INTERNATIONALE STIFTUNG FÜR
QUALITÄTSSICHERUNG IM BILDUNGSMARKT
FIBAA BERLINER FREIHEIT 20-24 D-53111 BONN

Akkreditierungsbericht

Hochschule:	Leuphana Universität Lüneburg
Master-Studiengang:	Arztpraxismanagement
Abschlussgrad:	Master of Business Administration (MBA)
Kurzbeschreibung des Studiengangs:	Der weiterbildende MBA-Studiengang Arztpraxismanagement ist auf 4 Semester angelegt und umfasst 60 CP. Mit ihm soll ein Beitrag zur fundierten Professionalisierung der Leitung von Arztpraxen und ähnlichen Einrichtungen angestrebt werden.
Akkreditierungsart:	Erst-Akkreditierung
Zuordnung des Studiengangs:	weiterbildend
Regelstudienzeit:	4 Semester (Vollzeitäquivalent 2 Semester)
Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:	60
Zeitstunden (Workload) pro Credit:	30
Studienform:	Teilzeit
Profiltyp:	stärker anwendungsorientiert
Erstmaliger Start:	Sommersemester 2009
Beginn im Jahr:	Sommersemester
Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge)	1
Studienaufnahmekapazität jeweils:	25
Datum der Begutachtung vor Ort:	3./4. Juli 2008
Datum der Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission:	10. Oktober 2008 (Schriftverfahren)
Beschluss:	Der Studiengang wird mit einer Auflage akkreditiert.
Akkreditierungszeitraum:	Sommersemester 2009 bis Ende Wintersemester 2013/14
Auflagen:	Bis zum 31.12.2008 ist nachzuweisen, dass die Absolventen bei Studienabschluss 300 CP erreichen.
Betreuerin:	Sedika Rashid, M.A.

Gutachter:

Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
Universität Bayreuth, Lehrstuhl BWL V (BWL/ VWL, Gesundheitsökonomie)

Prof. Dr. Oliver M. Rentzsch
Fachhochschule Lübeck, Betriebswirtschaftslehre, MBA Health Care Management

Dipl.-Psych. Dirk Diergarten
EVOLOG Beratersozietät GbR, Beratungsleiter, Leiter Marktteam Personalentwicklung

Dennis Hobbiesiefken
Universität Göttingen, Student der Soziologie und Wirtschaftsinformatik

Gutachterbericht:

Zusammenfassung

Der MBA-Studiengang „Arztpraxismanagement“ der Leuphana Universität Lüneburg (LUL) erfüllt die Qualitätsanforderungen für Master-Programme und kann von der FIBAA akkreditiert werden. Die von einem Master-Programm zu fordernden Qualitätselemente wurden im Akkreditierungsverfahren im Wesentlichen nachgewiesen. Dies schließt die Erfüllung der Anforderungen, die in den European MBA-Guidelines gestellt werden, ein.

Der Studiengang ist ein weiterbildender Master-Studiengang. Er entspricht den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) und den Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie des nationalen Qualifikationsrahmens für Hochschulabschlüsse. Er ist modular gegliedert, mit ECTS-Punkten versehen, hat ein „stärker anwendungsorientiertes“ Profil und schließt mit dem akademischen Grad „Master of Business Administration“ ab. Der Grad wird von der Hochschule verliehen.

Bei der Bewertung wurden die Selbstdokumentation und die Ergebnisse der Begutachtung vor Ort berücksichtigt. Unter besonderer Berücksichtigung der Strategie und der Ziele, der Konzeption, der Ressourcen und Dienstleistungen sowie der Qualitätssicherung handelt es sich um ein Programm, das die Qualitätsanforderungen im Wesentlichen erfüllt.

Entwicklungspotenzial sehen die Gutachter in den Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Netzwerken.

Stärken sehen die Gutachter in der Positionierung des Studiengangs, in der Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen, in der Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal, in der technischen Ausstattung der Unterrichtsräume und der Bibliothek als auch in der Karriereberatung (Coaching).

Prozedural ist anzumerken, dass in einer sog. Erst-Akkreditierung, also vor Aufnahme des Studienbetriebs bzw. zum Beginn des Studienbetriebs, eine Reihe von Kriterien des Qualitätsprofils noch nicht bewertet werden kann („n.b.“). Gewertet wird auf Grundlage des Konzepts und des erreichten Planungsstandes. In das Gutachten ist aber eingeflossen, dass Studierende aus dem Master-Studiengang „Sozialmangement“ befragt werden konnten. Deshalb konnten einzelne Bereiche (z.B. Betreuung der Studierenden, Prüfungen, Zulassungsverfahren sowie Lehr- und Lernmethoden) bewertet werden.

Der Studiengang wurde im Juli 2008 als Teil eines Studiengangsclusters mit den Master-Studiengängen Prävention und Gesundheitsförderung sowie Sozialmanagement begutachtet.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

Informationen zur Institution

Im Mai 1946 als eine von insgesamt acht pädagogischen Hochschulen des Landes Niedersachsen gegründet, wurde die PH 1978 in eine selbständige wissenschaftliche Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht umgewandelt. 1989 wurde die Hochschule in Universität Lüneburg umbenannt. Am 1. Januar 2003 wurde die Universität in eine Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelt. Im Jahr 2005 fusionierte sie mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen und heißt seit März 2007 Leuphana Universität Lüneburg (LUL).

Im Sommersemester 2007 verfügte die LUL bei einem Haushalt von rund 44 Mill. Euro über 797 Beschäftigte (453 Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, davon 170 Professoren und Professorinnen, und 344 Verwaltungsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen) in den 3 Fakultäten (I: Bildungs-, Kultur- und Sozialwissenschaften, II: Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften, III: Umwelt und Technik).

Derzeit stellt sich die öffentlich-rechtliche Stiftung LUL im Sinne einer humanistischen, nachhaltigen und handlungsorientierten Universität strategisch neu auf. Im Zuge der Neuausrichtung erhält die Universität eine neue Struktur erhalten: dies äußert sich in der Einrichtung eines Colleges mit dem Angebot grundständiger Studiengänge, einer Graduate School für konsekutive Master- und Promotionsstudiengänge sowie der Professional School (PS) mit einem Angebot an berufsbegleitenden Weiterbildungsprogrammen.

Das vorliegende Studienprogramm ist Teil des Studienangebots der PS. Die wissenschaftliche Weiterbildung ist durch die organisatorische Einheit PS zentral organisiert und bündelt entsprechende Angebote an einem Standort. Alle Weiterbildungsstudiengänge der PS sind fakultätsübergreifend organisiert und bedienen sich der Kompetenzen und personellen Ressourcen aus den jeweiligen Fakultäten. Das Angebot an wissenschaftlicher Weiterbildung umfasst offene weiterbildende Studiengänge sowie Zertifikatskurse, unternehmens- / organisationsspezifische Weiterbildungsprogramme sowie individualisierte Weiterbildungsprogramme (Coaching).

Die PS fungiert ferner als Schnittstelle der Universität zur Praxis und ist Dialogpartner der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Sie soll eine intensive Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Region fördern. Die PS hat den Studienbetrieb im Sommersemester 2008 zunächst mit zwei Studienprogrammen aufgenommen.

DARSTELLUNG und BEWERTUNG im Einzelnen

1. Strategie und Ziele: 1.1 ZIELSETZUNGEN DES STUDIENGANGS

Nach Darstellung der LUL soll der Studiengang MBA-Studiengang „Arztpraxismanagement“ die Teilnehmer befähigen, die bei der Leitung einer Arztpraxis auftretenden ökonomischen und relevanten rechtlichen Probleme zu erkennen und mit geeigneten Methoden zu lösen bzw. zu handhaben. Dazu sollen die Teilnehmer die aktuellen Entwicklungen der Berufsorganisation (Freiberuflichkeit, KV, DRG, integrierte Versorgung usw.) verstehen lernen und für ihre Belange umsetzen können. Dadurch bestimmt sich die Auswahl der Inhalte und die Mischung von Vermittlung grundlegenden Methodenwissens mit der Anwendung auf berufsspezifische Probleme. Die Teilnehmer sind Ärzte, die alle medizinisch-fachlichen Voraussetzungen für die Ausübung ihres Berufs mitbringen; im Studium der Medizin und in der praktischen Ausbildung (AiP) ist jedoch, nach Ansicht der LUL, kein Raum für den Erwerb der Methoden und Fachkenntnisse, die für die Leitung eines selbständigen Betriebs bzw. Unternehmens in Form einer Arztpraxis erforderlich sind.

Übergeordnete Kompetenzziele des Studienganges sind nach Angaben der LUL:

- Entscheidungskompetenz
- Organisationskompetenz
- Handlungskompetenz
- Bewertungskompetenz

Die inhaltlichen Qualifikationsziele des Studienganges werden wie folgt dargestellt:
Es sollen auf Grundlage der EQUAL-European MBA Guidelines Kostenrechnung (Accounting), Investition und Finanzierung (Finance), Marketing (Marketing and Sales), Entscheidungsfindung und -umsetzung (Operations Management), Informations- und Wissensmanagement (Information Management), rechtliche Aspekte des Arztpraxismanagements (Law) und Personalmanagement (Human Resource Management) in eigenen Modulen oder Teilmodulen erarbeitet werden. Neben der Vermittlung von typischen, generalistisch ausgerichteten MBA-Inhalten soll hierbei insbesondere die Befähigung zur strategischen Ausrichtung und operativen Optimierung von Einrichtungen des Medizinwesens, insbesondere Arztpraxen, im Fokus stehen.

Aufbauend auf einem ersten Studienabschluss (i.d.R. medizinisches Staatsexamen) wird eine Wissensverbreiterung angestrebt, welche die Studierenden in die Lage versetzen soll, Besonderheiten, Grenzen, Terminologien und Lehrmeinungen des Arztpraxismanagements zu definieren und zu interpretieren. Die Studierenden sollen ihr Wissen zur Entwicklung, Anwendung bzw. Umsetzung eigenständiger Ideen vertiefen und nach Studienabschluss über ein breites, detailliertes und kritisches Verständnis auf dem neuesten Stand des Wissens des Arztpraxismanagements verfügen.

Die Studierenden sollen im Einzelnen Investitions-, Finanz- und Organisationsentscheidungen in ihrer Praxis sachkundig treffen, Kostenbeeinflussungsmöglichkeiten und Patientenerfordernisse erkennen und nutzen können und auf die Wahl der Form ärztlicher Betätigung (Einzelpraxis, integrierte medizinische Versorgung usw.) unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren vorbereitet sein.
Die Hochschule gibt zu bedenken, dass die Erfahrungen aus dem akkreditierten MBA-(Vorgänger)Studiengang „Management ambulanter und integrierter medizinischer Versorgung“, der mit 5 Jahrgängen durchgeführt wurde, besagen, dass dessen Absolventen in der Führung von Praxen und in der verbandlichen Vertretung sicherer und geschulter vorgehen konnten. Es habe sich gezeigt, dass auch Personen aus arztnahen Berufen an der Schnittstelle zwischen Arztpraxis und Gesundheitsmarkt (z.B. Mitarbeiter von Krankenkassen, Laboren oder der Pharmaindustrie) sinnvollen Gebrauch von den Lehrinhalten machen können. Durch den Abschluss dieses Studiengangs sollen die Absolventen für weitergehende Aufgaben in der Leitung und Gestaltung integrierter medizinischer Versorgung vorbereitet werden.

Gegenüber der Öffentlichkeit sollen die Studienziele anhand eines Flyers, einer Broschüre und der ausführlichen Darstellung der Homepage der PS dokumentiert werden.

Nach Abschluss des Studiums soll der Abschlussgrad „Master of Business Administration“, abgekürzt "MBA", verliehen werden.

Auf Grund der Praxisorientierung und der Studiengangszielsetzung wird das Profil „stärker anwendungsorientiert“ ausgewiesen.

Bewertung

Wie in der Selbstdokumentation und in den Gesprächen vor Ort dargelegt, beruht der Studiengang unter anderem auf den Erfahrungen der LUL mit dem MBA-Studiengang „Management ambulanter und integrierter medizinischer Versorgung“, der in dieser Form auslaufen soll. Als weiterbildender Master-Studiengang stellt das Programm Arztpraxismanagement aus Sicht der Gutachter ein interessantes und weiterführendes Angebot für berufstätige Ärzte dar, die sich speziell mit Managementkompetenzen für eine ärztliche Praxis oder andere medizinische Einrichtungen weiterbilden wollen.

Im Rahmen des Studienganges sollen Mediziner Managementkompetenz erwerben, die sie in die Lage versetzt, kleinere unternehmerische Einheiten wie die traditionelle Arztpraxis, Gemeinschaftspraxen oder Medizinische Versorgungszentren nicht nur nach medizinischen, sondern auch nach ökonomischen Maßstäben rational zu führen und Führungsaufgaben in größeren Einheiten des sich entwickelnden Gesundheitsmarktes zu übernehmen. Dazu werden nicht nur die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Grundlagen vermittelt, die Studierenden erfahren auch eine Ausbildung in Sozialkompetenz sowie in branchenbezogenen Aspekten der Volkswirtschaftslehre und den Rechtswissenschaften.

Der Studiengang hat einen klaren Zielgruppenfokus und die Lehrinhalte sind sehr gut darauf abgestimmt. Entsprechend dieser marktorientierten Ausrichtung werden innerhalb der Ausbildung Aspekte des Entrepreneurship betont. Dies geht in gewisser Weise zwar zu Lasten einer ansonsten in MBA-Studiengängen zentralen Management- und Leadership-Ausrichtung, es kann aber dennoch anerkannt werden, dass die General-Management-Anteile hinreichend für die Akkreditierung sind.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Qualifikationsziele des Studienganges werden mit Bezug auf das angestrebte Berufsfeld stimmig dargelegt. Sie berücksichtigen dabei die Bereiche: Wissenschaftliche Befähigung, Berufsbefähigung, Befähigung zur bürgerschaftlichen Teilhabe und Persönlichkeits-/persönliche Entwicklung. In der Beschreibung des Studienganges sind die Studienziele verständlich dargestellt. Die Studiengangsbezeichnung entspricht dem Qualifikationsziel. Das Studiengangskonzept orientiert sich an wissenschaftsadäquaten fachlichen und überfachlichen Qualifikationszielen, die dem angestrebten Abschlussniveau adäquat sind.
- Die Abschlussbezeichnung wird begründet, entspricht der inhaltlichen Ausrichtung und den nationalen Vorgaben.
- Das Studiengangsprofil wird begründet und ist eindeutig „stärker anwendungsorientiert“. Das Studiengangsprofil entspricht der Definition und typologischen Zuordnung des Studienganges.
- Das Studiengangskonzept und die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele sind aufeinander abgestimmt. Der Studiengang entspricht der Anwendung der den Qualifikationsstufen zugeordneten Deskriptoren.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

1.	Ziele und Strategie	Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.1	Zielsetzungen des Studiengangs			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Studienziele			X		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			X		
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			X		

1. Strategie und Ziele: 1.2 Positionierung des Studiengangs

Mit seiner strikten Orientierung an der Zielgruppe „Ärzte in freier Praxis“ – sei es aktiv oder in Vorbereitung – ist der Studiengang, nach Darstellung der LUL, als universitärer Master-Studiengang in Deutschland zur Zeit einzigartig. Vergleichbare Angebote gibt es im Ausland (USA, Schweiz). In Deutschland seien ähnliche Angebote an Fachhochschulen vorhanden, diese fokussieren allerdings eine deutlich breitere Zielgruppe (z.B. Health Care Management).

Die Studierenden sollen in der Regel praktizierende Ärzte oder angestellte Ärzte auf dem Weg in die freie Praxis sein. Die Qualifizierung soll auch dazu befähigen, aus der rein ärztlichen Tätigkeit in eine leitende oder beratende Funktion überzuwechseln. Für diesen Adressatenkreis gehe es nicht unbedingt primär um „employability“, sondern eher um „entrepreneurship“.

Da die Studierenden während des Studiums weiterhin ihren Beruf ausüben, ist vorgesehen, Themenstellungen aus den Unternehmen mit in die Betrachtungen der Studienveranstaltungen einzubinden und in Form von Hausarbeiten einzubringen (Beispiele aus dem Vorgängerstudiengang: Konzept zur Gründung eines Beratungsunternehmens im Gesundheitswesen, effiziente Prozessorganisation des täglichen Operationsbetriebs als Kernaufgabe des OP-Betriebs, Planung eines Früherkennungszentrums Mamma-Karzinom-Pilotprojekt Erlangen, Steuerungswirkung realer ärztlicher Vergütungssysteme auf das Management von Praxisnetzen etc.). Neben der intensiven Vermittlung von Fachwissen stehen im Studium auch die integrierte Erlangung von Methoden- und Selbstkompetenz im Mittelpunkt, um die Fähigkeit der Absolventen zur eigenständigen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung zu stärken. Die Auswahl der Dozenten mit Management- und Beratungserfahrung und der Brückenschlag zu den Themenstellungen aus der Praxis der Studierenden sollen ein Coaching-Konzept ermöglichen, das die Studierenden individuell zur nächst höheren Ebene ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung führen soll. Beispiele hierfür sind die Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungsfunktionen in einer integrierten Versorgungseinrichtung, die Vorbereitung auf Organisations- und Entscheidungsaufgaben in übergeordneten Strukturen (KV, Ärztekammer, Gesundheitsvewaltungen) oder die Vorbereitung auf Beratertätigkeiten im Gesundheitswesen.
Als Teil des Studienangebots der neu geschaffenen PS soll der Studiengang das Angebotsportfolio berufsnaher, wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote ergänzen.

Bewertung

Vor dem Hintergrund der von der Hochschule reklamierten Strategie der Vernetzung mit der regionalen Gesellschaft und Wirtschaft sowie der Neueinrichtung der PS als die besondere Einheit der Universität für Weiterbildungsstudiengänge passt sich das Weiterbildungsangebot sehr gut in die Linie der Hochschule ein. Des Weiteren sind die Gutachter der Meinung, dass diese Vermittlung von Leitungskompetenzen für Arztpraxen und ähnliche Einrichtungen eine gute Resonanz im Arbeits- und Bildungsmarkt haben wird, da auch die Aufgaben des Managements von Arztpraxen und ähnlichen Einrichtungen komplexer geworden und die Schnittstellenarbeit mit arztnahen Institutionen (z.B. Krankenkassen, Verbänden etc.) immer wichtiger wird.

Es gibt in Deutschland derzeit an mehreren Hochschulen Programme, die eine MBA-Ausbildung mit speziellem Branchenbezug Gesundheitswirtschaft anbieten. Im Vergleich zu anderen Programmen hat dieser Studiengang einen klaren Fokus auf das spezielle Marktsegment der ambulanten Einrichtungen. Die Hochschule konnte mit dem Vorgängerstudiengang bereits Erfahrungen mit dieser Spezialisierung machen. Der Studiengang ist damit sehr klar im Bildungsmarkt positioniert und verspricht in dieser Nischenposition ausreichend Nachfrage auf sich vereinen zu können.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Positionierung im Bildungsmarkt wird eingehend analysiert, die Wettbewerbsfähigkeit des Profils ist in Bezug auf die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele analysiert und dargestellt.
- Die Einbindung des Studienganges in das strategische Konzept ist überzeugend begründet. Klare Schwerpunktsetzungen der Hochschule werden nachgewiesen.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.2	Positionierung des Studiengangs		X			
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt		X			
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			X		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		X			

1. Strategie und Ziele: 1.3 Internationale Ausrichtung

Nach Darstellung der LUL sind die Inhalte der Fachmodule 1-4 (Rechnungswesen und Investition im Praxismanagement, Finanzierung im Praxismanagement, Kundenorientierung in der medizinischen Versorgung, Rechtliche Aspekte des Arztpraxismanagements) und der überfachlichen Module durch internationale Forschung bzw. Literaturquellen gestützt. Sowohl in der Entscheidungs-/Problemlösungsmethodik als auch in Fragen der Organisation und des Konfliktmanagements sowie des Marketings sei der Schwerpunkt der Literatur US-amerikanisch. Alle Module sollen entsprechende englischsprachige Pflichtlektüreanteile und internationale Aspekte enthalten. Internationale und interkulturelle Inhalte sollen zum einen im überfachlichen Bereich vermittelt werden (insbesondere im Modul U2.5 AM, Kulturspezifische Normen im Geschäftsleben). Hier sollen u. a. die Einflüsse anderer Gesellschaftsformen und Kulturen auf unternehmerische Entscheidungen, aber auch der interkulturelle Umgang zwischen Geschäftsleuten unterschiedlicher kultureller Prägung diskutiert werden.

Zum anderen soll im Fachmodul F6 AM (Spezielle Probleme Integrierter medizinischer Versorgung) ein deutlicher internationaler Aspekt liegen, weil die Modelle integrierter medizinischer Versorgung an konkreten Beispielen aus den USA und der Schweiz vorgestellt werden. Integrierte medizinische Versorgung wird in verschiedenen Ländern (USA, Schweiz, Österreich) anders organisiert als in Deutschland. Mit einschlägigen Praktikern sollen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Konzepte anhand von Fallstudien herausgearbeitet werden.

Auch der Einsatz internationaler Fallstudien soll im Studiengang praktiziert und perspektivisch ausgebaut werden. Fallstudien sollen insbesondere im Teilmodul „Integrierte medizinische Versorgung im internationalen Vergleich“ eingesetzt werden.

Bezüglich der Fremdsprachenberücksichtigung sei nach Darstellung der LUL das Englische in verschiedenen Teilen des Curriculums eingebracht und die zu Grunde liegende Literatur sei in weiten Teilen englischsprachig. Auch die zur Verfügung gestellten Unterlagen (Umdrucke, Case Studies, Übungen, Literatur) seien zum Teil in Englisch verfasst. Es soll ein umfassendes Pflichtlektüresystem mit über 300 h Workload für die Studierenden geben. Darüber hinaus sollen die Studierenden angehalten werden, Ausarbeitungen, Präsentationen und Hausarbeiten sowie möglichst auch die Masterarbeit in englischer Sprache zu verfassen. Auf dieser Grundlage ergibt sich nach Hochschuldarstellung insgesamt ein fremdsprachlich geprägter studentischer Workload von ca. 30 % (siehe Tabelle).

MBA Arztpraxismanagement										
		Zeitanteile			Anteil Englisch (%)		Anteil Englisch (Stunden)		
	Course	Days	Contact hours	add. hours	Contact hours	add. hours	Contact hours	add. hours	Summe
Intro	Introduction (Teilnahme freiwillig)				-				
Ü1	1.1 Grundlagen des komplexen Problemlösens								
		2		18	40				

Management-kompetenz: Individuum			12			50	5	9	14
	1.2 Erfolgreich moderieren	3	24	6	-	-	-	-	-
	1.3 Überzeugend präsentieren	3	24	6	-	-	-	-	-
	1.4 Kreativitätstechniken und Zukunftsszenarien	1	8	22	30	50	2	11	13
	1.5 Entscheidungsfindung und -durchsetzung	1	8	22	30	50	2	11	13
Ü2 Mangement-kompetenz: Organisation	2.1 Konfliktmanagement	2	15	15	-	-	-	-	-
	2.2 Personalmanagement	1,5	12	18	-	33	-	6	6
	2.3 Informations- und Wissensmanagement	1	8	22	40	50	3	11	14
	2.4 Innovationsmanagement	1	8	22	30	66	2	15	17
	2.5 Kulturspezifische Normen im Geschäftsleben	1	8	22	50	50	4	11	15
Ü3 Management-kompetenz: Gesellschaft und Verantwortung	3.1 Key Course: Führung und Verantwortung	2	16	44	-	-	-	-	-
	3.2 Key Course: Veränderungen verantwortungsvoll gestalten	2	16	44	-	-	-	-	-
	3.3 Key Course: Ethik und Werte	2	15	15	-	-	-	-	-
F1 Rechnungswesen und Investition im Praxismanagement	1.1 Grundlagen der Kostenrechnung mit Anwendungsbeispielen aus der ärztlichen Praxis	3	24	66	-	40	-	26	26
	1.2 Grundlagen der Investitionsrechnung	2	16	44	30	50	5	22	27
F2 Finanzierung im Praxismanagement	2.1 Formen und Möglichkeiten der Finanzierung	3	20	40	40	40	8	16	24
	2.2 Investitions- und Finanzplanung	3	20	40	40	50	8	20	28
	2.3 DRG und die Folgen	1	8	22	40	50	3	11	14
F3 Kundenorientorientierung in der medizinischen Versorgung	3.1 Markt- und Kundenanalyse	1	8	22	30	40	2	9	11
	3.2 Marketinginstrumente	1	8	22	40	50	3	11	14
	3.3 Methoden der Erfassung der Patientenzufriedenheit	2	16	44	40	50	6	22	28
	3.4 Marketing in der Arztpraxis	1	8	22	20	50	2	11	13
F4 Rechtliche Aspekte des Arztpraxismanagements	4.1 Rechtliche Grundlagen des Wirtschaftens..	1,5	12	18	-	-	-	-	-
	4.2 Arbeitsrechtliche Probleme in der Arztpraxis	1,5	12	18	-	-	-	-	-
	4.3 Das Abrechnungssystem der Sozialversicherung	1,5	12	18	-	30	-	5	5
	4.4 Steuerliche Aspekte der Arztpraxis	1,5	12	18	-	-	-	-	-
	4.5 Lösungsansätze der integrierten Versorgung..	1,5	12	18	-	30	-	5	5
F5 EDV und Statistik im Arztpraxismanagement	5.1 Statistische Verfahren in der Steuerung der Arztpraxis	4,5	36	54	40	40	14	22	36
	5.2 Aktuelle EDV-Unterstützungsysteme	1,5	12	18	30	50	4	9	13
	5.3 Softwareprogramme zur Untersützung int.med.V.	1,5	12	18	50	40	6	7	13
F6 Integrierte Versorgung	6.1 Grundlagen der Gesundheitsökonomie	1,5	12	18	30	30	4	5	9
	6.2 Institutionelle Bedingungen in der integrierten m.V.	1,5	12	18	30	20	4	4	7
	6.3. Lage und Entwicklung der freiberuflich Tätigen	1,5	12	18	-	50	-	9	9
	6.4. Grundlagen des Krankenhausmanagements	1,5	12	18	-	50	-	9	9
	6.5. Management der int. Vers.im internationalen Vergleich	1,5	12	18	50	50	6	9	15

MA	Master Thesis		-	450	-	-	-	-	-
	Summe Stunden (Master Thesis Deutsch)		482	1.318			94	306	400
	Prozent Englisch Contact (Master Thesis Deutsch)		20						
	Prozent Englisch Total Workload (Master Thesis Deutsch)			30					

Ein Teil der Lehrenden hat nach eigener Darstellung internationale Management- und Lehrerfahrung, international publiziert bzw. internationalen Hintergrund. Internationales Lehrpersonal soll insbesondere in den Lerneinheiten zu integrierter Versorgung und zu ausgewählten Praxisproblemen eingesetzt werden; diese Dozenten kommen aus der Schweiz, Österreich und den USA.

Bewertung

Die internationale Ausrichtung des Studiengangs ist hinsichtlich der Inhalte des Curriculums, der eingesetzten Lehrmaterialien und Dozenten ausreichend gegeben. Vor dem Hintergrund eines Teilzeitstudiums und der Präsenzphase an der Hochschule spricht der Studiengang jedoch vorwiegend deutsche Studierende an.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Zielsetzung und Strategie des Studienganges berücksichtigen Internationalität in Lehre und Studium sowie „Employability" der Absolventen.
- Ein Teil der Lehrenden bringt internationale Erfahrung in Beruf und/oder akademischer Tätigkeit mit.
- Im Curriculum werden internationale und interkulturelle Inhalte vermittelt.
- Regelmäßig werden internationale Lehrmaterialien (z.B. Fallstudien, Projekte, Fachliteratur) eingesetzt.
- Fremdsprachliche Lehrveranstaltungen und der Einsatz von fremdsprachlichen Materialien und eine damit verbundene studentische Arbeitsbelastung sind ausreichend realisiert.

Die Qualitätsanforderungen sind damit insgesamt erfüllt.

		Exzellent	**Qualitätsan-forderung übertroffen**	**Qualitätsan-forderung erfüllt**	**Qualitätsan-forderung nicht erfüllt**	**n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]**
1.3	Internationale Ausrichtung			X		
1.3.1	Internationalität in der Studiengangskonzeption			X		
1.3.2	Internationalität der Studierenden (falls zutreffend)					n.b.
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
1.3.5	Strukturelle und/oder inhaltliche Indikatoren für Internationalität			X		
1.3.6	Fremdsprachenkompetenz			X		

1. Strategie und Ziele: 1.4 Kooperationen und Partnerschaften

Nach Hochschulaussage besteht eine Kooperation mit der Akademie für freiberufliche Selbstverwaltung und Praxismanagement, bei der Veranstaltungen zum Praxismanagement und zur Verbandsarbeit von Ärzten stattfinden.

Über die Professional School betreibt die Hochschule nach eigenen Angaben eine Vielzahl an Kooperationen mit externen Partnern in der Wirtschaft, die unter anderem die Entwicklung wissenschaftlich fundierter Trainingsmodule und Fortbildungsprogramme für Führungskräfte beinhalten und auch dem Studiengang „Arztpraxismanagement“ zu Gute kommen. Im Rahmen einer Kooperation mit der Hamburger Otto Group wurde beispielsweise die Einrichtung einer drittmittelfinanzierten Professur im Bereich Strategisches Management sowie der Aufbau eines neuen MBA-Studiengangs vereinbart, der sich ausschließlich an Nachwuchskräfte im Führungsbereich der Otto Group richtet.

Im Bereich der Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen für diesen Studiengang bestehen nach Angaben der Hochschule Kooperationen mit Unternehmen der Pharma-Industrie, Kassenärztlichen Vereinigungen und Organisationen der Ärzteschaft. Nach Hochschuldarstellung fanden mehrere Symposien zu verschiedenen arztrelevanten Themen statt und der wissenschaftliche Leiter dieses Studiengangs habe im Arbeitskreis dermatologische Prävention (ADP) mitgewirkt. Es sollen Unternehmensvertreter im Rahmen der Module zu Gastvorträgen und Diskussionen über aktuellen Themen im jeweiligen Kontext eingeladen werden. Außerdem sollen die Unternehmen bzw. Arbeitgeber der Studierenden in das Studium eingebunden werden, indem Präsentationen, Hausarbeiten und möglichst auch die Masterarbeit zu Themen des jeweiligen Unternehmens bzw. Arbeitgebers erarbeitet werden.

Bewertung

Der Studiengang verfügt über ausreichend Kooperationen und Netzwerke zu Unternehmen aus der Praxis. Jedoch sollten dringend studiengangsspezifische Kooperationen und/ oder Partnerschaften zu anderen Hochschulen/ wissenschaftlichen Einrichtungen aufgebaut werden.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			X		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken				X	
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen			X		

1. Strategie und Ziele: 1.5 Chancengleichheit

Aufgrund der Fusion und der Neuausrichtung der Hochschule in Studium, Lehre, Forschung und Transfer und einer umfangreichen Verwaltungsreform ist nach Angaben der Hochschule noch kein Gleichstellungsplan erarbeitet worden – dies soll 2008 im Kontext der Hochschulentwicklungsplanung /Profilbildung geschehen. Gleichwohl wird Geschlechtergerechtigkeit nach Angaben der Hochschule in vielfältigen Arbeitsbereichen und Maßnahmen abgebildet. So werden insbesondere die Bedürfnisse von Eltern in Studium und bei den Arbeitszeitmodellen besonders berücksichtigt (Telearbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuungsangebote in den Schulferien, berufliche Wiedereinstiegsberatung, hochschulinterne Weiterbildungsangebote in der Arbeitszeit), ferner wird der weibliche wissenschaftliche Nachwuchs unter anderem durch das Projekt FRA.MEntoring sowie durch Promotionsstipendien und aus dem Präsidiumsfonds „Gleichstellung“ aktiv gefördert.
Ferner hat die Hochschule die Stelle einer Frauen- dun Gleichstellungsbeauftragten geschaffen und mit eigenen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet.

Bewertung

Die Hochschule fördert bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in diesem Studiengang die Geschlechtergerechtigkeit und die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen und im Rahmen von Eignungsfeststellungsverfahren ist sicher gestellt.

Die Qualitätsanforderung ist insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.5	Chancengleichheit			X		

2. Zulassung (Zulassungsbedingungen und –verfahren)

Die Zugangs- und Zulassungsbedingungen für alle Studiengänge der PS sind in der „Ordnung über Zugang und Zulassung der fakultätsübergreifenden Weiterbildungsstudiengänge der LUL“ sowie deren fachspezifischen Anlagen geregelt.

Voraussetzung für die Zulassung zum Studium ist eine mindestens zweijährige Berufserfahrung nach einem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss im Bereich der Medizin. Andere Studienabschlüsse können anerkannt werden, wenn überwiegend gleichwertige Qualifikationen im Bereich Biologie und/oder Pharmazeutik nachgewiesen werden können.
Die Berufserfahrung gilt dann als fachbezogen, wenn sie in der medizinischen Versorgung oder damit verwandten Berufsfeldern im Rahmen eines hauptamtlichen qualifizierten (ggfs. auch freiberuflichen) Beschäftigungsverhältnisses gesammelt wurde. Beschäftigungsverhältnisse gelten als qualifiziert, wenn diese überwiegend Tätigkeiten zum Gegenstand hatten, die dem Qualifikationsniveau des jeweiligen Hochschulabschlusses entsprechen.

Neben den üblichen Bewerbungsunterlagen müssen besondere Englischkenntnisse im Spektrum des Levels B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen des Europarates nachgewiesen werden. Die Kenntnisse sollen in der Regel durch einen TOEFL-Test nachgewiesen werden. Gleichwertige Sprachtests oder andere aussagefähige Formen des Nachweises hinreichender Fremdsprachenkenntnisse werden ebenfalls akzeptiert.
Ausländische Bewerber müssen den Nachweis ausreichender deutscher Sprachkenntnisse erbringen. Diese sind in der Regel durch den Abschluss der „Deutschen Sprachprüfung für den Hochschulzugang (DSH)“ oder ein in der Ordnung für die Deutsche Sprachprüfung für den Hochschulzugang ausländischer Studienbewerber (DSH) an der Universität Lüneburg definiertes Äquivalent (entsprechend Niveaustufe C1/C2) zu erbringen.

Die Hochschule plant, zum April 2009 eine Regelung zur Sicherstellung der 300 CP bei Studienabschluss einzuführen. Sie plant daneben, im Rahmen des vom Land Niedersachsen geförderten Modellvorhabens „Offene Hochschule“, außerhochschulisch erworbene Kompetenzen systematisch einer Anrechnung in Credit Points zugänglich zu machen.

Die Prüfung der Zugangsvoraussetzungen und die Durchführung des Zulassungs- und Auswahlverfahrens obliegen einem Zulassungsausschuss. Übersteigt die Zahl der Bewerber, welche die Zugangsvoraussetzungen erfüllen, die Zulassungszahl, so werden diese nach einem Punktesystem zugelassen, das die bisherige akademischen Leistungen, die bisherige Berufstätigkeit und Motivation/ gesellschaftliches Engagement des Bewerbers berücksichtigen.

Im Rahmen des Auswahlverfahrens wird ein strukturiertes leitfadengestütztes Bewerbungsgespräch zwischen Vertretern der Zulassungskommission und dem Bewerber durchgeführt, aus dem die besondere Eignung und Motivation des Bewerbers für das Studium hervorgehen soll.
Die Bedingungen für das Zulassungsverfahren sind in der Ordnung über Zugang und Zulassung der fakultätsübergreifenden Weiterbildungsstudiengänge der Hochschule sowie den fachspezifischen Anlagen abschließend geregelt. Sie werden im amtlichen Mitteilungsblatt der Hochschule veröffentlicht und über den Internetauftritt der Professional School zugänglich gemacht.
Die Zugangs- und Zulassungsordnung beschreibt alle objektivierbaren Kriterien, die bei der Bewerberauswahl angewendet werden. Nach positiver Prüfung der Zugangsberechtigung vergibt der Zulassungsausschuss entsprechend der Erfüllung der Kriterien Punkte, nach denen eine Rangliste unter den Bewerbern erstellt wird, wenn mehr Bewerbungen als Studienplätze vorhanden sind. Die Entscheidungsfindung wird in geeigneter Weise dokumentiert. Zugelassene Bewerber erhalten einen entsprechenden Zulassungsbescheid, abgelehnte Bewerber einen Ablehnungsbescheid mit Rechtsbehelf.

Bewertung

Die Zulassungsbedingungen und –verfahren entsprechen den üblicherweise zu erwartenden Regelungen; sie sind in der entsprechenden Ordnung veröffentlicht und transparent beschrieben.
Derzeit besteht noch keine Regelung über die Sicherstellung von insgesamt 300 CP am Ende des Master-Studiengangs. Daher empfehlen die Gutachter, die Akkreditierung mit folgender Auflage zu verbinden: Bis zum 31.12.2008 ist nachzuweisen, dass die Universität sicherstellt und in den Zulassungsbedingungen regelt, dass bei Abschluss des Master-Studiengangs insgesamt 300 CP erworben werden.

Darüber hinaus bleibt festzuhalten:

- Die Zulassungsbedingungen sind definiert, nachvollziehbar und entsprechen den nationalen Vorgaben. Übergangswege aus anderen Studiengangsarten sind definiert. Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende im Rahmen des Eignungsfeststellungsverfahrens ist sicher gestellt.
- Das Auswahlverfahren findet lediglich statt, falls es mehr zulassungsfähige Bewerber als Studienplätze geben sollte.
- Die geforderte Berufserfahrung orientiert sich an der Studiengangszielsetzung und dem Studienabschluss und berücksichtigt die nationalen Vorgaben. Sie umfasst mindestens 2 Jahre Berufserfahrung nach dem ersten Hochschulabschluss.
- Das Zulassungsverfahren ist beschrieben, nachvollziehbar und für die Öffentlichkeit dokumentiert und zugänglich.
- Die Zulassungsentscheidung basiert auf objektivierbaren Kriterien und wird schriftlich kommuniziert.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

2.	Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)	Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
2.1	Zulassungsbedingungen			Auflage		
2.2	Auswahlverfahren					n.v.
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)			X		
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz					n.r.
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			X		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung			X		

3. Konzeption des Studienganges: 3.1 Struktur

Das Curriculum des MBA-Studiengangs Arztpraxismanagement besteht aus insgesamt drei überfachlichen Modulen (wie bei allen Studiengängen der PS) und sechs Fachmodulen mit je 5 CP, zuzüglich der Master-Thesis mit 15 CP. Der Gesamtumfang beträgt 60 CP in vier Semestern im Teilzeitstudium. Es wird eine Workload von 30 Stunden je CP angesetzt. Daraus ergibt sich eine Arbeitsbelastung von 450 Stunden pro Semester, davon insgesamt 490 Kontaktstunden in 60 Präsenztagen (in der gesamten Studienzeit).

Die Präsenzzeit soll in den ersten drei Semestern an jeweils sechs Wochenenden (je 2,5 Tage) und im Rahmen einer fünftägigen Blockveranstaltung stattfinden.

Konzeptionell bedingt ist der MBA-Studiengang, nach Darstellung der Hochschule, ein stärker anwendungsorientierter Studiengang, in dem neben der Vermittlung theoretischer Grundlagen der

Praxisbezug im Mittelpunkt steht. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis soll durch die explizite Bezugnahme auf die berufliche Praxis der Teilnehmer und deren Beiträge in den Veranstaltungen gesichert werden. Beispielsweise soll in der Kostenrechnung eine Gemeinschaftspraxis von ca. 5 Ärzten mit allen anfallenden Kostenarten und Kostenstellen durchgerechnet werden. Ähnliches gilt für die Patientenzufriedenheitsanalysen oder die Diskussion arbeits- und sozialrechtlicher Probleme. Gastreferenten und Dozenten aus der Praxis sowie der Management-Hintergrund der Lehrenden sollen den Praxisbezug zusätzlich gewährleisten.

Die Hochschule hat eine Rahmenprüfungsordnung für die fakultätsübergreifenden weiterbildenden Masterstudiengänge verabschiedet und die dazugehörige fachspezifische Anlage inkl. Studienablaufplan vorgelegt. Diese werden bei Studienstart auf der Homepage zugänglich sein. Inhalte und Prüfungsformen der Module und der einzelnen Lehrveranstaltungen sind in einem Modulhandbuch niedergelegt. Die ECTS-Notenvergabe befindet sich in Vorbereitung.

Bewertung

Die Struktur des Studiengangs ist insgesamt überzeugend. Besonders hervorzuheben ist die Einbindung von überfachlichen Modulen. Dies stellt in besonders systematischer Weise die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen sicher. Nach Ansicht der Gutachter ist der strukturelle Aufbau des Studiengang insgesamt geeignet, die angestrebten Qualifikationsziele zu erreichen. Der Studiengang weist eine für die angestrebten Ausbildungsziele adäquate Mischung aus traditionell funktionsorientierten Fächern (Rechnungswesen und Finanzierung, Investition, Marketing) mit Querschnittsfächern (Organisation und Veränderung, Person und Interaktion) und Nachbardisziplinen (Rechtliche Aspekte, EDV und Statistik) auf.

Die Studierbarkeit ist gegeben, diese wird unter anderem durch die ausgewogene Arbeitsbelastung und Organisation sowie Dichte der Prüfungen getragen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die ECTS-Elemente (Modularisierung, CP, Mobilität, Anerkennung und Workload-Vorgaben) sind realisiert. Die Notenvergabe nach ECTS ist vorgesehen. Die Studierbarkeit des Studienganges ist gegeben.
- Der Studiengang entspricht dem Prinzip der Modularisierung. Die Module sind aufeinander abgestimmt.
- Im Studiengang sind Kernfächer vorgesehen, die im Curriculum ihren angemessenen Niederschlag finden.
- Im Studiengang ist die Verknüpfung von Theorie und Praxis explizit vorgesehen.
- Es existiert eine Studien- und Prüfungsordnung. Die strukturellen Vorgaben für den Studiengang sind, unter Berücksichtigung der nationalen und landesspezifischen Vorgaben (Deutschland), umgesetzt. Die Studierbarkeit des Studiengangs wird durch eine adäquate, belastungsangemessene (studienbegleitende) Prüfungsdichte und -organisation gewährleistet. Es bestehen Regelungen zum Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen.
- Die Module sind nach Inhalt und zu erreichendem Qualifikationsniveau beschrieben. Der Zusammenhang der einzelnen Module ist transparent.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

3.	Konzeption des Studiengangs	Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.1	Struktur			X		
3.1.1*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)“			X		
3.1.2*	Anwendung des Modulkonzeptes			X		
3.1.3	Struktureller Aufbau des Studiengangs (Kernfächer und Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer))			X		
3.1.4	Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.1.5	Integration von Theorie- und Praxisinhalten			X		
3.1.6*	Studien- und Prüfungsordnung			X		
3.1.7*	Transparenz und Beschreibung von Modulen			X		

3. Konzeption des Studienganges: 3.2 Inhalte

Das Curriculum des MBA-Studiengangs Arztpraxismanagement soll folgendermaßen aussehen:

	MBA Arztpraxismanagement												
		1. Semester				2. Semester				3. Semester			
	Lerneinheit	Days	contact hours	add. hours	CP	Days	contact hours	add. hours	CP	Days	contact hours	add. Hours	CP
Ü1 AM Person und Interaktion	Ü1.1 AM Grundlagen des komplexen Problemlösens	1,5	12	18	1								
	Ü1.2 AM Erfolgreich moderieren	3	24	6	1								
	Ü1.3 AM Überzeugend präsentieren	3	24	6	1								
	Ü1.4 AM Kreativitätstechniken und Zukunftsszenarien					1	8	22	1				
	Ü1.5 AM Entscheidungsfindung und –durchsetzung					1	8	22	1				
Ü2 AM Organisation und Veränderung	Ü2.1 AM Konfliktmanagement					2	15	15	1				
	Ü2.2 AM Personalmanagement									1,5	12	18	1
	Ü2.3 AM Informations-/Wissensmanagement									1	8	22	1
	Ü2.4 AM Innovationsmanagement									1	8	22	1
	Ü2.5 AM Kulturspezifische Normen im Geschäftsleben									1	8	22	1
Ü3 Gesellschaft und Verantwortung	Ü3.1 Key Course: Führung und Verantwortung	2	20	40	2								
	Ü3.2 Key Course: Veränderungen verantwortungsvoll gestalten					2	20	40	2				
	Ü3.3 Key Course: Ethik und Werte									1,5	15	15	1
F1 AM Rechnungswesen und Investition im Praxismanage-ment	F1.1 AM Grundlagen der Kostenrechnung mit Anwendungsbeispielen aus der ärztlichen Praxis	3	24	66	3								
	F1.2 AM Grundlagen der Investitionsrechnung	2	16	44	2								
F2 AM Finanzierung im	F2.1 AM Formen und Möglichkeiten der Finanzierung	2,5	20	40	2								

Praxis-management	F2.2 AM Investitions- und Finanzplanung	2,5	20	40	2								
	F2.3 AM DRG und die Folgen	1	8	22	1								
F3 AM Kundenorientierung in der medizinischen Versorgung	F3.1 AM Markt- und Kundenanalyse					1	8	22	1				
	F3.2 AM Marketinginstrumente					1	8	22	1				
	F3.3 AM Methoden der Erfassung und Auswertung von Kundenzufriedenheit					2	16	44	2				
	F3.4 AM Marketing in der Arztpraxis					1	8	22	1				
F4 AM Rechtliche Aspekte des Arztpraxis-managements	F4.1 AM Rechtliche Grundlagen des Wirtschaftens und der Arztpraxis					1,5	12	18	1				
	F4.2 AM Arbeitsrechtliche Probleme der Arztpraxis					1,5	12	18	1				
	F4.3 AM Das Abrechnungssystem der Sozialversicherung					1,5	12	18	1				
	F4.4 AM Steuerliche Aspekte der Arztpraxis					1,5	12	18	1				
	F4.5 AM Lösungsansätze der integrierten Versorgung und Gründung von Arztpraxen					1,5	12	18	1				
F5 AM EDV und Statistik im Praxis-management	F5.1 AM Statistische Verfahren in der Steuerung der ärztlichen Praxis									4,5	36	54	3
	F5.2 AM Aktuelle EDV-Planungs- und Entscheidungsunterstützungssysteme									1,5	12	18	1
	F5.3 AM Softwareprogramme zur Lösung integrierter medizinischer Versorgung									1,5	12	18	1
F6 AM Spezielle Probleme Integrierter medizinischer Versorgung	F6.1 AM Grundlagen der Gesundheitsökonomie									1,5	12	18	1
	F6.2 AM Institutionelle Bedingungen der medizinischen Versorgung und ihre Änderungen									1,5	12	18	1
	F6.3 AM Lage und Entwicklung der freiberuflich Tätigen									1,5	12	18	1
	F6.4 AM Grundlagen des Krankenhausmanagements									1,5	12	18	1
	F6.5 AM Management der integrierten Versorgung im internationalen Vergleich									1,5	12	18	1
	Total	**20,5**	**168**	**282**	**15**	**18,5**	**151**	**299**	**15**	**21**	**171**	**279**	**15**
	Working hours per Semester		**450**				**450**				**450**		
	Total working hours	**1800**											
	Total contact days	**60**											
	Total contact hours	**490**											
	Total CP (ECTS)	**45**											
MA AM (15 CP)	**Master Thesis im 4. Semester**	**additional hours:** 450						**credit points:** 15					
	Total working hours	**1800**											
	Total CP (ECTS)	**60**											

Der Studiengang soll die wichtigsten ökonomischen bzw. ökonomierelevanten Problemfelder der Arztpraxis (Entscheidung und Organisation, Rechnungswesen, Finanzierung, Marketing und Patientenzufriedenheit, EDV und Statistik, Personalmanagement und rechtliche Aspekte sowie den Querschnittsaspekt der integrierten Versorgung) umfassen. Die Befähigung zum Entscheiden, Organisieren und Führen, die hier in den überfachlichen Modulen inhaltlich und methodisch erarbeitet werden soll, setzt inhaltliche Kompetenz in den wesentlichen Managementbereichen von Rechnungswesen, Finanzierung und Marketing und die Beherrschung der grundlegenden rechtlichen und datentechnischen Probleme voraus.

Das fachliche Angebot im Studiengang bezieht sich einerseits auf allgemeines Managementwissen, andererseits auf die speziell im Zusammenhang mit dem operativen und strategischen Management von Arztpraxen relevanten Inhalte: Kernfächer sind das Rechnungswesen mit Investition und Finanzierung sowie das Marketing, die zentrale Kompetenzbereiche des Managers einer Arztpraxis ausmachen. Rechtliche, computerbezogene und statistische Dimensionen der fachlichen Grundprobleme sollen eine gesonderte Vertiefung erfahren.

.

Ziele und Inhalte der Fachmodule sind im Einzelnen:

- Fachmodul 1: Rechnungswesen im AM

Ziel: Anwendung der Verfahren der Kostenrechnung auf eine ärztliche Praxis durchführen können . Inhalt: Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.

- Fachmodul 2: Investition und Finanzierung im AM

Ziel: Investitionsentscheidungen in der Arztpraxis mit den üblichen Methoden herbeiführen und angemessene Finanzierungsformen dafür einsetzen können. Inhalt: Anlässe von Investition und Finanzierung in der Arztpraxis, Methoden der Investitionsrechung, Finanzierungsformen, Finanzpläne.

- Fachmodul 3: Kundenorientierung in der medizinischen Versorgung

Ziel: Eine begründete Auswahl von Marketinginstrumenten treffen und eine Kundenzufriedenheitsanalyse konzipieren und auswerten können. Inhalt: Marketinginstrumente, Kundenzufriedenheitsanalysen, Marketing in der Arztpraxis.

- Fachmodule 4: Rechtliche Aspekte des AM

Ziel: Entscheidungserhebliche rechtliche Probleme im Bereich Medizinrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht erkennen und Wege ihrer Handhabung aufzeigen können.
Inhalt: Rechtliche Grundlagen von Arztpraxen, Medizinrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht, rechtliche Sonderprobleme integrierter Versorgung.

- Fachmodul 5: EDV und Statistik im AM

Ziel: Die datentechnischen Probleme von Entscheidungen in der Arztpraxis (Datenerhebung, Datenübermittlung, Datenauswertung) erkennen und mit geeigneten Methoden handhaben können bzw. Ansprechpartner zur Lösung (Knowing Who) kennen. Inhalt: Einführung in die Handhabung von EDV, EDV-Unterstützungsprogramme für die Arztpraxis, Statistische Methoden.

- Fachmodul 6: Spezielle Probleme integrierter medizinsicher Versorgung

Ziel: Die bei integrierter medizinischer Versorgung auftretenden Problemfelder erfassen können und Lösungskonzeptionen beschreiben und anwenden können. Inhalt: Gesundheitsökonomie, institutionelle Bedingungen ärztlicher Versorgung, Lage der Freiberufler, Grundlagen des Krankenhausmanagements, integrierte Versorgung im internationalen Vergleich.
Die Studierenden sollen durch die Vermittlung essentieller Inhalte des General Management im Sinne der EQUAL-European MBA Guidelines auf weiterführende Aufgaben vorbereitet werden:

Teilgebiet des General Management	Enthalten in Modul bzw. Lerneinheit....
Accounting	F1 AM Rechnungswesen und Investition im Praxismanagement: F1.1 Grundlagen der Kostenrechnung mit Anwendungs-beispielen
Finance	F2 AM Finanzierung im Praxismanagement: F2.1 Formen und Möglichkeiten der Finanzierung F2.2 Investitions- und Finanzplanung in Verbindung mit F1.2 Grundlagen der Investitionsrechnung
Marketing and Sales	F3 AM Kundenorientierung in der medizinischen Versorgung F3.1 Markt- und Kundenanalyse F3.2 Marketinginstrumente F3.3 Methoden der Erfassung der Kundenzufriedenheit F3.4 Marketing in der Arztpraxis
Operations Management	Ü1 AM Person und Interaktion Ü1.1 Grundlagen des komplexen Problemlösens Ü1.4 Kreativitätstechniken und Zukunftsszenarien Ü1.5 Entscheidungsfindung und -durchsetzung
Information Systems Management	Ü2 AM Organisation und Veränderung Ü2.3 Informations- und Wissensmanagement F 5 AM EDV und Statistik im Arztpraxismanagement F5.2 Aktuelle EDV-Unterstützungssysteme F5.3 Softwareprogramme zur Unterstützung integrierter medizinischer Versorgung
Law	F 4 AM Rechtliche Aspekte des Arztpraxismanagement F4.1 Rechtliche Grundlagen des Wirtschaftens und der Arztpraxis F4.2 Arbeitsrechtliche Probleme in der Arztpraxis F4.3 Das Abrechnungssystem der Sozialversicherung F4.4 Steuerliche Aspekte der Arztpraxis F4.5. Lösungsansätze der integrierten Versorgung und der Rechtsformwahl
Human Ressource Management	Ü2 AM Organisation und Veränderung Ü2.1 Konfliktmanagement Ü2.3 Personalmanagement In Verbindung mit F4.2 (s. Law)

Economics	F6 AM Integrierte Versorgung F6.1 Grundlagen der Gesundheitsökonomie F6.3 Lage und Entwicklung der freiberuflich Tätigen
Quantitative Analysis	F5 AM EDV und Statistik im Arztpraxismanagement F5.1 Statistische Verfahren in der Steuerung der Arztpraxis in Verbindung mit F3.3 (s. Marketing)
Business Policy and Strategy	Ü2 AM Organisation und Veränderung Ü 2.4 Innovationsmanagement in Verbindung mit Ü1.1. (s. Op. Mgt) und F3.4 (s. Marketing)
Leadership (Führung)	Ü3 AM Gesellschaft und Verantwortung Ü3.1 Key Course Führung und Verantwortung

Inter- und Transdisziplinarität sind nach Angaben der Hochschule integraler Bestandteil der meisten angebotenen Lehrveranstaltungen. Sie schlagen sich in den überfachlichen Modulen nieder, die disziplinenübergreifend angelegt für Studierende aller Weiterbildungsstudiengänge der Professional School angeboten werden und daher teilweise von Studierenden unterschiedlicher Studiengänge gemeinsam belegt werden. *Des Weiteren soll Interdisziplinarität dadurch gegeben sein, dass BWL-Konzepte an Ärzte herangetragen und auf ärztliche Probleme angewendet werden. Der betriebswirtschaftliche Blick soll durch die Einbeziehung von Recht und Statistik ausgeweitet werden.*

Die Vermittlung von Methodenkompetenz und die Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten soll einerseits in den überfachlichen Modulen Lerneinheiten, wie z. B. „Grundlagen des komplexen Problemlösens", „Kreativitätstechniken und Zukunftsszenarien" und „Entscheidungsfindung und -durchsetzung", stattfinden. Andererseits sollen im Rahmen der Fachmodule entsprechende Methoden vermittelt werden. Während der Präsenzveranstaltungen soll z. B. im Rahmen von Case Studies die systematische Vorgehensweise bei der Bearbeitung und Lösung von Problemstellungen unter Anleitung geübt werden. In den Hausarbeiten sollen die Studierenden die Methoden unter Einschluss von Literaturstudium mit unterschiedlichem Fokus weitgehend selbstständig einsetzen.

Mit der Vorstellung von Lösungsverfahren für bestimmte Probleme und der Einübung von Methoden sollen die Studierenden die Kompetenz zur Entscheidung und Handlung in den verschiedenen Themengebieten erlangen.

Die wissenschafts- und forschungsbasierte Lehre im Studiengang gewährleistet die LUL dadurch, dass die Lehre im Studiengang zum Großteil von Professoren getragen werden soll, zu deren Dienstaufgaben und aktuellen Tätigkeiten auch wissenschaftliche Forschung und Wissenstransfer zählen. Hierbei sind auch alle Modulverantwortlichen hauptamtlich Lehrende der Hochschule.

Die Lehre wird anhand von Leistungsnachweisen abgeprüft. Es ist je Modul eine Abschlussprüfung vorgesehen, die je nach Zusammenstellung der Lerneinheiten ggfs. auch aus mehreren Teil-Prüfungen/Leistungsnachweisen bestehen kann. Dabei kommen neben Klausuren auch mündliche Prüfungen, Hausarbeiten, Referate, Präsentationen, Praxis- und Projektberichte sowie Portfolioprüfungen in Frage.

Den Abschluss des Studiums bildet die Master-Thesis mit einem Umfang von 15 CP; sie soll damit einen signifikanten Teil des Studiums ausmachen. In der Arbeit sollen die Studierenden eine einschlägige Problemstellung bearbeiten und auf der Basis des aktuellen Standes der einschlägigen Forschung und unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden das Thema anwendungs- und ergebnisorientiert bearbeiten. Hierbei ist sowohl eine empirische als auch eine theoretische wie anwendungsorientierte Ausrichtung des Themas möglich.

Bewertung

Das Curriculum ist aus Sicht der Gutachter inhaltlich stimmig mit den Studiengangszielen und das Studiengangskonzept ist in sich logisch aufgebaut, abgeschlossen und transparent.
Eine Besonderheit des Studiengangs zeigt sich in der intensiven Vermittlung überfachlicher Qualifikationen über das gesamte Studium hinweg, deren thematische Breite nach Befinden der Gutachter ein klar profilgebendes Element darstellt. Nicht zuletzt zeigt sich damit auch eine Stärke des Leuphana-Weiterbildungsmodells. Die im Rahmen dieses Studienganges vermittelten Inhalten sind einerseits sehr gut auf die fokussierte Zielgruppe ausgerichtet, andererseits decken sie wesentliche Inhalte der üblichen MBA-Ausbildung ab. Lediglich in Teilbereichen (Economics und Operations Management) könnte noch eine leichte Vertiefung angestrebt werden.

Die Studierenden können zwischen verschiedene Prüfungsformen wählen. Dieser relative Freiheitsgrad (im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten der LUL) wird von den Studierenden vor Ort sowie den Gutachtern begrüßt. Dabei wird die Prüfungsart, ihre Dichte und Organisation eindeutig als studierbar bewertet.

Regelungen zum Nachteilsausgleich sind in der Rahmenprüfungsordnung enthalten und werden gelebt.

Da es sich hierbei um eine Erst-Akkreditierung handelt, können noch keine Leistungsnachweise und Abschlussarbeiten für diesen Studiengang bewertet werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Konzeption und das Ausbildungsziel des Studienganges sind aufeinander abgestimmt. Der Studiengang ist auf das Ausbildungsziel und auf einen berufsqualifizierenden Abschluss mit klarem inhaltlichen Profil abgestimmt.
- Das Angebot an Kernfächern deckt die relevanten Inhalte des Studienfaches zur Erreichung der angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele ab.
- Der Studiengang enthält in den überfachlichen Modulen einführende Lehrveranstaltungen zum interdisziplinären Denken bzw. zur interdisziplinären Zusammenarbeit über die Kernfächer hinaus. Die Prüfungs- und Studienordnung lässt in bestimmtem Umfang die Wahl anderer Fächer zu.
- Die Vermittlung von Methodenkompetenz, Befähigung zu wissenschaftlichem Arbeiten und das Rezipieren von Fachliteratur sind im Curriculum gewährleistet.
- Die Module sind auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung ausgerichtet und sinnvoll miteinander verknüpft. Der Studiengang entspricht insbesondere der Outcome-Orientierung (Qualifikations- und Kompetenzorientierung).
- Der Nachweis von wissenschafts- und forschungsbasierter Lehre im Studiengang ist entsprechend dem gestuften Studiensystem und der Studienausrichtung erbracht.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik, konzeptionelle Geschlossenheit und Transparenz des Studiengangs bzw. Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			X		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)					n.v.
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.2.5	Interdisziplinarität			X		
3.2.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.7*	Ausrichtung auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung			X		
3.2.8	Wissenschafts- und forschungsbasierte Lehre			X		
3.2.9	Leistungsnachweise und Prüfungen					n.b.
3.2.10	Abschlussarbeit					n.b.

3. Konzeption des Studienganges: 3.3 Überfachliche Qualifikationen

In den Bereichen Statistik und Patientenzufriedenheitsanalyse sollen die Studierenden den Umgang mit Methoden empirischer Forschung erlernen. In der Diskussion methodischer Fragen sollen Forschungsthemen und -probleme artikuliert und Hinweise auf weiterführende Fragen und Probleme gegeben werden. Die Vorbereitung auf forschungsorientierte Aufgaben steht jedoch nicht im Mittelpunkt des MBA-Studiums. Es dient vielmehr der anwendungs- und praxisorientierten Vermittlung wissenschaftlich fundierten, aktuellen und relevanten Managementwissens.

Der überfachliche Bereich des Studiums zielt auf übergreifende Bildungsziele, wobei die Trennung zwischen beruflich relevanter Ausbildung und berufsunabhängiger Bildung in Hinblick auf eine verantwortungsvolle Ausfüllung von Managementpositionen oft unscharf ist. Insbesondere Studienelemente wie „Ethik und Werte“ zielen auf diesen übergeordneten Bildungsbereich. Zusätzlich zu diesem Pflichtkurs können optional weitere einschlägige Kurse aus dem Portfolio des überfachlichen Angebots der PS belegt werden.

Die Aspekte soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung werden durch die überfachlichen Module im Umfang von insgesamt 15 CP abgedeckt. Insbesondere die Themen Führung und Ethik sind zentrale Aspekte des überfachlichen Moduls Ü3 „Gesellschaft und Verantwortung“. Zugleich findet eine integrative Vermittlung der damit verbundenen Handlungsansätze und Verhaltensweisen in den Fachmodulen statt. Die Kultivierung und Reflexion sozialen Verhaltens, auch Führungsverhaltens, findet nach Angaben der Hochschule insbesondere in den Präsenzphasen statt.

Managementkonzepte sollen ein wesentlicher Bestandteil der Lerneinheiten zu Entscheidung und Organisation sein und werden im Zusammenhang mit Investitions- und Finanzierungsproblemen und mit dem Marketing diskutiert. Im Modul zur integrierten medizinischen Versorgung sollen alternative Modelle zur Lösung erörtert werden. Ein Überblick über weitere „Management by…“-Konzepte soll durch überfachliche Lerneinheiten wie „Informations-/Wissensmanagement“, „Innovationsmanagement“, „Personalmanagement“, „Konfliktmanagement“ sowie die Key Courses „Führung und Verantwortung“ und „Veränderungen verantwortungsvoll gestalten“ im Modul Ü3 gewährleistet werden.

Kommunikationsverhalten und Rhetorik sowie Kooperation und Konfliktverhalten werden sowohl integriert als auch in separaten Lerneinheiten gefördert. Diese Kompetenzbereiche werden vor allem im überfachlichen Teil des Studiums behandelt. Sie sind zentraler Inhalt der überfachlichen Lerneinheiten „Kulturspezifische Normen im Geschäftsleben“, „Konfliktmanagement“ und „Informations-/Wissensmanagement“. Die kommunikativen und vermittelnden Kompetenzen werden zudem im Veranstaltungszusammenhang der Lerneinheiten "Erfolgreich Moderieren" und "Überzeugend Präsentieren“ erworben. Übungen zu Rhetorik und Präsentationstechniken werden aber auch in die Fachmodule integriert. Die Studierenden arbeiten zahlreiche Präsentationen aus, halten diese vor ihren Kommilitonen und im Rahmen von Praxisprojekten vor Firmenvertretern und bekommen ein Feedback, teilweise gestützt durch Videoaufnahmen, um ihre Kommunikations- und Rhetorikfähigkeiten im Laufe des Studium sukzessive weiterzuentwickeln. Darüber hinaus ermöglichen die vorgesehenen Prüfungsformen wie das Referat, die Präsentation oder die berufspraktische Übung einen Kompetenzerwerb im Bereich Kommunikation und Rhetorik.

Bewertung

Mit Blick auf die Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen überzeugt der Studiengang durch eine ungewöhnlich intensive Vermittlung dieser Qualifikationen. Hier wird in diesem Studiengang mit hoher Kompetenz und Überzeugung ein deutlicher Schwerpunkt gesetzt.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Der Studiengang enthält auch eine deutliche Bildungskomponente, die sich explizit in der Studien- und Prüfungsordnung niederschlägt.
- Soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung werden als Schlüsselkompetenzen intensiv durch Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung im Studiengang gefördert.
- Den Studierenden werden Managementkonzepte in unterschiedlichen Modulen vermittelt.
- Die Studierenden werden in Kommunikationsverhalten und Rhetorik durch Anleitung in unterschiedlichen Lehrveranstaltungen/ Modulen gefördert.
- Kooperationsfähigkeit und Konfliktverhalten werden intensiv durch Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung im Studiengang gefördert sowie in Fallstudien und Projekten trainiert.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit überwiegend übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.3	Überfachliche Qualifikationen		X			
3.3.1	Vorbereitung auf forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)					n.r.
3.3.2	Bildung und Ausbildung		X			
3.3.3	Soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung		X			
3.3.4	Managementkonzepte			X		
3.3.5	Kommunikationsverhalten und Rhetorik			X		
3.3.6	Kooperation und Konfliktverhalten		X			

3. Konzeption des Studienganges: 3.4 Didaktik und Methodik

Das didaktische Konzept zielt vor allem darauf, das im Studium erworbene Wissen in die Management- und Führungspraxis der Studierenden zu überführen. Deshalb soll der Praxisbezug im Mittelpunkt stehen. Die Dozenten sind, nach Darstellung der LUL, bezüglich ihres fachlichen und persönlichen Hintergrundes so gewählt, dass die Studierenden vom Expertenwissen und der Managementerfahrung der Lehrenden profitieren können und die Entwicklung des eigenen Kompetenzprofils gefördert wird. Fachliches Grundlagenwissen soll von den Dozenten präsentiert werden, die Studierenden sollen dieses im Rahmen des Studiums weitgehend eigenständig vertiefen, z.B. in Form von Übungen. Es soll großer Wert auf einen hohen Präsenzanteil des Studiums gelegt werden, da auf diese Weise Kommunikation und Erfahrungsaustausch zwischen Studierenden und Dozenten sowie zwischen den Studierenden untereinander ermöglicht werden soll. Eingebettet in ein Gerüst von Fallstudien, Übungen, Rollenspielen und Praxisprojekten soll die Kompetenz der Studierenden zur Lösung komplexer, interdisziplinärer unternehmerischer Problemstellungen herausgebildet werden.
Im Rahmen der verschiedenen Veranstaltungsformen wie Vorlesungen und Seminare sollen, den grundlegenden didaktischen Prinzipien folgend, verschiedene Formen methodischen Handelns je nach sachlichem Bezug realisiert werden: Projektmethode, Simulation, Planspiele, Rollenspiele, Fallstudien, Leittextmethode, Lerndialoge, Lerntagebücher, Kleingruppen-Lerngespräch, Lernkonferenz, Lernnetzwerk etc.. Da der Studiengang berufsbegleitend durchgeführt wird, sollen die Studierenden das im Studium Gelernte unmittelbar in Bezug auf ihre aktuelle berufliche Situation reflektieren können. Die individuelle Förderung soll durch ein persönliches Coaching-Konzept ergänzt werden, in dem die Studierenden Feedback zu ihrem Führungsverhalten und ihrer Entwicklung bekommen und dadurch lernen, ihre fachliche und persönliche Entwicklung besser einzuschätzen und zu lenken.

Fallstudien und Anwendungsbeispiele sollen integraler Bestandteil aller und insbesondere der Module, die sich mit dem operativen und strategischen Arztpraxismanagement befassen, sein. Sie kommen beispielsweise in den (Teil-)modulen „F1.1 AM Grundlagen der Kostenrechnung mit Anwendungsbeispielen aus der ärztlichen Praxis“, „F4 AM Rechtliche Aspekte des Arztpraxismanagement“ oder auch in der überfachlichen Lerneinheit „Ü2.1 Konfliktmanagement“ zum Einsatz. Hierbei soll die Fähigkeit zur Anwendung des Grundlagenwissens in praktischen Zusammenhängen trainiert werden. Die Masterarbeit soll bevorzugt im Rahmen eines Praxisprojekts erstellt werden.

Angelehnt an die Erfahrungen des Fernstudiengangs Sustainability Management soll es zukünftig für alle Studiengänge der Professional School eine Online-Plattform geben, auf der sich Informationen

zum Studiengang, relevante Dokumente zum Download sowie ein Forum zum jeweiligen Studiengang befinden sollen. Ferner soll auf diesem Weg auch eine asynchrone Online-Sprechstunde angeboten werden.

Das Lehr- und Lernmaterial soll, je nach Anforderung der Lerneinheit/ des Moduls, durch die Lehrenden gestaltet werden.

Gastreferenten sind insbesondere für das überfachliche Modul „Gesellschaft und Verantwortung“ vorgesehen.

Bewertung

Die im Studiengang zum Einsatz kommenden Lehrmethoden sind vielfältig und gut auf des jeweilige Lernziel bezogen. Die bisher begutachteten Lehrmaterialien, Fallstudien etc. entsprechen den Erfordernissen des Studiengangs. Die inhaltliche Betreuung der Studierenden wird durch Dozenten übernommen; dies wird nach Eindruck der Gutachter zur allseitigen Zufriedenheit geschehen.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Das didaktische Konzept des Studienganges ist beschrieben, logisch nachvollziehbar und auf das Studiengangsziel hin ausgerichtet.
- Methodenvielfalt wird im Studiengang angewendet. Vielfältige, auf die Module ausgerichtete Methoden werden im Studiengang angewendet.
- Fallstudien und Praxisprojekte sind Bestandteil des Studienangebotes. Die Anforderungen entsprechen dem Studiengangsziel.
- Die Lehr- und Lernmaterialien entsprechen in quantitativer und qualitativer Hinsicht dem zu fordernden Niveau, sind zeitgemäß und stehen den Studierenden zur Verfügung.
- Gastreferenten werden im Studiengang eingesetzt. Die Gastreferenten bringen besondere Erfahrungen in den Lehrbetrieb ein, entweder aus der Praxis oder aus der Wissenschaft, aber z.B. auch aus Kultur und Politik.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.4	Didaktik und Methodik			X		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt			X		
3.4.3	Fallstudien und Praxisprojekt			X		
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			X		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb					n.v.

3. Konzeption des Studienganges: 3.5 Berufsbefähigung

Als MBA-Studium soll der Studiengang, nach Ansicht der Hochschule, die Studierenden auf der Basis ihrer aktuellen beruflichen und persönlichen Entwicklung systematisch auf die Übernahme weiter reichender Führungsverantwortung im Management vorbereiten und damit die Basis für weitere Karriereschritte festigen. Das inhaltliche und didaktische Konzept ist dabei ausgerichtet auf die berufliche Förderung im weiteren Bereich des operativen und strategischen Arztpraxismanagements. Der Studiengang soll den Studierenden insbesondere dabei helfen, die bei der selbständigen

Berufsausübung auftretenden typischen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Probleme besser zu bewältigen.
Das Ziel der Berufsbefähigung bzw. deren Erhaltung ist in wesentlichen Bestandteilen des Curriculums abgebildet:

- Thematisierung und Training von Soft Skills, die im Beruf gefordert werden (Konfliktmanagement, Kommunikation, Führungsverhalten etc.)
- Thematisierung und Anwendung der im Arztpraxismanagement angewandten Konzepte und Instrumente an praktischen Beispielen
- Vermittlung grundlegender und vertiefender Managementkenntnisse
- Vermittlung grundlegender und vertiefender Kenntnisse zu den rechtlichen, ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Managements respektive Arztpraxismanagements
- Gebündelte Anwendung bzw. Erprobung des erlernten Wissens und der erworbenen Kompetenzen in einer realen Unternehmenssituation (Fallstudie) und in der Master-Abschlussarbeit in der Abschlussphase des Studiums.

Bewertung

Da sich der Studiengang an Berufstätige richtet, die durch dieses Weiterbildungsangebot berufliche Entwicklungsschritte vorbereiten wollen, ist nicht die Berufsbefähigung, sondern vielmehr die Sinnhaftigkeit der zu erwerbenden Qualifikationen mit Blick auf die berufliche Weiterentwicklung zu bewerten. Da die Mehrzahl der Studierenden bereits eine erste „Berufsfähigkeit“ erworben und unter Beweis gestellt hat, verfolgt der Studiengang primär das Ziel, das vorhandene medizinische Fachwissen um Management- und Führungskompetenz zu erweitern. Es ist davon auszugehen, dass ein Teil der Studierenden nach dem Studium keinen Berufswechsel anstrebt, sondern weiterhin in der eigenen Praxis arbeitet, allerdings mit anderem Wirkungskreis. Ein Teil der Studierenden wird aber Führungsaufgaben in neuen Institutionen übernehmen. Insofern kann das Kriterium als erfüllt angesehen werden.

Die Qualitätsanforderung ist insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.5*	Berufsbefähigung			X		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.1 Lehrpersonal des Studienganges

Im Studiengang werden insgesamt 17 Lehrende, darunter 7 Professoren eingesetzt, wobei 19 von 33 Lehrveranstaltungen von Professoren unterrichtet werden. Die PS verfügt dabei über kein eigenes Lehrpersonal. Die im Studiengang eingesetzten Professoren entstammen jeweils einer der drei Fakultäten der Hochschule und erbringen die Lehrleistung im Nebenamt. Das hauptamtliche Lehrdeputat der Dozenten bleibt durch den Studiengang damit unberührt. Gleichwohl betrachtet die PS im Rahmen der Entwicklungsplanung auch die Option, künftig Teile des hauptamtlichen Lehrdeputats in die weiterbildende Lehre einzubeziehen.

Fast alle Dozenten sind promovierte Professoren der Hochschule, deren wissenschaftliche und pädagogische Qualifikation in den Berufungsverfahren nachgewiesen wurde, oder entsprechend ausgewiesene (promovierte) Praktiker.

Nach Auskunft der LUL verfügen die meisten Dozenten des Studiengangs über Praxiserfahrung in ihrem Kompetenzbereich.

Die Studiengangsleiter der weiterbildenden Studiengänge der PS arbeiten sowohl bei der Abstimmung des überfachlichen Curriculums als auch in organisatorischen Fragen nach Angaben der Hochschule eng zusammen. Hierzu finden in der Aufbauphase in der Regel wöchentlich Abstimmungsgespräche statt, an denen auch die Leitung der PS teilnimmt. Weitere Anknüpfungspunkte zur Zusammenarbeit ergeben sich durch die gemeinsame Arbeit im Zulassungs- und Prüfungsausschuss. Die PS beabsichtigt die regelmäßige Durchführung so genannter „Dozierendentage“ für alle in der Weiterbildungslehre aktiven Dozenten, die dem inhaltlichen Austausch und der Vernetzung der internen und externen Dozierenden in den verschiedenen Weiterbildungsstudiengängen dienen

sollen. Die Dozierendentage bieten darüber hinaus die Gelegenheit zur curricularen Feinabstimmung sowie zur stetigen Reflexion der individuellen Lehrtätigkeit im Gesamtkonzept des Leuphana Weiterbildungsmodells.

Die Betreuung der Studierenden erfolgt zu Beginn des Studiums in Form einer Einführungsveranstaltung. Für die studienbegleitende Beratung wird jedem Studierenden ein Professor als Betreuer zugeteilt. Dieser berät auf individueller Basis zu Anfang des Studiums. Ferner bieten die Lehrenden individuelle Sprechstunden an. Ergänzend zur persönlichen face-to-face-Betreuung haben die Studierenden die Möglichkeit, eine virtuelle (online) Sprechstunde in Anspruch zu nehmen.

Bewertung

Das vorhandene Lehrpersonal und die angebotenen Dienstleistungen sind dem Studiengang angemessen. Hervorzuheben ist die sehr gute Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal. Beides wurde ausdrücklich von Lehrenden, Studierenden (aus anderen Studiengängen) und Verwaltung bestätigt.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Struktur und Anzahl des Lehrpersonals korrespondieren, auch unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen, mit den Anforderungen des Studienganges und entsprechen den staatlichen Vorgaben. Die vertragliche Situation des Lehrpersonals gewährleistet eine kontinuierliche Durchführung des Studienganges. Die wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals entspricht den staatlichen Vorgaben.
- Die pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals orientiert sich an der Aufgabenstellung und wurde nachgewiesen.
- Die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals entsprechen den Anforderungen des Studienganges für die Lehre.
- Im Fachbereich finden regelmäßig gemeinsame Veranstaltungen statt, an denen alle Hochschullehrer, zahlreiche Mitarbeiter und Studierende teilnehmen.
- Das Lehrpersonal steht den Studierenden auch außerhalb der vorgegebenen „Sprechzeiten“ zur Verfügung. Die Studierenden sind „rundum zufrieden“.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, einmal übertroffen.

4.	Ressourcen und Dienstleistungen	Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.1	Lehrpersonal des Studiengangs			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			X		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3	Pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.5	Interne Kooperation			X		
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		X			

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.2 Studiengangsmanagement

Die Studiengangsleitung ist zuständig für alle organisatorischen Leistungen, die für einen reibungslosen Ablauf des Studienbetriebs notwendig sind. Sie arbeitet dabei in enger Kooperation mit der Leitung der PS und dem zuständigen Verwaltungspersonal zusammen.

Zur Verwaltungsunterstützung stehen für Studierende und das Lehrpersonal weiterhin 2,6 Verwaltungskraftstellen sowie 0,5 Stellen für den Bereich Technischer Support E-Learning zur Verfügung. Die Aufgaben im Bereich von Immatrikulation und Prüfungsverwaltung, Rechner- und Netzwerkpflege sowie Rechtsberatung werden derzeit von der zentralen Universitätsverwaltung übernommen, sollen jedoch perspektivisch dezentralisiert in der PS verortet werden.

Die Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse sind durch die Hochschule in ein Qualitätsmanagementsystem für die PS eingebunden.

Aus Mitteln eines EU-geförderten Projekts sind ab 2008 entsprechende Personal- und Sachmittel für die Bearbeitung der Themengebiete PR/Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement und Alumniarbeit vorgesehen.

Für die PS soll zeitnah ein überwiegend aus externen Experten und Praxisvertretern zusammengesetzter Beirat gebildet werden. Dieser hat die Aufgabe, die Leitung der PS und die Studiengangsleiter sowohl in strategischen Fragen wie z.B. der Entwicklung des Angebotsspektrums für Weiterbildung und Wissenstransfer als auch in organisationalen Belangen zu beraten. Die Mitglieder des Beirats werden von der Universitätsleitung benannt.

Bewertung

Die Regelungen zur Ablauforganisation und zu den Entscheidungsprozessen für den Studiengang sind im Rahmen des Qualitätssicherungssystems der PS gegeben und erscheinen stimmig (zur Bewertung siehe Abschnitt 5). Unklar blieben den Gutachtern die Zusammensetzung und die Aufgaben des Beratungsgremiums. Die Gutachter raten, insbesondere die Aufgaben des Beratungsgremiums von vornherein klar zu definieren.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind festgelegt und werden entsprechend umgesetzt. Die Dozierenden und Studierenden sind bei den Entscheidungsprozessen, welche ihre Tätigkeitsbereiche betreffen, einbezogen.
- Die Studiengangs- und Programmleitung koordinieren die Abläufe aller im Studiengang Mitwirkenden und tragen Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes.
- Verwaltungsunterstützung mit Transparenz in der Aufgaben- und Personenzuordnung wird sowohl qualitativ als auch quantitativ und unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen gewährleistet (siehe Verflechtungsmatrix).

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.2	Studiengangsmanagement			X		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			X		
4.2.2	Studiengangsleitung			X		
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal			X		
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse					n.v.

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.3 Dokumentation des Studienganges

Der Dokumentation des Studiengangs dienen der Internetauftritt, aus dem die wesentlichen Merkmale des Studiengangs einschließlich der Inhalte und Termine hervorgehen, Informationsbroschüren für Studieninteressierte, das Modulhandbuch sowie die Zulassungs- und Prüfungsordnung. Der zeitliche Ablauf des gesamten Studiums wird zu Beginn durch einen tagesgenauen Terminplan mit Präsenzveranstaltungen, Prüfungen und sonstigen relevanten Terminen dargestellt. Alle

Informationen werden gesammelt in einem Informations-Manual zusammengestellt und den Studierenden überreicht.

Die diversen Aktivitäten der Weiterbildungsstudiengänge der PS werden sowohl auf der öffentlich zugänglichen Homepage als auch im den Teilnehmern und Alumni vorbehaltenen Onlineforum dokumentiert. Auf dieser Basis werden regelmäßig Jahresberichte zusammengestellt.

Bewertung

Die Anforderungen hinsichtlich Studiengang, Studienverlauf und Prüfungen sind durch geeignete Dokumentation und Veröffentlichung bekannt. Die Studierenden werden durch fachliche und überfachliche Beratung unterstützt. Die Aktivitäten im Studienjahr werden dokumentiert und regelmäßig in einem Jahresbericht veröffentlicht.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.3	Dokumentation des Studiengangs			X		
4.3.1*	Beschreibungen des Studiengangs			X		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			X		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.4 Sachausstattung

Die Hochschule verfügt über vier Standorte, davon drei in Lüneburg selbst. Die dortigen Raumbestände umfassen:

- Standort Campus: 5 Hörsäle mit insgesamt rd. 1700 Sitzplätzen, rd. 50 Seminarräume mit insgesamt 1650 Sitzplätzen
- Standort Rotes Feld: 4 Hörsäle mit 98 Sitzplätzen, 1 Hörsaal mit 300 Sitzplätzen, rd. 20 Seminarräume mit 16 bis 40 Sitzplätzen
- Standort Volgershall: 1 Hörsaal mit 150 Sitzplätzen, 6 Seminarräume mit jeweils ca. 50 Sitzplätzen
- sowie einen virtuellen Hörsaal zur Multimedia-Übertragung von Vorlesungen.

Die Unterrichtsräume wurden teilweise erst vor wenigen Jahren neu eingerichtet. Die im Weiterbildungsbereich genutzten Hörsäle und Seminarräume sind in der Regel mit Tafel/Whiteboard, Flipchart, Overheadprojektoren und Beamern ausgestattet.
Die Aktivitäten der PS sollen zukünftig (ab Oktober 2008) in einem modern ausgestatteten, eigenen Gebäudeteil auf dem Campus konzentriert werden, wo auch die Lehrveranstaltungen des Studiengangs „Arztpraxismanagement“ primär stattfinden werden.
Die LUL ist flächendeckend mit strukturierter Verkabelung ausgestattet, so dass in jedem Raum mindestens zwei Ethernetverbindungen zur Verfügung stehen. In zentralen Bereichen wie Bibliothek, Hörsälen, Rechenzentrum, Medienzentrum und Mensa ist zusätzlich ein Funknetz (WLAN) installiert. Über einen Server können sich Studierende und Lehrende direkt in das Campus-Netzwerk einwählen.
Alle Hörsäle und einige der Seminarräume sind mit stationären Video-/Datenbeamern ausgestattet; für alle anderen Seminarräume können transportable Beamer ausgeliehen werden.
Zur Beratung bei technikorientierten Fragenstellungen stehen den Studierenden qualifizierte Mitarbeiter in den Rechnerpools bzw. beim Rechen- und Medienzentrum zur Verfügung.

Das Bibliothekssystem der Hochschule mit der Zentralbibliothek auf dem Campus und den Teilbibliotheken an den Standorten Lüneburg-Rotes Feld, Lüneburg-Volgershall und Suderburg gehört zum Gemeinsamen Bibliotheksverbund der norddeutschen Bundesländer und bietet u.a. Online-Fernleihe, die elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB), das Datenbankinformationssystem (DBIS) sowie den Zugang zu Fachportalen an.
Der Bestand der Bibliothek umfasst derzeit 606.000 Bände, 1.600 laufende Printzeitschriften sowie 12.000 weitere frei zugängliche elektronische Fachzeitschriften, 340 fachwissenschaftliche

Datenbanken im Netzzugriff, 35.000 elektronische Dissertationen und ca. 2.200 lizenzierte elektronische Bücher. Es existiert ein Bibliotheksentwicklungskonzept zur Entwicklung bzw. Aktualisierung der Bestände.
Der Online-Katalog der Universität verzeichnet alle Bestände der Universitätsbibliothek. Mit seiner Hilfe können die Studierenden über das Internet auch von Zuhause aus in den Beständen recherchieren, die Leihfrist der von ihnen ausgeliehenen Medien selbst verlängern oder anderweitig entliehene Titel für sich vormerken.
Die Öffnungszeiten der Zentralbibliothek liegen werktags zwischen 9 und 20 Uhr, samstags zwischen 10 und 18 Uhr. Die Teilbibliotheken haben teilweise kürzere Öffnungszeiten. Während der Öffnungszeiten ist grundsätzlich die bibliothekarische Betreuung der Studierenden gewährleistet. Während der vorlesungsfreien Zeit gelten bedarfsgerecht leicht eingeschränkte Öffnungszeiten. Die vier Bibliotheksstandorte verfügen über insgesamt 670 Leseplätze und ca. 100 PC-Arbeitsplätze, von denen die meisten Zugang zur Internet bieten.

Bewertung

Insgesamt ist die Sachausstattung adäquat, mit besonders guter Ausstattung der Unterrichtsräume und Einzelarbeitsplätze mit zeitgemäßer IKT und deren Verfügbarkeit sowie der großen Anzahl und guten technischen Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende.
Die Absolventen weisen in den Evaluationsbefragungen darauf hin, dass ihr Interesse an diesem Studiengang auch davon bestimmt war, dass er in die gute Infrastruktur der LUL integriert ist.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Quantität und Qualität der Unterrichtsräume entsprechen den für den Studienbetrieb beschriebenen Notwendigkeiten, auch unter Berücksichtigung der Ressourcenverwendung für andere Studiengänge. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar.
- Die IKT-Ausstattung ermöglicht an Einzelarbeitsplätzen und während des Unterrichts auf allen Plätzen die Nutzung von Laptops und des Internets mit Zugang über kostenfreies Wireless LAN.
- Eine Präsenzbibliothek ist vorhanden und ein Entwicklungskonzept für die Bibliothek liegt vor. Literatur und Zeitschriften sind auf die Studieninhalte abgestimmt und auf dem aktuellen Stand. Ein Konzept für die weitere Entwicklung (Aktualisierung) liegt vor.
- Öffnungszeiten auch außerhalb der veranstaltungsfreien Zeit sind gegeben. Eine Betreuung in dieser Zeit ist grundsätzlich gegeben.
- Den Studierenden stehen genügend Bibliotheksarbeitsplätze zur Verfügung. Die technische Ausstattung entspricht den Anwendungsanforderungen. Darüber hinaus ist der Zugang mit Laptop über Wireless LAN zum kostenfreien Internet und Bibliotheksbestand sowie zu Online-Katalogen und zur Fernleihe gewährleistet.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, zweimal übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität und Qualität der Unterrichtsräume			X		
4.4.2	Ausstattung der Unterrichtsräume und Einzelarbeitsplätze mit zeitgemäßer IKT und deren Verfügbarkeit		X			
4.4.3	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			X		
4.4.4	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.5	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		X			

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Ein Spezifikum des Leuphana Weiterbildungsmodells ist das individuelle Coaching-Angebot. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin eines weiterbildenden Studiengangs erhält eine Coaching-Einheit. Hier wird beispielsweise das eigene Führungsverhalten reflektiert oder die kommunikative Kompetenz im Rahmen einer Videofeedback-Einheit trainiert.
Zur Karriereberatung und beruflichen (Neu)orientierung stehen auch den bereits berufstätigen Studierenden die Angebote des Career Service der Universität sowie eine Präsenzbibliothek zur selbständigen Informationsrecherche mit Materialien zur Berufsorientierung zur Verfügung.
Die Hochschule plant, für die Professional School ein eigenes Alumni-Netzwerk zu entwickeln. Die Basis dieses Netzwerks soll eine virtuelle Plattform bilden, die es ermöglicht, Kontakte zu anderen Absolventen herzustellen und über regionale Grenzen hinweg aufrecht zu erhalten. Neben dem Aufbau eines Alumni-Netzwerkes soll die angestrebte Plattform auch dem Erfahrungsaustausch mit und zwischen den (ehemaligen) Lehrenden dienen.
Den Studierenden stehen die Sozialberatungsangebote des Studentenwerks sowie des AStA zur Verfügung. Darüber hinaus können sie sich an ihre Studiengangsleitung und/oder ihren persönlichen Mentor wenden. Im Rahmen des Aufbaus einer virtuellen Lernumgebung sollen entsprechende Beratungsangebote auch in einem entsprechenden Online-Forum etabliert werden.
Dann stehen den Studierenden die Beratungsangebote des Institutes für Psychologie, der Sozial- und Rechtsberatung des AStA, der psychotherapeutischen Beratungsstelle des Studentenwerkes sowie der Studienberatung vernetzt auf einer Online-Plattform zur Verfügung. Über die virtuelle Beratung hinaus stehen den Studierenden verschiedene Online-Tools, wie Potenzialanalysen zu Ressourcen und Persönlichkeitsspezifischen Risikofaktoren etc., zur Verfügung.

Bewertung

Hervorzuheben ist die intensive Beratung der Studierenden in Form eines individuellen Coaching-Angebots, das der beruflichen Weiterentwicklung dient und in dieser Form eine Besonderheit der PS ist.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Karriereberatung und Placement Service werden den Studierenden/Absolventen angeboten. Es besteht ein Netzwerk aus Kontakten zu Unternehmen. Ausreichende Ressourcen werden von der Hochschule zur Verfügung gestellt.
- Betreuung und Sozialberatung sind fester Bestandteil der Dienstleistung der Hochschule und werden regelmäßig angeboten.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt, einmal übertroffen.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			X		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service		X			
4.5.2	Alumni-Aktivitäten					n.b.
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden			X		

4. Ressourcen und Dienstleistungen: 4.6 Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges

Weiterbildungsstudiengänge sind vor dem Hintergrund der in Niedersachsen geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen und insbesondere des Hochschulpaktes 2020 grundsätzlich als sich selbst finanziell tragende Programme zu konzipieren. Dementsprechend können einzelne Kohorten in der Regel nur dann starten, wenn auf der Basis der individuellen Studiengangskalkulation eine hinreichende Anzahl qualifizierter Bewerbungen vorliegt oder entsprechende Einnahmeüberschüsse aus den Vorjahren einen vorübergehenden Verlustbetrieb ausgleichen können. Auf der Basis dieses

Geschäftsmodells ist für den jeweiligen Studienzyklus bzw. den Akkreditierungszeitraum Finanzierungssicherheit gegeben. Für den Studiengang gibt es einen Businessplan. Danach ist die Finanzierung, insbesondere die Höhe der Dozentenhonorare, flexibel in Abhängigkeit von der Teilnehmerzahl, so dass bereits bei einer geringen Teilnehmerzahl der Studiengang kostendeckend durchgeführt werden kann. Dabei hat jeder Studierende insgesamt einen Betrag von 15.000 Euro zu entrichten.

Bewertung

Die Finanzplanung erscheint insgesamt nachvollziehbar. Da im Hochschulpakt 2020 nach Angaben der Hochschule festgelegt wurde, dass Weiterbildungsstudiengänge nur bei ausreichender Bewerberzahl starten können, sehen die Gutachter die Finanzierungssicherheit als gegeben an.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Eine Finanzplanung liegt vor. Die Finanzplanung ist logisch und nachvollziehbar.
- Es existieren Vereinbarungen zur finanziellen Grundausstattung. Die finanzielle Grundausstattung ist vorhanden.
- Die Finanzierungssicherheit ist für den aktuellen Studienzyklus und gesamten Akkreditierungszeitraum gewährleistet und nachgewiesen.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studiengangs			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			X		

5. Qualitätssicherung

Die LUL befindet sich im Prozess der Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems. Qualität soll darin in einem konstant laufenden Diskursverfahren optimiert und in den Entwicklungsstufen Qualitätsplanung, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und einer gelebten Qualitätskultur entfaltet werden.

Die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule soll die Etablierung einer universitätsweiten Qualitätskultur ermöglichen, die alle universitären Bereiche - die zentrale Verwaltung, die Fakultäten, die Forschungszentren, das College, die Graduate School und die PS - einbezieht und sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente enthält. Hochschulweit koordiniert die “AG Akkreditierung“ die Abstimmung und Schnittstellengestaltung der Qualitätssicherung und -entwicklung in den universitären Bereichen. Ihr gehören Vertreter der zentralen Verwaltung, der Fakultäten, des College, der Graduate School, der PS, des Gleichstellungsbüros sowie der Hochschuldidaktik und des Evaluationsbüros an.

Um der universitären Qualitätssicherung eine verbindliche und zusammenhängende Ausrichtung zu geben, sind sechs zentrale Qualitätsgrundsätze formuliert worden, die den einzelnen Bereichen als Leitlinien für die Entwicklung spezifischer Qualitätskriterien dienen.

- Klare Profilbildung
- Beteiligung und Integration der Beschäftigten
- Feedbackorientierung /-kultur
- Interne und externe Serviceorientierung als Arbeitsprinzip
- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

- Effiziente Informations- und Kommunikationsstrukturen

Die PS ist über die Vizepräsidentschaft für lebenslanges Lernen direkt an die Hochschul-Leitung angebunden und in die strategische Hochschulentwicklung integriert. Da die PS den regulären Studienbetrieb erst im April 2009 aufnimmt, befindet sich auch ihr Qualitätsmanagementsystem noch im Aufbau.

In der Aufbauphase liegt die Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems der PS bei der "AG Weiterbildung". Sie kommt in der Regel wöchentlich zusammen und besteht aus den Studiengangs- und Programmleitern sowie den Verantwortlichen für die Weiterbildungs-Studiengänge und dem E-Learning-Beauftragten. Zusätzlich wurde eine Senatskommission für wissenschaftliche Weiterbildung eingerichtet, zu deren Aufgaben es u.a. zählt, das gesamte Studiengangs-Portfolio zu analysieren, die Qualifikationsvoraussetzungen der eingesetzten Lehrenden zu überwachen und auf Basis des halbjährlichen Evaluationsberichts ggf. konzeptionelle Weiterentwicklungen zu empfehlen. Die hochschulweiten Qualitätsgrundsätze werden in detaillierte Leitlinien für die Studiengänge der PS umgesetzt.

Das Qualitätsmanagementsystem der PS soll sich durch eine starke Feedbackorientierung auszeichnen. Es orientiert sich dabei am Modell des Customer Relationship Managements (CRM) und richtet das organisationale Selbstverständnis wie auch die operativen Arbeitsprozesse (z.B. Marketing, Service, Lehre) ganzheitlich auf die Kundenbedarfe aus. In Adaption des CRM-Customer Life Cycle-Modells wird der Arbeitsprozess entlang der folgenden sechs Phasen einer Weiterbildungsmaßnahme strukturiert und mit Qualitätskriterien versehen: (1) Anbahnung, (2) Bewerbung, (3) Aufnahme und Orientierung, (4) Studieren und Lernen, (5) Abschlussarbeit/Übergang in die weitere Tätigkeit sowie (6) Alumni.

Zentrales Element zur Überprüfung der Qualitätskriterien und -ziele wird dabei die regelmäßige interne und externe Evaluation sein. Neben der Orientierung an den Standards der Gesellschaft für Evaluation (Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness, Genauigkeit) soll die interne Evaluation sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren berücksichtigen, die individuell je nach Art der jeweiligen Fragestellung konzipiert werden. Die Ergebnisse sollen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der PS verwendet werden.

Die Qualitätssicherung soll auf drei Ebenen erfolgen. Auf der Ebene der Studienprogramme wird die Kohärenz, Ausgestaltung und Relevanz des Weiterbildungsmodells und somit der Curricula sowie die Angemessenheit des Workload geprüft. Auf der Lehrebene wird die Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen hinsichtlich festgelegter Kriterien ermittelt. Die dritte Ebene umfasst die Handlungsfelder Betreuung und Service und beinhaltet damit den reibungslosen Ablauf des Lehr-/Lernbetriebes.

Für die Entwicklung der Studiengangsstrukturen und die Formulierung der Qualitätsstandards wurden die Vorgaben und Empfehlungen herangezogen, die allgemein bei der Entwicklung akkreditierungsfähiger, modularisierter Studiengänge zu beachten sind. Im September 2009 soll eine externe Evaluation im Rahmen eines Peer Reviews erfolgen. Die Gutachter werden in Abstimmung zwischen der Senatskommission für wissenschaftliche Weiterbildung und der Leitung der PS ausgewählt. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werden hochschulintern veröffentlicht und außerdem in den Qualitätszirkeln diskutiert.

Die Prüfung der Lehrqualität erfolgt über das Verfahren der Lehrevaluation, ggfs. ergänzt um eine mündliche Feedbackrunde, das mittels einer standardisierten, schriftlichen Befragung der Studierenden durchgeführt wird. Alle Lehrbeauftragten sollen regelmäßig an halbjährlichen Informations- und Vernetzungsveranstaltungen der Leuphana PS teilnehmen, in denen sie mit den Rahmenbedingungen der Leuphana Weiterbildung im Allgemeinen und den spezifischen Besonderheiten ihrer jeweiligen Studiengänge vertraut gemacht werden.

Um akute Störungen im Lehr-/Lernbetrieb sofort zu erfassen und ihnen ggf. schnell und adäquat begegnen zu können, soll ein Beschwerde-Management eingerichtet werden.

Im Rahmen der Ergebnis-Evaluierung sind ab Ende 2011 Befragungen der Absolventen und Verbleibs-Studien geplant.

Die Senatskommission für wissenschaftliche Weiterbildung erhält regelmäßige Berichte über die Evaluationsergebnisse und die geplanten bzw. umgesetzten Maßnahmen. Die Veröffentlichung zusammenfassender Evaluationsberichte erfolgt danach über das interne Portal der PS.

Bewertung

Die Hochschule hat ein ausführliches und umfassendes Konzept der Qualitätssicherung für die PS vorgelegt, in das auch der hier betrachtete Studiengang eingebunden ist. Aufbauend auf Untersuchungen zum Arbeitsmarkt und unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Weiterbildung werden darin Qualitätsziele festgelegt und Zuständigkeiten beschrieben. Das vorgestellte Qualitätsmanagement sieht ein anspruchsvolles, alle Leistungsaspekte der PS berücksichtigendes System vor, das durch regelmäßiges Feedback und Einbeziehung aller Stakeholder gekennzeichnet ist.

Gleichwohl befindet sich die PS noch im Aufbau. Die Phase der Konzeption des Qualitätsmanagementsystems scheint bislang noch nicht abgeschlossen. In der Übergangszeit wird im Studiengang noch mit den im Rahmen der Erst-Akkreditierung beschriebenen Instrumenten der Qualitätssicherung gearbeitet. Die Gutachter bewerten diesen Punkt daher als „erfüllt“, gehen aber davon aus, dass bei entsprechender weiterer Ausarbeitung des Konzepts und einer entsprechenden Umsetzung eine bessere Bewertung möglich ist.

Insgesamt bleibt festzuhalten:

- Die Hochschule hat Qualitätsziele für die Entwicklung von Studiengängen formuliert und überprüft ihre Umsetzung regelmäßig. Ihr System der Qualitätssicherung und -entwicklung ist umfassend konzipiert und berücksichtigt alle für eine qualitätvolle Entwicklung von Studiengängen relevanten Bereiche. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert.
- Das Konzept der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges ist systematisch in das übergeordnete Qualitätssicherungskonzept der Fakultät und der Hochschule eingebettet.
- Es besteht ein Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren, das systematisch für eine kontinuierliche Überwachung und Weiterentwicklung der Qualität in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse genutzt wird. Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert.
- Es wird regelmäßig eine Evaluierung durch die Studierenden nach einem beschriebenen Verfahren stattfinden; die Ergebnisse werden kommuniziert und werden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.
- Es wird regelmäßig eine Evaluierung durch das Lehrpersonal nach einem beschriebenen Verfahren stattfinden; die Ergebnisse werden kommuniziert und werden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.
- Es wird regelmäßig eine externe Evaluierung nach einem festgelegten Verfahren stattfinden; die Ergebnisse werden kommuniziert und werden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung finden.

Die Qualitätsanforderungen sind insoweit erfüllt.

5.	Qualitätssicherung	Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
5.1*	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule in der Studiengangsentwicklung			X		
5.2	Einbezug der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studiengangs in das Gesamtqualitätssicherungskonzept der Hochschule			X		
5.3	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studiengangs in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
5.4	Evaluation			X		
5.4.1	Evaluation durch Studierende			X		
5.4.2	Evaluation durch das Lehrpersonal			X		
5.4.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			X		

Qualitätsprofil

Hochschule: Leuphana Universität Lüneburg
Master-Studiengang: Arztpraxismanagement (MBA)

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.	**Ziele und Strategie**					
1.1	Zielsetzungen des Studiengangs			X		
1.1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Studienziele			X		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			X		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			X		
1.1.4*	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			X		
1.2	Positionierung des Studiengangs		X			
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt		X			
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			X		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		X			
1.3	Internationale Ausrichtung			X		
1.3.1	Internationalität in der Studiengangskonzeption			X		
1.3.2	Internationalität der Studierenden (falls zutreffend)					n.b.
1.3.3	Internationalität der Lehrenden			X		
1.3.4	Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
1.3.5	Strukturelle und/oder inhaltliche Indikatoren für Internationalität			X		
1.3.6	Fremdsprachenkompetenz			X		

Beurteilungskriterien		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			X		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken				X	
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen			X		
1.5	Chancengleichheit			X		
2.	**Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)**					
2.1	Zulassungsbedingungen			Auflage		
2.2	Auswahlverfahren					n.v.
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)			X		
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz					n.r.
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			X		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung			X		
3.	**Konzeption des Studiengangs**					
3.1	Struktur			X		
3.1.1*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)“			X		
3.1.2*	Anwendung des Modulkonzeptes			X		
3.1.3	Struktureller Aufbau des Studiengangs (Kernfächer und Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer))			X		
3.1.4	Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.1.5	Integration von Theorie- und Praxisinhalten			X		
3.1.6*	Studien- und Prüfungsordnung			X		
3.1.7*	Transparenz und Beschreibung von Modulen			X		

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.2	Inhalte			X		
3.2.1*	Logik, konzeptionelle Geschlossenheit und Transparenz des Studiengangs bzw. Curriculums			X		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			X		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)					n.v.
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.v.
3.2.5	Interdisziplinarität			X		
3.2.6	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			X		
3.2.7*	Ausrichtung auf Qualifikations- und Kompetenzentwicklung			X		
3.2.8	Wissenschafts- und forschungsbasierte Lehre			X		
3.2.9	Leistungsnachweise und Prüfungen					n.b.
3.2.10	Abschlussarbeit					n.b.
3.3	Überfachliche Qualifikationen		X			
3.3.1	Vorbereitung auf forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)					n.r.
3.3.2	Bildung und Ausbildung		X			
3.3.3	Soziales Verhalten, ethische Aspekte und Führung		X			
3.3.4	Managementkonzepte			X		
3.3.5	Kommunikationsverhalten und Rhetorik			X		
3.3.6	Kooperation und Konfliktverhalten		X			

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
3.4	Didaktik und Methodik			X		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2	Methodenvielfalt			X		
3.4.3	Fallstudien und Praxisprojekt			X		
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			X		
3.4.5	Gastreferenten			X		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb					n.v.
3.5*	Berufsbefähigung			X		
4.	**Ressourcen und Dienstleistungen**					
4.1	Lehrpersonal des Studiengangs			X		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			X		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.3	Pädagogische Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.5	Interne Kooperation			X		
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		X			
4.2	Studiengangsmanagement			X		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			X		
4.2.2	Studiengangsleitung			X		
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal			X		
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse					n.v.

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
4.3	Dokumentation des Studiengangs			X		
4.3.1*	Beschreibungen des Studiengangs			X		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			X		
4.4	Sachausstattung			X		
4.4.1*	Quantität und Qualität der Unterrichtsräume			X		
4.4.2	Ausstattung der Unterrichtsräume und Einzelarbeitsplätze mit zeitgemäßer IKT und deren Verfügbarkeit		X			
4.4.3	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			X		
4.4.4	Öffnungszeiten der Bibliothek			X		
4.4.5	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		X			
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			X		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service		X			
4.5.2	Alumni-Aktivitäten					n.b.
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden			X		
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studiengangs			X		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			X		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			X		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			X		

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	Qualitätsan-forderung übertroffen	Qualitätsan-forderung erfüllt	Qualitätsan-forderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.v.[2] n.r.[3]
5.	**Qualitätssicherung**					
5.1*[4]	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule in der Studiengangsentwicklung			X		
5.2	Einbezug der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studiengangs in das Gesamtqualitätssicherungskonzept der Hochschule			X		
5.3	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studiengangs in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
5.4	Evaluation			X		
5.4.1	Evaluation durch Studierende			X		
5.4.2	Evaluation durch das Lehrpersonal			X		
5.4.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			X		

[1] nicht beobachtbar
[2] nicht vorhanden
[3] nicht relevant
[4] Asterisk-Kriterien (*) müssen zwingend mindestens die Bewertungsstufe „Qualitätsanforderung erfüllt“ erreichen. Andernfalls darf eine Akkreditierung nicht empfohlen werden.