

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren

14. Sitzung am 06. Juli 2015 in Bonn

Projektnummer: 11/101

Hochschule: Frankfurt School of Finance and Management

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland wie folgt:

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Institutionelle Verfahren beschließt die Systemakkreditierung der Frankfurt School of Finance and Management, Frankfurt, gem. 6.1.1 i.V.m. 6.2.1 der „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ i.d.F. vom 10.12.2010 mit Wirkung vom 06. Juli 2015 bis Ende Sommersemester 2021.

Das Siegel des Akkreditierungsrates wird vergeben.

**FIBAA-Systemakkreditierung
Frankfurt School of Finance & Manage-
ment, Frankfurt am Main
Gutachten**



Inhalt

1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	6
Beschlussvorschlag	6
2. Informationen zur Hochschule	7
3. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung	8
a) Entwicklungskonzept im Bereich Studium und Lehre	8
b) Qualifikationsziele und Studiengangsentwicklung	11
c) Steuerungssystem Studium & Lehre	19
d) Qualitätssicherung	26
e) Dokumentation	33
4. Ergebnisse der Stichproben	36
5. Qualitätsprofil	45

1. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens¹

Nach einem ausführlichen Informationsgespräch zu Ablauf und Kriterien der Systemakkreditierung vereinbarte die Frankfurt School of Finance & Management, am 3. Juli 2012 die Durchführung eines Verfahrens der Systemakkreditierung mit der FIBAA und reichte September 2012 den Antrag auf Systemakkreditierung ein. Nach positiver Einschätzung des Antrages im Rahmen der Vorprüfung eröffnete die FIBAA im Oktober 2012 das Verfahren. Im Februar 2013 übermittelte die Frankfurt School of Finance & Management auf der Basis des FIBAA-Fragen- und Bewertungskataloges eine Selbstdokumentation. Sie diente, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, als Grundlage für die Begutachtung vor Ort (BvO).

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam für die Systembewertung (im Folgenden: „Gutachterteam SYS“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates und benannte einen Vorsitzenden. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Zur Vorbereitung auf das Verfahren führte die FIBAA im März 2013 eine Gutachterschulung zur Systemakkreditierung durch, bei der vertieft auf die Vorgaben und Kriterien des Akkreditierungsrates sowie auf den Ablauf des Verfahrens eingegangen wurde. Dem Gutachterteam für die Systembewertung gehörten an:

Prof. Dr. Ottmar **Schneck**
Hochschule Reutlingen
Dekan der European School of Business (ESB)

Prof. Dr. Volker **Gehmlich**
Fachhochschule Osnabrück
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Dr. Immo **Schmidt-Jortzig**
HSBA Hamburg School of Business Administration
Leiter des Studienbetriebes (Director of Studies)

Graziella **Spitz**
ehem. Leiterin Qualitätsmanagement

Sebastian **Knobloch**
Studierender, FernUniversität Hagen/Universität Wuppertal

Verfahrensbetreuerin:
Ivonne **Hennecke**
FIBAA, Leiterin Institutionelle Verfahren

Die erste Begutachtung vor Ort wurde durch das Gutachterteam SYS am 10. Dezember 2013 in den Räumen der Frankfurt School of Finance & Management durchgeführt. Sie diente vor allem dem Kennenlernen der Hochschule und ihres Qualitätssicherungssystems. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken und begründeten dabei auch die Auswahl eines Merkmals im Rahmen der Merkmalsstichprobe („Modularisierungskonzept und Vergabe von Leistungspunkten sowie Einhaltung von gesetzlichen und anderen nationalen Vorgaben“). Zwei weitere Merkmale wurden in Anwesenheit der Hochschulleitung durch ein Losverfahren bestimmt. Die Merkmalsstichprobe umfasste folgende Merkmale:

- Modularisierungskonzept und Vergabe von Leistungspunkten sowie Einhaltung von gesetzlichen und anderen nationalen Vorgaben,

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

- Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen,
- Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber.

Die Dokumentation der auf diese Weise identifizierten Merkmale sowie von weiteren, von den Gutachtern im Nachgang zum ersten Besuch vor Ort erbetenen Informationen, wurden von der Frankfurt School im Anschluss übermittelt.

Weiterhin wurde im Rahmen der ersten Begutachtung vor Ort die weitere Stichprobe (Programmstichprobe) von den Gutachtern ausgewählt. Ausschlaggebend für die Auswahl der Programme waren die Größe und die unterschiedliche Ausrichtung. Die Gutachter entschieden sich letztlich für die Studiengänge „Bachelor of Science in Business Administration“ (B.Sc.) und „Executive Master in Business Administration“ (MBA).

Die zweite Begutachtung vor Ort wurde auf Wunsch der Gutachter geteilt und fand vom 3. bis 5. Juni 2014 sowie am 30. April 2015 an der Hochschule statt. An dieser **zweiten BvO** nahm Frau Graziella Spitz nicht mehr als Gutachterin teil; an ihrer Stelle wirkte als Gutachter mit:

Dipl. Ing. ETH Daniel **Ulrich**
LÜTHY - CUENCA + ULRICH
Berater für strategisches Management für Investitionsgüter

Die Begutachtung am 30. April 2015 wurde seitens der FIBAA von Henning Dettleff, stellv. Geschäftsführer, begleitet. Im Anschluss an diesen Vor-Ort-Besuch präsentierte das Gutachterteam erste Einschätzungen zum gesamten Verfahren.

Kurz vor der zweiten Begutachtung vor Ort wurde von der FIBAA das Gutachterteam für die Programmstichprobe (im Folgenden: „Gutachterteam PROG“) nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates bestellt und der Vorsitzende festgelegt. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Frankfurt School of Finance & Management her; Einwände wurden nicht geäußert.

Dem Gutachterteam für die Programmstichprobe gehörten an:

Prof. Dr. Günter Welter (Sprecher)
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim
Professor für Wirtschaftsinformatik

Prof. Dr. Klaus Schredelseker
Leopold-Franzens Universität Innsbruck
Professor für Banken und Finanzen

Prof. Dr. Gerd Rainer Wagner
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Professor für Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Michael Spörl
Hochschule Hof
Professor für betriebswirtschaftliche Steuerlehre

Tim Ackermann
PAREXEL International
Senior Director Talent Acquisition

Lukas Löhlein
Université du Luxembourg
Promovend im Bereich Wirtschaftsprüfung
Absolvent Corporate Management & Economics (M.A.)

FIBAA-Programmbetreuerin
Dipl.-Ing. Monika Schröder

Die Programmstichprobe wurde am 6. Mai 2014 durchgeführt; eine zusätzliche Telefonkonferenz fand am 13. Mai 2014 statt. Sie folgte dabei thematisch und im Ablauf dem Vorgehen in der Programmakkreditierung, ergänzt um eine Prüfung des Zusammenhangs zwischen der vorgefundenen Qualität der Studiengänge und dem Wirken des Qualitätsmanagements der Hochschule. Im Ergebnis der Begutachtung verfasste das Gutachterteam PROG einen Ergebnisbericht, der dem Gutachterteam SYS im Anschluss zur Verfügung gestellt wurde.

Die Ergebnisse der Programmstichprobe wurde dem Gutachterteam SYS zunächst in einer Zusammenfassung zur Verfügung gestellt. Ferner fand eine Abstimmung zwischen den beiden Vorsitzenden der Gutachterteams statt, in welcher nochmals die Ergebnisse der Programmstichprobe und ihre Relevanz für die Bewertung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule erörtert wurden.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 15. Juni 2015 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 24. Juni 2015; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Frankfurt School of Finance & Management hat ein umfassendes und überzeugendes Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und dessen Wirksamkeit nachgewiesen. Das System berücksichtigt bezogen auf Studium und Lehre alle wesentlichen akkreditierungsrelevanten Aspekte und ist ausreichend dokumentiert. Seine Verfahren und Ergebnisse sind der Öffentlichkeit zugänglich. Das Qualitätsmanagementsystem ist getragen von einer kooperativen und auf Qualitätsverbesserung ausgerichteten Kultur an der Hochschule und bindet alle relevanten Stakeholder ein. Das Steuerungs- und das Qualitätsmanagementsystem umfassen verbindlich die Berücksichtigung und regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen. Die Hochschule erfüllt damit die für eine Systemakkreditierung zu fordernden Kriterien. Das Qualitätsmanagementsystem entspricht den Forderungen der „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“.

Beschlussvorschlag

Im Ergebnis empfehlen die Gutachter die Akkreditierung auszusprechen.

2. Informationen zur Hochschule

Die Frankfurt School of Finance & Management (Frankfurt School) ist die Nachfolgeeinrichtung der 1957 entstandenen Bankakademie e. V. Diese gründete 1990 die Hochschule für Bankwirtschaft, die im hochschulrechtlichen Sinne die direkte Vorgängerin der Frankfurt School ist. 2004 erhielt die Hochschule für Bankwirtschaft das Promotionsrecht und benannte sich 2007 in Frankfurt School of Finance & Management um.

Die Frankfurt School ist eine gemeinnützige GmbH. Alleiniger Träger und alleinige Gesellschafterin der Hochschule ist die Frankfurt School of Finance & Management Stiftung.

Die Frankfurt School verfügt über fünf Departments, die als Organisationseinheiten der Fakultät an den wissenschaftlichen Schwerpunkten der Frankfurt School orientiert sind: Finance, Management, Legal Studies & Ethics, Economics und Accounting. Außerdem wurden Forschungszentren eingerichtet, um die Zusammenarbeit der Fakultät in spezifischen Forschungsschwerpunkten fächer- und departmentübergreifend zu bündeln.

An akademischen Programmen bietet die Frankfurt School ein Portfolio von Bachelor-, Master- und MBA-Studiengängen sowie ein Doktoranden-Programm an. Die Diversifizierung des Portfolios hinsichtlich Themenbereichen, Formaten, Kunden und Standorten reduziert nach Angaben der Hochschule ihre Abhängigkeit von ökonomischen Schwankungen und wird bestätigt durch den wirtschaftlichen Erfolg in den letzten zehn Jahren. Überschüsse sollen in die weitere Expansion der Fakultät und der Forschung sowie in einen neuen Standort investiert werden. Die Hochschule bietet (Stand Juni 2015) folgende akademische Programme an:

Doktorandenprogramm (Dr. rer. pol.)					
Vollzeit			Teilzeit		
Master of Science		Master of Arts	Executive Master Programme		
Master of Finance	Master in Management	Master of International Business	Master of Science	Master of Laws	MBA
Spezialisierungen in: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital Markets ▪ Corporate Finance ▪ Risk Management ▪ Financial Accounting & Advisory 	Spezialisierungen in: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Banking ▪ Manufacturing ▪ Strategy & Organisation ▪ Digital Business 	MBA	Auditing	Mergers & Acquisitions	Executive MBA
		Full-time MBA	Risk Management & Regulation		International Healthcare Management
Bachelor of Science in Business Administration					
Programmvarianten International Management Banking and Finance Business Information Systems Management Philosophy & Economics Auditing					

3. Sachverhalt und gutachterliche Bewertung

a) Entwicklungskonzept im Bereich Studium und Lehre

Das Entwicklungskonzept der Frankfurt School of Finance & Management gründet auf einem Leitbild und wird in einem auf fünf Jahre ausgerichteten strategischen Plan konkretisiert. Die Umsetzung des Leitbildes überwacht die Hochschule mittels einer Balanced Scorecard. Leitbild und Strategischer Plan beschreiben die Ausrichtung und strategischen Ziele auch für die Entwicklung von Studium und Lehre. Auf dieser Grundlage entwickelt die Hochschule daher im Rahmen ihrer Ausbauplanung ihr akademisches Programmportfolio und bildet wissenschaftliche Schwerpunkte.

Die Frankfurt School formuliert als übergeordnetes Ziel in Studium und Lehre, Bildung für ambitionierte Menschen anzubieten, die zur Entwicklung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen und Geschäftspraxis beitragen wollen. Die Studierenden sollen durch ihre Ausbildung in die Lage versetzt werden, als Fachexperten oder als Führungskräfte kompetent und verantwortlich zu handeln und wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen, für die sie Verantwortung übernehmen. Sie verfolgt dabei den Ansatz der Integration von Theorie und Praxis. Sowohl in national ausgerichteten Studiengängen als auch in internationalen Programmen wird den Studierenden und Teilnehmern eine forschungsbasierte Lehre vermittelt, bei der Forschungsergebnisse und ihre Relevanz für die Praxis dargelegt werden. In Folge der Verleihung des Promotionsrechts und durch die Gewinnung forschungsstarker Wissenschaftler wurde die Forschungsorientierung der Lehre an der Frankfurt School in den letzten Jahren wesentlich verstärkt. Ausgehend von der geschichtlichen Herkunft der Frankfurt School und den engen Verbindungen in die Wirtschaft wird der Ausbildung für den Finanzsektor besondere Aufmerksamkeit zuteil.

Im Hinblick auf ihr Fächerspektrum ist die Frankfurt School eine Business School und damit auf die Wirtschaftswissenschaften sowie auf Managementdisziplinen ausgerichtet. Im Mittelpunkt stehen Fragen, wie die wirtschaftliche Tätigkeit von Unternehmen und Gesellschaften effizienter gestaltet werden kann. Der charakteristische Schwerpunkt der Hochschule liegt im Bereich Finance, was bereits im Namen der Frankfurt School of *Finance* & Management zum Ausdruck kommt. Die Frankfurt School orientiert sich an den führenden Business Schools in Europa und verortet sich im Wettbewerb auch auf europäischer Ebene.

Im Strategischen Plan 2012-2017 wird die herausgehobene Bedeutung von Studium und Lehre im Entwicklungskonzept der Frankfurt School deutlich. Ihr Ziel, den Wert eines Frankfurt-School-Studiums zu maximieren und damit die Beschäftigungsfähigkeit und die Karriereperspektiven der Studierenden weiter zu verbessern, bezieht sich vorwiegend auf den Bereich Studium und Lehre sowie die Weiterbildung. Die Frankfurt School will in diesem Sinne die Qualifikation der Fakultät weiter ausbauen und die Interaktion zwischen Studierenden und Professoren stärken. Spezifisch der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre soll die noch intensivere Vermittlung analytischer Fähigkeiten, die Einbindung extracurricularer Lernerfahrungen, die Ausweitung kultureller Kompetenzen und das Angebot von Zeit- und Projektmanagementtrainings in den Studienprogrammen dienen. Darüber hinaus strebt die Frankfurt School weitere institutionelle Akkreditierungen und eine gute Position in internationalen Rankings an.

Weitere zentrale Ziele sind die weitere Internationalisierung der Fakultät durch internationale Rekrutierungen, die Förderung der internationalen Vernetzung wie auch Maßnahmen zur Internationalisierung der Studentenschaft sowie der Ausbau von internationalen Lernmöglichkeiten und Praktika für die deutschen Studierenden. Für den geplanten Ausgleich des Geschlechterungleichgewichts sind Maßnahmen zur Förderung von Frauen mit dem Ziel vorgesehen, mehr Studienbewerberinnen zu gewinnen. Die Frankfurt School sieht sich zudem der Schaffung einer anregenden Lernumgebung verpflichtet, etwa durch einen geplanten Neubau einer hochwertigen Lerninfrastruktur, die Entwicklung aktivierender Lernkonzepte und die Anwendung moderner Lerntechnologien fort.

Sämtliche Studiengänge der Frankfurt School haben bereits ein Verfahren der Programmakkreditierung durchlaufen und sind staatlich anerkannt. Die Studiengänge werden unterteilt in

- Bachelor-Programme,
- Pre-experience-Master-Programme,
- Post-experience-Master-Programme und MBAs,
- das Doktorandenprogramm.

Akademische Programme	
Doktorandenprogramm (Dr. rer. pol.)	
MBA	
Executive MBA Full-Time MBA	International Healthcare Management
Post-experience Master Programme	
Auditing (M.Sc.) Mergers & Acquisitions (LL.M.)	Risk Management & Regulation (M.Sc.)
Pre-experience Master Programme	
Master of Finance (M.Sc.) Master in Management (M.Sc.)	Master of International Business (M.A.)
Bachelor of Science in Business Administration	
Programmvarianten:	
International Management Banking and Finance Business Information Systems	Management, Philosophy & Economics Auditing

Der Bachelorstudiengang zielt darauf ab, Nachwuchskräfte für Fach- und erste Führungsaufgaben in Unternehmen auszubilden. Die Absolventen sollen über breites Wissen aus allen relevanten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre verfügen, wobei der Ausbildung im Bereich Finanzen und Bankwesen besondere Bedeutung zukommt. Darüber hinaus erwerben sie die Fähigkeit, dieses Wissen mit benachbarten Disziplinen (Informatik, Philosophie und Ethik) zu verknüpfen. Der Bachelorstudiengang wird in verschiedenen Programmvarianten angeboten. Er hat eine Regelstudienzeit von sieben Semestern, in denen 210 ECTS-Credits erworben werden. Daneben bestand bisher ein Intensivprogramm (sechs Semester), das ab September 2015 nicht mehr angeboten wird. Der Bachelorstudiengang ist international ausgerichtet: Sprachkurse sind fester Bestandteil, zwei Programmvarianten werden komplett auf Englisch unterrichtet, für alle anderen Studierenden ist das Hauptstudium standardmäßig auf Englisch. Darüber hinaus ist für alle Bachelor-Studierenden mindestens ein Semester Auslandsstudium plus Auslandspraktikum Pflicht. Auch Praxisbezug ist ein Kernbestandteil des Studiengangs. Ein Teil der Studierenden studiert in dualen Programmen und wechselt damit regelmäßig zwischen Arbeit und Studium. Alle Studierenden sind angehalten, über regelmäßige Praktika Berufspraxis zu erwerben. Um den Praxisbezug zu ermöglichen, wird der Studiengang in unterschiedlichen Zeitmodellen unterrichtet, die neben dem Vollzeitstudium auch eine studienbegleitende Teilzeit-Berufstätigkeit ermöglichen.

Die Master Programme, die keine Berufserfahrung voraussetzen, können direkt im Anschluss an ein Bachelor-Studium begonnen werden. Sie sind Vollzeitstudiengänge mit 120 ECTS-Credits, die in vier Semestern studiert werden. Für Absolventen betriebswirtschaftlicher Bachelorstudiengänge mit mindestens 210 ECTS-Credits kann das erste Semester anerkannt und so die Studiendauer auf drei Semester reduziert werden. Dank der Organisation in einem Drei-Tage-Modell ist eine studienbegleitende Teilzeitbeschäftigung möglich. Alternativ kann ein Intensivstudienformat mit erhöhtem Workload von 36 ECTS-Credits pro Semester gewählt werden, um die Gesamtstudiendauer zu verkürzen. Der Unterricht in allen drei Programmen findet ausschließlich in englischer Sprache statt. In die Lehre sind Führungskräfte und Spezialisten aus Banken und der Industrie einbezogen, die Fallstudien aus ihrer beruflichen Erfahrung in den Seminarraum mitbringen.

Die Frankfurt School bietet derzeit sechs Post-experience-Master-Programme an: vier Spezialisierungsprogramme und zwei Executive MBAs. Sie sind berufsbegleitend unter Berücksichtigung der Anforderungen aus einer vollen Beschäftigung in verantwortlicher Position konzipiert. Die Workload in einem Semester beträgt i. d. R. 20 ECTS-Credits. Berufspraxis in einer verantwortlichen Fach- oder Führungstätigkeit ist bei allen Executive Master Programmen eine Zulassungsvoraussetzung.

Seit 2004 hat die Frankfurt School den Status einer Hochschule mit Promotionsrecht und ist berechtigt, den akademischen Grad Dr. rer. pol. zu verleihen. Das **Doktorandenprogramm** richtet sich an Absolventen von Master-Studiengängen (oder Äquivalent) mit überdurchschnittlichen Ergebnissen. Das Programm umfasst sechs Semester und 180 ECTS.

Das Doktorandenprogramm der Frankfurt School ist kompatibel mit internationalen Standards für ein Promotionsstudium. Es erstreckt sich über drei Jahre, erfordert deutlich mehr Kursarbeit als die traditionelle deutsche Doktorandenausbildung und leitet die Doktoranden dazu an, Forschungsergebnisse in renommierten (peer-reviewed) Fachzeitschriften publizieren zu können.

Das Leitbild und die strategischen Ziele der Frankfurt School werden in regelmäßigen Abständen (max. alle fünf Jahre) überprüft. Die nächste Prüfung soll 2015/2016 erfolgen. Nach einer ersten Überprüfung durch das Präsidium werden Rückmeldungen der Stakeholder der Frankfurt School eingeholt, insbesondere der Studierenden, Lehrenden, übrigen Mitarbeiter, der Alumni, Arbeitgeber der Absolventen und anderer Vertreter aus der Wirtschaft. Die gesammelten Rückmeldungen sollen in einen „Committee Workshop“ einfließen. Eine Arbeitsgruppe prüft dort die Vorschläge, integriert Änderungen und legt den Änderungsvorschlag dem Präsidium zur Diskussion und Beschlussfassung vor. Das geänderte Leitbild wird im Anschluss durch den Fakultätsrat und den Stiftungsrat bestätigt.

Das Entwicklungskonzept der Frankfurt School ist öffentlich zugänglich: Die Mission ist in der Lobby sowie in der Nähe der Hörsäle und Dozentenbüros plakativ ausgestellt. Das Leitbild ist auf der Internetseite, im Intranet, in der Image-Broschüre, im Fakultätshandbuch sowie im Studentenhandbuch veröffentlicht. Die strategischen Ziele – als Teil des strategischen Plans der Frankfurt School – sind ebenfalls auf der Internetseite veröffentlicht und werden zudem auf der Mitarbeiterversammlung, in der Professoriumssitzung und in der studentischen Vollversammlung vorgestellt und diskutiert.

Bewertung

Die Frankfurt School of Finance & Management hat ein Leitbild und einen Strategischen Plan (2012–2017) verfasst, der ein klares Entwicklungskonzept für die Hochschule beschreibt und Studium und Lehre inklusive Weiterbildung sowie Forschung berücksichtigt. In dem Entwicklungsplan sind sowohl qualitative als auch quantitative Zielsetzungen klar formuliert. Diese sind in sich stimmig und entsprechen dem Profil der Hochschule. Sie zeugen von einem hohen

Anspruch und erscheinen vor dem Hintergrund der Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter realistisch.

Das Ausbildungsprofil der Hochschule ist für die einzelnen Programmtypen klar definiert und wird nach Ansicht der Gutachter sehr gut kommuniziert. In den Fokus stellt die Hochschule Internationalität, Forschungs- und Praxisbezug, eine fundierte betriebswirtschaftliche Ausbildung mit Spezialisierungsmöglichkeiten und Querverbindungen zu anderen Disziplinen sowie Persönlichkeitsbildung.

Die Erarbeitung und Weiterentwicklung von Leitbild und strategischem Plan unterliegt einer klaren Systematik. Alle relevanten Stakeholder werden in angemessener Weise in den Prozess einbezogen.

Der Forderung nach Transparenz entspricht die Hochschule überzeugend durch Unterrichtung aller Beteiligten sowie der Öffentlichkeit.

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

b) Qualifikationsziele und Studiengangsentwicklung

Qualifikationsziele

Die Frankfurt School entwickelt die Qualifikationsziele für ihre Studiengänge auf der Grundlage des „European Qualification Framework“, der mit dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse kompatibel ist. Die Qualifikationsziele werden differenziert nach Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen und orientieren sich an den vom Akkreditierungsrat vorgegebenen Meta-Qualifikationszielen der wissenschaftlichen Befähigung, Beschäftigungsbefähigung, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. Entsprechend der Kategorien Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen werden auch die Qualifikationsziele auf Modulebene bestimmt. Aus den Modul- und Abschlussprüfungen soll sich plausibel ergeben, mit welchem Erfolg die Lernziele von den Studierenden erreicht wurden.

Seit 2011 hat die Frankfurt School ihr Qualitätsmanagementsystem um den „Assurance of Learning“-Ansatz erweitert. Demnach reicht eine Benotung individueller Leistungen auf Modulebene nicht aus, um das Erreichen von übergeordneten Qualifikationszielen des Studienganges nachzuweisen. Deren Erfüllung wird im „Assurance of Learning“-Konzept in einem gesonderten Evaluationsprozess überprüft.

Der Prozess ist in fünf Schritte unterteilt:

- Zunächst werden Lernziele festgelegt, die beschreiben, was die Absolventen mit dem Abschluss des Studiums beherrschen und welche messbaren Lernergebnisse sie nachweisen sollen.
- In einer Curricularen Landkarte (Curriculum Map) werden im zweiten Schritt für jedes Programm die Module und Studienleistungen identifiziert, in denen die Lernergebnisse erarbeitet und überprüft werden können.
- Im dritten Schritt werden Bewertungsraster (Rubrics) und Tests entwickelt.
- Mit deren Hilfe wird im vierten Schritt die Bewertung individueller Lernergebnisse durchgeführt.

- Die Resultate werden in einem „Assurance of Learning“-Bericht (Assurance of Learning Report) zusammengefasst, der als Grundlage für die Beratung von Maßnahmen dient.

Dieser Prozess wird für jedes Programm in einem dreijährigen Rhythmus wiederholt. Ab dem zweiten Zyklus werden die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit evaluiert. Zuständiges Gremium hierfür ist das jeweilige „Curriculum Committee“ mit folgenden Aufgaben:

- Diskussion und Verabschiedung der Lernziele und Lernergebnisse,
- Festlegung (mittels der Curricularen Landkarte), wo die Lernergebnismessung durchgeführt wird,
- Entwicklung entsprechender Bewertungsmatrizen und Tests und Entscheidung, wie die Überprüfung erfolgt,
- Diskussion der Ergebnisse auf Grundlage der Assessment-Berichte und Ableitung von Verbesserungsvorschlägen.

Die Curriculum Committees stellen auf diese Weise eine unmittelbare und systematische Integration von Qualifikationszielen in die Studiengangentwicklung sicher. Bei der Entwicklung werden die Lernziele mit übergeordneten Kontexten abgeglichen:

- dem Leitbild der Frankfurt School,
- den Ausbildungsprofilen der einzelnen Studiengänge,
- den Rahmenvorgaben des Akkreditierungsrats,
- den Deskriptoren des European Qualification Framework sowie
- den Standards der AACSB für Undergraduate Programmes, General Management Master Programmes, Specialized Master Programmes und Doctoral Programmes.

So ist z. B. die Mission der Frankfurt School „wir bilden unsere Studierenden zu verantwortungsbewussten Fach- und Führungskräften aus“ im Lernziel 3 des Bachelorstudienganges wiederzufinden: „Graduates will understand that ethical responsibility is an integral part of their professional lives.“ Für den Executive MBA wurde ein entsprechendes Ziel formuliert: „EMBA graduates will be responsible leaders of business organizations“. Damit ist gleichzeitig die Anforderung des Akkreditierungsrats nach der Definition von Qualifizierungszielen aus dem Bereich der Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement adressiert. Lernziele sind damit einerseits auf die gleichen Kompetenzbereiche ausgerichtet, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der graduellen Anforderungen zwischen Bachelor-, Master- und Doktorandenprogrammen und spiegeln das spezifische Ausbildungsprofil eines Programms wieder. Der Diskussion im Curriculum Committee wird regelmäßig eine Analyse interner und externer Zieldimensionen durch den Akademischen Leiter und den Programmdirektor vorgeschaltet.

Um sicherzustellen, dass die Qualifizierungsziele in einem Studiengang verankert sind, wird eine Curriculare Landkarte erstellt (siehe oben, Schritt 2). Dabei handelt es sich um eine Matrix, in der die intendierten Lernergebnisse den Modulen eines Studiengangs gegenübergestellt werden. Im Modularisierungsansatz der Frankfurt School sind Qualifizierungsziele auf Modulebene unterteilt nach Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen formuliert. Damit kann überprüft werden, in welchen Modulen bestimmte Qualifizierungsziele in besonderem Ausmaß verfolgt werden sollen. Die Qualifizierungsziele auf der Modulebene sollen den Studierenden eine Orientierung über das Wesen und den Zweck eines Moduls geben, mit einem expliziten Ausweis von erwarteten Lernergebnissen – Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen –, die in den Modulbeschreibungen festgehalten sind.

Nach Ansicht der Frankfurt School fördert gerade der „Assurance of Learning“-Ansatz, dass Kompetenzen wie Kommunikationsvermögen, die Fähigkeit zur ethischen Urteilsbildung oder zur kritischen Reflektion Eingang in die Qualifizierungsziele auf der Modulebene finden. Von der Formulierung von Lernzielen über die Curriculare Landkarte und die Lernergebnismessung soll ein Abgleich zwischen Qualifizierungszielen auf der Programmebene und deren Umsetzung in den einzelnen Modulen systematisch angeregt und in Gang gehalten werden.

Studiengangsentwicklung

Hochschuleigene Vorgaben und Konzepte zur Gestaltung und Entwicklung von Studiengängen sind in den „Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen der Frankfurt School of Finance & Management“ enthalten, insbesondere zu

- der Zulassung zum Studium, Rückmeldung und Studienpreisen,
- der Anerkennung von Studienergebnissen,
- dem Erbringen und Bewerten von Studien- und Prüfungsleistungen einschließlich der Anwendung des ECTS, Nachteilsausgleich und Notenschlüssel sowie grundsätzliche Wiederholungsregelungen,
- Versäumnis, Nichtbestehen, Rücktritt, Täuschung,
- Ungültigkeit von Studien- und Prüfungsleistungen,
- der Gliederung studiengangsspezifischer Studien- und Prüfungsordnungen.

Darüber hinaus hat die Frankfurt School festgelegt, dass Module des Bachelorstudienganges und der Pre-experience-Master-Programme sechs ECTS-Credits umfassen und innerhalb eines Semesters abgeschlossen werden. Es wurden eine Konvention für die Bemessung und Verteilung des studentischen Workloads erlassen und einheitliche Regeln für die transparente Dokumentation von Prüfungsanforderungen für ein Modul vereinbart. Diese internen Regelungen und Vereinbarungen sind im Dokument „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ zusammengefasst. Die folgenden Programmgestaltungsvorgaben sind festgelegt:

- Zielsetzung, Gegenstand und Grundlagen der Rahmenvorgaben,
- Zielgruppe und Studiengangstypen,
- Zulassungsvoraussetzungen und Auswahlverfahren,
- Modularisierung und Prüfungsanforderungen,
- Workload-Bemessung und Überprüfung der Studierbarkeit,
- Anlage der Programm-Schablone im Campus Learning Management System,
- Verantwortlichkeiten und Einbeziehung der Stakeholder im Entwicklungsprozess.

Eingeflossen sind hier auch rechtliche Regelungen und Akkreditierungsvorgaben, die bei der Entwicklung von Studienprogrammen zu beachten sind. Die Gestaltungsvorgaben für Studienprogramme sollen als Richtschnur dienen, um ein einheitliches Verständnis aller Akteure in der Fakultät und im Programm-Management über Qualitätsstandards und ihre Umsetzung bei der Programmentwicklung zu schaffen.

Der Entwicklungsprozess beginnt mit dem Entwurf eines Grobkonzeptes durch den Bereich Konzeption und Programmentwicklung (KPE). In der Regel übernimmt ein Programmdirektor gemeinsam mit der Abteilungsleitung KPE hierfür die Verantwortung. Ausgangspunkt für das Grobkonzept ist die Durchführung einer regionalen und internationalen Marktanalyse. Herausgefunden werden soll, ob es einen Qualifizierungsbedarf gibt, den das geplante Programm befriedigen kann, welche Merkmale das Programm im Wettbewerb differenzieren können und wie groß die potentielle Zielgruppe ist. Zur Absicherung der Entscheidung über konzeptionelle Alternativen vor dem Hintergrund unklarer Marktbedingungen werden Fokusgruppen-Workshops mit den Vertretern unterschiedlicher Stakeholder geführt.

Auf dieser Grundlage wird die Zielgruppe des Studiengangs definiert und das Programmprofil formuliert. Die Zielgruppendefinition und das Programmprofil bieten die Basis für die Definition der Lernziele für den geplanten Studiengang. Diese Qualifizierungsziele beschreiben, was die

Absolventen nach ihrem Abschluss beherrschen sollen und welche Kompetenzen sie dann erworben haben (Prozess siehe oben).

Festzulegen sind insbesondere der Level für ein Programm sowie die notwendigen Vorkenntnisse, die als Zulassungsvoraussetzungen zu definieren sind. Hierzu gehören einschlägige Berufserfahrung, Englisch- bzw. Deutschkenntnisse sowie die Mindestanzahl bereits erworbener ECTS-Credits (bei Master-Studiengängen), Dauer und Zeitformat.

Das Grobkonzept wird gemeinsam mit einer Kalkulation dem Präsidium zur Beschlussfassung vorgelegt. Das Präsidium entscheidet auf dieser Basis über die weitere Ausarbeitung des Konzepts, die ggf. erforderlichen Investitionen und den Angebotspreis und bestimmt spätestens jetzt einen Akademischen Leiter.

In der nächsten Phase erstellen Akademischer Leiter und Programmdirektor das Curriculum. Dies beginnt mit der Festlegung einer Modulstruktur und der Definition von Kernfächern, Vertiefungs- und Wahlbereichen auf Grundlage der festgelegten Qualifizierungsziele. Die Modulstruktur wird an den internen und externen Vorgaben, insbesondere den Rahmenvorgaben für die Modularisierung der KMK, ausgerichtet. Das Curriculum wird schließlich in einem Studienverlaufsplan dargestellt, der die Modulstruktur über die Semester hinweg aufgliedert. Anschließend wird mit der Umsetzung des Zeitkonzepts eine konkrete Musterplanung in Kalenderwochen für den zeitlichen Ablauf des Studiums inklusive Block-, Vertiefungs- oder Bearbeitungszeiträumen für die Thesis erstellt. Das Studienkonzept und das Curriculum werden dem zuständigen Curriculum Committee zur Beratung, ggf. Modifikation und Verabschiedung vorgelegt.

Im nächsten Schritt verfasst der Programmdirektor die Prüfungsordnung auf Basis der „Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen an der Frankfurt School of Finance & Management“ und des einheitlichen Gliederungsschemas für Prüfungsordnungen. In die Prüfungsordnung für das Studienprogramm werden die Lernziele, die spezifischen Zulassungsvoraussetzungen und Praxiserfordernisse, die Modulstruktur und die zu erbringenden Prüfungsleistungen und ggf. von den Allgemeinen Bestimmungen abweichende Regelungen aufgenommen. Die Prüfungsordnung wird dem Fakultätsrat zusammen mit Erläuterungen zum Programm zur Verabschiedung vorgelegt.

Die Modulstruktur des geplanten Studienprogramms wird im weiteren Verlauf der Konzeption als sog. Schablone im Campus-Learning-Management-System der Frankfurt School abgebildet. Auf Modulebene konkretisieren die Modulkoordinatoren, die durch den Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten benannt sind, sodann die wesentlichen Lernergebnisse, Lernaktivitäten und Prüfungen. Die Modulbeschreibungen werden auf Grundlage einer einheitlichen Vorlage erstellt, die hinsichtlich einiger Strukturdaten wie der Modulgröße, Modultitel, Modulcode, Studiengang, Studienabschnitt, Pflicht-/Wahlmodul, Sprache, Gesamtworkload bereits vorausgefüllt ist. Die Vorlage enthält in jedem Feld Mustertexte und Beispiele zur Orientierung.

Nach dem Ausfüllen sendet der Modulkoordinator die Modulbeschreibung zurück an den Bereich KPE. Nach einer Durchsicht durch den Programmdirektor werden die von den Modulkoordinatoren gelieferten Inhalte in die entsprechenden Campus-Learning-Management-System-Felder auf Modulebene übertragen und stehen damit auch für die Studierenden im Online-Campus zur Verfügung.

Die Modulkoordinatoren sind auch für Auswahl und Erstellung der Lehrmaterialien verantwortlich. Sie wählen die Literatur aus, die ggf. über die Bibliothek erworben wird. Auch erstellen sie eigene Lehr- und Lernmaterialien wie Vorlesungspräsentationen, Skripte und Übungsaufgaben in Zusammenarbeit mit anderen Kollegen und Lehrbeauftragten, die am Angebot des Moduls beteiligt sind.

Zum Entwicklungsprozess zählt auch ein Programm-Review, bei dem alle Ebenen der Konzeption einer Überprüfung unterzogen werden. Ziel ist zum einen die Überprüfung der Einhaltung hochschulrechtlicher Vorschriften sowie nationaler und europäischer Standards für Stu-

diengänge, zum anderen die Evaluation der Programmqualität. Das Programm-Audit wird anhand eines Auditleitfadens durchgeführt, der auch eine Check-Liste zur formalen Konformitätsprüfung enthält. Überprüft werden Programmkonzept, Auswahl- und Zulassungsverfahren, Curriculum und Studierbarkeit, Module und Prüfungen sowie die Qualitätssicherung. Das genaue Verfahren wird in Kapitel 3d beschrieben.

Auf der Programmebene wird zudem einmal im Jahr ein Round-Table veranstaltet, bei dem Maßnahmen zur Weiterentwicklung beraten werden. Teilnehmer sind die zuständigen Mitglieder des Präsidiums, der Akademische Leiter, der Programmdirektor, die Leitung KPE sowie Mitarbeiter aus dem Vertrieb, dem Marketing und dem Rechnungswesen. Ein Curriculum Review wird mindestens zweimal innerhalb von fünf Jahren im Zuge des „Assurance of Learning“-Prozesses durchgeführt, um die Erreichung der Lernziele systematisch zu überprüfen. Kleinere Überprüfungen der Modulstruktur werden in den Curriculum Committees jährlich im Sommersemester durchgeführt.

Eine Aktualisierung der Modulbeschreibungen wird jeweils vier Monate vor dem Semester initiiert. Der Bereich KPE stellt dazu dem Modulkoordinator die Modulbeschreibung aus dem Vorjahr mit der Bitte um Aktualisierung zur Verfügung. Damit soll auch eine Überprüfung der Kursmaterialien einhergehen.

Die Verantwortlichkeiten und Einbeziehung der Stakeholder im Entwicklungsprozess sind im Kapitel 7 der Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management beschrieben.

Der Qualifizierungsbedarf für einen neuen Studiengang wird häufig durch eine Initiative aus der Industrie angemeldet. An der Marktanalyse in der Konzeptionsphase werden externe Stakeholder wie Alumni, Unternehmens- und Branchenvertreter, Abiturienten, Schüler und Azubis sowie externe Experten im Rahmen von Interviews, Round-Table-Gespräche, Surveys usw. beteiligt.

Die Programmentwicklung wird inhaltlich von der Fakultät verantwortet, die Curriculum Committees – als Austauschplattform zwischen der Fakultät und den Programmdirektoren – beraten über die inhaltliche Ausgestaltung neuer Studiengänge und wesentliche curriculare Änderungen an bestehenden Programmen, der Fakultätsrat verabschiedet die Prüfungsordnungen und deren Änderungen.

Auch die Studierenden werden an mehreren Stellen in die Entwicklung neuer Programme einbezogen: Studierendenvertreter stimmen im Fakultätsrat über prüfungsrelevante Änderungen ab. Neuerungen werden in der Regel von den Programmdirektoren und dem Qualitätsbeauftragten im Studentenrat vorgestellt und diskutiert. Des Weiteren wurde nach Gesprächen mit dem Studentenrat eine ständige Quality Initiative der Studierenden gegründet, die sich regelmäßig mit dem Qualitätsmanagement-Beauftragten zur Beratung über Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung trifft. Falls neue Programme anstehen, ist bei diesen Treffen auch der Programmdirektor anwesend und stellt die geplanten Änderungen vor.

Die Alumni werden über die Alumni-Vereine in die Entwicklung der Hochschule eingebunden. Der Frankfurt School Alumni e.V. entsendet einen Vertreter in das Kuratorium. In Strategie-Workshops und Fokusgruppen, die zur Marktanalyse und Vorbereitung der Entwicklung neuer Programme gebildet werden, sind regelmäßig Alumni-Vertreter mit eingebunden.

Einhaltung der Vorgaben des Akkreditierungsrates

Die Konformität der Studiengangskonzepte mit den Vorgaben des Akkreditierungsrates wird durch die Gestaltung der Konzeptionsphase (siehe oben) sichergestellt. Die Frankfurt School folgt einer strukturierten Vorgehensweise bei der Entwicklung von Studiengängen und berücksichtigt bei der Prozessgestaltung auch, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten werden. Insbesondere fassen die „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ die externen und internen Regelungen zusammen, die bei der Entwicklung, Gestaltung und Modifikation von Studiengängen an der Frankfurt School zu

beachten sind. Die folgenden internen und externen Grundlagen sind in die Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen eingeflossen.

- die KMK-Strukturvorgaben,
- weitere einschlägige Beschlüsse der KMK, z. B. zur Anrechnung von außerhalb des Hochschulwesens erworbenen Qualifikationen,
- die einschlägigen Beschlüsse des Akkreditierungsrats, insbesondere die „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“,
- die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG),
- das Qualitätshandbuch der Frankfurt School, insbesondere hinsichtlich der internen Standards für die Konzeption von Studiengängen.
- frühere Vereinbarungen innerhalb der Faculty (Hochschullehrerversammlung und Professorenum) sowie Beschlüsse des Fakultätsrats.

Konkretisiert wird die Umsetzung der Gestaltungsvorgaben durch die „Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen der Frankfurt School of Finance & Management“, die Prozessbeschreibung für die Konzeption von Studienprogrammen sowie das Muster für die Modulbeschreibungen an der Frankfurt School. Das Qualitätsmanagement-Team stellt sicher, dass alle am Kernprozess „Konzeption“ beteiligten Adressaten die gesetzlichen und strukturellen Rahmenvorgaben und Beschlüsse des Akkreditierungsrats kennen und umsetzen. Eine Kontrolle, ob alle Vorgaben korrekt umgesetzt worden sind, erfolgt im Rahmen des Programm-Reviews.

Die Frankfurt School stellt sicher, dass die Lernziele auf Studiengangs- und Modulebene die vom Akkreditierungsrat genannten Bereiche für die Formulierung von Qualifizierungszielen abdecken (siehe oben).

Der Akkreditierungsrat geht in seinen Kriterien davon aus, dass mit einem geeigneten Studiengangskonzept das Erreichen der Qualifizierungsziele gewährleistet werden kann, wenn die Kombination der einzelnen Module stimmig auf die Qualifizierungsziele ausgerichtet ist und adäquate Lehr- und Lernformen vorgesehen sind. An der Frankfurt School wird dies im Konzeptionsprozess des Curriculums gewährleistet (siehe oben). Verpflichtend vorgesehene Praxisanteile im Auslandssemester der Bachelor-Programme sind vorgabengemäß so ausgestaltet, dass ECTS-Credits erworben werden. Das Auslandssemester selbst ist als Mobilitätsfenster obligatorischer Bestandteil im Curriculum der Bachelorprogramme und als Option bei den Pre-experience-Master-Programmen implementiert. Die Zulassungsvoraussetzungen werden nach einer einheitlichen und regelkonformen Struktur in den Prüfungsordnungen jedes Programms festgelegt. Die Anerkennungsregeln sind programmübergreifend im § 4 der Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen der Frankfurt School of Finance & Management festgeschrieben; sie entsprechen den Anforderungen der Lissabon-Konvention und enthalten auch einen Passus zum Verfahren der Anerkennung außerhochschulisch erbrachter Leistungen.

Auch den Regeln des Akkreditierungsrats zur Gewährleistung der Studierbarkeit wird Rechnung getragen:

- Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikation: Zulassungsvoraussetzungen sind klar formuliert und transparent. Wenn dennoch die erwarteten Eingangsqualifikationen keinen homogenen Kenntnisstand erwarten lassen (z. B. bei international zusammengesetzten Gruppen), werden im ersten Semester bestimmte Grundlagen nochmals behandelt.
- Studienplangestaltung: Die Frankfurt School hat flexible Modelle der Studiengestaltung entwickelt, um den Bedürfnissen z. B. berufstätiger Studierender gerecht zu werden (siehe oben).

- Angabe der studentischen Arbeitsbelastung: Die Frankfurt School plant die studentische Arbeitsbelastung etwa durch Berücksichtigung der besonderen Lebenssituation der Zielgruppe. Die Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung findet in semesterbegleitenden Evaluationen durch die Studierenden statt.
- Prüfungsorganisation: Die Kleinteiligkeit von Modulen wird dadurch verhindert, dass an der Frankfurt School für Undergraduate und Pre-experience-Master-Programme eine Standard-Modulgröße von sechs ECTS-Credits eingeführt wurde; Executive-Master-Programme sollen eine Modulgröße von fünf ECTS-Credits aufweisen. Werden begleitende Studienleistungen verlangt, so reduziert dies den Umfang der Abschlussprüfung eines Moduls, um die Prüfungslast insgesamt im Rahmen zu halten. Grundsätze für das ordnungsgemäße Stellen und Korrigieren von Prüfungsaufgaben sind in einer Richtlinie „Prüfen und Bewerten“ festgelegt.
- Beratungs- und Betreuungsangebote: Dazu gehören die Beratung in Fragen der Studienfinanzierung, die Beratung und Unterstützung bei der Organisation von Auslandssemestern durch das International Office sowie die Unterstützung in besonderen Problemlagen wie z. B. bei Krankheiten, psychischen Problemen oder die Beratung von Studierenden mit Beeinträchtigungen.

Die Frankfurt School geht von einem studentischen Workload von 25 Stunden pro ECTS-Credit aus. Bei Intensivstudiengängen ist der obere Grenzwert von 30 Stunden pro ECTS Credit für die Workloadbemessung anzusetzen. Damit wird jedem Modulverantwortlichen der für sein Modul anzusetzende Gesamt-Workload vorgegeben.

Die Frankfurt School berücksichtigt die Belange verschiedener Adressatengruppen durch ein spezielles Diversity-Management-Konzept. Ein Vizepräsident ist zugleich als Diversity-Beauftragter tätig und für die Implementierung des Konzepts im Bereich Studium und Lehre verantwortlich. Im Sinne der Kundenfokussierung hat das Präsidium entschieden, die Förderung der Chancengerechtigkeit im Geschlechterverhältnis und die Integration ausländischer Studierender ins Zentrum des Diversity-Managements zu stellen.

Seit 2010 richtet das „Ladies First“-Programm Veranstaltungen aus, die das Themenfeld Frauen/Führungskräfte, Beruf/Karriere und Familie aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Das Programm bildet eine Austauschplattform für Studentinnen und Absolventinnen, die im Finanzsektor arbeiten oder arbeiten möchten. Auch beteiligt sich die Frankfurt School seit 2012 am Girls' Day. Darüber hinaus besteht seit 2011 ein Mentorinnen-Programm mit der Zielsetzung, weibliche Studierende bei der Berufsorientierung zu unterstützen, ihnen Einblicke in das Berufsleben zu eröffnen und den Netzwerkgedanken zu vermitteln.

Durch die Etablierung vollständig englischsprachiger Bachelor- und Master-Programme liegen die Hürden für die Gewinnung internationaler Studierender niedrig.

Die Frankfurt School betont die Bedeutung der Chancengleichheit beim Zugang zum Studium. Dazu sollen u. a. das Stipendienprogramm und der Härtefonds der Frankfurt School, die zahlreichen Kooperationsvereinbarungen mit Arbeitgebern sowie verschiedene weitere Stipendienprogramme beitragen, zu denen die Frankfurt School Zugang hat.

Die Frankfurt School gewährt Studierenden, die aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder einer Behinderung eingeschränkt sind, flexible und unbürokratische Unterstützung. In ihrer Mobilität beschränkte Studierende haben barrierefreien Zugang zu den Vorlesungsräumen, Computerräumen, der Bibliothek und Kantine. Ein Nachteilsausgleich für behinderte oder chronisch kranke Studierende wurde als Rechtsanspruch in den § 7 Abs. 4 der Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen der Frankfurt School aufgenommen. Der Nachteilsausgleich gilt für die Dauer des Studiums und erspart Studierenden den wiederholten Nachweis ihrer Behinderung bei jeder Studien- und Prüfungsleistung.

Bewertung

Die von der Hochschule dargelegten Prozesse zur Entwicklung von Qualifikationszielen und darauf aufbauend Studiengängen überzeugen in ihrer klaren Systematik. Die konkrete Umsetzung wurde von der Hochschule anhand entsprechender Unterlagen (Protokolle, Stellungnahmen) nachgewiesen; das System wird in diesem Sinne gelebt.

Der Prozess der Studiengangsentwicklung bzw. -überarbeitung wird durch eine adäquate Dokumentation (u. a. Prozessbeschreibungen, allgemeinen Vorgaben, Checklisten) unterstützt. Die Entwicklung des Qualifikationsprofils eines Studienganges ist überzeugend und erfolgt systematisch. Die Verteilung der Zuständigkeiten ist klar geregelt und den Verantwortlichen bekannt. Verfahren zur Überprüfung von Qualifikationszielen sind definiert und werden für jeden Studiengang eigenständig durchgeführt. Die Hochschule hat hierfür verschiedene Gremien (insbesondere die Curriculum Committees) eingerichtet. Die Überprüfung erfolgt turnusmäßig alle 2,5 Jahre. Die Dokumentation hinsichtlich Studiengangsentwicklung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualifikationsziele ist vollständig und erlaubt ein hohes Maß an Transparenz für alle Beteiligten.

Eine Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen und externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge ist systematisch geregelt und wird entsprechend umgesetzt.

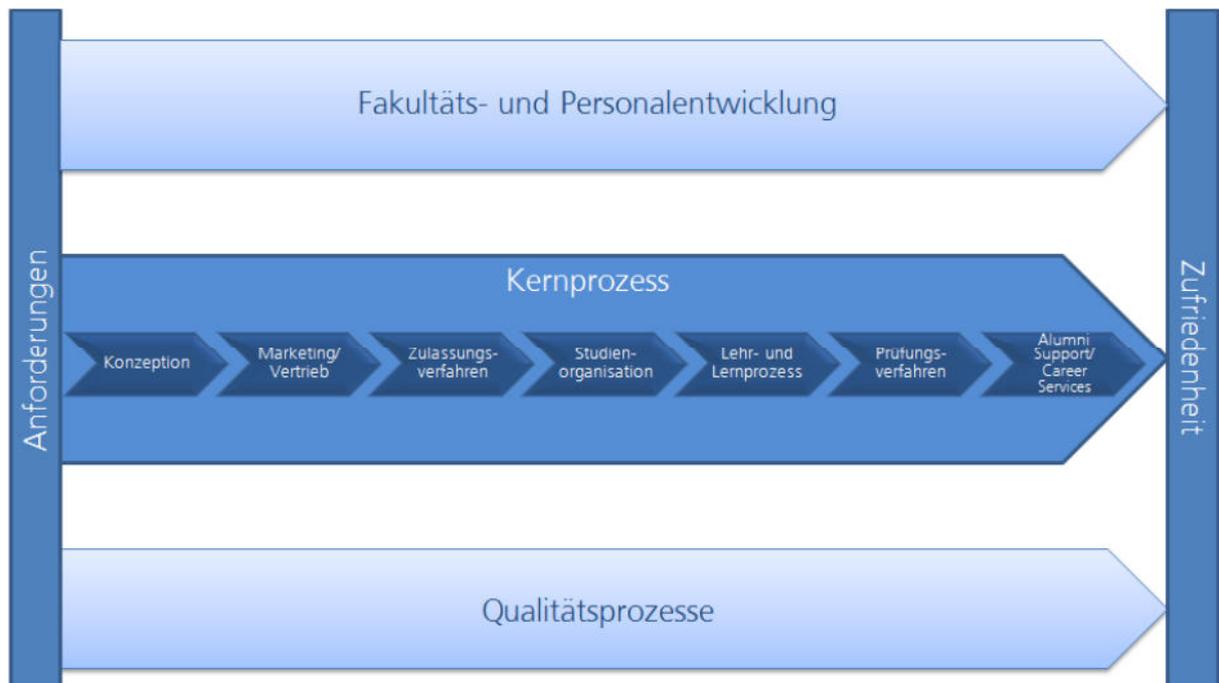
Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
<i>Die Qualifikationsziele umfassen</i>		
die wissenschaftliche Befähigung,	X	
Berufsbefähigung,	X	
die Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement,	X	
die Persönlichkeitsentwicklung.	X	
Die Hochschule nutzt kontinuierlich Verfahren zur Überprüfung der Qualifikationsziele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

Das Steuerungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, von Absolventen, externen Experten sowie von Vertretern der Berufspraxis bei der Entwicklung und Reform der Studiengänge.	X	
--	---	--

c) Steuerungssystem Studium & Lehre

Steuerungsprozesse

Die Frankfurt School hat die folgenden Kernprozesse für Studium und Lehre identifiziert:



Die Konzeption als Ausgangspunkt des Kernprozesses von Studium und Lehre ist bereits im Kapitel B ausführlich vorgestellt (siehe oben).

Der Teilprozess Marketing/Vertrieb sichert die Gewinnung qualifizierter und auf die Studiengangsprofile passender Bewerber. Der Zulassungsprozess beginnt mit der Online-Bewerbung, in der in systematischer Weise alle für die Entscheidung notwendigen Daten erhoben werden. In aller Regel wird die eigentliche Zulassungsentscheidung gefällt, nachdem die Bewerber in einem Assessment Center ihre Studieneignung und -motivation unter Beweis gestellt haben. In den Assessment Centern werden Intelligenz- und Sprachtests, Wissenstests, Interviews und Gruppenübungen zur Beurteilung der Kandidaten durchgeführt. Die Daten über die Bewerberqualität werden aggregiert und regelmäßig ausgewertet.

Die Studienorganisation plant den Ablauf eines Studiengangs auf Basis der vorhandenen Ressourcen unter Berücksichtigung qualitativer, quantitativer und zeitlicher Restriktionen und sorgt für einen reibungslosen Ablauf des Studiums. Unter Qualitätsgesichtspunkten besonders wichtig ist die Stundenplanung, da zum einen viele Studierende begleitend berufstätig sind, zum anderen ein breites Angebot an Wahlmodulen besteht, das überschneidungsfrei absolviert werden soll.

Im Zentrum steht der Lernprozess, der im Wesentlichen auf der Interaktion der Lehrenden mit den Studierenden beruht und nachhaltig den Lernerfolg bestimmt. Der Erfolg des Lernprozesses ist stark vom Geschick des Dozenten und der Motivation und Auffassungsgabe der Studierenden abhängig. Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich aus den vorgelagerten Phasen, insbesondere der Berufung der richtigen Dozenten und der Auswahl von geeigneten Studierenden, der Konzeption der Lernaktivitäten und der Planung des studentischen Workloads.

Mittelbare Steuerungsmöglichkeiten sind insbesondere Regelungen zur Erreichbarkeit der Dozenten, Hinweise zur Didaktik in den Dozentenleitfäden und der akademische Verhaltenskodex.

Der Lernprozess ist eng mit den Prüfungen verknüpft. Die Hochschule hat eine Richtlinie „Prüfen und Bewerten“ entwickelt, die Hinweise für die eindeutige Aufgabenstellung und die sorgfältige Korrektur von Prüfungen enthält.

Besondere Bedeutung für die Qualität und Verwertung des Studiums haben die Leistungen der Career Services für Studierende und Unternehmen, vom Bewerbungstraining über die Praktikumsvermittlung bis hin zu Jobbörsen und Firmenkontaktmessen, die den letzten Kernprozess im Bereich Studium und Lehre bilden. Auch die Erfahrungen aus Pflichtpraktika werden von den Studierenden in strukturierten Praktikumsberichten erfragt.

Dem Campus Learning Management-System kommt damit nicht nur eine Unterstützungsfunktion zu, sondern es ist die zentrale Steuerungsplattform für Studium und Lehre an der Frankfurt School. Hier werden alle Daten aus den Planungen und Ergebnissen im Kernprozess Studium und Lehre zusammengeführt.

Die Frankfurt School hat alle relevanten Prozesse beschrieben und in einem Prozesshandbuch dargelegt, das hochschulweit über das Intranet zugänglich ist.

Akteure und Zuständigkeiten

Nachfolgend werden Organe und Akteure der Frankfurt School erläutert, die über ihre Funktion in die Hochschulsteuerung eingebunden sind und wichtige Aufgaben in der Steuerung von Studium und Lehre wahrnehmen. Die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen werden durch die Statuten der Frankfurt School of Finance & Management gGmbH und durch die Grundordnung der Frankfurt School vorgegeben.

Der Stiftungsrat fungiert als Aufsichtsrat für die Frankfurt School, überwacht, bestellt und berät den Präsidenten, das Präsidium und die Geschäftsführung. Er stellt den Jahresabschluss fest, beschließt über die Verwendung des Jahresergebnisses, über die Entlastung der Geschäftsführung und über die Bestellung des Abschlussprüfers. Der strategische Plan wird durch den Stiftungsrat beraten und in Kraft gesetzt. In turnusgemäßen Sitzungen werden die Jahrespläne vorgestellt und abgestimmt, der strategische Plan diskutiert und verabschiedet sowie aktuelle Themen der Entwicklung der Frankfurt School besprochen.

Das Kuratorium besteht aus 17 Mitgliedern, ihre Amtszeit beträgt fünf Jahre. Das Kuratorium berät die Frankfurt School bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und vernetzt die Frankfurt School mit der deutschen und zum Teil auch internationalen Gesellschaft. Es stellt sicher, dass die Anforderungen, Ideen und Trends aus der Wirtschaft und Gesellschaft in die Aktivitäten der Frankfurt School integriert werden, und fördert die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft als Ganzes.

Das Präsidium ist das Leitungsorgan der Frankfurt School und bereitet die grundlegenden Entscheidungen für die mittel- und langfristige Entwicklung der Frankfurt School vor. Es tagt in der Regel monatlich. Es ist mit der Festlegung der strategischen Ziele betraut und gewährleistet, dass die Institution sich in Richtung der Erfüllung der strategischen Ziele bewegt. Das Präsidium besteht aus

- dem Präsidenten als Vorsitzendem,
- den Vizepräsidenten und
- den Direktoren.

Zuständig für Studium und Lehre ist der Vizepräsident für Akademische Angelegenheiten. Er ist Personalvorgesetzter der Mitglieder der Fakultät und für die Weiterentwicklung der Fakultät verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Zielsetzungen der Hochschule in ein kohärentes, handlungsleitendes Zielsystem zu transformieren und eine Balance zwischen

den Anforderungen aus der Lehre und den Ansprüchen an eine herausragende Forschung zu finden. Der Vizepräsident für Akademische Angelegenheiten führt Jahresgespräche mit den Professoren, um Ziele zu vereinbaren.

Die Abteilung KPE koordiniert den strategischen Planungsprozess in Abstimmung mit den Mitgliedern des Präsidiums.

Der Fakultätsrat setzt sich aus Mitgliedern der Fakultät, Studierenden, Alumni sowie Verwaltungspersonal zusammen und tagt zwei Mal im Jahr. Er beschließt über alle grundsätzlichen Angelegenheiten der Frankfurt School, soweit nicht die Zuständigkeit anderer Organe gegeben ist. Zu seinen Aufgaben gehören auch

- die Beratung des Präsidiums in Fragen der strukturellen und curricularen Entwicklung,
- die Abstimmung und Kontrolle von Regeln und Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Beratung, Forschung, Lehre und Weiterbildung,
- die Verabschiedung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie weiteren Ordnungen,
- die Verabschiedung eines Verhaltenskodex für alle Angehörigen der Frankfurt School,
- die Einsetzung von Kommissionen und Ausschüssen,
- die Beratung von und die Beschlussfassung über Empfehlungen der Ausschüsse der Frankfurt School,
- die Unterstützung des Kuratoriums bei der Weiterentwicklung der Frankfurt School,
- die Bestellung von Dekanen für spezielle Aufgaben.

Das Ständige Fakultätskomitee ist ein ständiger Ausschuss des Fakultätsrats und das zentrale Organ bei Einstellungs- und Tenure-Entscheidungen der Fakultät. Ihm gehören der Vizepräsident für Akademische Angelegenheiten, der Vizepräsident Forschung und die Leiter der Departments an. Das Standing Faculty Committee

- dient der Information und Diskussion zwischen den Department-Heads und den Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten und Forschung,
- benennt Mitglieder der Fakultät für die „Ad hoc Kommissionen einzelner Berufungskommissionen, für Zwischenevaluationen von Assistant (Junior-)Professoren sowie für Tenure-Entscheidungen von Assistant (Junior-)Professoren,
- ist verantwortlich für die Qualität und Weiterentwicklung der Einstellungs- und Tenureprozesse sowie für die Sicherstellung gleichbleibend hoher Anforderungen an die Kandidaten über die verschiedenen Departments hinweg.

Ebenfalls ständige Ausschüsse des Fakultätsrates sind die Curriculum Committees, welche die Entwicklung der Studiengänge und curriculare Änderungen innerhalb der Fakultät abstimmen. Da sie den Assurance of Learning-Prozess begleiten, sind sie unmittelbar in die operative Qualitätssicherung eingebunden. Drei Committees wurden gegründet:

- Das Curriculum Committee Undergraduate Programmes ist zuständig für die Studienprogrammentwicklung des Bachelor Studiengangs.
- Das Curriculum Committee General Management Masters ist zuständig für den Master of International Business (M.A.), Executive Master of Business Administration (MBA), MBA in International Health Care Management (MBA) und den Master in Management (M.Sc.) und soll zudem curriculare Abstimmungen im Master of Mergers & Acquisitions (LL.M.) begleiten.
- Das Curriculum Committee Specialized Masters ist zuständig für den Master of Finance (M.Sc.), den Master in Quantitative Finance (M.Sc.), den Master in Auditing (M.Sc.) und den Master in Risk Management & Regulation (M.Sc.).

Zur Mitarbeit in den Committees werden die Mitglieder durch das Präsidium bzw. den Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten nominiert. Vorgeschlagen werden im Wesentlichen die Mitglieder der Fakultät, die als akademische Leiter für ein Programm bzw. als Koordinator Verantwortung übernehmen. Der Promotionsausschuss übernimmt neben seiner Rolle als Prüfungsausschuss die Funktion des Curriculum Committees für das Doktorandenprogramm.

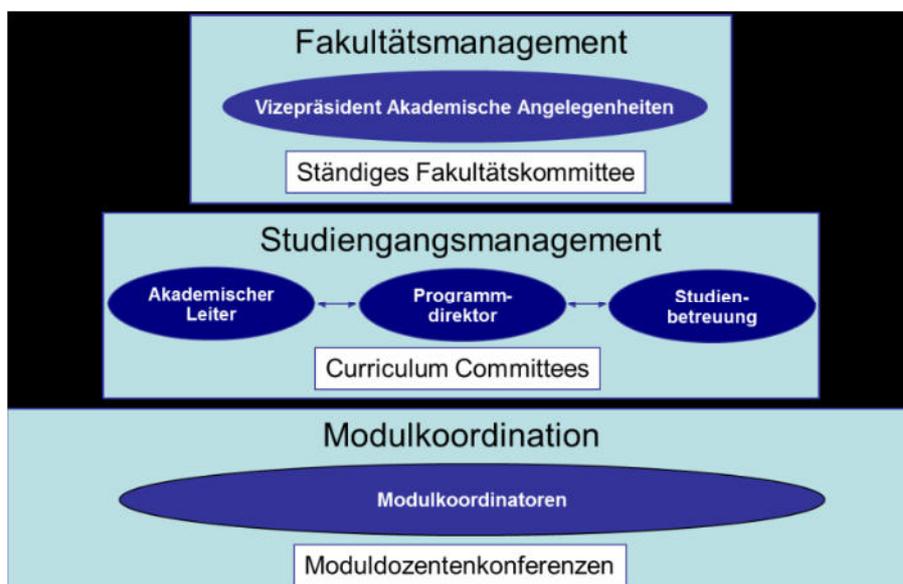
Auf der Studiengangsebene wird die wissenschaftliche Leitung durch Akademische Leiter wahrgenommen, die Professoren an der Frankfurt School sein müssen und in der Regel selbst eng in die Lehre eingebunden sind. Der Akademische Leiter verantwortet die inhaltliche Ausgestaltung, entwickelt in Abstimmung mit dem Programmdirektor und der Fakultät die Grundzüge des Curriculums, wählt in Absprache mit dem Programmdirektor geeignete Dozenten für alle Module aus und verantwortet die Koordination der Prüfungen.

Der Programmdirektor ist verantwortlich für die Entwicklungs- und Managementprozesse auf Studiengangsebene. Hierzu gehören die Markt- und Zielgruppenanalyse, die Erstellung von Informationsmaterial (zusammen mit den Abteilungen Marketing und Relationship Management) und die Durchführung von Informationsveranstaltungen. In Abstimmung mit dem akademischen Leiter betreut er das Akkreditierungsverfahren, nimmt die notwendige Dokumentation des Studiengangs vor und gestaltet das Assessment Center. Gemeinsam mit der Studienbetreuung koordiniert er das Auswahlverfahren für den Studiengang und verantwortet die Semesterplanung, die Betreuung der Dozenten und die Erstellung des Evaluationsberichtes. Der Programmdirektor stößt zudem, basierend auf Evaluationsergebnissen, Weiterentwicklungen oder Modifikationen des Curriculums an, um veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen oder veränderten Anforderungen der Zielgruppe gerecht zu werden.

Die operative Steuerung der Prozesse für jede Studiengruppe wird von der Studienbetreuung wahrgenommen. Die Studienbetreuung berät Interessenten für den Studiengang, begleitet den Bewerbungsprozess und verwaltet die Unterlagen der Studierenden. Die Studienbetreuung organisiert die Auswahlverfahren und verantwortet Stundenplan- und Raumorganisation sowie die administrativen Aufgaben im Prüfungswesen. Die Studienbetreuung ist schließlich erster Ansprechpartner für die Sozialberatung der Studierenden.

Auf Modulebene nehmen die Modulkoordinatoren, die durch den Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten benannt sind, Koordinations- und Steuerungsaufgaben wahr. Er benennt geeignete Dozenten, stimmt die Verteilung der Inhalte auf die Lehrveranstaltungen ab, koordiniert die Erstellung des Unterrichtsmaterials und ist verantwortlich für die Prüfungserstellung. Die beteiligten Lehrenden besprechen sich regelmäßig in Moduldozentenkonferenzen.

Die Struktur für die Steuerung von Studium und Lehre stellt sich demnach wie folgt dar:



Kapazitätsplanung

Der Prozess der Kapazitätsplanung sieht folgendermaßen aus:



Das Präsidium legt zunächst das Produktportfolios für das nächste Studienjahr fest und entscheidet insbesondere über das Angebot neuer Studiengänge, die Kapazitäten für bestehende Studiengänge und die Einstellung von Programmen.

In der Deputatsplanung wird die individuelle Lehrverpflichtung der Fakultätsmitglieder bestimmt. Dabei werden mögliche Überträge aus dem Vorjahr, die Forschungsintensität, Projekte zum Praxistransfer und die Übernahme von Aufgaben in der Fakultät berücksichtigt. In den Jahresgesprächen vereinbart der Vizepräsident Lehre mit den Professoren das Deputat für das Folgejahr.

Die Lehrbedarfsplanung stützt sich auf Berechnungen auf Grundlage der Curricula, der Studienplätze sowie der geplanten Anzahl von Wahlmodulen. Die Programmdirektoren erfassen den Lehrbedarf für die Studiengänge im folgenden Studienjahr in standardisierten Tabellen, die in einem zentralen Planungstool verknüpft sind.

Im nächsten Schritt werden aus dem Stundenplan des Vorjahrs und den Abstimmungsgesprächen mit den Fakultätsmitgliedern Vorschläge für den Dozenteneinsatz erfasst. Kennlich gemacht werden vor allem absehbare Lücken, die durch neue Lehrangebote oder durch den Wegfall von Lehrenden gegenüber dem Vorjahr entstanden sind. Im 1. Controlling-Treffen zwischen dem Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten und den verantwortlichen Mitarbeitern der Abteilung KPE wird ein grober Entwurf für die Einsatzplanung besprochen.

Die Einsatzplanung wird im Anschluss konkretisiert und automatisch in die Programmtabellen zurückgespielt. Die Programmdirektoren haben die Aufgabe, den Einsatz von Fakultätsmitgliedern und Lehrbeauftragten in ihren Programmen konkret abzustimmen. Da alle Festlegungen in den Programmtabellen und im Planungstool erfasst werden, können tagesaktuelle Übersichten zum Planungsstand nach gebuchten und offenen Veranstaltungen sowie Professoren und Lehrbeauftragten abgerufen werden.

Im 2. Controlling-Treffen wird die hinsichtlich des Einsatzes der Fakultätsmitglieder vollständige Planung nochmals überprüft. Bei Bedarf suchen die Programmdirektoren zusammen mit

den wissenschaftlichen Leitern und Modulverantwortlichen nach zusätzlichen Lehrbeauftragten zur Füllung von Vakanzen.

Die Programmtabellen werden der Studienbetreuung zugänglich gemacht, die daraufhin in Absprache mit den Dozenten die Stundenplanung erstellen.

Alle Lehrenden an der Frankfurt School verfügen über einen Hochschulabschluss, alle hauptamtlichen Hochschullehrer sind promoviert. Über 50 % der Lehrenden sind hauptamtlich an der Hochschule tätig. Um in den akademischen Programmen unterrichten zu dürfen, müssen hauptamtliche Lehrende und Lehrbeauftragte zusätzlich weitere Qualifikationen regelmäßig darlegen und damit nachweisen, dass sie auf dem Stand von Wissenschaft und Praxis unterrichten können. Die Qualifikation ist auf zwei Arten möglich: akademisch und beruflich. Akademisch qualifizierte Professoren und Dozenten weisen neben Studium und Promotion in den zurückliegenden fünf Jahren mindestens zehn Publikationen auf, von denen mindestens zwei in referierten wissenschaftlichen Zeitschriften erschienen sind. Beruflich qualifizierte Professoren und Dozenten weisen neben einem Masterabschluss oder Äquivalent umfangreiche berufliche Erfahrung in den von ihnen vertretenen Fächern auf. Zur Messung dieser Kriterien hat die Frankfurt School ein Punktesystem entwickelt. Die Überprüfung der Qualifikationen der Lehrenden erfolgt durch den jeweiligen Programmleiter und durch das Qualitätsmanagement-Team.

Die Durchführung von Berufungsverfahren für die Berufung von Professoren und Juniorprofessoren ist in einer Berufsordnung geregelt. Ein Tenure-Verfahren dient zur Überleitung von Juniorprofessoren (Assistant Professor) auf eine unbefristete Stelle als (Associate) Professor. Ausgenommen von der Tenure-Option sind Juniorprofessoren, die an der Frankfurt School promoviert wurden. Anforderungen für eine Tenure-Stelle sind eine positive Beurteilung der Forschungsleistung und des Forschungspotentials. Bei Erstberufungen auf Professorenstellen werden die Verträge in der Regel auf fünf Jahre befristet. Gemäß der Ordnung für Entfristungsentscheidungen legen der Vizepräsident für akademische Angelegenheiten, der Vizepräsident für Forschung und der jeweilige Leiter des Departments dem Präsidenten eine Empfehlung für die Entfristung vor. Diese Empfehlung beruht auf der Selbstdarstellung des betreffenden Professors, den Einschätzungen der drei genannten Personen sowie eventuell eingeforderten externen Gutachten.

Personalentwicklung und Weiterbildungsbedarf werden in den jährlichen Mitarbeitergesprächen im Rahmen des Zielvereinbarungssystems von den Mitarbeitern vorgeschlagen und von den jeweiligen Vorgesetzten genehmigt. Die Teilnahme an Konferenzen der Fakultätsmitglieder wird unbürokratisch gefördert: Pro Department ist eine Liste von Konferenzen vereinbart worden, deren Besuch grundsätzlich gefördert wird, d. h. Reisekosten und Konferenzgebühren werden übernommen. Darüber hinaus können für die Vorbereitung von Forschungsvorhaben Reisekosten aus den Departmentbudgets finanziert werden, um internationale Koautorenschaften zu unterstützen. Vollzeit-Professoren haben die Möglichkeit, alle vier Jahre ein Forschungs- oder Praxissemester zu beantragen. Der Antrag muss mindestens ein Jahr vorab beim Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten eingereicht werden. Nach Beendigung reicht der Professor einen Bericht über seine Aktivitäten und die Ergebnisse des Forschungssemesters beim Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten ein. Für alle Fakultätsmitglieder sowie Lehrbeauftragte besteht zudem die Möglichkeit der didaktischen Weiterbildung im Rahmen von Dozententrainings. In einem eintägigen Seminar mit dem Titel „Erfolgreich lehren“ erhalten Dozenten in kleinen Gruppen die Möglichkeit für ein individuelles Coaching. In regelmäßigen Abständen werden zudem Workshops zur didaktischen Weiterbildung angeboten.

Im Rahmen der institutionellen Akkreditierungsverfahren nehmen die in dem Prozess beteiligten Mitarbeiter an Qualitätsmanagementkonferenzen und Akkreditierungsseminaren durch die jeweiligen Organisationen teil. Belegt werden etwa Seminare und Workshops von HRK, CHE, FIBAA, AACSB und EQUIS. Damit wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter zeitnah über die neuesten Trends und Entwicklungen im internationalen Akkreditierungsumfeld informiert sind.

Bei der Einrichtung neuer Studienprogramme wird regelmäßig ein Investitionsbudget für die Anschaffung fachspezifischer Literatur beschlossen. Um den Literaturbestand der Bibliothek darüber hinaus aktuell zu halten, steht ein jährliches Budget für die Anschaffung von Literatur zur Verfügung. Auch Studierende können Anschaffungsvorschläge machen, wenn sie z. B. bei der Recherche für ihre Thesis auf Quellen stoßen, die ansonsten nicht leicht verfügbar sind oder auch für Kommilitonen nachfolgender Jahrgänge interessant erscheinen.

Bewertung

Die Frankfurt School of Finance & Management hat ein umfassendes, prozessorientiertes Steuerungssystem eingerichtet, das nach dem Eindruck der Gutachter alle relevanten Aspekte bezogen auf Studium und Lehre abdeckt. Das Steuerungssystem ist detailliert beschrieben und dokumentiert, Entscheidungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind darin klar geregelt; die entsprechenden Informationen sind hochschulweit zugänglich.

Anhand von Protokollen und sonstigen in den Prozessen entstandenen Unterlagen kann die Hochschule zeigen, dass das Steuerungssystem in der beschriebenen Weise umgesetzt wird.

Die Prozesse gewährleisten jederzeit die Ausstattung der Studiengänge mit ausreichenden Ressourcen. Die Hochschule nimmt Ressourcenplanungen für die einzelnen Studiengänge vor und prüft diese im Rahmen mehrfacher Rückkopplungsschleifen.

Anhand der Ausführungen der Hochschule sowie der vorgelegten Unterlagen (insb. Prozessbeschreibungen) ist festzustellen, dass die Hochschule alle relevanten Bereiche von Studium und Lehre systematisch erfasst und einer Prozesssteuerung unterworfen hat. Die definierten Prozesse sind dabei sinnvoll konzipiert und erlauben eine organisierte Steuerung aller relevanten Bereiche. Zudem sind alle Prozesse um die Verantwortlichen ergänzt. Die Prozesse sind den Mitarbeitern der Hochschule bekannt und werden gelebt.

Hinsichtlich der Personalentwicklung konnten die Gutachter feststellen, dass die Hochschule ein breites Angebot an Maßnahmen hierfür definiert hat und den Bedarf für Weiterentwicklung durch verschiedene Maßnahmen anstößt. Die Hochschule stellt ein Budget für Konferenzen und Weiterbildungen zur Verfügung und sieht das Thema auch für die regelmäßigen Zielvereinbarungsgespräche vor. Die personelle Ausstattung und die Qualifikationsvoraussetzungen für das Lehrpersonal entsprechen dem Landeshochschulgesetz. Die von der Hochschule vorgelegten Unterlagen haben gezeigt, dass die personelle Ausstattung der Hochschule alle geforderten Kriterien erfüllt.

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

d) Qualitätssicherung

Akteure und Zuständigkeiten

Koordiniert wird das Qualitätsmanagement durch den Bereich Qualitätsmanagement/Akkreditierungen, das aus den folgenden Stellen besteht:

- Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB): zuständig für Planung, Steuerung, und Dokumentation der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung; Umsetzung des Qualitätsmanagements durch Anleitung von Projekten zur Qualitätsverbesserung; Entwicklung von Instrumenten zur Qualitätssicherung und Berichterstattung an die zuständigen Gremien; Darstellung des Qualitätsmanagements in Akkreditierungsverfahren
- Leitung Qualitätsmanagement Strategische Prozesse & Institutionelle Akkreditierungen;
- Projektkoordinatorin Curriculum Review, Assurance of Learning und Programm-Audits;
- Accreditation Officer: zuständig für Beschaffung, Dokumentation, Analyse und Präsentation von internationalen, nationalen, und länderbezogenen Regelungen und Modifikationen in der Hochschulgesetzgebung, Aktualisierung der hochschuleigenen Qualitätsmanagement-Intranet-Seiten.

Die Qualitätssicherungsbeauftragte (QSB) ist zuständig für die Überprüfung der Einhaltung hochschulrechtlicher Vorgaben sowie formaler nationaler und europäischer Standards und zugleich für die Sicherstellung der Entwicklung und Pflege der Prozessbeschreibungen sowie die Überprüfung der Prozessqualität. Sie ist in der Ausübung dieser Tätigkeiten unabhängig und weisungsfrei und berichtet neben der Leitung KPE auch direkt dem Fakultätsrat.

Die Programmdirektoren sind auch in das Qualitätsmanagement für ihre Programme eingebunden. Sie setzen die Vorgaben und Qualitätsstandards bei der Konzeption und Programmgestaltung um, führen Gruppengespräche und planen die Lernergebnismessung zusammen mit der Projektkoordinatorin für Assurance of Learning und dem QMB. Für ihr Studienprogramm werten sie die Kursevaluationen aus und verfassen den Evaluationsbericht für ihr Programm.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung erfolgt in enger Kooperation mit dem Vizepräsidenten für Akademische Angelegenheiten, der Fakultätsentwicklung/Berufungsverfahren verantwortet. Bei der Entwicklung des Curriculums und im Assurance-of-Learning-Prozess erfolgt die Abstimmung mit der Fakultät in den Curriculum Committees; die dafür vorgesehenen Sitzungen werden vom QMB moderiert und von der Projektkoordinatorin Assurance of Learning vor- und nachbereitet.

Das Qualitätsmanagement-Team wird wesentlich durch die Studienbetreuung unterstützt. Sie organisiert die Ausgabe der Kursevaluationen an die Studierenden und erfasst die ausgefüllten Fragebögen. Auch die Erfassung der Dozenten-Feedbackbögen und die Organisation der Gruppengespräche werden von der Studienbetreuung durchgeführt. Die Teamleiterinnen aus der Studienbetreuung unterstützen bei der Datenselektion aus dem Campus Learning Management System zur Erstellung von qualitätsbezogenen Statistiken und Sonderauswertungen.

Verfahren der Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung der Frankfurt School basiert auf vorgegebenen Qualitätszielen und Standards. Durch die Erhebung von Daten an unterschiedlichen Stellen im Kernprozess für Studium und Lehre sowie deren Bewertung und Ableitung von Maßnahmen soll das System der Qualitätssicherung auf die Konzeption, Planung und Steuerung der Studienprogramme zurückwirken. Ziel ist es dabei, die definierten Qualitätsziele und Standards zu konkretisieren und ggf. weiterzuentwickeln, die Studienbedingungen zu verbessern, Ressourcen zielgenau bereitzustellen und die Prozesse zu optimieren. Hierfür hat die Frankfurt School unterschiedliche Qualitätssicherungsinstrumente entwickelt und umgesetzt:

1. Das **Berufungsverfahren** sichert die Qualität der hauptamtlich Lehrenden. Durch Maßnahmen der **Personalentwicklung** gewährleistet die Hochschule ein gleichbleibend hohes Qualifikationsniveau aller Beschäftigten.
2. Die Frankfurt School führt kontinuierliche **Evaluationen** der Lehre und Services durch.
3. Der systematischen Erfassung und professionellen Bearbeitung von Beschwerden und der damit einhergehenden Identifikation von Verbesserungspotenzialen dient das **Beschwerdemanagement** der Frankfurt School.
4. Durch **Programm-Reviews** wird die Übereinstimmung der Studiengänge mit den gültigen Standards der Programmakkreditierung überprüft. Die Reviews umfassen auch den Assurance-of-Learning-Prozess zur Definition und Überprüfung programmspezifischer Lernziele und Kompetenzen.
5. Durch eine umfassende **Prozessdokumentation** erhält das Qualitätsmanagement eine nachhaltige Struktur, die in der Organisation fest verankert ist.
6. **Institutionelle Akkreditierungen** sind als Verfahren der externen Evaluation hilfreiche Instrumente der Qualitätsentwicklung.

Berufungsverfahren und Personalentwicklung

Die Frankfurt School ist als staatlich anerkannte Hochschule bei der Berufung der hauptamtlichen Professoren an die Einstellungs Voraussetzungen des § 71 HHG gebunden. Alle Lehrenden an der Hochschule, auch die Lehrbeauftragten, müssen dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst angezeigt und die Beschäftigung von diesem genehmigt werden.

Die Berufungsverfahren zur Besetzung von Professorenstellen werden auf der Grundlage einer vom Fakultätsrat verabschiedeten Berufsordnung durchgeführt. Für die Zwischenevaluation und Tenure-Entscheidungen von Juniorprofessoren wurde ebenfalls eine Ordnung durch den Fakultätsrat beschlossen. Informationen über die relevanten Strukturen, Verfahren und Richtlinien, die die Fakultät der Frankfurt School betreffen, sind in einem Faculty Manual zusammengefasst. Es basiert auf Beschlüssen des Präsidiums, des Fakultätsrates und des Stiftungsrates.

Bewerbungen von potenziellen Lehrbeauftragten werden von der Hochschulverwaltung geprüft, bevor die Beschäftigungsgenehmigung beim HMWK beantragt wird. Bei Dozenten in den Executive-Programmen, für die geringere formale Anforderungen zu beachten sind, werden Lehraufträge an Personen auf der Grundlage einer Checkliste erteilt, anhand derer die fachliche und didaktische Qualifikation beurteilt wird. Bei der Vergabe von Lehraufträgen in den akademischen Programmen wird insbesondere darauf geachtet, dass die Dozenten durch ihre berufliche Tätigkeit in dem zu vertretenden Fachgebiet ausgewiesen sind. Außerdem sollten die Bewerber Erfahrungen aus früheren Lehrtätigkeiten mitbringen. Neue Lehrbeauftragte sind verpflichtet, an einem Dozententraining teilzunehmen. Zur Information von neuen Lehrbeauftragten wurde ein Dozentenleitfaden entwickelt.

Um den Professoren und den wissenschaftlichen Mitarbeitern Möglichkeiten zur eigenen Weiterbildung zu geben, wird die Teilnahme an Konferenzen aktiv gefördert. Darüber hinaus wird von neuen Dozenten die Teilnahme an hochschuldidaktischen Schulungen erwartet. Im Hinblick auf englischsprachige Veranstaltungen bietet die Frankfurt School individuelle Sprachkurse für die Dozenten an. Die Professoren der Frankfurt School haben zudem alle fünf Jahre die Möglichkeit, ein Forschungssemester zu beantragen.

Für das Servicepersonal und Führungskräfte werden Maßnahmen zur Personalentwicklung in der Zielvereinbarung festgelegt. Neben individuellen Entwicklungszielen hat die systematische Personalentwicklung auch für die Qualitätssicherung und -verbesserung einen hohen Stellenwert. Angeboten werden für die Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter regelmäßig Schulungen in IT-Anwendungen, Telefontrainings und Englisch-Sprachkurse.

Evaluationen

In jedem Semester werden alle Lehrveranstaltungen an der Frankfurt School durch die Studierenden evaluiert. Das Verfahren hierzu ist in einer Verfahrensweisung beschrieben. Die Beurteilung der Qualität einer Lehrveranstaltung erfolgt anhand folgender Kriterien:

- The instructor's competence,
- The instructor's teaching style,
- The structuring of the course,
- Materials provided,
- The overall quality of the course,
- Course level,
- Relevance of the course,
- Participation.

Außerdem werden eine zusammenfassende Beurteilung zum Gesamteindruck des Kurses sowie Anregungen für Verbesserungen abgefragt. Die Evaluationsergebnisse und Feedbacks werden den Dozenten nach der Auswertung zur Verfügung gestellt.

Auch die Serviceleistungen der Verwaltung werden in jedem Semester in einer gesonderten Evaluation durch die Studierenden beurteilt. Dabei wird neben den organisatorischen Rahmenbedingungen auch die Ausstattung der Frankfurt School einer Beurteilung durch die Studierenden unterzogen. Bewertet werden die Kategorien

- Student Service Centers of Frankfurt School,
- Course of studies and study organization,
- Network and Career,
- Facilities sowie
- General Service Orientation of Frankfurt School.

In jedem Semester führen die Programmdirektoren zudem Gruppengespräche mit den Studierenden über den bisherigen Studienverlauf und mögliche Verbesserungen. Der Programmdirektor erläutert hierbei ggf. auch Änderungen im Studiengang. Ziel ist es, auf Anliegen der Studierenden möglichst unmittelbar einzugehen und offene Fragen schnell zu klären. Geplant ist eine Studienabschlussbefragung, die bislang als Pilotprojekt in einigen Programmen durchgeführt wurde.

Da die Qualität der Lehre auch von den curricularen und organisatorischen Rahmenbedingungen und der Mitwirkung der Studierenden abhängt, sieht die Frankfurt School auch regelmäßige Evaluationen durch Dozenten vor. Auch die Alumni werden per Evaluation in das Qualitätssicherungssystem eingebunden. Die erste Befragung findet ein Jahr nach Abschluss des Studiums statt, die Folgebefragungen nach drei bzw. nach zehn Jahren. In den Absolventenbefragungen werden die folgenden Qualitätsindikatoren erfasst:

- Programmqualitätsindikatoren,
- Servicequalitätsindikatoren,
- Beschäftigungserfolgsindikatoren,
- Weiterempfehlungsrate,
- Wiederkaufsrate.

Die Ergebnisse der Evaluationen werden in die Leistungsbeurteilung bei den Zielerreichungsgesprächen bzw. bei der Entscheidung über spätere Verpflichtungen einbezogen. Zudem werden die Ergebnisse in aggregierter Form in einem Evaluationsbericht für die Hochschulleitung zur Qualitätssteuerung zusammengefasst.

Beschwerdemanagement

Beschwerden werden von der Frankfurt School als unmittelbare Hinweise auf Qualitätsdefizite in der Wahrnehmung der Beschwerdeführer betrachtet. Beschwerden werden daher systematisch erfasst und bearbeitet. Für Mitarbeiter, die in der Beschwerdeannahme tätig sind, werden hierfür speziell geschult. Die Erfassung und Dokumentation von Beschwerdeführer, Beschwerdeggründen, Problemart, Produkt und Veranstaltung erfolgt im IT-gestützten Beschwerdemanagementsystem. Der jeweils verantwortliche Mitarbeiter ist angehalten, die Beschwerdebearbeitung innerhalb von drei Tagen abzuschließen. Mit dem Abschluss wird die Problemlösung gespeichert. Der Qualitätsbeauftragte erhält einmal im Monat eine elektronische Benachrichtigung über neue Beschwerden und deren Bearbeitungsstand und kann nachhaken, falls eine Beschwerde über einen längeren Zeitraum nicht bearbeitet wurde. Aus dem System lässt sich auch ein Beschwerdereport über alle Beschwerden eines Jahres erstellen, dessen Auswertung in den Evaluationsbericht aufgenommen wird.

Programm-Reviews

Die Hochschule führt nicht nur für neu entwickelte, sondern auch für bestehende Studiengänge regelmäßig alle drei Jahre Programm-Audits durch. Ziel ist zum einen die Überprüfung der Einhaltung hochschulrechtlicher Vorschriften sowie nationaler und europäischer Standards für Studiengänge, zum anderen die Evaluation der Programmqualität. Das Programm-Audit wird anhand eines Auditleitfadens durchgeführt, der auch eine Check-Liste zur Konformitätsprüfung enthält. Überprüft werden Programmkonzept, Auswahl- und Zulassungsverfahren, Curriculum und Studierbarkeit, Module und Prüfungen sowie die Qualitätssicherung. Das folgende Verfahren ist vorgesehen:

1. Der Programmdirektor erstellt eine Programmdokumentation und belegt darin die anforderungskonforme Gestaltung des Studiengangs. Konzept, Curriculum und Studienverlaufsplan, Studien- und Prüfungsordnung, Modulhandbuch sowie weitere relevante Dokumente werden als Anlagen beigelegt.
2. Die QSS nimmt eine Konformitätsprüfung vor, welche die formalen Vorgaben umfasst. Sind formale Vorgaben nicht erfüllt, informiert die QSS hierüber zunächst die Programmleitung und die Leitung KPE sowie in regelmäßigen Abständen auch das zuständige Curriculum Committee und den Fakultätsrat.
3. Für jedes Programm-Audit wird ein Audit-Team zusammengestellt, das aus Vertretern der wichtigsten Stakeholder (zwei Mitglieder des Curriculum Committee, die am Studiengang selbst nicht beteiligt sind; ein externer Wissenschaftler auf Vorschlag des Curriculum Committee; ein Studierender; ein Absolvent; zwei Vertreter von Kooperationspartnern) besteht. Die Bestellung der Auditoren wird in Punkt 5 erläutert.
4. Die Auditoren erhalten die Programmdokumentation samt Anlagen und einen ausführlichen Auditoren-Leitfaden. Sie werden durch den QMB über die Funktion des Programmaudits, die Rolle der Auditoren und den Ablauf des Audits informiert.
5. Am Audit-Workshop nehmen neben den Auditoren die Programmleitung, die Leitung KPE, QMB und QSS sowie die Projektkoordinatorin für Programm-Reviews teil. Die inhaltlichen Beratungen erfolgen in Abwesenheit der Programmleitung und des QMB und führen zu differenzierten Bewertungen aller im Leitfaden genannten Standards. Am Ende geben die Auditoren der Programmleitung und dem QMB ein erstes Feedback.
6. Der Audit-Bericht enthält die Ergebnisse der Konformitätsprüfung, das Protokoll des Audit-Workshops sowie eine Stellungnahme der Programmleitung.
7. Das zuständige Curriculum Committee diskutiert den Audit-Bericht und entscheidet über Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung. Diese fließen in eine Nachverfolgungsliste ein, in der im Anschluss auch die Durchführung von Maßnahmen dokumentiert wird.
8. Die QSS berichtet dem Fakultätsrat über das Programm-Audit und die auf dieser Grundlage beschlossenen Maßnahmen. Der Fakultätsrat entscheidet abschließend über Empfehlungen, die von Programmleitung oder Curriculum Committee nicht berücksichtigt wurden.

Daneben folgt die Hochschule dem Assurance-of-Learning-Konzept. Hiermit wird für jedes Studienprogramm überprüft, ob und in welchem Ausmaß definierte Qualifizierungsziele und Kompetenzen von den Studierenden tatsächlich erreicht werden. Nach einem Learning-Outcome-Assessment können curriculare Weiterentwicklungen, Änderungen der Lernmethoden oder qualitätsverbessernde Maßnahmen in der Betreuung angestoßen werden. Auch die regelmäßige Überprüfung der Qualifizierungsziele selbst ist Gegenstand von Assurance of Learning.

Der Assurance-of-Learning-Prozess gliedert sich in fünf Schritte: Zunächst werden Lernziele festgelegt, die beschreiben, was die Absolventen mit dem Abschluss des Studiums beherrschen sollen. Eine Konkretisierung in Lernergebnisse beschreibt, welche messbaren Lernergebnisse die Studierenden erreichen und nachweisen sollen. In einer Curriculum Map werden für jedes Programm die Module und Studienleistungen identifiziert, in denen die Lernergebnisse erarbeitet und überprüft werden können. Danach werden Bewertungsraster und Tests entwickelt, mit deren Hilfe die Bewertung individueller Lernergebnisse durchgeführt wird. Die Resultate werden in einem Assurance-of-Learning-Report zusammengefasst, der als Grundlage für die Beratung von Maßnahmen zur Verbesserung in den Curriculum Committees dient.

Prozessdokumentation

Im vorliegenden Qualitätshandbuch wird das Konzept des Qualitätsmanagementsystems, dessen Umsetzung sowie die Verankerung in der Organisation der Hochschule beschrieben. Das Qualitätshandbuch samt allen mitgeltenden Grundsätzen, Ordnungen, Richtlinien, Verfahrensanweisungen und Checklisten wird als wesentliche Dokumentation des Qualitätssystems allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung gestellt. Die Prozessbeschreibungen zeichnen ein detailliertes Bild von den Abläufen, Zuständigkeiten und der Vorgehensweise für jeden Arbeitsbereich. Für alle Tätigkeiten zur Erfüllung der zentralen Funktionen werden Prozessverantwortliche benannt, die auch für die Prozessdokumentation zuständig sind. Prozessbeschreibungen und Checklisten sind fortlaufend zu aktualisieren, die Kontrolle obliegt der QSS.

Institutionelle Akkreditierungen

Die Frankfurt School hat sich einem institutionellen Akkreditierungsverfahren bei der Akkreditierungseinrichtung AACSB gestellt und dieses im Mai 2014 erfolgreich durchlaufen. Der AACSB-Akkreditierungsprozess stellt ein umfangreiches Verfahren zur Qualitätsentwicklung dar, bei dem die Hochschule an vorgegebenen Standards gemessen wird. Diese beschreiben anspruchsvolle Anforderungen an das strategische Management einschließlich der Qualitätsentwicklung, an alle Angehörigen sowie an die Aktualität und Wirksamkeit der Lehre (siehe oben, Assurance of Learning). In aufeinanderfolgenden Schritten, die sich über mehrere Jahre erstrecken, wird die Hochschule dabei begleitet, sich in einer Selbstevaluation einer kritischen Analyse zu stellen, um die wichtigsten Entwicklungsfelder zu identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Frage zu, wie die Fakultät und ihre Mitglieder im Zeitablauf auf dem aktuellen Stand der Forschung bleiben und ihre Anwendung in der Praxis aufrechterhalten und erweitern.

Im Juni 2014 erhielt die Frankfurt School zudem das EQUIS-Akkreditierungssiegel der European Foundation for Management Development (EFMD). Der Akkreditierung ging eine Evaluation aller Aktivitäten in Lehre, Forschung und Weiterbildung voraus, die auf Konformität mit den EQUIS-Qualitätsstandards geprüft wurden. EQUIS prüft insbesondere die strategische Aufstellung und die Maßnahmen, die zur Umsetzung der strategischen Ziele ergriffen werden. Ähnlich wie beim AACSB-Verfahren handelt es sich um einen fortlaufenden Verbesserungsprozess, bei dem sich akkreditierte Schulen zu regelmäßigen Überprüfungen der Einhaltung von EQUIS-Qualitätsstandards und -kriterien verpflichten.

Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems

Die Frankfurt School stellt sicher, dass Änderungen der Akkreditierungsvorschriften erkannt und in den einschlägigen Dokumenten umgesetzt werden. Zuständig für die Identifizierung solcher Änderungen ist der Accreditation Officer. Er prüft quartalsweise die Internetseiten der für die Frankfurt School relevanten Akteure (insb. HMWK, Wissenschaftsrat, Akkreditierungsrat, FIBAA, AACSB und EQUIS) und hat, sofern vorhanden, deren Newsletter abonniert. Über Änderungen berichtet er an den QMB und die QSS. Der QMB berichtet seinerseits an die von der Änderung jeweils betroffenen Akteure, z. B. die Programmdirektoren oder das International Office und berät ggf. über notwendige Umsetzungsschritte. Die QSS berücksichtigt die Änderungen in den einschlägigen Checklisten für die Programm-Reviews.

Das Qualitätssicherungssystem der Frankfurt School wird im jährlichen Rhythmus durch die Interne Revision der Frankfurt School überprüft. Die Stabstelle Innenrevision legt hierfür zusammen mit dem QMB prioritäre Prüffelder fest und definiert hierfür einen Prüfungsplan. Die Prüfung selbst umfasst ein Eröffnungsgespräch mit den beteiligten Mitarbeitern, die Prüfung auf Grundlage von Gesprächen und Dokumentanalysen sowie eine Schlussbesprechung. Nach Fertigstellung schickt die Stabsstelle Innenrevision den Prüfungsbericht an die Hochschulleitung und den QMB. Für die Behebung der identifizierten Mängel wird in einem Nachverfolungsbericht jeweils die verantwortliche Person, die Bewertung des Mangels, die von der Internen Revision empfohlene Maßnahme, die mit der verantwortlichen Person vereinbarte Maßnahme, das Fälligkeitsdatum, die überfälligen Tage sowie der Status der Behebung dokumentiert.

Der Prüfungsbericht der Innenrevision ist fester Bestandteil des Evaluationsberichts, der zudem die Qualitätsmanagementbewertung durch den QMB beinhaltet. Die Qualitätsmanagementbewertung stellt die Aktivitäten zum Auf- und Ausbau des Qualitätsmanagements dar, bewertet die wichtigsten Ergebnisse und gibt einen Ausblick auf weitere Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung sowie die geplanten Schwerpunkte der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems für das Folgejahr.

Qualitätssicherung in Joint Programmes

Die Frankfurt School bietet seit 2012 einen Studiengang „Master in Auditing“ in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Mainz an, der den Anforderungen nach § 8a WPO entspricht und daher auch zukünftig das Verfahren der Programmakkreditierung durchlaufen wird. Unabhängig davon kommen in der Planung und Durchführung dieses Studienganges alle Qualitätssicherungsinstrumente zum Einsatz, die auch für die übrigen Studiengänge vorgesehen sind. Weitere Joint Programmes bietet die Frankfurt School aktuell nicht an und plant dies auch nicht.

Bewertung

Die Frankfurt School hat nach Ansicht der Gutachter ein Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und sinnvoll mit dem Steuerungssystem verbunden. Deutlich wird dabei eine durchgängige Trennung zwischen der Entwicklung von Studiengängen und ihrer Bewertung bzw. Prüfung vorgenommen. Neben der Qualitätsentwicklung, die vom QMB koordiniert wird, hat die Hochschule unabhängige Auditgruppen eingerichtet, um die Qualität in den Studiengängen sicherzustellen. Der weisungsungebundenen QSS obliegt die Überprüfung der Einhaltung formaler Akkreditierungsvorgaben (u. a. Akkreditierungsrat, Kultusministerkonferenz, ESG) und ggf. das Anstoßen von Veränderungsprozessen bei sich verändernden externen Vorgaben.

Nach dem Eindruck der Gutachter führen die im Qualitätsmanagement und in der Qualitätssicherung beschäftigten Mitarbeiter ihre Tätigkeiten effizient, effektiv und systematisch aus. Die Ressourcen für den Bereich QM sind nach Ansicht der Gutachter sichergestellt.

Das QMS beruht neben den Prozessbeschreibungen und der Definition von Prüfpunkten bei der Entwicklung von Studiengängen wesentlich auf dem umfangreichen Einsatz verschiedener

Formen der Evaluation in Verbindung mit Kennzahlen und hierzu definierten Schwellenwerten. In Form der Evaluation durch externe Peers wird auch externer Sachverstand hinzugezogen. Die Hochschule hat im Zuge des Verfahrens zeigen können, dass die Ergebnisse der unterschiedlichen Evaluationsinstrumente ausgewertet, konkrete Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden, das System also wirksam ist und zu Verbesserungen bei erkannten Schwächen führt. Nach Ansicht der Gutachter sind alle Bereiche, die Studium und Lehre betreffen, hinreichend von der Qualitätssicherung erfasst.

Die externe Evaluation durch das Auditgremium ist nach Ansicht der Gutachter gut gestaltet. Den Mitgliedern werden ein Leitfaden und Checklisten zur Verfügung gestellt, die das Auditteam bei ihrer Prüfung unterstützen. Der gesamte Ablauf des Prüfverfahrens inklusive Schriftverkehr und Ergebnisbericht wurde den Gutachtern zur Einsicht und Prüfung vorgelegt. Die Gutachter halten das Auditverfahren für geeignet, die Qualität in den einzelnen Studiengängen zu sichern und weiterzuentwickeln. In dem Prüfverfahren hat die Hochschule selbständig Änderungsbedarf festgestellt und Maßnahmen angestoßen. Weiterhin hat die Hochschule Eskalationsstufen für den Fall definiert, dass auf festgestellten Änderungsbedarf nicht reagiert wird.

Neben den regelmäßigen Evaluationen der Lehrenden hat die Hochschule die Berufung bzw. Einstellung von Lehrkräften in entsprechenden Prozessbeschreibungen und Ordnungen abgebildet, die die Prüfung der Kompetenzen gemäß Vorgaben des Landeshochschulgesetzes vorsehen. Durchgeführt wird ferner eine regelmäßige Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Form von Jahresgesprächen. Ein Anreizsystem existiert in gemäßigter Form insbesondere durch Zielvereinbarungen oder individuelle einzelfallbezogene Anreize (Zulagen); die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und an Kongressen wird ermöglicht.

Das QMS bezieht die Stakeholder der Hochschule in geeigneter Weise ein. Das QM-Handbuch ist allen Hochschulangehörigen zugänglich gemacht. Das Qualitätsmanagement der Hochschule entspricht damit den diesbezüglichen Forderungen der „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG).

Die Hochschule hat Vorsorge dafür getroffen, dass die Qualitätsbewertungen von unabhängigen Instanzen vorgenommen werden. Ihre Unabhängigkeit und Weisungsfreiheit sind im verbindlich geltenden QM-Handbuch, der Stellenbeschreibung des QSS und den Einsetzungsregeln für die Auditteams festgeschrieben.

Eine Einführung von Joint Programmes ist gegenwärtig nicht vorgesehen. Die Gutachter sind aber der Ansicht, dass das derzeit eingerichtete QMS der Hochschule die Qualität auch solcher Studiengänge sicherstellen würde. Vor diesem Hintergrund bewerten die Gutachter das entsprechende (Teil-)Kriterium als erfüllt. Insofern zukünftig die Einführung von Joint Programmes erfolgen sollte, gehen die Gutachter davon aus, dass die Hochschule entsprechende Regelungen treffen und die Prozessbeschreibungen ergänzen wird.

Kriterien	erfüllt	nicht erfüllt
Die Hochschule besitzt in ein Gesamtkonzept eingebettete Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem verfügt über personelle und sächliche Ressourcen, die Nachhaltigkeit gewährleisten.	X	
Es ist geeignet, die Wirksamkeit der internen Steuerungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre zu beurteilen und die Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre zu gewährleisten.	X	
<i>Das Qualitätssicherungssystem umfasst</i>		
die regelmäßige interne und externe Evaluation der Studiengänge unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsorganisation,	X	
die regelmäßige Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen durch die Studierenden,	X	
die Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden in Lehre und Prüfungswesen bei der Einstellung,	X	

die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben der Kultusministerkonferenz und des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst verbindliche Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem umfasst ein Anreizsystem.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem gewährleistet die Beteiligung von Lehrenden und Studierenden, des Verwaltungspersonals, von Absolventen und Vertretern der Berufspraxis.	X	
Das interne Qualitätssicherungssystem stellt sicher, dass in ihrer Entscheidung unabhängige Instanzen (Personen) die Qualitätsbewertungen im Rahmen von internen und externen Evaluationen vornehmen.	X	
Die Verfahren der Qualitätssicherung in Studium und Lehre genügen den Anforderungen der European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education.	X	
Die Hochschule stellt sicher, dass an den Partnerhochschulen, die gemeinsam mit ihr Joint Programmes durchführen, geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um die Qualität der dort angebotenen Komponenten der Joint Programmes entsprechend den Kriterien des Akkreditierungsrates sicherzustellen.	X	

e) Dokumentation

Die Frankfurt School hat die Prozessbeschreibungen und das QM-Handbuch, jeweils mit allen relevanten Dokumenten, im Intranet veröffentlicht, so dass sie von allen Hochschulmitgliedern eingesehen werden können.

Prozessdokumentation

Die Prozessdokumentation wird durch die zuständigen Mitarbeiter in den Geschäftsbereichen gepflegt, die dafür zu Prozessverantwortlichen ernannt werden. Insgesamt gibt es aktuell 14 Prozessverantwortliche an der Hochschule. Bei der erstmaligen Dokumentation unterstützt das Qualitätsmanagement-Team bei der Erfassung der Prozesse nach einem einheitlichen Raster. Die Hochschule verwendet ein Template zur Prozessdokumentation, das Rubriken für die Prozessdefinition, Adressaten, Ziele, Geltungsbereich, Prozessverantwortung, Prozessbeteiligte, Prozessablauf, relevante Dokumente und ggf. Prozesskontrolle vorsieht. Der Prozessverantwortliche ist verantwortlich für die Aktualisierung der Prozessbeschreibung im Falle, dass der Prozess angepasst wird.

QM-Dokumentation

Die Dokumentation der Qualitätsprozesse für Studium und Lehre (Programm-Reviews, Evaluationen, Beschwerdemanagement, Akkreditierung) ist ebenfalls vollständig erfolgt. Prozesse der individuellen Fakultäts- und Personalentwicklung sind über die Berufungsordnung und die Ordnung für die Zwischenevaluation und Tenure-Entscheidung von Juniorprofessoren sowie über die Ordnung für Entfristungsentscheidungen bei Professoren dokumentiert. Die Standards zur Überprüfung der akademischen und beruflichen Qualifikation sind in den entsprechenden Guidelines festgehalten und werden im Fall der Bewerbung eines neuen Dozenten über eine Checkliste operationalisiert. Die Strukturen der Qualitätssicherung sind im Qualitätshandbuch und seinen Anlagen dokumentiert.

Dokumentation der Ergebnisse der Qualitätssicherung

Evaluationsergebnisse fließen in einen jährlichen Evaluationsbericht für jeden Studiengang ein. Ausgewertet und bewertet werden die Datenbasis und die Beteiligung der Studenten an den Evaluationen, die Module hinsichtlich Relevanz, Schwierigkeitsgrad, Kursteilnahme und

Qualität sowie die Dozenten hinsichtlich ihrer fachlichen und didaktischen Kompetenz sowie die Dozentengruppen (externe Lehrbeauftragte, Professoren) im Vergleich. Die Programmdirektoren schließen ihre Evaluationsberichte mit einem Ausblick ab, in dem sie ein Resümee über die Evaluationsergebnisse ziehen und bei Bedarf geplante Verbesserungsmaßnahmen beschreiben. Zusammen mit den Assurance of Learning-Berichten, den Berichten zur Service-Evaluation und zum Beschwerdemanagement werden sie zu einem Evaluations- und Qualitätsmanagementbericht für das abgelaufene Studienjahr zusammengefasst. Seit 2012 wird der Evaluationsbericht um eine Darstellung und Bewertung der Qualitätsentwicklung an der Frankfurt School erweitert. Damit soll die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements aufgezeigt werden.

Die Dokumentation der identifizierten Mängel, im Anschluss ergriffener Maßnahmen und ihrer Wirkungen erfolgt im Wesentlichen in Nachverfolgungslisten für jeden Studiengang, die kontinuierlich fortgeschrieben werden.

Adressaten

Das Präsidium der Frankfurt School ist der erste Adressat für den Qualitätsmanagement- und Evaluationsbericht. Jeweils in einer Sitzung des Präsidiums im Frühjahr werden die wichtigsten Ergebnisse aus dem Bericht zusammengefasst vorgestellt. Auf dieser Basis werden strukturelle Maßnahmen und Änderungen, die der Zustimmung des Präsidiums bedürfen, beschlossen.

Den Mitgliedern des Fakultätsrats wird der Bericht ebenfalls zugänglich gemacht und im Fakultätsrat vorgestellt und beraten. Mit Studierenden wird der Evaluationsbericht in einer eigens dafür angesetzten Sitzung der Quality Initiative besprochen.

Die Fakultät und alle anderen Mitarbeiter der Frankfurt School werden über die Erstellung des Evaluations- und Qualitätsmanagementberichts im monatlich erscheinenden elektronischen Newsletter „Flurfunk“ informiert.

Der Bericht selbst wird im Verzeichnis Qualitätsmanagement im Dateisystem und im Intranet zum Download bereitgestellt.

Im Webauftritt der Frankfurt School wird in einem eigenen Bereich das Qualitätsmanagement vorgestellt. Es werden auf gesonderten Internetseiten Ziel und Aufbau des Qualitätsmanagements der Frankfurt School vorgestellt und die Bedeutung von Akkreditierungen und Zertifizierungen kurz erläutert. Dort sind auch die bestehenden Akkreditierungen und Zertifizierungen aufgeführt und auf die Agenturen verlinkt. Auf weiteren Seiten wird das Assurance-of-Learning-Konzept erklärt und die Durchführung von Evaluationen dargestellt. Den Principles of Responsible Management Education (PRME) und dem Qualitätsverständnis sind weitere Webpages im Bereich Qualitätsmanagement gewidmet.

Ergebnisse der Qualitätssicherung und eine Zusammenfassung der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements werden jeweils in den Jahresbericht der Frankfurt School aufgenommen. Im Jahresbericht werden die wichtigsten Aktivitäten in Forschung, Lehre und Beratung sowie die Hochschule prägende Entwicklungen und Ereignisse für eine breite Öffentlichkeit verständlich dargestellt.

Bewertung

Die Frankfurt School hat ein umfangreiches internes Berichtssystem geschaffen, das alle geforderten Aspekte umfasst und Prozesse und Maßnahmen dokumentiert. Aus diesem Berichtssystem generiert die Hochschule regelmäßig Berichte für die zuständigen Gremien; es unterstützt zudem zusätzlich die Qualitätssicherung in Bezug auf die Studiengangsgestaltung. Das Sitzland (Ministerium) und die Öffentlichkeit werden in umfangreicher Weise durch verschiedene Berichte über die Verfahren und Ergebnisse des Qualitätsmanagementsystems unterrichtet.

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

4. Ergebnisse der Stichproben

Die Untersuchung der Merkmale soll anhand einer vertieften Überprüfung Auskunft darüber geben, ob das Qualitätssicherungssystem der Hochschule sicherstellt, dass alle Studiengänge tatsächlich in Bezug auf das gewählte Merkmal akkreditierungsfähig sind.

Die Gutachter haben sich zur Prüfung des Merkmals Unterlagen aus verschiedenen Studiengängen vorlegen lassen und vertieft die Programmstichprobe hiernach überprüft. Grundlage der Prüfung waren zudem Verfahrensbeschreibungen sowie Unterlagen, die im Rahmen der Qualitätssicherung produziert wurden.

Ergebnisse der Merkmalsstichprobe „Leistungspunkte/Modularisierung sowie Einhaltung nationaler Vorgaben und ESG“

Die Hochschule führt zu diesem Kriterium aus:

„Die drei ersten Qualitätsstandards im Qualitätsverständnis der Frankfurt School zielen auf erfolgskritische Parameter für die Programmgestaltung und den Lernprozess.

- *Die Studienprogramme der Frankfurt School sind auf klar umrissene Qualifizierungsziele (Learning Outcomes) ausgerichtet, die wissenschaftliche, praxisorientierte, persönlichkeitsbildende und soziale Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen umfassen*
- *Gesetzliche Regelungen z. B. der KMK oder des Akkreditierungsrats, aber auch internationale Standards, sind als Richtschnüre für die Programmentwicklung strikt einzuhalten, um die Anerkennung der Studienabschlüsse sicher zu stellen.*
- *Die Studierbarkeit ist durch eine möglichst genaue Planung des studentischen Workloads sicherzustellen. Insbesondere bei ausbildungs- und berufsintegrierten Programmen ist die Lebenssituation der Zielgruppe hinsichtlich der Einbeziehung beruflicher Erfahrungen und der Belastung bei der Bemessung des Workloads bei der Programmgestaltung zu berücksichtigen.*

Wesentliche Ziele im Qualitätsmanagement der Frankfurt School sind damit unmittelbar auf das Qualitätsmerkmal „Einhaltung von Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunkten und die Modularisierung von Studiengängen sowie Überprüfung und Einhaltung von nationalen Vorgaben (KMK, AR und landessp. Vorgaben) und ESG“ ausgerichtet.“

Auch die Gutachter kommen zu dem Ergebnis, dass alle nationalen und internationalen Vorgaben und Standards im Qualitätshandbuch der Frankfurt School sowie in den „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ als verbindliche Richtlinien für die Entwicklung und Prüfung von Studiengängen aufgenommen worden sind und sich auch in der Checkliste für die Programm-Reviews wiederfinden.

So enthalten die genannten „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ einen Abschnitt „Modularisierung und Prüfungsanforderungen“. Dort wird festgehalten, dass alle Studienprogramme gemäß den KMK-Strukturvorgaben zu modularisieren sind. Die Frankfurt School macht hierzu die folgenden Ausführungen:

„An der Frankfurt School wird ein Modul in der Regel innerhalb eines Semesters abgeschlossen. In begründeten Ausnahmefällen kann ein Modul Inhalte eines Studienjahres umfassen, es sollte sich aber nicht über mehrere Semester erstrecken. Ausnahmen sind in begründeten Fällen möglich [...].

Zur Reduzierung der Prüfungsbelastung werden Module nach den KMK-Vorgaben in der Regel nur mit einer Prüfung abgeschlossen, deren Ergebnis in das Abschlusszeugnis eingeht. Die Prüfungsinhalte eines Moduls sollen sich an den für das Modul definierten Lernergebnissen orientieren. Der Prüfungsumfang ist dafür auf das notwendige Maß zu beschränken.

Das Akkumulationssystem der Frankfurt School stellt sicher, dass alle Teilprüfungsleistungen in die Endnote eingehen. Zur Rückmeldung der Studierenden über ihren Leistungsstand und zur Förderung der Lernkontinuität kann es sinnvoll sein, Testate, Hausarbeiten oder Gruppenarbeiten schon während des Semesters und nicht erst in der Klausurwoche erstellen

zu lassen. Diese Teilleistungen sind mit Akkumulationspunkten zu belegen und reduzieren den Umfang der Abschlussklausur. Zu viele solcher kleineren Teilleistungen sind nicht wünschenswert, da sie kumulativ die Prüfungsbelastung erhöhen können.

Die Vergabe von Leistungspunkten setzt nicht zwingend eine Prüfung, sondern den erfolgreichen Abschluss des jeweiligen Moduls voraus. Die Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten sind in den Studien- und Prüfungsordnungen und den Modulbeschreibungen präzise und nachvollziehbar zu definieren.

Um einer Kleinteiligkeit der Module, die ebenfalls zu einer hohen Prüfungsbelastung führt, entgegen zu wirken, sollen Module mindestens einen Umfang von 5 ECTS aufweisen. An der Frankfurt School wurde für Vollzeit-Programme eine Standard-Modulgröße von 6 ECTS eingeführt. [...]

Für jedes Modul ist eine Modulbeschreibung anzufertigen. Die Frankfurt School hat dafür in Anlehnung an Abschnitt 2 der Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen ein Template entwickelt, in dem möglichst präzise die Ziele, Inhalte und Prüfungsanforderungen eines Moduls beschrieben werden sollen. Im Einzelnen werden die nachfolgend dargestellten Felder vorgegeben.“

Die Regelungen zur Workloadbemessung sind in Abschnitt 5 der genannten Gestaltungsvorgaben enthalten:

„Leistungspunkte (ECTS-Credits) sind ein quantitatives Maß für die Gesamtbelastung des Studierenden. Sie umfassen sowohl den unmittelbaren Unterricht als auch die Zeit für die Vor- und Nachbereitung des Lehrstoffes (Präsenz- und Selbststudium), den Prüfungsaufwand und die Prüfungsvorbereitungen einschließlich Abschluss- und Studienarbeiten sowie gegebenenfalls Praktika. In der Regel werden pro Studienjahr 60 Leistungspunkte vergeben, d.h. 30 pro Semester.“

Dabei wird für einen Leistungspunkt eine Arbeitsbelastung („Workload“) des Studierenden im Präsenz- und Selbststudium von 25 Stunden angenommen, so dass die Arbeitsbelastung im Vollzeitstudium pro Semester in der Vorlesungs- und der vorlesungsfreien Zeit insgesamt 750 Stunden beträgt. Dies entspricht 32 Stunden pro Woche bei 46 Wochen pro Jahr. Bei Intensivstudiengängen werden 30 Stunden pro ECTS Credit für die Workloadbemessung angesetzt.

Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben sind ebenfalls Teil der genannten „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ sowie der Checkliste für das Programm-Review. Dies betrifft insbesondere

- die Vorgaben zur Studienstruktur und Regelstudienzeiten, einschließlich der Anerkennung von Vorqualifikationen im Einzelfall, falls 300 ECTS nicht erreicht werden
- die Regelungen zur Bachelor- und Masterthesis, die in allen Programmen umgesetzt sind
- die Regelungen zu Zugangsvoraussetzungen und Übergängen, einschließlich der Einstufung bei Weiterbildungsmastern
- den Zugang zur Promotion, bei der an der Frankfurt School mindestens ein Masterabschluss vorausgesetzt wird
- die Unterscheidung in konsekutive (Pre-Experience-)Master und Weiterbildungsmasterprogramme
- die Regelungen zu den Abschlüssen und deren Bezeichnung, einschließlich Diploma Supplement
- die Regelungen zur Modularisierung und zum Leistungspunktsystem.

Der Accreditation Officer prüft mindestens im dreimonatigen Rhythmus, ob an diesen Vorgaben Änderungen vorgenommen wurden. Ist dies der Fall, teilt der Accreditation Officer diese dem QMB mit, der sie seinerseits der Fakultät vorstellt und mit den Programmdirektoren bespricht. Diskussionen über die Vorgaben finden bei Bedarf in den Curriculum Committees und im Fakultätsrat statt.

Die Gutachter kommen im Ergebnis zu der Überzeugung, dass das Merkmal an der Frankfurt School erfüllt ist. Die Hochschule erfasst alle relevanten Vorgaben einschließlich späterer Änderungen systematisch in den einschlägigen Dokumenten, die bei der Entwicklung und regelmäßigen Überprüfung ihrer Studiengänge zugrunde gelegt werden.

Bei der Programmstichprobe wurden noch Mängel bei der Umsetzung einiger formaler Vorgaben festgestellt. Dies betrifft etwa die Einhaltung der Regel, dass strukturell aufeinander aufbauende Bachelor- und Master-Studiengänge in der Summe genau 300 ECTS-Credits umfassen müssen, die korrekte Darstellung von Modulen im Modulhandbuch sowie die verbindliche Festlegung, wie viele Arbeitsstunden innerhalb der Bandbreite von 25 – 30 einem ECTS-Credit zugrunde liegen. Die Hochschule hat im weiteren Verlauf die bis dahin stellenweise noch unvollständigen Dokumente umfassend überarbeitet und die Bedeutung der Konformitätsprüfung gestärkt. Die erneute stichprobenartige Überprüfung von Studiengängen zu einem späteren Zeitpunkt hat keine Hinweise auf Mängel geliefert. Die Gutachter sind daher der Überzeugung, dass das jetzt etablierte Qualitätssicherungssystem in der Lage ist, die Einhaltung der genannten Vorgaben in allen angebotenen Studiengängen sicherzustellen.

Ergebnisse der Merkmalsstichprobe „Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen“

Die Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen an der Frankfurt School legen die in den Studien- und Prüfungsordnungen zu regelnden Verfahren und Strukturen fest und enthalten die gemeinsam geltenden Regelungen für alle akademischen Studiengänge. Im § 3 dieser Allgemeinen Bestimmungen sind die grundsätzlichen Regelungen für die Zulassung und die Zugangsvoraussetzungen festgelegt. Die programmspezifischen Zulassungsvoraussetzungen werden in den Studien- und Prüfungsordnungen der einzelnen Studiengänge spezifiziert. Tatsächlich sind für die Masterprogramme in den jeweiligen Prüfungsordnungen die Zulassungsvoraussetzungen spezifisch geregelt. Die Prüfungsordnung für das Bachelorprogramm enthält keine gesonderte Festlegung zu den allgemeinen Zugangsvoraussetzungen. Zum Bachelor-Studium kann demnach zugelassen werden, wer

- die Fachhochschulreife oder die allgemeine Hochschulreife nachweist;
- die formalen Zulassungsvoraussetzungen erfüllt, die in weiteren hochschulrechtlichen Bestimmungen für den Studiengang gefordert werden;
- das Aufnahmeverfahren der Frankfurt School mit Erfolg durchlaufen hat;
- schriftlich erklärt, dass sie oder er noch keine Diplom-Vorprüfung oder Abschlussprüfung in einem einschlägigen Studiengang an einer Hochschule in Deutschland endgültig nicht bestanden hat.

Um zu einem Pre-experience-Master-Studiengang zugelassen zu werden, müssen die Bewerber:

- über einen ersten akademischen Abschluss mit mindestens 180 ECTS-Credits oder Äquivalent verfügen,
- über eine Hochschulzugangsberechtigung (gemäß §54 HHG) verfügen,
- den Frankfurt School Admissions Test absolvieren oder alternativ den GMAT oder GRE nachweisen,
- über gute Englischkenntnisse verfügen (mind. TOEFL iBT 90 Punkte oder Äquivalent),
- das Aufnahmeverfahren der Frankfurt School erfolgreich durchlaufen.

Um zu einem weiterbildenden Master-Studiengang zugelassen zu werden, müssen die Bewerber:

- über eine Hochschulzugangsberechtigung (gemäß §54 HHG) verfügen,

- über einen ersten akademischen Abschluss oder Äquivalent verfügen,
- mindestens 1 bis 2 Jahre Berufspraxis haben (5 Jahre beim EMBA),
- ggf. erforderliche Englischkenntnisse nachweisen und
- erfolgreich das Auswahlverfahren der Frankfurt School durchlaufen.

Die sog. 300-ECTS-Regelung stellt ein grundsätzliches Prüfkriterium für die Zulassung zu den Masterprogrammen dar. Der entsprechende Absatz der Ordnung lautet:

„Geht einem Master-Studium ein Bachelorstudium voraus, so sind unter Einbeziehung dieses vorangegangenen Studiums 300 ECTS-Credits zu erbringen. Im begründeten Einzelfall kann davon bei entsprechender Qualifikation von Studierenden abgewichen werden. Darüber befindet der Prüfungsausschuss. Einschlägige Berufserfahrung oder außerhalb des Hochschulstudiums erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten können als ECTS-Äquivalent anerkannt werden.“

Die folgende Regelung für die Zulassung von beruflich qualifizierten Bewerbern zu weiterbildenden Masterprogrammen entspricht den Anforderungen des § 16 Abs. 2 des Hessischen Hochschulgesetzes:

„Zu weiterbildenden Masterstudiengängen können auch Bewerberinnen und Bewerber zugelassen werden, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben und über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen; Berufsausbildung und -erfahrung müssen einen fachlichen Bezug zum angestrebten Studium aufweisen. Die Bewerberinnen und Bewerber müssen im Rahmen einer Eignungsprüfung einen Kenntnisstand nachweisen, der dem eines für den angestrebten Studiengang einschlägigen ersten Hochschulabschlusses entspricht.“

Über die Zulassungskriterien entscheidet das Präsidium.

Da die Frankfurt School eine private Hochschule ist, haben Studienbewerber keinen grundsätzlichen Rechtsanspruch auf eine Zulassung zum Studium. Die Hochschule formuliert für sich selbst die Verantwortung, die formalen Zugangsvoraussetzungen sorgfältig zu prüfen und ihre Auswahlverfahren darauf auszurichten, dass die prognostizierten Erfolgsaussichten im Studium das vorherrschende Auswahlkriterium sind. Dies ist in die Qualitätsstandards für das Bewerbungs- und Zulassungsverfahren festgeschrieben, die im Abschnitt 4.3 des Qualitätsbandbuchs enthalten sind:

- *„Die gesetzlichen Vorgaben für die Zulassung zu akademischen Studiengängen sind strikt einzuhalten.*
- *Für die Auswahl und Zulassung von Studierenden müssen alle relevanten Unterlagen vorliegen. Fehlende Unterlagen werden bei den Bewerbern zügig und unbürokratisch angefordert.*
- *Für alle Frankfurt School-Studienprogramme wird ein Auswahlverfahren durchgeführt, in dem die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Studienmotivation und persönliche Situation der Bewerber geprüft wird.*
- *Die Auswahlentscheidung wird auf der Grundlage sachlicher Entscheidungsgründe getroffen. Eine Bevorzugung oder Diskriminierung von Studienbewerbern wegen der Zugehörigkeit zu einer besonderen sozialen Gruppe wird ausgeschlossen.*
- *Studienbewerber werden zeitnah über den Verlauf des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens sowie das Ergebnis der Zulassungsentscheidung informiert.*
- *Kein Studienbewerber soll aus finanziellen Gründen vom Studium an der Frankfurt School ausgeschlossen werden, weshalb frühzeitig über Möglichkeiten und Hilfen zur Studienfinanzierung informiert wird.“*

Für das Zulassungsverfahren liegen Prozessbeschreibungen vor. Es besteht aus folgenden Schritten:

- Bewerbung über das Online-Bewerbungsportal auf der Website des jeweiligen Programms und Einreichung der Bewerbungsunterlagen (Schulzeugnisse, ggf. Hochschul- und Arbeitszeugnisse, Lebenslauf, Nachweise über Praktika, soziales Engagement etc. und Motivationsschreiben);
- Prüfung der Bewerbung auf Vollständigkeit und Erfüllung der formalen Voraussetzungen durch die Studienbetreuung;
- Auswahlverfahren für potenziell geeignete Bewerber (in der Regel eintägiges Assessment Center mit schriftlichen Tests, Interview und Gruppenübung oder strukturiertes Interview);
- Entscheidung über die Aufnahme durch die Beobachterkonferenz (je zur Hälfte Mitarbeiter der Frankfurt School und Vertreter kooperierender Unternehmen) bzw. Interviewer;
- mündliches Feedback am Ende des Assessment Centers mit Zulassungsentscheidung;
- schriftliches Studienplatzangebot an erfolgreiche Bewerber.

Über die Gestaltung der Auswahlverfahren entscheidet das Präsidium, das die Einzelentscheidung über die Auswahlverfahren auch delegieren kann. Die genaue Ausgestaltung des Verfahrens ist abhängig von der Zielgruppe. Bei ausländischen Bewerbern ist vielfach eine Bewertung der individuellen Vorqualifikation notwendig, die Teilnahme an einem Assessment Center vor Ort kann bei entfernteren Herkunftsländern durch alternative Auswahlverfahren ersetzt werden. In Zweifelsfällen kann der Prüfungsausschuss die Entscheidung überprüfen.

Die Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen und außerhochschulisch erbrachten Leistungen sind im § 4 der Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen festgelegt, der wie folgt lautet:

„(1) An einer anderen in- oder ausländischen Hochschule erbrachte Studien- und Prüfungsleistungen werden nach den Grundsätzen der Lissabon-Konvention auf Antrag anerkannt, wenn keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen zu den zu ersetzenden Modulen oder Prüfungsleistungen bestehen.

(2) Kenntnisse und Fähigkeiten, die in Weiterbildungsprogrammen erworben wurden, können für ein akademisches Studium anerkannt werden, soweit sie nach Inhalt und Niveau gleichwertig sind. Außerhalb des Hochschulwesens erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten können laut Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 28.06.2002 maximal 50 % eines akademischen Studiums ersetzen.

(3) Bewerberinnen und Bewerber mit einer Hochschulzugangsberechtigung nach § 54 HHG, die auf andere Weise als durch ein Hochschulstudium besondere Fähigkeiten und Kenntnisse erworben haben, die für die erfolgreiche Beendigung des Studiums erforderlich sind, können Semester sowie Studien- und Prüfungsleistungen nach dem Ergebnis einer Einstufungsprüfung erlassen werden. Sie sind in einem dem Prüfungsergebnis entsprechenden Semester zuzulassen. Das Ergebnis des Studiums wird als Summe der erzielten Akkumulationspunkte in den noch zu erbringenden Teilleistungen ermittelt. Das Verfahren legt der Prüfungsausschuss fest.

(4) Der Antrag auf Anerkennung von Studienergebnissen ist bei der Studienbetreuung zu stellen. Antragsteller haben mit dem Antrag die für eine Überprüfung der Anerkennung erforderlichen Nachweise einzureichen. Zu den vorzulegenden Unterlagen gehören neben den Zeugnissen insbesondere die Modulbeschreibungen. Die Prüfung der Nachweise und die Entscheidung über die Anerkennung erfolgt durch den Programmdirektor. Im Falle einer Nicht-Anerkennung wird die Ablehnung schriftlich begründet. Der Antragsteller kann gegen die Entscheidung beim Prüfungsausschuss Widerspruch einlegen.

(5) Im Transcript of Records werden anerkannte Module und Studienergebnisse aufgeführt und als anerkannt gekennzeichnet. Die dafür vorgesehenen ECTS-Credits werden ausgewiesen. Eine Umrechnung der externen Studienergebnisse in Akkumulationspunkte und eine Berücksichtigung der Bewertung in der Gesamtnote erfolgt nicht.“

Zunächst wird ein Antrag auf Anerkennung durch die Studienbetreuung auf Vollständigkeit geprüft und bei ausländischen Leistungsnachweisen in Zweifelsfällen die Echtheit der eingereichten Leistungsnachweise überprüft. Die Bewertung des Anerkennungsantrags nach dem Grundsatz der wesentlichen Unterschiede wird durch den Programmdirektor vorgenommen. Mit dem Paradigmenwechsel von der „Gleichwertigkeit“ zu „wesentlichen Unterschieden“ wurde der 1:1-Abgleich von Modulen und Kursen durch eine Einschätzung des erreichten Qualifikationsniveaus bezogen auf das Studienziel hin ersetzt. Die anzuerkennenden Studien- und Prüfungsleistungen werden daraufhin überprüft, ob sie die erforderlichen Vorkenntnisse für eine erfolgreiche Fortsetzung des Studiums gewährleisten. Die Dokumentation der Bewertung der zur Anerkennung eingereichten Prüfungs- und Studienleistungen erfolgt auf einem standardisierten Formular.

Die Gutachter kommen im Ergebnis zu der Überzeugung, dass das Merkmal an der Frankfurt School erfüllt ist. Die Hochschule setzt alle relevanten Vorgaben um, kontrolliert alle Quellen systematisch auf mögliche Änderungen und sichert im Rahmen der Konformitätsprüfung die Umsetzung in allen Zulassungs- sowie Studien- und Prüfungsordnungen. Die Prozesse sind regelkonform, klar dokumentiert und werden, soweit für die Gutachter ersichtlich, ordnungsgemäß umgesetzt.

Bei der Programmstichprobe wurden zunächst noch Mängel bei der Umsetzung der Lissabon-Konvention, der 300-ECTS-Regelung und des Nachteilsausgleichs festgestellt. Die Hochschule hat im weiteren Verlauf die Allgemeinen Bestimmungen überarbeitet und die Bedeutung der Konformitätsprüfung gestärkt. Die erneute stichprobenartige Überprüfung von Studiengängen zu einem späteren Zeitpunkt hat keine Hinweise auf Mängel geliefert. Die Gutachter sind daher der Überzeugung, dass das jetzt etablierte Qualitätssicherungssystem in der Lage ist, die Einhaltung der genannten Vorgaben in allen angebotenen Studiengängen sicherzustellen.

Ergebnisse der Merkmalsstichprobe „Modulbezogenes und kompetenzorientiertes Prüfungssystem (Prüfungsaufwand und Prüfungsformen) und hinreichende Information hierüber“

Die Frankfurt School geht von der Grundüberlegung aus, dass alle Prüfungen und Module gemäß ihrem Gewicht im Curriculum in die Abschlussnote einfließen. Akkumulationspunkte verankern jede Prüfungsleistung im Umfang ihres Workloads im ECTS-bezogenen Aufbau des Curriculums. Dabei wurde ein Schlüssel von 20 Akkumulationspunkten pro ECTS-Credit gewählt, so dass die Prüfungsleistung für ein 6-ECTS-Modul zu maximal 120 Akkumulationspunkten führt und die Bestehensgrenze bei 60 Punkten liegt. Die tatsächlich erzielten Punkte für ein Modul werden durch einfache Addition in die Berechnung der Gesamtnote aufgenommen und im Transcript of Records ausgewiesen. Die Abschlussnote kann in der Folge einfach aus dem Verhältnis der erzielten Punkte zu den Maximalpunkten für ein Programm errechnet werden.

Für Klausuren wurde zunächst eine Analogie der Klausurdauer in Minuten mit der Akkumulationspunktezahl beschlossen. Dies ist bis heute gängige Praxis, auch wenn mit besonderer Begründung und bei abweichenden Prüfungsformen von dieser Regel abgewichen werden kann.

Die Grundsätze des modulbezogenen Prüfungs- und Akkumulationssystems wurden in den „Vorgaben für die Gestaltung von Studiengängen an der Frankfurt School of Finance & Management“ festgeschrieben. Zur Reduzierung der Prüfungsbelastung werden Module demnach in der Regel nur mit einer Prüfung abgeschlossen, deren Ergebnis in das Abschlusszeugnis eingeht. Die Prüfungsinhalte eines Moduls sollen sich an den für das Modul definierten Lernergebnissen orientieren. Der Prüfungsumfang ist dafür auf das notwendige Maß zu beschränken. Zur Rückmeldung der Studierenden über ihren Leistungsstand und zur Förderung der Lernkontinuität werden in moderatem Umfang auch Studienleistungen in Form von Testaten, Hausarbeiten oder Gruppenarbeiten während des Semesters erstellt. Diese Teilleistungen sind mit Akkumulationspunkten belegt und reduzieren den Umfang der Abschlussklausur. Um

einer Kleinteiligkeit der Module entgegenzuwirken, haben Module an der Frankfurt School eine Standardgröße von 6 ECTS.

Die Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen der Frankfurt School lauten wie folgt:

„(1) Das Studium wird auf der Basis des European Credit Transfer System –ECTS in Fachgebiete oder Module strukturiert.

(2) Studien- und Prüfungsleistungen können in Form von Klausuren, Seminararbeiten, Projekt- und Gruppenarbeiten, mündlichen Prüfungen oder anderen geeigneten Bewertungsmethoden erbracht werden. Möglich ist auch eine Bewertung der aktiven Beteiligung der Studierenden. Die Art der Studienleistung wird durch den verantwortlichen Dozenten in Abstimmung mit dem Programmleiter festgelegt und in der Modulbeschreibung bekannt gemacht.

(3) Der Zeitraum für das Erbringen von Studienleistungen bzw. Zeit und Ort für die Durchführung von Prüfungen werden von der Frankfurt School of Finance & Management festgelegt.

(4) Machen Studierende durch ein ärztliches Zeugnis glaubhaft, dass sie wegen einer Behinderung oder einer chronischen Krankheit die Prüfung ganz oder teilweise nicht in der vorgesehenen Form ablegen können, hat der Vorsitzende die Erbringung gleichwertiger Prüfungsleistungen innerhalb einer verlängerten Bearbeitungszeit oder in einer anderen Form zu gestatten. Entsprechendes gilt für Studienleistungen. Chronisch kranke oder behinderte Studierende können zudem in Abstimmung mit der Studienbetreuung ihre Arbeitsbelastung reduzieren, indem Sie eine geringere Zahl von Modulen belegen, wie im Studienverlaufsplan für den entsprechenden Studienabschnitt vorgesehen ist.

(5) Prüfungsleistungen werden in der Sprache erbracht, in der die entsprechende Lehrveranstaltung stattgefunden hat. Der Prüfungsausschuss kann im Einvernehmen mit dem Prüfer anderes bestimmen.

(6) Abschlussarbeiten und schriftliche Prüfungsleistungen, die nicht mehr wiederholt werden können, sind von zwei Prüfenden zu bewerten. Mündliche Prüfungen sind von mehreren Prüfenden oder von einer Prüfenden oder einem Prüfenden in Gegenwart einer sachkundigen Beisitzerin oder eines sachkundigen Beisitzers abzunehmen; als Gruppenprüfungen sollen sie in Gruppen von höchstens fünf Studierenden stattfinden.

(7) Die Bewertung von Studien- und Prüfungsleistungen erfolgt durch Akkumulationspunkte oder Noten. Bei einer Bewertung durch Akkumulationspunkte ergeben sich die in einem Kurs, Modul oder Fachgebiet maximal erreichbaren Akkumulationspunkte proportional zu den ECTS-Credits im Studienverlaufsplan für dieses Teilgebiet. Die Zahl der maximal erzielbaren Akkumulationspunkte wird aus den zugrunde liegenden ECTS-Credits durch Multiplikation mit dem Faktor 20 berechnet.

(8) Die Bewertung von Studien- und Prüfungsleistungen und die Ermittlung von Bewertungen in Fachgebieten oder Modulen erfolgt auf der Grundlage des nachfolgend dargestellten Schlüssels aus den erzielten im Verhältnis zu den erreichbaren Akkumulationspunkten.

(9) Bei Studienprogrammen, die in Kooperation mit einer Partnerhochschule oder einem anderen Bildungsträger durchgeführt werden, können andere Bewertungsschemata zur Anwendung kommen. In diesem Fall wird eine Übersetzung oder Erläuterung im Transcript of Records aufgeführt.

(10) Nach jedem Prüfungsabschnitt erhält der Studierende eine Bescheinigung über alle bis zu diesem Zeitpunkt erbrachten Leistungen (Transcript of Records).

(11) Das Ergebnis in einem Modul wird erst nach dem Erbringen aller Teilleistungen aus der Gesamtzahl der erzielten Akkumulationspunkte ermittelt. Die Prüfung in einem Modul ist bestanden, wenn mindestens die Hälfte der insgesamt erzielbaren Punkte erreicht wurde. Einzelne Teilleistungen eines Moduls können erst wiederholt werden, wenn alle Teile abgelegt und das Modul insgesamt nicht bestanden wurde. Ist ein Modul insgesamt nicht bestanden, können Studierende diejenigen Teilleistungen, in denen sie jeweils weniger als die Hälfte der

erreichbaren Akkumulationspunkte erzielt haben, je bis zu zwei Mal wiederholen, allerdings nur bis zu dem Zeitpunkt, bei dem die erreichten Akkumulationspunkte für ein Bestehen des Moduls ausreichen.“

Im Qualitätshandbuch sind die Qualitätsstandards für das Prüfungswesen im Abschnitt 4.6 zusätzlich spezifiziert: Durch Prüfungen wird demnach nachgewiesen, dass die Studierenden die Qualifizierungsziele erreicht haben. Prüfungsniveau und Prüfungsform sind in diesem Sinne an den Qualifizierungszielen ausgerichtet und sollen ein differenziertes Bild über die Leistungen der Studierenden vermitteln. Die Hochschullehrerversammlung hat dazu eine Richtlinie zum Prüfen und Bewerten verabschiedet. Die Art und ggf. Aufteilung der Prüfungsleistungen wird von den Modulkoordinatoren festgelegt und ist in den Modulbeschreibungen veröffentlicht. Der Prüfungsausschuss evaluiert regelmäßig die Prüfungsergebnisse.

Die Orientierung der Modulkoordinatoren an den Qualifizierungszielen hat zu einer beträchtlichen Vielfalt von tatsächlich eingesetzten Prüfungsformen geführt. So machen klassische Klausuren im Bachelor-Studiengang nur noch etwa die Hälfte aller Prüfungsleistungen aus, schriftliche Ausarbeitungen und Präsentationen etwa ein Drittel und Gruppenleistungen immerhin 15 %. In den Master-Studiengängen entfällt ein Großteil der Punkte auf schriftliche Ausarbeitungen und Präsentationen und Gruppenleistungen und nur 18 bis 45 % auf Klausuren (Ausnahme ist der Master in Auditing mit 60 %, der vor allem auf das schriftliche Examen zum Wirtschaftsprüfer vorbereitet). In den MBA-Studiengängen ist der Klausuranteil sogar noch geringer, hier zählt auch die aktive Beteiligung in Diskussionen und Simulationen sowie bei Site Visits zu den Prüfungsformaten. Die Vielfalt der Prüfungsformen betrachtet die Hochschule als einen verlässlichen Indikator für die Kompetenzorientierung im Prüfungswesen.

Zum Niveau der Prüfungen trifft die Frankfurt School in der Richtlinie „Prüfen und Bewerten“ die folgenden Aussagen zur Bewertung von Prüfungsleistungen:

„An der Frankfurt School of Finance & Management wird für Bewertungen von Prüfungsleistungen die vollständige Bewertungsskala herangezogen. Damit erfolgt eine differenzierte Abbildung des Leistungsstandes der Studenten. Ein Hinausprüfen ist wegen des der Immatrikulation vorgeschalteten Aufnahmeverfahrens weder erforderlich noch beabsichtigt. Eine Erosion der Anforderungen und die Häufung von exzellenten bzw. sehr guten Bewertungen liegen allerdings ebenso wenig im Interesse von Studierenden und Lehrenden. An der Frankfurt School of Finance & Management wird nicht nach einer fest vorgegebenen Verteilungskurve bewertet.“

Die Prüfungshoheit bleibt bei den Dozenten, d. h. Hochschulleitung und Prüfungsausschüsse greifen nicht direkt in die Bewertung von Prüfungen ein. Allerdings werden die durchschnittlichen Bewertungen in den einzelnen Programmen differenziert nach Modulen ermittelt, aufbereitet und der Fakultät in übersichtlicher Form bekannt gegeben. Dadurch soll erreicht werden, dass die Dozenten und ihre eigenen Benotungen mit den Durchschnittsnoten anderer Module vergleichen können und somit einen Maßstab für die Bewertung erhalten. Die Notenstatistiken auf Modulebene werden vom Prüfungsausschuss formal festgestellt und bei Curriculum Reviews in den Curriculum Committees diskutiert.

Wie oben dargestellt, sind die formalen Prüfungsverfahren in den Allgemeinen Bestimmungen für Studien- und Prüfungsordnungen sowie in den Prüfungsordnungen selbst enthalten. Die jeweils für sie geltenden Prüfungsordnungen werden den Studierenden im Online-Campus zur Verfügung gestellt. Die Anforderungen an die Prüfung werden in den Modulbeschreibungen genauer beschrieben. In einer Tabelle ist für jede Prüfungsleistung zunächst der genaue Titel angegeben, der im Transcript of Records erscheint, außerdem die Dauer oder Länge, Zahl der Akkumulationspunkte und der Abgabe- oder Erstellungszeitpunkt. In einem Freitextfeld werden die Modulkoordinatoren aufgefordert, die Anforderungen an die Prüfungsleistung und die zulässigen Hilfsmittel möglichst genau zu beschreiben. Der Modulkatalog wird den Studierenden zum Studienbeginn in der zu diesem Zeitpunkt geltenden Version zur Verfügung gestellt. Die aktualisierten Modulbeschreibungen werden danach den Studierenden für jedes Modul spätestens vier Wochen vor dem Beginn eines neuen Semesters im Online-Campus angezeigt.

Eine erste Informationsveranstaltung, in der das Prüfungsverfahren grundsätzlich erläutert wird, gibt es zum Studienbeginn. Weitere Informationsveranstaltungen folgen mit jedem Studienabschnitt, so z. B. zu den Anforderungen an das Auslandssemester oder die Wahl der Hauptstudienmodule im Bachelor. In all diesen Veranstaltungen werden die Studierenden auch über die geforderten Prüfungsleistungen im folgenden Studienabschnitt informiert. In allen Programmen werden im letzten Semester zudem Informationsveranstaltungen zur Thesiserstellung durchgeführt.

Die Gutachter kommen im Ergebnis zu der Überzeugung, dass das Merkmal an der Frankfurt School erfüllt ist. Die Hochschule setzt alle relevanten Vorgaben um und sichert im Rahmen der Konformitätsprüfung die Umsetzung in allen Prüfungsordnungen. Die Prozesse sind regelkonform, klar dokumentiert und werden, soweit für die Gutachter ersichtlich, ordnungsgemäß umgesetzt. Die Vielfalt der Prüfungsformen ist ein deutlicher Indikator für die Ausrichtung der Prüfungsformate an den zu prüfenden Qualifikationszielen. Auch bei der Programmstichprobe wurden keine merkmalsbezogenen Mängel festgestellt. Die Gutachter sind daher der Überzeugung, dass das jetzt etablierte Qualitätssicherungssystem in der Lage ist, die Einhaltung der genannten Vorgaben in allen angebotenen Studiengängen sicherzustellen.

5. Qualitätsprofil

Hochschule: Frankfurt School of Finance & Management

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

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