiefung Public and Nonprofit Management:
Die Abteilung Public Sector (APS) kooperiert in den jeweiligen Fachgebieten mit Institutionen verschiedener Größe auf regionaler, nationaler sowie internationaler Ebene. Diese Kooperationen unterstützen die Praxisorientierung der beiden Studiengänge.

Vertiefung Health Economics and Healthcare Management:
Bei der Neukonzeption der Vertiefungsrichtung HE-HCM wurde das bewährte System der Einbindung der Praxis in die Entwicklung des Curriculums mit einbezogen. So wurden diverse Praxispartner und potenzielle Arbeitgeber angegangen und nach ihren Vorstellungen für diesen Studiengang gefragt. Die dabei in diversen Gesprächen und Workshops erfolgten Rückmeldungen wurden bei der inhaltlichen Konzeption berücksichtigt.

Die bestehenden Kooperationen und Partnerschaften für beide Vertiefungsrichtungen werden von der SML exemplarisch tabellarisch aufgeführt und auch auf der Homepage der SML dargestellt. Neue Kooperationen entstehen oft durch Praxisarbeiten, Forschungsprojekte, gemeinsame Netzwerkaktivitäten oder Gastvorträge.

Bewertung:

Die bestehenden Kooperationen mit anderen Hochschulen und sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. mit Unternehmen und vergleichbaren Einrichtungen mit Relevanz für die Konzeption des Studienganges und seine Durchführung sind nachvollziehbar dargelegt. Die Kooperationen werden aktiv betrieben und haben erkennbare Auswirkungen auf die Konzeption und Durchführung des Studienganges. Sie tragen zur Qualifikations- und Kompetenzentwicklung der Studierenden bei.

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

4.4 Sachausstattung

Der Unterricht an der SML findet an drei Standorten statt. Die Standorte sind lediglich durch 5 – 10 Minuten fußläufig getrennt, rund um den Hauptbahnhof Winterthur gelegen und mit

öffentlichen Verkehrsmitteln optimal erreichbar. Bei der Stundenplanung wird auf den Zeitbedarf für ggf. erforderliche Ortswechsel Rücksicht genommen.

Der SML stehen insgesamt 9 große und 62 kleine Hörsäle einschließlich Seminarräume/Klassenzimmer zur Verfügung. Sie sind jeweils mit Wandtafel, Hellraumprojektor oder Visualizer/Dokumentenkamera, Beamer, Flipchart, LAN/WLAN, teilweise mit AV/Audioanlage und Mikrofonanlage ausgestattet. Einige Hörsäle verfügen außerdem über Aufnahmeanlagen für Vorlesungen inkl. der dabei verwendeten Folien.

Die Nutzung der fest installierten Hardware (z.B. PC-Stationen) erfolgt kostenlos; notwendig sind die ID und das Passwort, das auch für die Abfrage von E-Mails oder die Ausleihe von Büchern genutzt wird. Für die Nutzung der Drucker ist die CampusCard mit entsprechendem Guthaben erforderlich. Alle Studierenden verfügen über ein kostenfreies eigenes Benutzerkonto, das den Zugriff auf verschiedene Server ermöglicht und eine eigene E-Mail-Adresse (username@students.zhaw.ch) beinhaltet.

Die Installation, Koordination, Wartung und der Support sämtlicher technischer Einrichtungen wird von einer zentralen internen Stelle übernommen.

An den Wochenenden und Abendstunden können die Klassenzimmer von den Studierenden als Arbeitsraume genutzt werden.

Alle Gebäude der SML sind barrierefrei ausgestaltet.

Die Hochschulbibliothek Winterthur ist eine Fachbibliothek mit den Sammlungsschwerpunkten, Angewandte Linguistik, Architektur und Bau, Gesundheit, Technik, Wirtschaft und Recht. Im Haus Tista Murk auf dem Sulzer-Areal steht in Winterthur eine große Lernlandschaft mit 360 Einzel- und Gruppenarbeitsplätzen sowie diversen Ruhe- und Pausenbereichen den Studierenden und Hochschulangehörigen auf rund 6.000 Quadratmetern ein moderner Medien-, Informations- und Lernort zur Verfügung.

Im Erdgeschoss, und über zwei Zwischengeschosse verteilt, bietet die Bibliothek ein großzügiges Angebot an Dienstleistungen und Arbeitsplätzen: Es stehen Informationstheken inkl. persönlicher Rechercheberatung, diverse Recherchestationen, PC-Arbeitsplätze, Buchscanner (scan to stick, gratis), Schließfächer (auch zur längerfristigen Nutzung) und W-LAN- Zugang zur Verfügung.

Die Hochschulbibliothek in Winterthur ist geöffnet:
Mo. bis Fr.: 8.00–20.00 Uhr;
Sa.: 9.00–16.00 Uhr.

In den Lernphasen (Januar/Mai/Juni) ist die Hochschulbibliothek samstags von 9.00–18.00 Uhr geöffnet.

Die genannten Öffnungszeiten gelten für den Gebäudeteil mit Zugang zum physischen Bibliotheksbestand. Der restliche Teil des Gebäudes (Lernlandschaft, Arbeitsplatze, Ruheräume, Hörsäle etc.) steht den Studierenden 365 Tage im Jahr während 24 Stunden zur Verfügung. Ebenso besteht rund um die Uhr die Möglichkeit zur Selbstrückgabe von Büchern (Eintritt in das Gebäude mittels CampusCard).

Das während der Öffnungszeiten ständig anwesend Bibliothekspersonal unterstützt die Benutzer in ihrer Literatursuche ad-hoc und erledigt die Administration.

Die Hochschulbibliothek verfügt über folgenden studiengangspezifischen Bestand:

- Bereich WM Wirtschaft und Management 15.370 Exemplare
- Bereich RP Recht und Politik 16.110 Exemplare

- Laufende Periodika zu Wirtschaft und Recht (Zeitschriften, Jahrbücher, Loseblattsammlungen) 230 Titel

Der Zuwachs im Bereich Wirtschaft und Recht im Jahr 2017 betrug 1‘048 Exemplare.

Alle Exemplare des Bibliotheksbestands sind frei zugänglich und können durch das Personal und die Studierenden sowie externe Besucher vor Ort eingesehen oder kostenlos ausgeliehen werden. Der grösste Teil des Bestands ist ausleihbar, der Präsenzbestand ist gesondert gekennzeichnet. An der Theke oder via Selbstausleihe und Selbstrückgabe können Bücher ausgeliehen und retourniert werden.

Die Hochschulbibliothek bietet neben Einführungen und weiterführenden Schulungen auch fakultative Kurse an, für die SML im Jahr 2017 insgesamt 85 Veranstaltungen. Die Hochschulbibliothek bietet darüber hinaus individuelle Rechercheberatung durch Informationsspezialisten an.

Neben dem Zugang zum Print-Bestand bietet die Hochschulbibliothek den Zugriff auf ein umfangreiches E-Medien-Angebot; dieser ist per Virtual Private Network (VPN)-Verbindung auch außerhalb des ZHAW-Campus gewährleistet. Dies gilt auch für den Zugriff auf eine breite Auswahl an spezifischen Datenbanken für die Fachbereiche Wirtschaft und Recht an (z.B. WISO, Statista, OECDiLLbrary, Gartner, Business Source Premier, beck-online, BGE - Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts, Nexis Nexis SRB - Schweizerische Rechtsbibliographie

Bewertung:

Die Sachausstattung der SML sowohl in räumlicher Hinsicht als auch hinsichtlich des Literaturzugriffs in seinen physischen/analogen und digitalen Varianten beurteilen die Gutachter als exzellent.

Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume übererfüllen die Anforderungen für die Durchführung des Studienganges deutlich. Sie sind durchgängig mit modernster Technologie ausgestattet. Dies gilt auch unter Berücksichtigung der Ressourcenbedarfe anderer Studiengänge. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar. Ein Zugang mit Laptop über Wireless LAN zum kostenfreien Internet ist gewährleistet. Den Studierenden stehen Gruppenarbeitsräume in erheblicher Zahl zur Verfügung. Für besondere Inhalte des Studienganges (z. B. Planspiele, Rollenspiele, virtuelle Komponenten) verfügt die SML über entsprechend konfigurierte Räumlichkeiten einschließlich der benötigten speziellen technischen Komponenten.

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

Die Bibliothek ist von morgens bis spätabends (Zugang zu Buchbeständen) bzw. rund um die Uhr an 365 Tagen zugänglich. Der Zugang zu relevanten digitalen Medien vom häuslichen Arbeitsplatz ist möglich. Es steht qualifiziertes Betreuungspersonal zur Ad-hoc Beratung zur Verfügung.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.4	Sachausstattung					
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media und IT-Ausstattung der Unterrichts- und Grup-	x				

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
	penarbeitsräume (Asterisk-Kriterium)					
4.4.2*	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur (Asterisk-Kriterium)	x				

4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Mit ihren Career Services will die SML den erfolgreichen Übergang vom Studium in die Berufstätigkeit sowie die persönliche Karriereentwicklung der Studierenden fördern. Die Career Services werden von der SML als Bindeglied zwischen den Studierenden und der Wirtschaft gesehen, die zugleich ein Dienstleistungsangebot für Unternehmen anbieten.

Die SML beschäftigt in den Career Services ein Vollzeitäquivalent. Darüber hinaus weiteren Beratungsangebote durch einen ausgebildeten Laufbahnberater des Instituts für Angewandte Psychologie angeboten.

Beratungsangebote sind insbesondere individuelle Unterstützung und Beratung für die Bereiche Karriere und Alumni-Netzwerk, Vorstellungsgespräche, sowie Vorbereitung auf Assessment-Center.

Darüber hinaus können Studierende ihre CVs via Website in die Datenbank hochladen. Diese sind dann für registrierte Unternehmen einsehbar. Recruiter können so rasch junge Fachkräfte aus der SML finden und direkt kontaktieren. Außerdem verfügt die Seite über eine Jobbörse für Voll-/Teilzeit-/Praktika-/Trainee-Stellen und Kurzzeitjobs.

Außerdem werden regelmäßige Veranstaltungen und Workshops rund um das Thema Karriere und Beruf z.T. in speziellen Formaten (Lange Nacht der Karriere, Rotation Dinner) durchgeführt.

Die Angebote werden beworben mittels Newsletter (vier Mal jährlich), Info-Screens in den Schulgebäuden, Flyer (online und offline bei Verteilaktionen), Plakate, Social Media (Facebook, LinkedIn), SML-Blog sowie Werbefilmen. Dafür stehen ausreichend Mittel zur Verfügung.

Die Alumni-Organisation der SML (Alumni & Friends) ist der Marketingabteilung der SML zugeordnet und sieht sich als Bindeglied zwischen der Hochschule, verschiedenen Alumni-Vereinen und allen Ehemaligen der. Das Netzwerk – so die SML– steht im Vordergrund. Ehemalige können mit der Alma Mater und anderen Ehemaligen in Kontakt bleiben. Die Aktivitäten von Alumni & Friends sind nicht an eine Vereinsmitgliedschaft gebunden, sodass allen Ehemaligen der Zugang freisteht – ohne Verpflichtungen.

Der Flagship Event von Alumni & Friends ist der jährlich stattfindende Homecoming Day. Darüber hinaus gibt es ein Alumni-Portal mit einem Veranstaltungskalender, für alle Alumni-Organisationen Events, auf dem sich alle Ehemaligen registrieren und das Profil pflegen können.

Regelmässig werden über Ehemalige Testimonials publiziert, um aufzuzeigen, was Ehemalige nach ihrem Studium machen. Ein weiterer Schwerpunkt von Alumni & Friends liegt auf der Unterstützung aller Alumni-Organisationen bei ihren Aktivitäten.

Die Ehemaligen der SML sowie ihrer Vorgängereinrichtungen haben verschiedene Alumni-Vereine und Gruppierungen gebildet. Die längste Tradition hat der 1971 gegründeten Alumni ZHAW SML (ehemals Gesellschaft Zürcher Betriebsökonomen) mit rund 1.600 Mitgliedern.

Es gibt noch fünf jüngere Vereine, die deutlich kleiner sind. Darüber hinaus gibt es seit 2014 sogenannte Chapter, die sich nach Fachrichtungen formieren, aber nicht als Verein strukturiert sind. Ziel ist der Austausch einer spezifischen Kohorte, z.B. Absolventen des MAS Business Administration, untereinander und mit dem Studiengang. Es kommen fortlaufend neue Chapters hinzu. Alumni & Friends bietet diesen Unterstützung bei Gründungen, Events und bei der Datenpflege (CRM MS Dynamics). Das CRM-System umfasst heute ca. 10.000 Adressen von ehemaligen Studierenden.

Bewertung:

Karriereberatung und Placement Service werden den Studierenden / Absolventen zur Förderung der Employability individuell angeboten. Entsprechende Aktivitäten werden langfristig geplant, regelmäßig durchgeführt und offensiv beworben. Ausreichendes Personal steht hierfür zur Verfügung. Die Studierenden haben Zugang zum hochschulweiten Unternehmensnetzwerk. Die SML betreibt eine systematische Vermarktung der Absolventen durch regelmäßig stattfindende Veranstaltungen mit Vertretern der Praxis.

Ausreichende Ressourcen werden von der SML zur Verfügung gestellt.

Die SML verfügt über eine eigene Organisationseinheit (Alumni & Friends), die die vorhandenen unterschiedlichen Alumni-Vereine organisatorisch betreut und das Netzwerk fördert

Alumni-Aktivitäten werden langfristig geplant, regelmäßig durchgeführt und werden in besonderer Weise für die Evaluierung und Weiterentwicklung des Studienganges aktiv einbezogen. Ausreichende (Personal-)Ressourcen stehen hierfür zur Verfügung.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen					
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service		x			
4.5.2	Alumni-Aktivitäten		x			

4.6 Finanzierung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)

Die Studiengänge werden in einem Mix aus Zuschüssen des Bundes, der Kantone – vor allem des Kantons Zürich – und Studiengebühren finanziert.

Die SML pflegt nach eigener Aussage einen haushälterischen Mitteleinsatz und erwirtschaftet in aller Regel einen Gewinn; so auch im Jahr 2017. Die ZHAW ist im langjährigen Mittel ebenfalls erfolgreich und weist im Jahresbericht 2016 ein Eigenkapital von insgesamt CHF 27,8 Mio. aus (allgemeine Reserve CHF 11,1 Mio., Forschungsreserve CHF 1,9 Mio. und strategische Reserve CHF 14,8 Mio.). Darüber hinaus haftet der Kanton subsidiär für die Verbindlichkeiten der Hochschulen. Damit ist die Finanzierung der Studiengänge mehrfach gesichert.

Schließlich legt das Reglement zur Zulassung, Immatrikulation und Exmatrikulation an der ZHAW fest, dass die Immatrikulation als ordentlicher Studierender der Hochschule das Recht begründet bei einem erfolgreichen Abschluss einen Bachelor- oder Master-Abschluss zu erlangen.

Bewertung:

Die Finanzierungssicherheit für den gesamten Akkreditierungszeitraum ist gegeben, so dass Studierende auf jeden Fall ihr Studium zu Ende führen können. Außerdem begründet bereits die Immatrikulation einen Anspruch auf eine graduierte Beendigung des erfolgreichen Studiums.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.6*	Finanzierung des Studienganges (Asterisk-Kriterium)			x		

5. Qualitätssicherung und Dokumentation

Die Qualitätsentwicklung der SML zielt – so die SML– auf eine Experteninstitution ab, die sich reflektiert und als lernende Organisation versteht. Lernend in dem Sinne, als dass sie Verbesserungsprozesse aus sich raus zu initiieren vermag.

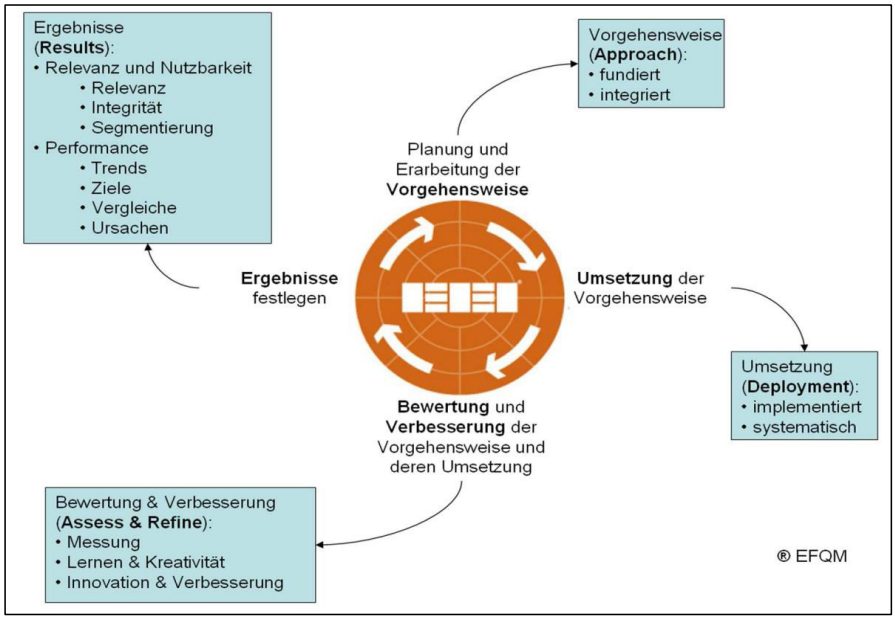
Die Verantwortung für und Verpflichtung zur Verbesserung der einzelnen Aktivitäten liegt danach bei denjenigen Personen, die sie ausführen: Den Angehörigen der SML insgesamt. Qualität wird nicht nur durch Einzelpersonen erzeugt. Qualitätsmanagement einerseits kann zentral gesteuert werden, Qualitätsentwicklung andererseits geschieht aber dezentral und in Eigenverantwortung der handelnden Individuen. Qualitätsentwicklung wird dabei als Gesamtheit allen Vorgehens gefasst, das die Organisationsentwicklung anstrebt.

Das Grundverständnis der SML zu Qualität lehnt sich nach eigener Darstellung am Modell der Excellence (EFQM) an. Excellence wird dabei als Bemühung verstanden, alle Aktivitäten der Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln, um so als Gesamtinstitution in ihrem Wirken Optimierung zu erfahren. In den Blick genommen werden sämtliche Prozesse, Instrumente und Strukturen innerhalb des vierfachen Leistungsauftrags, die zur strategieorientierten Steuerung der SML beitragen. Das Modell der Excellence stellt eine ganzheitliche Analyse der Organisation dar, die dazu dient, ihre Stärken und Schwächen zu analysieren, Handlungsbedarf zu identifizieren und ihn zu priorisieren, um darauf aufbauend die Organisation ganzheitlich weiterzuentwickeln.

In ihrem Excellence-Verständnis orientiert sich die SML an der sog. RADAR-Logik nach EFQM. Die Bezeichnung RADAR steht für:

- (Required) Results: Erforderliche Ergebnisse werden festgelegt und erhoben;
- Approaches: Verbesserungsmaßnahmen werden festgelegt;
- Deployment: Verbesserungsmaßnahmen werden umgesetzt;
- Assessment: Verbesserungsmaßnahmen werden auf ihre Wirksamkeit überprüft;
- Refinement: Festlegung (allfälliger) weiterer Verbesserungsmaßnahmen.

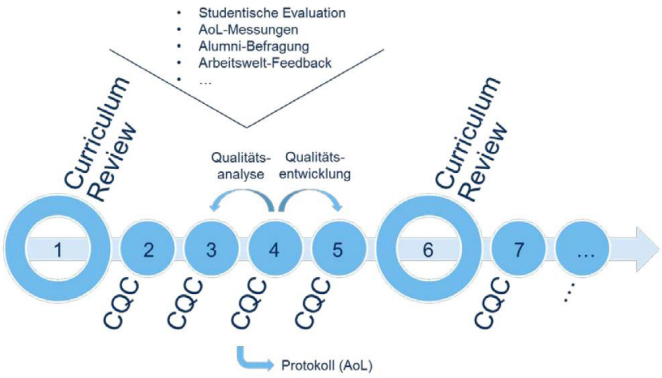
Die SML beschreibt die RADAR-Logik grafisch in der folgenden Abb.:



Die RADAR-Logik stellt dar, wie Handlungsbedarf auf Grund einer Abweichung von einer konkreten Zielsetzung eruiert und in Verbesserungsmaßnahmen übersetzt wird. Eine Maßnahme kann dann als erfolgreich gewertet werden, wenn eine nachgelagerte Überprüfung die gewünschten (Verbesserungs-)Resultate zeigt. Der darauf aufbauende Grundgedanke des Qualitätsmanagementsystem der SML ist es, ihre Aufgaben im vierfachen Leistungsauftrag kontinuierlich zu überprüfen und ergebnisbasiert weiterzuentwickeln. In den vier Leistungsbereichen existieren Festlegungen in Form von Weisungen und Qualitätsstandards. In zahlreichen Qualitätskreisläufen wird Entwicklungspotential eruiert, das anschließend für Führungsentscheidungen genutzt wird.

Qualitätsentwicklung geschieht im vierfachen Leistungsauftrag departementweit und damit dezentral. Qualitätsmanagement stellt somit ein Querschnittsthema dar, das jedoch zentral durch eine Stabstelle Qualitätsmanagement gesteuert wird.

Mit dem Curriculum Management System, steuert die SML den Prozess zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Studiengänge und setzt damit konkret die beschriebenen Ziele des Gesamtsystems für den Leistungsbereich Lehre konkret um. Von zentraler Bedeutung sind dabei die jährlich durchgeführten Curriculum Quality Committee (CQC)-Meetings. In deren Rahmen werden alle für die Qualität der Studiengänge erhältlichen Rückmeldungen, z.B. studentische Evaluationen, AoL-Daten (Assurance-of-learning), Alumni-Erhebungen, Arbeitswelt-Feedbacks usw.), analysiert und Entwicklungsmassnahmen beschlossen. Den Aufbau des Curriculum Management Systems zeigt die folgende Abb.:



Das System führt die Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungen zusammen und dient der Optimierung der Curricula. Die jährlichen Curriculum Quality Committee Sitzungen werden durch Curriculum Reviews ergänzt bzw. substituiert. Dabei werden Aspekte zu Zielsetzung, Positionierung, Profilierung, Inhalte bzw. Kompetenzraster (mit Beteiligung der Stakeholder) aber auch formale Aspekte, üblicherweise unter Beteiligung der Studierenden und Lehrenden, hinterfragt.
Inputgrößen sind unter anderem:

- die Ergebnisse der in jedem Studiensemester durchgeführten studentischen Unterrichtsevaluationen,
- die jährliche Erreichung der Programmziele durch direkte Messungen mittels konkretisierter Kriterien auf Grund des Kompetenzrasters,
- die Ergebnisse von Befragungen von Studierenden und/oder Alumni zu ihrem Studium durch die SML, die ZHAW sowie das Bundesamt für Statistik (BFS),
- des Lernfortschritts der Studierenden in relevanten Kompetenzen, den die Modulverantwortlichen mittels eines internetbasierten ICT-Tool ermitteln können um Softskills bzw. überfachliche Kompetenzen im Verlaufe des Studiums messen und Entwicklungen sichtbar machen zu können.

Die Evaluationen durch Studierende sollen Stärken und Schwächen eines Moduls sowie der Lehrperson, vor allem aber Möglichkeiten der Verbesserung des Lehr-Lern-Prozesses und seiner Resultate aufzeigen. Dabei sind die primären Adressaten der Evaluation die Lehrpersonen selbst, die Studiengangsleiter, die Leiter Lehre und Vorgesetzte.

Die zentral organisierten Online-Befragungen werden durch die Abteilung Operations & Services durchgeführt und finden jeweils am Beginn der zweiten Hälfte des Semesters statt. Die digitale Befragung gewährleistet ein zeitnahes Feedback an die Lehrenden noch im laufenden Semester und ermöglicht damit eine Diskussion der Ergebnisse mit den Studierenden in der Veranstaltung.

Im Einzelnen werden hinsichtlich der Lehrveranstaltungen die folgenden Aspekte abgefragt: Strukturierung und Inhaltliches Interesse, Abstimmung auf andere Lehrveranstaltungen, Qualität der abgegebenen Unterlagen (Skripte, Folien, Aufträge für das geleitete Selbststudium) sowie die Unterstützung des Lernprozesses durch E-Learning.

Seit dem Wintersemester 2006/07 hat die SML mehrfach die Arbeitsbelastung pro ECTS-Punkt sowie teilweise die Verteilung des Workload über das Semester untersucht. Die Erhebungen wurden zum HS 2007, HS 2009 und FS 2014 als separate Evaluation – entkoppelt von der Unterrichtsevaluation – durchgeführt. Grund dafür war, dass die SML ihre Lehrevaluation aus methodischen und didaktischen Gründen nach zwei Dritteln der Veranstaltungswochen durchführt. Der Workload kann aber erst nach Ablauf des Semesters – wenn alle Leistungsnachweise eines Moduls erbracht sind – ermittelt werden. Workload und gleichzeitig auch Qualität der Leistungsnachweise wurde deshalb bis dahin erst nach Semesterende abgefragt. Allerdings waren die Rücklaufquoten mit 2014 BSc 10,4% und MSc 9,2% sehr niedrig[1] und wurden nicht mehr als statistisch relevant interpretiert. Die daraufhin vorgesehene methodische Neukonzeption der Workload-Prüfung verzögerte sich aber, sodass die Konzeptanpassung erst ab FS 2018 erfolgte und die Lehrevaluation (Unterrichtsevaluation sowie die Evaluation über Prüfungen und Workload) neu aufgesetzt ist und im HS 2018 durchgeführt werden soll.

Unabhängig davon finden punktuell immer wieder Rückfragen von Dozierenden, Modulverantwortlichen und Studiengangsleitungen bei den Studierenden zum Thema Workload statt. Selbstverständlich ist das weder systematisch noch strukturiert, aber es dient trotzdem auch

[1] Aufgrund der Rückmeldungen in 2014 wurden in entsprechenden Modulen der Workload – mehrheitlich nach oben – korrigiert. Einen ebenfalls positiven Effekt stellte nach eigener Einschätzung die Sensibilisierung der Dozierenden für die Thematik dar.

zur Orientierung bzw. zum Auffinden von Defiziten insbesondere bei der Belastung über das Semester.

Hinsichtlich der Dozenten werden Fragen zur fachlichen Kompetenz, Transparenz der Lernziele, Vermittlung der Lerninhalte, Praxistransfer, eingesetzte Lehr- und Lernformen sowie dem Verhältnis zwischen der Lehrperson und den Studierenden gestellt.

An der Festlegung der Lehrveranstaltungen, die evaluiert werden sollen sind alle Lehrpersonen, Studiengangsleiter, Modulverantwortlichen und die Studierendenvertretung beteiligt. Die Dozenten geben über die entsprechenden Modulverantwortlichen an, ob sie evaluiert werden möchten. Parallel hierzu wird die Übersicht der vorgesehenen Evaluierungen auch mit der Studierendenvertretung abgesprochen, die eigene Evaluationsvorschläge machen kann. Die Studiengangsleitung entscheidet nach Vorlage aller Evaluationsvorschläge der Beteiligten definitiv über die zu evaluierenden Veranstaltungen.

Nach Beendigung der Erhebung werden die Resultate in Form eines Auswertungsberichtes aufbereitet. Alle Beteiligten außer den Studierenden erhalten den Auswertungsbericht zur Analyse, Benchmark-Vergleich und Auswertung übersandt.

Die Auswertungsgespräche werden von den Dozenten in den Veranstaltungen durchgeführt und in einem Auswertungsbogen protokolliert. Die AOS leitet diesen nach Erhalt der Studiengangsleitung weiter und veröffentlicht einen Evaluationsbericht im Intranet.

Die Studiengangsleitung bespricht im ersten Schritt die Evaluationen als Ganzes immer mit den jeweiligen Klassen anlässlich des semestrig stattfindenden sog. Brown-bag Lunches. Sind mögliche Maßnahmen bereits absehbar, wird die Veranstaltung auch genutzt, die Optionen mit der Klasse zu spiegeln.

In einem weiteren Schritt werden die Rückmeldungen aus den Evaluationen in das CQC-Protokoll übernommen, um beim jährlichen CQC-Meeting darauf und auf die zu treffenden Maßnahmen einzugehen. Das CQC fordert zudem ein Maßnahmen Controlling, das im Protokoll zu dokumentieren ist. Dies soll sicherstellen, dass die Maßnahmen auch umgesetzt und gelebt werden.

Die Qualitätssicherung durch Dozenten findet insbesondere statt in Form der:

- persönlichen Reflexion anhand der Unterrichtsevaluation als Input zur Verbesserung der eigenen Lehre.
- Erörterung der Evaluationsergebnisse mit den Studierenden im Plenum und bei Defiziten auch mit der modul- oder studiengangsverantwortlichen Person.
- Abstimmung mit dem Modulverantwortlichen, damit das Modul (Inhalt, Schwerpunkte, Neuerungen, Didaktik und Methodik etc.) optimiert werden kann.
- Anhörung und Mitbestimmung bei einer generellen Curriculumsüberarbeitung.

Seit 2012 erfolgt eine jährliche Befragung der SML-Alumni im Rahmen des Universum Surveys. An dieser jährlichen Umfrage beteiligten sich aus der Hochschule 2017 knapp 5.600 Personen davon 575 aus der SML. Die Stichprobe umfasst Hochschulstudierende, Young Professionals und Senior Professionals.

Das Bundesamt für Statistik führt alle zwei Jahre Befragungen der Absolventen durch. Die Resultate der Umfragen werden jeweils pro Studiengang dargestellt und von der SML genutzt

Die SML dokumentiert ihre Studiengänge im Internet auf ihren Websites und durch Broschüren zu den Studiengängen, die ebenfalls im Internet verfügbar und in den SML-Gebäuden aufgelegt sind. Sie werden auch an den regelmässig stattfindenden Informationsveranstaltungen abgegeben.

Die studiengangspezifischen Informationen werden jeden Herbst aktualisiert und neu aufgelegt/publiziert. Studien- und Prüfungsordnungen sowie deren Anhänge sind auf der Homepage der ZHAW publiziert. Angaben über Beratung und Anmeldung zu den Studiengängen (inklusive Rahmenstudienordnung, Studienordnung und Anhang) sind spezifisch für jeden Studiengang im Internet öffentlich zugänglich.

Ablauf im Semester bzw. Daten zum Studienjahr werden via Lernplattform Moodle und situativ auch per E-Mail, Gebäude- / Flur-Monitor etc. kommuniziert.

Die SML kommuniziert nach eigener Darstellung transparent und hat dafür ein eigenes Kommunikationskonzept entwickelt. Darüber hinaus sind die ZHAW und die titelverleihende ZFH im Internet präsent.

Für die Studierenden sind Informationen im Intranet und auf Moodle verbindlich. Zusätzlich wird per E-Mail kommuniziert, z.B. über Neuerungen (z.B. Stundenplan aufgeschaltet), Spezielle Ausschreibungen (z.B. vom Career Center), Evaluationen, Marktplatz Abschlussarbeiten.

Im Intranet können sich die Studierenden über diverse Aspekte sowohl thematisch als auch alphabetisch gegliedert orientieren und informieren. Sie haben dort Zugang zu einem Blog „Update“, der die studierendenrelevanten Themen vom Blog für die Mitarbeitenden übernimmt. Weitere Blogbeiträge sind auch im Internet verfügbar. Zur Publikation von speziellen Anlässen, beziehungsweise zur Kommunikation von aktuellen Mitteilungen an Studierende, sind in den Fluren der Unterrichtsgebäude zwei Gross-Bildschirmsysteme eingerichtet.

Die ZHAW und ihre Departemente publizieren regelmässig über diverse Kanäle. Die SML rapportiert regelmässig im Rahmen des Jahresberichtes der ZHAW. Dieser dokumentiert jährlich die Entwicklung der ZHAW sowie ihrer Departemente und Ressorts in der Lehre und im erweiterten Leistungsauftrag. Dazu kommen Informationen zu den Themen Qualitätsentwicklung, Diversity und Mitwirkung der Mitarbeitenden sowie ein separater Finanz- und Statistikteil.

Das Rektorat der ZHAW hat im Mai 2016 seine umfassende Qualitätsstrategie bis zum Jahre 2025 veröffentlicht, die u.a. beschreibt, wie sich die ZHAW in ihren acht Departments darunter die SML, weiter entwickeln soll. Die aus den einzelnen Qualitätsansprüchen der Strategie abgeleiteten Kriterien definieren die Zielvorgaben für die einzelnen Leistungs-ebenen wie Lehre, Forschung und Entwicklung etc.

Für den Bereich der Lehre enthält die Qualitätsstrategie auf der operativen Ebene drei Qualitätskriterien zu folgenden Aspekten, deren Erfüllung im Rahmen der angestrebten Qualitätssicherung nachzuweisen ist:

1. Wissenschaftlichkeit sowie berufspraktische Anwendbarkeit der Studienangebote,
2. Kompetenzorientierung und Vereinbarkeit mit dem europäischen Hochschulraum,
3. die Umsetzung des o.g. Anspruches hinsichtlich Wissenschaftlichkeit und der berufspraktischen Anwendung in der Lehre.

Alle drei Kriterien werden dabei durch 11 weitere Kriterien detailliert und konkretisiert.

Die SML hat in einer umfangreichen Matrix im Einzelnen dargestellt, wie die Erfüllung bzw. die Beachtung der hochschuleigenen (ZAHW-)Lernziele im Rahmen der (FIBAA-)Akkreditierung erfolgt. So wird z.B. für das geforderte „fachhochschulspezifische Ausbildungskonzept“, das u.a. Ziele und Gegenstand der Ausbildung, Bezüge zu Praxis und Forschung, sowie ein entsprechendes hochschuldidaktisches Konzept umfasst, detailliert beschrieben wie (und wo) diese in bzw. mit den FIBAA-Kriterien erfasst und ggf. bewertet werden.

Bewertung:

Es besteht ein gesamtheitlich orientiertes kontinuierlich betriebenes Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren, in das systematisch die Überwachung und Weiterentwicklung der Qualität der Studiengänge in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse eingebunden ist.

Dabei berücksichtigt die SML Evaluationsergebnisse, Untersuchungen des Studienerfolges sowie des Absolventenverbleibs und bezieht dabei das Profil der Studierendenschaft mit ein. Die Untersuchungen zur studentischen Arbeitsbelastung waren allerdings zeitweilig aus methodischen Gründen unterbrochen, sie sollen zu Ende des Jahres wieder aufgenommen werden.

An der Planung und Auswertung der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren sind Lehrende und Studierende in entsprechenden Gremien beteiligt. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert. Darüber hinaus sind in die Planung und Auswertung des Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahrens auch Absolventen und Vertreter der beruflichen Praxis einbezogen. Sie sind an der regelmäßigen Überprüfung beteiligt.

Die Prozesse sind als geschlossene Kreisläufe nach der sog. RADAR-Logik angelegt, so dass systematisch sichergestellt ist, dass beschlossene Maßnahmen auch umgesetzt, auf Konformität zum ursprünglichen Ziel und ihre Qualität überprüft und bewertet werden sowie ggf. modifiziert und angepasst und dokumentiert werden.

Es findet regelmäßig eine Evaluierung durch die Studierenden sowie durch das Lehrpersonal nach jeweils beschriebenen Verfahren statt; die Ergebnisse werden auch gegenüber den Studierenden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Darüber hinaus werden die Evaluationsergebnisse in einen Maßnahmenkatalog überführt und in geeigneter Weise veröffentlicht. Im Rahmen des Umsetzungscontrollings wird sichergestellt, dass die Maßnahmen a) umgesetzt werden, b) auf ihre Treue zum ursprünglichen Ziel und ihre Qualität überprüft und bewertet werden, c) ggf. modifiziert und angepasst sowie d) dokumentiert werden.

Es finden regelmäßig externe Evaluierungen nach einem festgelegten Verfahren durch Alumni, Arbeitgeber und das Statistische Bundesamt statt, die Ergebnisse werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung.

Studiengang, Studienverlauf und Prüfungen sind durch geeignete Dokumentation und Veröffentlichung (z.B. der Studien-/Prüfungsordnung) bekannt.

Der Studiengang wird ausführlich beschrieben. Die Dokumentation wird ständig aktualisiert, steht den Interessenten auch in elektronischer Form zur Verfügung und sorgt für hohe Transparenz.

Die SML veröffentlicht regelmäßig aktuelle Informationen – und zwar sowohl quantitativer als auch qualitativer Art – über den Studiengang.

Es werden eine aktive Pressearbeit und Netzwerkkommunikation betrieben. Im Rahmen eines Jahresberichts der SML werden die Aktivitäten des Studienganges dargestellt.

Die Gutachter haben sowohl vom methodischen Ansatz als auch in der Breite und Tiefe der jeweiligen Ergebnisse eine hohe Kongruenz und Übereinstimmung zwischen den Qualitätsansprüchen und -kriterien zur Lehre der ZAHW-Qualitätsstrategie und den der FIBAA-Akkreditierung zugrunde liegenden Qualitätsanforderungen festgestellt. Es bleibt aber für die systemische Ebene anzumerken, dass eine eigenständige Rolle der Studierenden im Lernprozess nicht explizit in einem der ZHAW-Kriterien zur Lehre beschrieben wird.

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

Qualitätsprofil

Hochschule:
ZHAW School of Management and Law, Winterthur

Master-Studiengang: Business Administration (M.Sc.) mit den Vertiefungen Marketing (MA), Public and Non-profit Management (PNP) und Health Economics and Healthcare Management (HE-HCM)

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

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

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