

**Stellungnahme**  
**zur Akkreditierung der International School of Management**  
**Dortmund (ISM)**

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorbemerkung	2
A Kenngrößen der ISM .....	3
B Akkreditierungsentscheidung .....	4

Anlage: Bewertungsbericht zur Akkreditierung der International School of  
Management Dortmund (ISM)

## **Vorbemerkung**

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen<sup>1</sup> einen Akkreditierungsausschuss eingesetzt, dessen Aufgabe die Vorbereitung von Stellungnahmen zur institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen ist. Dabei handelt es sich um ein Verfahren zur Qualitätssicherung, das die Frage klären soll, ob eine nicht-staatliche Hochschuleinrichtung in der Lage ist, Bildungsangebote zur Verfügung zu stellen, die nach der staatlichen Gesetzgebung dem Hochschulbereich zuzuordnen sind. Im Rahmen der institutionellen Akkreditierung ist also die Erfüllung von Qualitätsstandards zu überprüfen und festzustellen.<sup>2</sup> Die Akkreditierung erfolgt befristet und kann auf Antrag verlängert werden.

Das Land Nordrhein-Westfalen hat mit Schreiben vom 1. Juli 2003 an den Wissenschaftsrat den Antrag auf Akkreditierung der International School of Management Dortmund (ISM) gestellt. Eine Arbeitsgruppe des Akkreditierungsausschusses des Wissenschaftsrates hat die International School of Management Dortmund am 24./25. März 2004 besucht und anschließend den vorliegenden Bewertungsbericht vorbereitet. In dem Akkreditierungsverfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist er zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 21. Juni 2004 hat der Akkreditierungsausschuss auf Grundlage des Bewertungsberichtes die Stellungnahme zur Akkreditierung der International School of Management Dortmund erarbeitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 16. Juli 2004 verabschiedet.

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen, in: Empfehlungen und Stellungnahmen 2000, Köln 2001, Bd. I, S. 201-228.

<sup>2</sup> Siehe hierzu: Wissenschaftsrat: Leitfaden zur institutionellen Akkreditierung (Drs. 6189/04, Berlin).

## **A Kenngrößen der ISM**

Die International School of Management (ISM) wurde 1990 unter dem damaligen Namen „Institut für Datenverarbeitung und Betriebswirtschaft“ („IDB-Wirtschafts-akademie“) gegründet. 1992 erhielt die ISM ihren heutigen Namen. Der jetzige Träger, die Qualitätsgemeinschaft Euro-Schulen-Organisation, übernahm 1998 die Gesellschaftsanteile der Gründungsgesellschaft.

Die staatliche Anerkennung als private Fachhochschule durch das Land Nordrhein-Westfalen erfolgte im Jahr 1994 für vorerst fünf Jahre. Sie wurde zwischenzeitlich für weitere drei Jahre bis zum Jahr 2003 verlängert und erstreckt sich auf die drei Diplom-Studiengänge sowie seit November 2003 auch auf das neu geschaffene MBA-Programm. Eine erneute Verlängerung wurde seitens des Landes bis zum Abschluss des Akkreditierungsverfahrens durch den Wissenschaftsrat ausgesprochen. Das Land beabsichtigt, die Ergebnisse des Akkreditierungsverfahrens zur Grundlage seiner anstehenden Entscheidung über eine weitere Verlängerung der staatlichen Anerkennung der ISM zu machen.

Das Studienangebot der ISM umfasst zur Zeit drei Diplomstudiengänge im Bereich der Betriebswirtschaft (Internationale Betriebswirtschaft, Tourismus- und Hotelmanagement, Finanz- und Anlagemanagement) sowie seit dem Sommersemester 2004 das MBA-Programm „General Management“.

Pro Jahr vergibt die ISM insgesamt ca. 180 Studienplätze. Von den 671 Studierenden des Wintersemesters 2003/04 waren 447 Studierende im Studiengang „Internationale Betriebswirtschaft“, 198 Studierende im Studiengang „Tourismus- und Hotelmanagement“ und 26 Studierende im Studiengang „Finanz- und Anlagemanagement“ immatrikuliert. Für das MBA-Programm verzeichnete die ISM 20 Einschreibungen. Die Gesamtzahl der bisherigen Absolventen der ISM beträgt 719 (Stand 31.01.2004).

Die ISM hat nach eigenen Angaben während der Aufbauphase der Hochschule die Priorität auf die Sicherung und Erweiterung ihres Lehrangebotes gesetzt. Erst mit dem Aufbau eines Lehrkörpers an hauptberuflichen Hochschullehrern seit dem WS 2000/01 sei auch eine Grundlage für die Bearbeitung von Forschungsaufgaben geschaffen worden. An der ISM werden derzeit einzelne Forschungsprojekte in den Wirtschaftswissenschaften und diese ergänzenden Wissenschaftsbereichen bearbeitet, Drittmiteinnahmen erfolgten nach Angaben der ISM bislang im Jahr 2001 in Höhe von 2.500 €.

Die ISM verfügte im WS 2003/04 über insgesamt 18 Stellen für hauptberufliche professorale Lehrkräfte, die sich auf 10 Vollzeit (Lehrdeputat 18 Semesterwochenstunden) und 8 Teilzeitstellen (Lehrdeputat 10 bzw. 12 SWS) verteilen. Die Lehre wird zudem von rd. 40 Lehrbeauftragten mitgetragen. Neben den professoralen Lehrkräften sind zusätzlich 10 hauptberufliche Mitarbeiter der ISM mit Lehraufgaben betraut. In den Lehre und Forschung an der ISM unterstützenden Bereichen „Administration“ und „Services“ sind zusammen 14 Vollzeitmitarbeiterstellen besetzt.

Das jährliche Haushaltsvolumen der ISM beträgt zwischen 2,2 und 2,5 Mio. €. Die Finanzierung der Hochschule erfolgt zur Zeit nahezu ausschließlich durch die Erhebung von Studiengebühren. Zur Absicherung des Studienbetriebes im Falle eines Scheiterns des Unternehmens hat die ISM im Jahr 2002 eine Bankbürgschaft in Höhe von 870 T€ hinterlegt.

## **B Akkreditierungsentscheidung**

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens die bislang erbrachten Leistungen der International School of Management (ISM) in Lehre, Forschung und Weiterbildung, die dafür eingesetzten und vorgesehenen Ressourcen sowie die vorgelegten Konzepte und vorgesehenen Ressourcen für die geplante Erweiterung des Studienangebotes geprüft. Diese Prüfung hat ergeben, dass die ISM

die erforderlichen Standards für den Betrieb einer Fachhochschule erfüllt. Der Wissenschaftsrat gelangt somit zu einem positiven Akkreditierungsvotum.

Die Akkreditierung erfolgt mit der Auflage für die Hochschule, spätestens bis zum Jahr 2007 ausnahmslos gestufte Studienstrukturen und -abschlüsse einzuführen.

Der Wissenschaftsrat macht sich die in dem Bewertungsbericht genannten Empfehlungen im vollem Umfang zu Eigen. Folgende Empfehlungen sieht er dabei für die weitere Entwicklung der International School of Management (ISM) als zentral an:

- Die ISM hat auf die Internationalisierung ihres Lehrangebotes besonderen Wert gelegt, schöpft jedoch im Bereich der Internationalisierungsstrategie ihre inhaltlichen Entwicklungsmöglichkeiten nicht genügend aus. Der ISM wird empfohlen, mit der Modularisierung der Curricula (siehe die vom Wissenschaftsrat ausgesprochene Auflage) auch eine stärkere Internationalisierung der Lehrinhalte umzusetzen. Dabei müssen die bisherigen studienbezogenen Auslandsaufenthalte als Auslandssemester in die Studienabläufe integriert und die im Ausland erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen anerkannt werden.
- Das jetzige Erscheinungsbild der ISM ist Ergebnis eines zielstrebigem Neustrukturierungsprozesses seit dem Jahr 1999. Gleichwohl verfügt die ISM in zentralen Feldern der Hochschulentwicklung über noch nicht genügend klare Vorstellungen. Zur Steigerung ihrer Handlungs- und Strategiefähigkeit wird der ISM die Erstellung und Umsetzung eines Hochschulentwicklungsplanes empfohlen.
- Die ISM ist gemessen an ihrem Lehrangebot personell angemessen ausgestattet. Bei einer Intensivierung der Forschungsaktivitäten und einem verstärkten Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist jedoch die Einstellung weiterer hauptamtlicher Professoren erforderlich.
- Die ISM wird ermutigt und in ihrer Absicht unterstützt, der Forschung zukünftig einen höheren Stellenwert zukommen zu lassen und Forschungsaktivitäten wei-

ter auszubauen. Der ISM wird empfohlen, die Entwicklung eines Forschungskonzeptes und die Bildung von Forschungsschwerpunkten - auch mit Blick auf die geplante Einführung von Master-Studiengängen - vorrangig anzugehen. Hierzu wird auch die Bereitstellung eines Forschungsetats erforderlich sein.

Aufgrund der erfolgreichen Aufbau- und Erweiterungsleistungen nach dem Trägerwechsel im Jahr 1999, die auch in Zukunft eine zielstrebige Weiterentwicklung der Hochschule erwarten lässt, wird die Akkreditierung der International School of Management Dortmund für 10 Jahre ausgesprochen. Der Wissenschaftsrat macht die erneute Akkreditierung von der Erfüllung der genannten Auflage abhängig.

Anlage: Bewertungsbericht zur Akkreditierung der International School of Management Dortmund (ISM)

**Bewertungsbericht**  
**zur Akkreditierung der**  
**International School of Management Dortmund (ISM)**

<u>Inhalt</u>	<u>Seite</u>
Vorbemerkung .....	2
<b>A Ausgangslage.....</b>	<b>3</b>
A.I Konzept.....	3
A.II Strukturen .....	5
A.III Leistungsbereiche.....	7
A.III.1 Studium und Lehre.....	7
A.III.2 Forschung .....	13
A.III.3 Fort- und Weiterbildung.....	15
A.IV Ausstattung .....	16
A.IV.1 Personelle Ausstattung .....	16
A.IV.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung .....	17
A.V Trägerschaft und Finanzierung .....	18
A.VI Qualitätssicherung .....	19
A.VII Kooperationen .....	20
<b>B Bewertung .....</b>	<b>22</b>
B.I Zu Konzeption und Struktur .....	22
B.II Zu Ausstattung und Finanzierung .....	28
B.III Zu den Leistungsbereichen.....	31
B.III.1 Zu Studium und Lehre.....	31
B.III.2 Zur Forschung.....	33
B.IV Zur Qualitätssicherung.....	35
B.V Zur Kooperation .....	35

## **Vorbemerkung**

Der vorliegende Bewertungsbericht zur Akkreditierung der International School of Management (ISM) ist in zwei Teile gegliedert: Teil A fasst als Ausgangslage die relevanten Fakten und Entwicklungen zusammen und enthält keine Bewertungen. Der Bewertungsteil B gibt die Einschätzung der wissenschaftlichen Leistungen, Strukturen und Organisationsmerkmale wieder.



## **A Ausgangslage**

### **A.1 Konzept**

#### ***Leitbild und Profil***

Die International School of Management Dortmund (ISM) wurde 1990 unter dem damaligen Namen „Institut für Datenverarbeitung und Betriebswirtschaft („IDB-Wirtschaftsakademie“) in Dortmund von dem Gesellschafterehepaar Evard gegründet und nahm im gleichen Jahr ihren Studienbetrieb mit dem Studiengang Internationale Betriebswirtschaftslehre auf. 1992 erhielt die ISM ihren heutigen Namen, ein Jahr später wurde das Studienangebot um den Studiengang Tourismus- und Hotelmanagement erweitert. Die staatliche Anerkennung als private Fachhochschule folgte 1994; der jetzige Träger, die Qualitätsgemeinschaft Euro-Schulen-Organisation, übernahm 1998 die Gesellschaftsanteile der Gründungsgesellschaft. Als ihren dritten Studiengang nahm die ISM im Jahr 2001 den Studienbetrieb im Studiengang Finanz- und Anlagemanagement auf. Die bislang letzte Erweiterung des Studienangebotes erfolgte 2003 durch ein MBA-Programm.

Das Studienangebot der ISM stellt sich als eine international- und praxisorientierte betriebswirtschaftliche Ausbildung dar. Integrierte Auslandsstudien, eine fachbezogene Entwicklung der fremdsprachlichen Kompetenz in mindestens zwei Wirtschaftssprachen, obligatorische Praxisphasen im In- und Ausland sowie die individuelle Förderung der notwendigen Persönlichkeitseigenschaften in kleinen Lerngruppen werden als wesentliche Bestandteile des Ausbildungskonzeptes an der ISM angesehen.

Die ISM verfolgt das Ziel, ihre Studierenden unter Berücksichtigung individueller Neigungen und Fähigkeiten sowie der Förderung interkultureller und sozialer Kompetenzen durch Einbeziehung interdisziplinärer Ansätze auszubilden und diesen eine zügige und effiziente Studiengestaltung zu ermöglichen.

Die ISM betont dabei den hohen Stellenwert von Kooperation und gegenseitigem Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft; die Ausbildung der Studie-

renden soll auch die für die unternehmerischen Anforderungen relevanten ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen mit einbeziehen.

### ***Übersicht über die Leistungsbereiche***

Die ISM setzt ihren Angaben zufolge den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf die Sicherung und den Ausbau ihres Lehrangebotes. Das Studienangebot der ISM umfasst zur Zeit drei Diplomstudiengänge im Bereich der Betriebswirtschaft (Internationale Betriebswirtschaft, Tourismus- und Hotelmanagement, Finanz- und Anlagemanagement), die mit dem akademischen Grad „Diplom-Kauffrau/-mann (FH)“ unter Angabe des Studiengangs abschließen. Ab dem Sommersemester 2004 wurde das Studienangebot der ISM um das MBA-Programm „General Management“ ergänzt.

Es ist erklärtes Ziel der ISM, ein detailliertes Programm für eine angewandte Forschung zu erarbeiten, das sowohl die individuellen Forschungstätigkeiten der einzelnen hauptberuflichen Lehrkräfte, die Möglichkeiten des ISM-Studienablaufes als auch die Bedürfnisse der regionalen Unternehmen berücksichtigen soll. Für den Leistungsbereich Weiterbildung ist in den nächsten Jahren der Aufbau eines eigenen Geschäftsbereiches vorgesehen. Dazu sollen neben dem Angebot von unternehmensspezifischen Management-Seminaren insbesondere die Einführung von postgradualen Studienprogrammen für Berufstätige zählen.

### ***Besonderheiten***

Die ISM legt einen besonderen Stellenwert auf die Internationalisierung ihres Lehrangebotes. In allen Diplom-Studiengängen sind jeweils zwei obligatorische Auslandssemester an Partnerhochschulen integriert; im Grundstudium verbringen die Studierenden ein Semester im europäischen, im Hauptstudium ein Semester im außereuropäischen Ausland. Die ISM hat hierzu ein Netzwerk von mehr als 80 ausländischen Partnerhochschulen aufgebaut. Die Internationalisierung der ISM kommt zudem durch obligatorischen Fremdsprachenangebote, durch fremdsprachige Lehrveranstaltungen im Hauptstudium sowie durch ihre hochschulinternen Serviceeinrichtungen wie das ISM-Career Center und das International Office zur Vorbereitung der Studierenden auf ihre Auslandsstudien und Auslandspraktika zum Ausdruck.

Ferner wurden mit mehreren ausländischen Partnerhochschulen Kooperationen vereinbart, die einen vorzeitigen Zugang von leistungsstarken ISM-Studierenden zu post-gradualen Studien-Programmen vorsehen. Dabei wird das zweite Auslandssemester bereits in einem postgradualen Studienprogramm der entsprechenden Partnerhochschule absolviert und bei einer Fortsetzung des postgradualen Studiums angerechnet (sog. „Doppelabschluss-Option“). Hierdurch besteht die Option, das ISM-Diplom mit einem ausländischen akademischen Grad (Postgraduate Degree), wie z.B. dem „Master of Business Administration“ (MBA) oder dem „Master of International Management“ (MIM) zu verbinden.

Studienbegleitend absolvieren die Studierenden im In- und Ausland auf den jeweiligen Studiengang bezogene Praktika mit einer Gesamtdauer von bis zu 40 Wochen.

## **A.II Strukturen**

### ***Leitungs- und Entscheidungsstrukturen***

Die administrative Leitung der Hochschule liegt in der Zuständigkeit des **Präsidiums**. Es ist für die Organisation und Durchführung des Lehrbetriebs und die Verwaltung der Hochschule verantwortlich; es vertritt die ISM nach außen, soweit der Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung der Trägergesellschaft nicht berührt wird. Das Präsidium besteht aus dem Präsidenten, dem Kanzler und dem Dekan des Fachbereiches Wirtschaft.

Unterstützt wird die Arbeit des Präsidiums durch die beratende Tätigkeit des Senats sowie des Kuratoriums. Der **Senat** wird in Angelegenheiten der Lehre, des Studiums und der Forschung beratend tätig, welche die gesamte ISM oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind. Dem Senat gehören Vertreter aller Gruppen der Hochschulmitglieder an. Das **Kuratorium** versteht sich als beratendes Gremium besonders zum weiteren Ausbau der ISM und ist mit derzeit 14 Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft besetzt.

Auf Seiten der Studierenden hat sich eine **Studierendenvertretung** nach allgemeiner Wahl konstituiert.

Die organisatorische Grundeinheit der ISM bildet der **Fachbereich**.<sup>1</sup> Dieser berät über die fachliche und pädagogische Eignung von Stellenbewerbern, die Verwendung von Investitionsmitteln und die Neu- und Wiederbesetzung von akademischen Personalstellen. Der Fachbereich wird von einem Dekan geleitet, welcher vom Präsidium ernannt wird. Dem Fachbereichsrat gehören Vertreter aller Gruppen der Hochschulmitglieder an.

Die Hochschulverwaltung gliedert sich in die Bereiche **Administration** (Kaufmännischer Bereich, Studienorganisation, Prüfungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, IT-Administration) und **Services** (International Office, Career Center, Bibliothek, Mensa).

Einen vollständigen Überblick über die Hochschulstrukturen enthält Anhang 1.

### ***Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulangehörigen***

Die Grundordnung der ISM sieht die Mitbestimmung aller Gruppen der Hochschulmitglieder in den entsprechenden Gremien vor, die Inhalt, Organisation oder Ressourcen von Lehre und Forschung betreffen (wie Senat, Fachbereichsrat oder Prüfungsausschuss). Weiterhin hat die Mitgliedsgruppen der Studierenden über die Institution der Studierendenvertretung sowie anlässlich eines monatlichen Jour fixe mit der Hochschulleitung zusätzlich die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, Beschwerden zu äußern oder Anfragen direkt an das Präsidium zu richten. Ein von der Hochschulleitung ernannter Vertrauensdozent ist für die Studierenden ferner Ansprechpartner für persönliche Studienangelegenheiten.

### ***Interne Mittelverteilung und Anreizsteuerung***

In einem sog. Zielvereinbarungsgespräch werden in Absprache zwischen der Geschäftsführung der Trägergesellschaft und den Mitgliedern des Präsidiums eine Kosten- und Umsatzplanung für das anstehende Geschäftsjahr erarbeitet sowie Entscheidungen über notwendige Investitionen und den entsprechenden Personal- und

---

<sup>1</sup> Obwohl die ISM mit den Studiengängen „Internationale Betriebswirtschaft“, „Tourismus- und Hotelmanagement“ sowie „Finanz- und Anlagemanagement“ momentan nur den Fachbereich Wirtschaft besitzt, soll einer zukünftigen Entwicklung der Hochschule auch in anderen Fachdisziplinen mit der möglichen Einrichtung weiterer Fachbereiche Rechnung getragen werden, wobei bis zur Einrichtung mehrerer Fachbereiche die Aufgaben des Fachbereichsrates teilweise durch den Senat wahrgenommen werden.

Liquiditätsbedarf abgestimmt. Die bestätigte Jahresplanung bildet die Grundlage für die eigenverantwortliche Tätigkeit des Präsidiums während des laufenden Geschäftsjahres.

Eine interne finanzielle Anreizsteuerung ist für die verstärkte Einwerbung von Drittmitteln für Auftrags- und Projektarbeiten ebenso beabsichtigt wie im Rahmen des aufzubauenden Leistungsbereichs Weiterbildung, um die hauptberuflichen Lehrkräfte außerhalb der vertraglich vereinbarten Lehrverpflichtung zur Entwicklung und Durchführung entsprechender Angebote anzuhalten.

Das Berufungsverfahren wird durch die Richtlinien der ISM geregelt und gestalten sich wie folgt: Bedarfsermittlung und Vorschlag des Stellenumfanges bzw. des Lehrbereichs durch das Dekanat/den Fachbereich und Empfehlung an das Präsidium, Genehmigung durch das Präsidium, Ausschreibung/Veröffentlichung der Personalstelle, Sichtung und Prüfung der Unterlagen, Bewerbergespräche mit den Mitgliedern des Präsidiums und des Dekanats, Ableistung von Probevorlesungen für geeignete Bewerber, Festlegung der Berufungsliste, Ruf – bei Annahme Mitteilung an das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen und Antrag auf Genehmigung zur Erteilung des Rechts auf Führung des Titels „Professor“ für die Dauer der Tätigkeit an der ISM, Ernennung.

### **A.III Leistungsbereiche**

#### **A.III.1 Studium und Lehre**

##### ***Studienangebot und Curricula***

Der Studienbetrieb wurde im Oktober 1990 an der damaligen „IDB-Wirtschafts-akademie“ im Studiengang „Internationale Betriebswirtschaft“ aufgenommen. Mit der staatlichen Anerkennung der ISM als Fachhochschule im Jahr 1994 wurde das Studienangebot um den Studiengang „Tourismus- und Hotelmanagement“ erweitert. Zum Wintersemester 2001/02 erfolgte die staatliche Anerkennung des Studienganges „Finanz- und Anlagemanagement“. Das Studienangebot wurde zum Sommersemester 2004 durch ein MBA-Programm (General Management) erweitert.

Alle **Diplom-Studiengänge** besitzen die gleiche Ablaufstruktur, die sich in ein einheitliches dreisemestriges Grund- und ein ausdifferenziertes fünfsemestriges Hauptstudium mit Pflicht-, Wahlpflicht- und nicht prüfungsrelevante Wahlfächer gliedert. Im Hauptstudium sind zwei Auslandssemester obligatorisch; die Studierenden belegen im vierten Semester Lehrveranstaltungen und legen Prüfungsleistungen an einer europäischen Partnerhochschule und im siebten Semester an einer Partnerhochschule der ISM im außereuropäischen Ausland ab. Studienbegleitend absolvieren die Studierenden im In- und Ausland auf den jeweiligen Studiengang bezogene Praktika und Praxisphasen mit einer Gesamtdauer von bis zu 40 Wochen.

Die ISM plant mittelfristig die Einführung von gestuften Studiengängen. Diese ist für die Bachelor-Studiengänge zum WS 2004/05, für die Masterstudiengänge ab dem SS 2007 vorgesehen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollen die bisherigen Diplom-Studiengänge an der ISM nicht mehr angeboten werden. Einen vollständigen Überblick über Aufbau und Inhalte der Diplom-Studiengänge enthält Anhang 2.

Seit dem Sommersemester 2002 besteht für besonders befähigte Studierende zusätzlich die Option, dem ISM-Abschluss als Diplom-Kaufmann/frau (FH) mit einem weiteren Semester an einer ausländischen Partnerhochschule einen postgradualen Abschluss (Master Degree) hinzuzufügen (sog. „**Doppelabschluss-Option**“).<sup>2</sup> Die Bandbreite der möglichen Spezialisierungen reicht dabei vom generalisierenden „Master of Business Administration“ (MBA) an einer Business School über spezialisierende Master-Abschlüsse in Bereichen wie z.B. internationalem Hotel-, Tourismus-, Heritage- oder Service Management oder im Finanzmanagement und Controlling bis zum „Master en Management et Commerce International“.<sup>3</sup> Im Zeitraum vom September 2002 bis Februar 2004 konnten insgesamt 18 Studierende der ISM einen Doppelabschluss erwerben. Bezogen auf die Anzahl der Absolventen in diesem Zeit-

---

<sup>2</sup> Die Bewerbung für ein Postgraduate-Studium setzt eine Empfehlung durch die ISM basierend auf Kriterien wie Sprachkenntnisse, Studienleistungen, Referenzen durch Hochschullehrer sowie demonstrierte interkulturelle und soziale Kompetenz in bisherigen Auslandsstudien und Praktika voraus.

<sup>3</sup> Möglich wird diese Verkürzung bis zum Erwerb des postgradualen Abschlusses dadurch, dass das obligatorische zweite Auslandssemester in das achte und abschließende Semester des vierjährigen Diplomstudienganges verlegt werden kann und damit bereits das erste Semester eines zweisemestrigen Postgraduate-Studiums beinhaltet. Die Studierenden erfüllen nach diesem Semester die Voraussetzung für die ISM-Graduierung und werden mit dem FH-Diplom für das Weiterstudium im Postgraduate-Studium an der entsprechenden Partnerhochschule zugelassen.

raum entspricht dies einem Anteil von ca. 10 %. Die ISM weist darauf hin, dass das Doppel-Abschluß-Diplom in seiner jetzigen Form nicht für die geplanten konsekutiven Studiengänge geeignet ist. Angestrebt wird eine Master-Programm-Partnerschaft mit ausgewählten Business Schools und Universitäten, um einen jeweils bilateralen mastergrad vergeben zu können.

Seit dem Sommersemester 2004 bietet die ISM zudem einen Studiengang mit dem Abschluss „**Master of Business Administration**“ (MBA – General Management) an, in dem Graduierte nicht-betriebswirtschaftlicher Studiengänge, aufbauend auf ihrem akademischen und beruflichen Vorwissen, managementtheoretische und -praktische Kompetenzen mit Ausrichtung auf internationale, interdisziplinäre und informationstechnologische Schwerpunkte vermittelt werden. Das Ziel des postgradualen Studiums liegt darin, Führungskräfte für alle wirtschaftlichen und administrativen Aufgabenbereiche auszubilden. Dementsprechend ist das Studium vor allem auf eine vernetzte, interdisziplinäre Sichtweise auf ein Unternehmen sowie auf die Förderung der eigenen Persönlichkeitsentwicklung angelegt. Der Studiengang ist berufsbegleitend als Teilzeitstudium auf eine Dauer von 18 Monate ausgelegt, verschiedene Unterrichtsmodule werden an einer Partneruniversität in Südafrika gelehrt.

Einen vollständigen Überblick über Aufbau und Inhalt des MBA-Studienganges enthält Anhang 3.

### ***Besonderheit des Leistungsangebotes gegenüber dem Angebot anderer Hochschulen***

Aus Sicht der ISM hebt sich das eigene Studienangebot von dem anderer Hochschulen insbesondere durch folgende Qualitätsmerkmale ab:

- kompaktes und intensives Studienangebot mit planungssicherer Studiendauer,
- günstige Betreuungsverhältnisse als Voraussetzung für ein effizientes Studium,
- teamorientierte Lehr- und Lernformen, überwiegend nach dem Kleingruppenprinzip,
- individuelle Förderung persönlicher Stärken und Interessen,
- konsequente Praxisorientierung der Studieninhalte,

- optimal integrierte Auslandsstudiensemester mit einem vielfältigen Angebot für eine individuelle Spezialisierung,
- Optionen zum Doppelabschluss,
- aussichtsreiche Berufsperspektiven aufgrund erworbener interkultureller Kompetenz und enger Kooperation mit Unternehmen.

### ***Zugangsvoraussetzungen***

Neben dem Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung (Allgemeine bzw. Fachhochschulreife) erfordert die Aufnahme in einen Studiengang der ISM den erfolgreichen Abschluss des Auswahlverfahrens. Bestandteile des Auswahlverfahrens sind eine eintägige schriftliche Prüfung (logisch-analytisches Denken, mathematische Grundlagen, Bearbeitung eines aktuellen wirtschaftlichen Themas im Rahmen eines Aufsatzes, Englisch sowie Französisch oder Spanisch) sowie ein ebenfalls eintägiges Assessment Center (Einzelpräsentationen, Gruppendiskussionen, soziale Übungen und Einzelinterviews). Zusätzlich werden vereinzelt Studierende, die bereits Studienleistungen an anderen Hochschulen erbracht haben und ihr Studium an der ISM fortsetzen wollen, in die jeweiligen Fachsemester, die ihren nachgewiesenen Studienleistungen entsprechen, aufgenommen.

### ***Zahl der Studierenden und Absolventen***

Pro Jahr vergibt die ISM insgesamt ca. 180 Studienplätze mit der Möglichkeit des Studienbeginns sowohl zum Winter- als auch zum Sommersemester. Von den 671 Studierenden des Wintersemesters 2003/04 waren 447 Studierende im Studiengang „Internationale Betriebswirtschaft“, 198 Studierende im Studiengang „Tourismus- und Hotelmanagement“ und 26 Studierende im Studiengang „Finanz- und Anlagemanagement“ (Angebot besteht erst seit dem WS 2001/02) immatrikuliert. Ein Studienbeginn im MBA-Programm ist je nach Bedarf ein- bis zweimal jährlich mit ca. 15 Studierenden vorgesehen.

Die Gesamtzahl der bisherigen Absolventen der ISM beträgt 719 (Stand 31.01.2004).



92 % der Studierenden der ISM besitzen die deutsche, 8 % eine nicht-deutsche Staatsbürgerschaft. 55 % aller Studierenden mit deutscher Staatsbürgerschaft stammen aus Nordrhein-Westfalen.

Die Anzahl an Studierenden im Studiengang Finanz- und Anlagemanagement entspricht bisher nicht den Erwartungen der Hochschule. Zukünftig soll eine gezieltere Ansprache der möglichen Studieninteressenten für diesen Studiengang direkt in den Ausbildungsunternehmen erfolgen. Die ISM erwägt eine Einstellung des Studienganges, sollte es zum kommenden Wintersemester nicht gelingen, ein stärkeres Interesse an dem Studiengang Finanz- und Anlagemanagement zu wecken (mindestens 10 Neuimmatrikulationen). Eine Fortführung des Studienganges im Rahmen eines neuen Bachelor-Studienganges ist zurzeit nicht vorgesehen.

Die Abbrecherquote lag in den Jahren 1998 bis 2001 zwischen keinem Studienabbrecher und bis zu 7% der immatrikulierten Studierenden. Nach Aussage der ISM handelt es sich im Wesentlichen um Studierende, die aufgrund von Leistungsdefiziten ihr Studium noch vor einer endgültig nicht bestandenen Fachprüfung abbrechen oder nach einer endgültig nicht bestandenen Fachprüfung exmatrikuliert wurden. Diese Anzahl stieg der ISM zufolge nach Umsetzung des Konzeptes der blockweisen Prüfung von Studieninhalten (Blockklausur) im Jahr 2001 signifikant auf Werte zwischen 13% und 25% an. Die ISM erwartet durch Einführung des Credit Point Systems (CPS) im Rahmen der geplanten Einführung konsekutiver Studiengänge einen Rückgang der Abbrecherquoten.<sup>4</sup>

Die ISM ist bestrebt, den Anteil von ausländischen Studierenden anzuheben. Dies soll einerseits durch eine stärkere Integration in Hochschulnetzwerke, die über das

---

<sup>4</sup> Die Prüfungsordnung der ISM aus dem Jahr 1997 sah die Organisation von Fachprüfungen im Rahmen von „Blockklausuren“ vor, d.h. die Zusammenfassung von Einzelprüfungen zu einer Gesamtprüfung vor. Bei Nichtbestehen auch nur eine Prüfung musste vom Prüfling die Gesamtprüfung vollständig wiederholt werden. Nach Wechsel der Trägerschaft der Hochschule im Jahr 1999 mußte festgestellt werden, dass die Durchführung von Fachprüfungen nach wie vor auf der Basis von Einzelprüfungen und somit im Widerspruch zur genehmigten Prüfungsordnung erfolgte. Ab dem WS 2000/01 wurden alle Fachprüfungen auf der Basis der geltenden Prüfungsordnung durchgeführt – allerdings mit dem Ergebnis, dass die Anzahl an Fehlversuchen und somit an Exmatrikulationen signifikant von ca. 5 - 10 % auf ca. 15 - 20 % anstieg. Im Rahmen der Konzeption der geplanten Bachelor-Studiengänge soll auch eine Neugestaltung des Prüfungswesens erfolgen. In diesem Rahmen erwartet die ISM eine zukünftige Exmatrikulationsquote von durchschnittlich ca. 15 – 18 % und betrachtet dies als akzeptablen Wert.

ERASMUS-Programm der Europäischen Union verbunden sind, erreicht werden. So bestehen ERASMUS-Kooperationen mit insgesamt neun Hochschulen in Frankreich, Italien und Spanien, nach einem ersten Studierenden im WS 02/03 und drei Studierenden im SS 2003 konnten im WS 2003/04 10 Gast-Studierende an der ISM begrüßt werden.

Andererseits ist beabsichtigt, die Attraktivität des ISM-Studienprogramms für ausländische Studierende zu erhöhen (fremdsprachige Lehrveranstaltungen,<sup>5</sup> unterstützende Deutsch-Sprachkurse, Betreuung der Gaststudierenden durch Studierende der ISM, Einführung von Master-Studiengängen).

### **Stipendienvergabe**

Grundsätzlich verfolgt die ISM das Ziel, geeigneten Bewerbern unabhängig von der individuellen finanziellen Situation ein Studium an der ISM zu ermöglichen. Zur Zeit werden ca. 7 % der Studierenden von der ISM während des Studiums durch einen vollständigen Gebührenerlass, durch Gebührenreduzierungen sowie durch die Gewährung von zinslosen Darlehen gefördert. Im Zeitraum von September 2002 bis August 2003 wurde eine finanzielle Unterstützung von ISM-Studierenden im Gesamtumfang von 187 T€ geleistet.

Die ISM weist zudem auf die Finanzierung nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) hin. Für nicht im Sinne des Bundesausbildungsförderungsgesetzes bedürftige Studierende besteht seit Beginn des WS 2002/03 eine Kooperation mit der Volksbank Dortmund zur kreditbasierten Studienfinanzierung.

Ab dem Sommersemester 2004 kann erstmals ein Firmenstipendium für besonders leistungsstarke Studierende vergeben werden. Ein zusätzliches Stipendium soll ab dem WS 2004/05 durch den Alumni-Verein zur Verfügung gestellt werden. Es ist beabsichtigt, die verschiedenen Aktivitäten zur finanziellen Förderung von Studierenden mit der Gründung und dem Aufbau eines „Endowment Funds“ (Stiftung) zu bündeln.

---

<sup>5</sup> Derzeit werden ca. 10 % der Lehrveranstaltungen des Hauptstudiums in englischer Sprache, größtenteils durch Gastdozenten aus den Partnerhochschulen abgehalten.

### A.III.2 Forschung

Die ISM hat nach eigenen Angaben während der Aufbauphase der Hochschule die Priorität auf die Sicherung und Erweiterung ihres Lehrangebotes gesetzt. Erst mit dem Aufbau eines Lehrkörpers an hauptberuflichen Hochschullehrern seit dem WS 2000/01<sup>6</sup> sei auch eine Grundlage für die Bearbeitung von Forschungsaufgaben geschaffen worden.

Die Forschungsaktivitäten der ISM verstehen sich als sowohl praxis- als auch lösungsorientiert; sie erhalten ihre Anstöße aus einer Vielzahl von Kontakten und Schnittstellen zur betrieblichen Praxis, die sowohl den privaten als auch den öffentlichen Bereich umfassen. Ein Teil der in der ISM verfolgten Fragestellungen weist einen starken regionalen Bezug auf. Die Forschung ist darüber hinaus eng mit der Lehrausrichtung des jeweiligen Studiengangs verbunden. Die ISM weist am Beispiel Health Care Management auf seit dem Jahr 2003 bestehende verschiedene gemeinsame Forschungsziele durch sich thematisch berührende Forschungsinteressen einzelner Dozenten hin.

Die Forschung innerhalb des Bereiches „Internationale Betriebswirtschaft“ wurde nach Aussage der ISM in der Vergangenheit stark von den individuellen Forschungszielen der eingebundenen Professoren geprägt. Verfolgt wurden Themenstellungen, die den Bereich der „Markt- und Marketingforschung“ für den Konsum- und Industriegüterbereich sowie Dienstleistungen betreffen. Themenbereiche wie „Personalmanagement“, „Immobilienmanagement“ sowie „Internationales Recht und Steuern“ seien weitere Forschungsschwerpunkte, speziell im Bereich „Recht“ werde versucht, stärker verknüpfende interdisziplinäre Forschung beispielsweise zum Marketing oder zu Internationalisierungsstrategien von Kanzleien zu betreiben. Erste Ansätze für die Bearbeitung eines interdisziplinären Forschungsschwerpunktes sieht die ISM im Bereich des „Health Care Managements“, der im Studiengang „Internationale Betriebswirtschaft“ angesiedelt ist.

---

<sup>6</sup> Vgl. Fußnote 8.

Im Bereich „Tourismusmanagement“ weist die ISM auf erste Ergebnisse zur Entwicklung eines eigenen Forschungsprofils hin. Die ISM beteiligte sich an dem internationalen Forschungsprojekt CTRP (Cultural Tourism Research Programm) der Organisation Atlas (European Association for Tourism and Leisure Education), in dessen Verlauf Veränderungen in den entsprechenden Touristenströmen der zu untersuchenden Destinationen empirisch ermittelt und wissenschaftlich ausgewertet wurden.

Forschungsthemen im Bereich „Finanz- und Anlagemanagement“ sind in Anlehnung an die Lehrinhalte Bedingungen, Organisation und Abläufe des Finanzmanagements. Im Einzelnen nennt die ISM die folgende Themen: Asset Management sowie neue Entwicklungen im Bereich der alternativen Investments, Risikomanagement in internationalen Unternehmen unter Einsatz derivativer Instrumente, Basel II und seine Auswirkungen auf den deutschen Mittelstand, Integration multimedialer Vertriebskanäle (Multi-Kanal-Vertriebssteuerung), Kosten-/Nutzenanalysen von Online-Banking-Systemplattformen.

An finanziellen Ressourcen zur Wahrnehmung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben stellt die ISM ihren Hochschullehrern die für die Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen erforderlichen Mittel zur Verfügung. Drittmiteinnahmen erfolgten nach Angaben der ISM bislang im Jahr 2001 in Höhe von 2.500 €. Als Anreiz für die Bearbeitung von Forschungsprojekten ist vorgesehen, eingeworbene Drittmittel zukünftig durch eine bestimmte Summe aus dem Haushalt der ISM zu unterstützen (z.B. 10 – 15 % des Drittmittelbudgets).

Eine Institutionalisierung ihrer Forschungsaktivitäten verfolgt die ISM erstmals mit der Gründung des Instituts für Innovationsforschung und Beteiligungsmanagement (IIBM) im Jahr 2004 als An-Institut zur ISM. Ziel des IIBM ist die Weiterbildung und Forschung in den Bereichen Innovations- und Beteiligungsmanagement aus betriebswirtschaftlicher, technischer und rechtlicher Sicht. Zudem ist als fakultative Ergänzung der Studieninhalte die Ausrichtung von Workshops in Zusammenarbeit mit der ISM vorgesehen.

Die ISM legt besonderen Wert auf die Integration von anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in die Ausbildung der Studierenden. Hierzu sol-

len Gruppenprojekte im Grund- und Hauptstudium sowie die Bearbeitung der Diplomarbeit wesentlich beitragen.

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden seit März 2001 insgesamt drei Personalstellen für Mitarbeiter geschaffen, die im Rahmen der Bereiche Administration und Services Teilaufgaben übernehmen und gleichzeitig eigene Promotionsvorhaben an Universitäten verfolgen, wobei Betreuungsleistungen auch durch Hochschullehrer der ISM erfolgen. Ferner wurde in Kooperation mit einer englischen Universität an der ISM ein Betreuungsprogramm konzipiert, welches für ISM-Absolventen, die an einem externen PhD-Programm dieser Universität teilnehmen, eine zusätzlich Betreuung durch einen Hochschullehrer der ISM anbietet (derzeit vier PhD-Kandidaten).

### **A.III.3 Fort- und Weiterbildung**

Im Leistungsbereich Fortbildung beabsichtigt die ISM zum WS 2004/05 den Aufbau eines eigenständigen Geschäftsfeldes im Bereich Management-Training („ISM-Executive Development Programs“). Bestandteile werden Seminar-Angebote für Unternehmen der Region zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Themen sein.

Im Leistungsbereich Weiterbildung wird seit dem SS 2004 das berufsbegleitende postgraduale Studienprogramm „Master of Business Administration“ (General Management) für Absolventen nicht-betriebswirtschaftlicher Studiengänge angeboten. Mittelfristig soll das MBA-Programm auf die Anforderungen spezieller Branchen (z.B. Immobilienmanagement) ausgeweitet werden. Ein weiterer Ausbau des postgradualen Bereiches auf 12-monatige Kontaktstudien-Programme (z.B. im Bereich „Health Care“, „Event- und Sportmanagement“ sowie „City-Management“) ist für das Jahr 2005 beabsichtigt.

Im Rahmen des aufzubauenden Leistungsbereichs sind Anreize für die hauptberuflichen Lehrkräfte vorgesehen, außerhalb der vertraglich vereinbarten Lehrverpflichtung Angebote zur Weiterbildung zu entwickeln und durchzuführen.

## **A.IV Ausstattung**

### **A.IV.1 Personelle Ausstattung<sup>7</sup>**

Die ISM verfügte im WS 2003/04 über insgesamt 18 Stellen für hauptberufliche professorale Lehrkräfte, die sich auf 10 Vollzeit (Lehrdeputat 18 Semesterwochenstunden) und 8 Teilzeitstellen (Lehrdeputat 10 bzw. 12 SWS) verteilen. Die Dienstverträge der Professoren und Lehrkräfte für besondere Aufgaben wurden unbefristet geschlossen. Beginnend mit der Neubesetzung der Professur „Wirtschaftsinformatik/Controlling“ wird die Beschäftigung von Hochschullehrern zukünftig auf vier Jahre befristet. Bei einer Folgebeschäftigung ist eine unbefristete Beschäftigung vorgesehen.

Die Lehre wird zudem von rd. 40 Lehrbeauftragten (Professoren und Dozenten anderer Hochschulen (teilweise ausländische Partnerhochschulen) sowie Dozenten aus Unternehmen der Region) mitgetragen. Deren Lehranteil beträgt derzeit ca. 46 % aller Lehrveranstaltungen, dementsprechend werden ca. 54 % aller Lehrveranstaltungen durch die hauptberuflichen Lehrkräfte der ISM (Professoren und Mitarbeiter) abgedeckt.

Neben den professoralen Lehrkräften sind zusätzlich 10 hauptberufliche Mitarbeiter der ISM mit Lehraufgaben betraut. Davon sind drei Sprachtrainer, die übrigen Mitarbeiter der Bereiche Administration und Services. Deren Lehrbereiche sind Wirtschaftsmathematik, Buchhaltung, Marktforschung, Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Tourismusgeographie, Wirtschaftspolitik und Einführung in Standardsoftware.

In den Lehre und Forschung an der ISM unterstützenden Bereichen „Administration“ und „Services“ sind zusammen 14 Vollzeitmitarbeiterstellen besetzt. Hierzu zählen

---

<sup>7</sup> Bis 1999 verfügte die Hochschule über einen Lehrkörper, der neben Lehrbeauftragten im wesentlichen aus Teilzeitkräften bestand, die akademische Leitung wurde durch einen Hochschullehrer der Universität Dortmund im Honorarverhältnis ausgeübt. Zur Gewährleistung der Kontinuität der Lehre sowie zur Sicherung der Studierendenbetreuung wurde die ISM durch das Land zu einem Umbau des Lehrkörpers mit einer Umverteilung von teilzeit- zu vollzeitbeschäftigten Lehrkräften verpflichtet.

auch die drei wissenschaftlichen Mitarbeiter mit Promotionsvorhaben, deren Dienstverträge auf drei Jahre (mit Verlängerungsoption von einem weiteren Jahr) befristet sind. Zusätzlich beschäftigt die ISM 4 Vollzeit- und 5 Teilzeitkräfte in den Bereichen Mensa und Hausverwaltung.

#### **A.IV.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung**

Die ISM verfügt seit April 2001 über ein Hochschulgebäude mit einer Gesamtfläche von ca. 3.700 qm und einer Hauptnutzfläche (HNF) von ca. 2.650 qm. Das Gebäude wurde von einem Investor errichtet und im Rahmen eines langfristigen Nutzungsvertrages an die ISM gGmbH vermietet.

##### ***Bibliotheks- und Medienausstattung***

Die Bibliothek der ISM wird als Präsenzbibliothek mit Wochenendausleihe geführt und umfasst zur Zeit einen Medienbestand von ca. 11.200 Einheiten. Ca. 70 wissenschaftliche Zeitschriften, Periodika, Magazine und Wirtschaftszeitungen – auch in englischer, französischer und spanischer Sprache – werden abonniert. Ein internetbasierter Zugriff auf den Katalog der ISM-Bibliothek (iOPAC) ist möglich. Für die Aktualisierung und Ergänzung des Medienbestandes stehen pro Jahr ca. 25 T€ zur Verfügung. Kooperationsbeziehungen zu Bibliotheken staatlicher Hochschulen bestehen nicht.

##### ***Labor und Geräteausstattung***

Auf die Ausstattung mit moderner Rechner- und Medientechnik wird seitens der ISM großes Gewicht gelegt; Intranet („ismnet“) als interne Kommunikationsplattform, vernetzte Workstations, Wireless-LAN in der Hochschule und der nahen Umgebung, audio-visuelle Präsentationstechnik in den Hörsälen und weitere technische Ausstattungen stehen für Studierende, Dozenten und Verwaltung zur Verfügung.

Die Studierenden des MBA-Studiengangs werden zudem in ihrem Studienbetrieb durch ein Remote Electronic Learning and Collaboration System (RELACS) unterstützt, welches den Zugriff auf Knowledge-Stores einschließlich elektronischer Bibliotheksquellen und auf interaktive Team- und Klassenräume ermöglichen und zur Unterstützung der Kommunikation sowie für spezielle Betreuungs- und Lehrformen in-

nerhalb des MBA-Programmes dienen soll. Die mit RELACS gemachten Erfahrungen sollen auf das grundständige Studium übertragen werden.

## **A.V Trägerschaft und Finanzierung**

Trägergesellschaft der Hochschule ist die „International School of Management gemeinnützige GmbH“. Alleiniger Gesellschafter der GmbH ist die „Euro-Schulen Gemeinnützige Gesellschaft für berufliche Bildung und Beschäftigung mbH“, die Mitglied der Qualitätsgemeinschaft Euro-Schulen-Organisation ist.<sup>8</sup> Mit dieser Mitgliedschaft verfügt die ISM über die Möglichkeit, organisationsinterne Strukturen und Ressourcen der Gesamtgruppe wie die Leistungen der zentralen Abteilungen Rechnungswesen, Recht, Marketing und Immobilienmanagement mit in Anspruch zu nehmen.

### ***Investitionen***

In Verbindung mit dem Bezug des neuen Hochschulgebäudes wurden im Zeitraum März bis Mai 2001 Investitionen in Höhe von insgesamt 400 T€ getätigt. Hierzu zählten insbesondere die Bereiche Mensaküche, Cafeteria, Büro- und Hörsaalausstattung sowie die Aktualisierung der IT-Infrastruktur.

Die Investitionsmittel in den Jahren 2003 bis 2006 betrafen bzw. betreffen vor allem die Neuausstattung der Hörsäle mit Unterrichtsmöbeln und Medientechnik sowie die Ergänzung bzw. Aktualisierung der IT-Infrastruktur und betragen jährlich rd. 60 T€.

### ***Finanzierung der ISM***

Die Finanzierung der Hochschule erfolgt zur Zeit nahezu ausschließlich durch die Erhebung von Studiengebühren. Für die Studierenden in den Diplom-Studiengängen werden gegenwärtig Studiengebühren in Höhe von 3.500 € je Semester erhoben; Studierende im Studiengang Master of Business Administration zahlen Studiengebühren in Höhe von 4.835 € je Semester. Einmalig von den Studierenden zu zahlen sind Gebühren für das Auswahlverfahren (70 €), die Immatrikulation (340 €) sowie

---

<sup>8</sup> Die Euro-Schulen Gemeinnützige Gesellschaft für berufliche Bildung und Beschäftigung mbH ist auch alleinige Gesellschafterin der Trägergesellschaft der „Munich Business School“, ehemals „Europäische Betriebswirtschaftsakademie München (eba)“, einer seit 1999 staatlich anerkannten Fachhochschule. Die ISM weist auf die durch die gesellschaftliche Verbindung gegebenen Synergien und Kooperationsmöglichkeiten hin.



die Anmeldung zur Diplomprüfung (800 €).<sup>9</sup> Die Einnahmen aus Studiengebühren entsprechen rd. 92 % der prognostizierten Einnahmen je Semester bei allen Haushalten bis zum SS 2007. Weitere Einnahmen erwartet die Hochschule durch Sponsoringelder und Drittmittel für die Durchführung von Forschungsprojekten (WS 2003/04: < 1%, SS 2007: 1% ). Hinzu kommen die Einnahmen aus dem Betrieb der Mensa sowie Zinserträge für überschüssige Liquidität (gleichbleibend bei 5%). Die ISM erwartet für die Haushalte bis zum SS 2007 eine Überschusserzielung zwischen 40 T€ bis 140 T€. Einen Überblick über den Haushalt der ISM für die Studienjahre 2003 bis 2007 sowie rückblickend für die Jahre 1999 bis 2003 enthält Anhang 4.

### ***Vorsorge für den Fall des Scheiterns***

Das Land Nordrhein-Westfalen setzt für die staatliche Anerkennung privater Hochschulen eine ausreichende finanzielle Absicherung für den Fall des Scheiterns der Hochschule voraus. Die ISM hat zu diesem Zweck im Jahr 2002 eine durch das Land festgesetzte Bankbürgschaft in Höhe von 870.000 € hinterlegt.

## **A.VI Qualitätssicherung**

Zur Qualitätssicherung weist die ISM auf folgende Aspekte hin:

- Als Instrument der internen Qualitätssicherung in der Lehre wird an der ISM eine anonyme Befragung der Studierenden zum Ende einer jeden Lehrveranstaltung eingesetzt. Die Mitwirkung an einer studentischen Veranstaltungskritik ist im Dozentenvertrag verbindlich festgelegt.
- Zur Einbindung der Lehrbeauftragten in den Lehrbetrieb hat die ISM ein entsprechendes Regelwerk erarbeitet, welches als verbindlicher Bestandteil des Honorarvertrages geführt wird.

---

<sup>9</sup> Die Gebühren, die für das Studiensemester an europäischen Partnerhochschulen anfallen (1. Auslandssemester), werden aus den Einnahmen der ISM beglichen bzw. mit dem Austausch von Studierenden der Partnerhochschulen, die an der ISM studieren, verrechnet. Für den Studienaufenthalt in Übersee (2. Auslandssemester) haben die Studierenden die Wahl zwischen Hochschulen, deren Studiengebühren im Bereich der von der ISM erhobenen Studiengebühren liegen und somit durch die Studiengebühr von z. Zt. 3.500 € beglichen werden und einer Anzahl von Partnerhochschulen (ca. 40 %), deren Studiengebühren über denen der ISM liegen. In diesem Fall erhebt die ISM eine Pauschale in Höhe von 500 € und die Studierenden begleichen die Gebühren der jeweiligen Partnerhochschule direkt. Die Anzahl dieser Studierenden beträgt z. Zt. ca. 30 (Sommersemester) bzw. 45 (Wintersemester).

- Eine externe Bewertung der Qualität erfolgte im Rahmen der jeweils auf einen befristeten Zeitraum bezogenen staatlichen Anerkennung, letztmals im Jahr 1999 durch eine vom Land eingesetzte Gutachterkommission.
- Der zum Sommersemester 2004 erstmals angebotenen Studiengang „Master of Business Administration (MBA)“ wurde durch die FIBAA positiv akkreditiert. Die Akkreditierung weiterer Studiengänge ist in Vorbereitung.
- Ferner weist die ISM auf größtenteils gute Bewertungen durch verschiedene Rankings hin („Private internationale Hochschulen in Deutschland“ durch den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, 2001; „Diplomarbeiten-Ranking“ der Zeitschrift Stern, 2002; Hochschulranking der Zeitschrift „Stern“ und des Centrum für Hochschulentwicklung CHE, 2002, Befragung von Absolventen privater Hochschulen der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, Februar 2004; Befragung von Personalentscheidern zu Absolventen deutscher Hochschulen der Zeitschrift „Junge Karriere“, April 2004).

## **A.VII Kooperationen**

Zur Absicherung der im Studienablauf integrierten Auslandssemester unterhält die ISM zur Zeit weltweit ca. 80 Hochschulkooperationen in den folgenden Ländern: Argentinien, Australien, China, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Japan, Kanada, Malta, Mexiko, Neuseeland, Peru, Portugal, Schweiz, Spanien, Südafrika, Thailand, Türkei, Ungarn und den USA. Auf vertraglicher Ebene kooperiert die ISM mit den einzelnen Partnerinstitutionen über individuelle vertragliche Regelungen oder über standardisierte vertragliche Regelungen im Rahmen der ERASMUS/SOKRATES – Austauschprogramme.

Darüber hinaus existieren Vereinbarungen zum Austausch von Dozenten, die jeweils im Rahmen von mehrtägigen Blockveranstaltungen als Gastdozent Lehrinhalte an der ISM (fremdsprachig) bzw. an der entsprechenden Partnerhochschule abdecken. Die Vereinbarungen bestehen mit 13 Hochschulen in Frankreich, Großbritannien, Italien, Portugal und Spanien.

Weiterhin existieren Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen zur Betreuung der externen Promotionsvorhaben von wissenschaftlichen Mitarbeitern der ISM bzw. Absolventen der ISM (siehe A.3.2. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses).

Auf Kooperation mit regionalen, nationalen und internationalen Wirtschaftsunternehmen wird seitens der ISM großes Gewicht gelegt. Sie reichen von Vereinbarungen, welche die Bereitstellung und Betreuung von Praktika sowie Projektarbeits- und Diplomarbeitsthemen betreffen, über regelmäßige Unternehmenspräsentationen bis hin gemeinsamen Seminaren vorwiegend für Studierende im Hauptstudium, um sowohl den Unternehmen als auch den Studierenden die frühzeitige Kontaktaufnahme zu ermöglichen.

Die ISM ist ferner Mitglied in sechs Forschungsk Kooperationen und -netzwerken.

## **B Bewertung**

### **B.1 Zu Konzeption und Struktur**

Die International School of Management (ISM) ist mit ihrem betriebswirtschaftlichen Ausbildungsschwerpunkt eine fachlich profilierte Hochschule. Sie wird ihrem Anspruch nach einer gleichermaßen international- wie praxisorientierten Ausbildung ihrer Studierenden gerecht. Die ISM hat sich als eine vergleichsweise junge Einrichtung auf dem deutschen Markt privater Bildungsanbieter etablieren können. Die erfolgten Neustrukturierungen nach dem Trägerwechsel im Jahr 1999 kommen einer Neugründung einer Hochschule nahe; die seitdem geleisteten Aufbau- und Erweiterungsbemühungen sind anerkennenswert.

Die ISM bietet kompakte und für die Studierenden attraktive grundständige Studiengänge an. Wesentliches Charakteristikum des Studienangebotes ist das hohe Maß an Internationalität, welches durch studien- und praxisbezogene Auslandsaufenthalte realisiert wird und in dieser Form in Deutschland nur an wenigen Hochschulen verfolgt wird. Hervorzuheben ist weiterhin die ausgeprägte Praxisorientierung der Lehre sowie das gute Betreuungskonzept für die Studierenden. Die ISM ist im Leistungsbe- reich Weiterbildung tätig und hat in jüngster Zeit ihr Studienangebot um ein MBA- Programm folgerichtig erweitert. Im Vergleich mit den anzuerkennenden Leistungen in der Lehre sind die derzeitigen Forschungsaktivitäten - auch in Relation zu vielen anderen staatlichen wie privaten Fachhochschulen - nur schwach ausgeprägt, die ISM hegt auch für die Zukunft keine ausgedehnten Forschungsambitionen. Die ISM kooperiert mit einer beachtlichen Anzahl ausländischer Hochschulen. Die Hochschule hat ein internes Verfahren zur Sicherung der Qualität der Lehre aufgebaut und ist bereit und in der Lage, Empfehlungen zu Optimierungen aufzugreifen und umzusetzen.

Das Studium an der ISM ist durch eine große stoffliche Fülle bei einem zeitlich eng angelegten Studienverlauf bestimmt. Dies erlaubt den Studierenden einerseits ein

zügiges und effizientes Studium, geht jedoch stark zu Lasten einer akademischen Auseinandersetzung mit den vermittelten Lehrinhalten.

Ein akademisches Studium muss gleichermaßen der Ausbildung und der Bildung der Studierenden dienen. Ist es im fachlichen Bereich vorwiegend auf die Vermittlung von methodischen und konzeptuellen Fähigkeiten ausgerichtet, muss es ebenso die Studierenden auch zur Reflexion über das Fach und seine Bezüge zu relevanten anderen Disziplinen befähigen, um exemplarisch mehrere Sichtweisen auf eine Fragestellung sowie die vielfach interdisziplinären Lösungsansätze zu verdeutlichen. Dies setzt eine angemessene Berücksichtigung von Zeiten zum Selbststudium, zur persönlichen Auseinandersetzung mit Lehrinhalten sowie Lehrzielen und zur Vor- und Nachbereitung von Lehrveranstaltungen voraus. Zudem bleibt ein Fachstudium ohne eine Befassung und Auseinandersetzung mit einer anderen Wissenschaftskultur unvollständig und wird den Anforderungen der beruflichen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Praxis nicht mehr gerecht. Für den Erwerb ihrer Handlungskompetenz sollten sich die Studierenden der ISM neben dem vertieften Studium ihres Faches auch mit anderen Disziplinen beschäftigen und sich zumindest eine Orientierungskompetenz erwerben, die sie in die Lage versetzt, ihr bereits erworbenes Wissensspektrum zu reflektieren und sich später in einer solchen Disziplin weiter zu qualifizieren. Im Zuge der Einführung neuer Studienabschlüsse an der ISM (siehe hierzu Abschnitt B.III.1: Zu Studium und Lehre) müssen auch geeignete Studienbedingungen geschaffen werden, die eine akademische Auseinandersetzung in Studium und Lehre nicht zuletzt zeitlich ermöglichen und ein fächerübergreifendes Studium fördern.

Die Größe der Hochschule, bezogen auf die Zahl der Studierenden (im vorliegenden Fall rd. 670) und gemessen an den bekannten Maßstäben des Wissenschaftsrates für Fachhochschulen,<sup>10</sup> ist relativ gering. Bei kleineren Hochschulen können sich sichtbare Synergieeffekte und effiziente Arbeitsteilung nicht in demselben Maß einstellen wie in größeren Einheiten. Zudem kann die Existenz kleinerer Einheiten bei einem starken Rückgang der Nachfrage nach Studiengängen - wie dies derzeit im Studiengang Finanz- und Anlagemanagement zu beobachten ist - in einer Fächer-

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen. Köln 2002, S. 89f.

gruppe gefährdet sein. Dieselbe Gefahr besteht, wenn Wirtschaftszweige oder Arbeitgeber wegfallen, die für das Studienangebot einer Einrichtung maßgeblich waren. Generell ist mangels kritischer Masse ihre Fähigkeit beeinträchtigt, flexibel genug auf Veränderungen des Arbeitsmarktes zu reagieren. Vor diesem Hintergrund ist das Vorgehen der Hochschule, ihr bisheriges grundständiges Studienangebot mit der Einführung eines postgradualen berufsbegleitenden MBA-Studiengangs weiter zu diversifizieren und sich grundsätzlich im Leistungsbereich Weiterbildung vermehrt zu engagieren, begrüßenswert. Die Hochschule wird ermuntert, angesichts der in den zurückliegenden Jahren geleisteten Aufbau- und Erweiterungsbemühungen den Ausbau der ISM weiter fortzusetzen. Dieser könnte im Rahmen der derzeitigen zweckmäßigen Konzentration auf den Bereich der Betriebswirtschaft erfolgen, aber auch zu Überlegungen zur Erweiterung des Fächerspektrums genutzt werden.

Die ISM beansprucht bei der Konzeption ihrer Studienangebote eine besonders international ausgerichtete Ausbildung ihrer Studierenden. Auch wenn Verlauf und Inhalte der von der ISM angebotenen Studiengänge gegenwärtig durch die vorgesehenen Auslandsstudien, die Förderung fremdsprachlicher Kompetenz und die Ableistung von Praxisphasen auch in ausländischen Unternehmen ein hohes Maß an Internationalität aufweisen, ist bei den verschiedenen Internationalisierungsbemühungen eine umfassende Internationalisierungsstrategie gleichwohl noch nicht sichtbar.<sup>11</sup>

Die inhaltliche Dimension der Internationalisierung wird an der ISM am weitreichendsten in der Vermittlung von fremdsprachlicher Kompetenz in verschiedenen Wirtschaftssprachen deutlich, findet sich in gleichem Maße aber nicht in der Internationalisierung der Studieninhalte und am wenigsten im Angebot von fremdsprachigen Lehrveranstaltungen wieder. Das Curriculum der Studiengänge Tourismus- und Hotelmanagement sowie Finanz- und Anlagemanagement unterscheidet sich nicht grundsätzlich von dem Lehrangebot vergleichbarer Hochschulen, die eine internationale Ausrichtung von Studium und Lehre nicht zu ihren wesentlichen Profilmerkmalen zählen. Auch fehlt weitgehend die Bearbeitung internationaler Fallbeispiele als

---

<sup>11</sup> Der Wissenschaftsrat hat sich verschiedentlich zur zentralen Bedeutung von Internationalität für die Weiterentwicklung der Hochschulen geäußert und diese als Wesensmerkmal von Wissenschaft überhaupt angesehen (Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Internationalisierung der Wissenschaftsbeziehungen, Köln 1992. Zuletzt: Wissenschaftsrat: Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland, Köln 2000.)

Bestandteil einer Internationalisierung der Lehre; internationale Fragestellungen sind überdies nur zum Teil Gegenstand von Diplomarbeiten. Lehrveranstaltungen in englischer Sprache machen derzeit weniger als 15% des gesamten Lehrangebotes der ISM aus. Lehrveranstaltungen in einer weiteren Fremdsprachen zählen nicht zum Lehrangebot der ISM.

Strukturell stechen im Studienverlauf unter dem Aspekt der Internationalisierung die zwei Auslandsaufenthalte an Partnerhochschulen besonders hervor. Es ist zu begrüßen, dass Studierende Phasen ihres Studiums im europäischen und außereuropäischen Ausland verbringen können. Diese fördern in vielen Fällen die Wahrnehmung anderer Perspektiven auf einen bestimmten Sachverhalt und tragen somit zur Entwicklung differenzierterer Sichtweisen und Problemlösungen bei. Die ISM hat zu diesem Zweck ein beachtliches Netzwerk von Partnerhochschulen aufgebaut und bietet ihren Studierenden eine vorbildliche administrative Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Auslandsaufenthalte an. Da die zwei Auslandssemester im Studienverlauf zwar obligatorisch, die im Ausland belegten Lehrveranstaltungen jedoch nicht Bestandteil des Lehrumfanges und des Prüfungsvolumens zur Erlangung eines akademischen Abschlusses an der ISM sind, bleibt deren eigentlicher Nutzen auf die Befriedigung individueller Neigungen der Studierenden beschränkt und verfehlt mithin die Intention eines kohärenten fachlichen Bestandteils des Gesamtstudiums.

Der ISM ist es bislang nicht gelungen, ihr Studienangebot auch für ausländische Studierende als attraktiv zu vermitteln. Der Anteil von ausländischen Studierenden und Studienanfängern konnte zwar in der Vergangenheit gesteigert werden, befindet sich aber mit rd. 8% der Studierenden (WS 2003/04) immer noch auf einem sehr niedrigen Niveau. Gründe dafür sind bestehende sprachliche Barrieren und der noch geringe Anteil an englischsprachigen Vorlesungen, aber auch der international nicht durchgehend bekannte Hochschultyp einer deutschen Fachhochschule. Ferner bleibt der Anteil ausländischer Professoren und Lehrbeauftragter deutlich hinter den Erwartungen an eine international ausgerichtete Hochschule ebenso zurück wie die Mobilität der hauptamtlich an der ISM beschäftigten Professoren (sog. „Teaching Staff Mobility“).

In der Internationalisierung der ISM liegen weitere größere strukturelle und inhaltliche Entwicklungsmöglichkeiten, die von der Hochschule bislang noch nicht ausreichend aufgegriffen wurden. Gestufte Studiengänge mit den Abschlüssen Bakkalaureus/Bachelor und Magister/Master stellen hierzu eine wesentliche Voraussetzung dar, insofern ist deren beabsichtigte Einführung an der ISM ausdrücklich zu begrüßen. Ohne Zweifel darf erwartet werden, dass die ISM aufgrund ihrer bisherigen Erfahrung in der Lage ist, die Einführung neuer Studienabschlüsse in dem von der Hochschule selbst genannten Zeitrahmen bis spätestens zum WS 2004/05 (Bachelor-Studiengänge) und SS 2007 (Masterstudiengänge) zu bewerkstelligen. Gemeinsam mit der an anderer Stelle dieses Bewertungsberichtes empfohlenen stärkeren internationalen Ausrichtung der Lehre sollte es gelingen, den eingeschlagenen Weg der Internationalisierung weiter systematisch auszubauen.

Bei der Einführung neuer Studienabschlüsse steht die ISM vor der Herausforderung, ihre äußerst kompakt angelegten und durch eine große stoffliche Fülle gekennzeichneten Diplomstudiengänge einschließlich der verschiedenen Auslandsaufenthalte in ein System konsekutiver Studiengänge durch eine curriculare Reform sinnvoll zu transformieren. Dabei muss es selbstverständlich sein, dass es sich bei den studienbezogenen Auslandsaufenthalten um in die Studienabläufe integrierte Auslandssemester handelt und die von den Studierenden international erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen durch die Anwendung des ECTS-Systems (European Credit Transfer System) und durch einen Studienvertrag (sog. „learning agreement“) anerkannt werden.

Ferner wird es für die Effektivität des Studienaufenthalts im Ausland und die Anerkennung der erbrachten Prüfungsleistungen entscheidend sein, die bisherige administrative Unterstützung bei der Gestaltung der Auslandsaufenthalte stärker mit einer fachspezifischen akademischen Beratung der individuellen Studienplangestaltung zu verknüpfen.

Des Weiteren sollte die ISM vor allem zur Förderung des Studierendenaustausches als auch zur Unterstützung des Lehrkräfteaustausches stärkeren Gebrauch von kompetitiven DAAD-Programmen machen sowie sich gezielt an entsprechenden Gemeinschaftsprogrammen der Europäischen Union beteiligen.



Das jetzige Erscheinungsbild der ISM ist Ergebnis eines zielstrebigen Neustrukturierungsprozesses durch die Trägergesellschaft nach Übernahme der ISM im Jahr 1999, welcher einer Neugründung einer Hochschule nahe kommt und aufgrund seiner Dynamik wie auch seiner Ergebnisse besondere Beachtung verdient. In diese Phase fallen auch die wesentlichen das Profil der ISM bestimmenden hochschulrechtlichen, curricularen und organisatorischen Richtungsentscheidungen. Von Bedeutung dürfte dabei die Einbindung von Personen mit Erfahrung in der Gründung und Beratung von staatlichen und privaten Hochschulen gewesen sein, die als treibende Kräfte das Konzept einer privaten Fachhochschule gegenüber Politik und Öffentlichkeit vertreten und mit zu einer vergleichsweise raschen Etablierung der ISM beigetragen haben.

Die Gründungs- und Aufbauphase der Hochschule muss auch mit Hinweis auf das ursprüngliche Gründungsdatum der ISM im Jahr 1990 als weitgehend abgeschlossen angesehen werden. Die gewählte Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf einen engen Personenkreis kann in dieser Phase und aus Sicht einer privaten Trägergesellschaft zweckmäßig sein. Die weitere Entwicklung der ISM bedarf jedoch der strategischen Unterstützung durch die gesamte Hochschule und eine stärkeren Repräsentation von Interessen aller Hochschulangehörigen. Dies bedeutet, dass die Weiterentwicklung der Hochschule durch wechselseitige Impulse zwischen Hochschulleitung und den übrigen Hochschulangehörigen erfolgen muss. Hierin liegt auch eine wichtige strukturelle Bedingung zur Stärkung der Strategiefähigkeit der ISM. Auch nach mehreren Jahren der Aufbauarbeit verfügt die ISM in zentralen Feldern der Hochschulentwicklung über noch nicht genügend klare Vorstellungen. Beispielsweise die Entwicklung eines Forschungskonzeptes und die Einwerbung entsprechender Drittmittel, die Verfahren und Auswahlprozesse für die Berufung der hauptamtlichen Professoren oder die Kooperation mit ausländischen Hochschulen genannt. Es ist eine der vordringlichsten Aufgaben der ISM, in einem hochschulweiten Dialog adäquate Strategien zur weiteren Erfüllung der Aufgaben und Ziele der Hochschule zu erarbeiten und umzusetzen.

## **B.II Zu Ausstattung und Finanzierung**

### ***Zu Infrastruktur und sächlicher Ausstattung***

Die ISM ist seit dem Jahr 2001 in einem modernen Hochschulgebäude untergebracht. Mit dem angemieteten Neubau verfügt die Hochschule über eine ansprechende und räumlich adäquate Immobilie; es stehen gut ausgestattete Vorlesungs-, Seminar- und Mitarbeiter Räume sowie eine zentral integrierte Mensa einschließlich einer Cafeteria zur Verfügung. Die ISM hat für den Fall einer räumlichen Expansion durch die gewählte Modulbauweise ihres Hochschulgebäudes sowie durch Bau- und Nutzungsreserven auf dem Grundstück frühzeitig Vorkehrungen getroffen.

Die Ausstattung der Präsenzbibliothek der ISM ist sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht in erster Linie auf die studentische Lehre ausgerichtet und für diese Zielstellung angemessen. Zur Erweiterung des Angebotes an weiterführender Literatur muss den Studierenden ein formaler Zugang zu öffentlichen wissenschaftlichen Bibliotheken wie beispielsweise zu der nahe gelegenen Bibliothek der Universität Dortmund oder durch Einbindung der ISM in ein Verbundsystem mit anderen Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen ermöglicht werden.

### ***Zur personellen Ausstattung***

Bestand und Struktur des wissenschaftlichen Personals sind für die Lehre angemessen. Dies ermöglicht der ISM ein attraktives Lehrangebot und bietet den Studierenden eine gute Betreuungsrelation von Professoren zu Studierenden. Der Aufbau des hauptamtlichen Lehrkörpers erfolgte dabei im wesentlichen nach dem Trägerwechsel im Jahr 1999. Mit Blick auf diesen vergleichsweise kurzen Zeitraum verdienen die Leistungen der ISM besondere Anerkennung, in dem Spannungsverhältnis zwischen dem Erfordernis einer angemessen arbeitsfähigen Ausstattung einerseits und den finanziellen Restriktionen einer privaten Hochschule in ihrer Gründungs- und Aufbauphase andererseits fachlich qualifiziertes und motiviertes Lehrpersonal gewonnen zu haben. Bei einer Intensivierung der Forschungsaktivitäten und einem verstärkten

Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung sind die gegenwärtigen personellen Ressourcen jedoch als knapp anzusehen.

Der Ablauf von Berufungsverfahren entspricht dem vielfach an privaten Hochschulen vorzufindenden Vorgehen. Hierin ist ein gangbarer Weg zu sehen, die ISM sollte jedoch bedenken, dass Akzeptanz und Renommee einer Hochschule ganz wesentlich von der Qualität ihres wissenschaftlichen Personals und von den Verfahren zur Auswahl dieser Personen bestimmt werden. Es wäre daher begrüßen, wenn die ISM ihr Berufungsverfahren nach außen transparenter gestalten würde. In erster Linie könnte hierzu eine gezielte fachliche Ergänzung der bislang hochschulintern besetzten Berufungskommissionen um auswärtige Gutachter beitragen, ferner hochschulöffentliche Berufungsvorträge sowie eine Beteiligung von Vertretern aller Hochschulangehörigen.

Der staatliche Anerkennungsbescheid der ISM eröffnet dieser die Möglichkeit, Lehrbeauftragte für die Lehre einzusetzen. Die ISM macht hiervon in einem sinnvollen Maße zur Verbreiterung der personellen und fachlichen Basis des Lehrkörpers Gebrauch, wird doch der überwiegende Teil des Lehrangebotes an der Hochschule durch die hauptberuflich beschäftigten Professoren abgedeckt. Anzuerkennen ist, dass die Personalpolitik der Hochschule in den vergangenen Jahren zu einer schrittweisen Erhöhung der Anzahl der hauptberuflichen Professoren geführt hat und auf diese Weise der Lehranteil externer Lehrbeauftragter kontinuierlich auf ein heute vertretbares Niveau reduziert werden konnte. Die beabsichtigte weitere personelle Aufstockung des hauptamtlichen Lehrpersonals wird diese Tendenz weiter positiv verstärken und gleichzeitig der gesamten Hochschule mehr Potential und neue Freiräume für Forschungsaktivitäten eröffnen.

Bislang ist keine hauptamtliche Professorin an die ISM berufen worden ist. Die Einstellung von Frauen als Professorinnen bereichern das wissenschaftliche Potenzial einer Hochschule ebenso wie das soziale Umfeld. Als sichtbare Vorbilder können Wissenschaftlerinnen außerdem Frauen zur Studienentscheidung für das entsprechende Fach motivieren. Die ISM sollte bei der Gewinnung qualifizierten Lehrpersonals verstärkt Wissenschaftlerinnen als potentielle Kandidatinnen für eine Besetzung einer Professur berücksichtigen und für die Übernahme von Lehraufträgen gewinnen.

### ***Zur Finanzierung***

Eine wesentliche Voraussetzung für die Akkreditierung privater Hochschulen ist ein tragfähiges Finanzierungskonzept. Insbesondere ist nachzuweisen, dass die zu akkreditierende Hochschule über finanzielle Voraussetzungen zum Betrieb ihrer Einrichtung verfügt, die den Studierenden einen ordnungsgemäßen Abschluss des Studiums ermöglichen.

Zur Beurteilung ihres Finanzierungskonzeptes hat die ISM eine Übersicht über ihre Einnahmen und Ausgaben der Jahre 1999 bis 2003 sowie eine Übersicht der prognostizierten Einnahmen und Ausgaben bis zum Jahr 2007 vorgelegt. Die Finanzierung der Hochschule erfolgt zur Zeit nahezu ausschließlich durch Studiengebühren sowie einen noch sehr geringfügigen Anteil an Sponsorengeldern und Drittmitteln. Das klare Finanzierungsmodell hat in der Vergangenheit im wesentlichen zu ausgeglichenen Bilanzen geführt, die dauerhafte wirtschaftliche Tragfähigkeit muss sich nach dem Trägerwechsel jedoch erst noch erweisen.

Es bleiben jedoch Zweifel, ob die alleinige Finanzierung der Hochschule durch Studiengebühren zumindest langfristig ausreichend sein wird. Neue internationale Studienprogramme dürften nicht ohne zusätzliche Ressourcen realisierbar sein. Gleiches dürfte für die Schaffung von finanziellen Voraussetzungen zur Intensivierung der Forschungsaktivitäten an der ISM gelten. Zur Erschließung weiterer Einnahmen könnte der von der Hochschule vorbereitete Aufbau eines Kapitalstocks durch eine Stiftung dienen. Ferner sollte die Trägergesellschaft ihr bislang fehlendes finanzielles Engagement gegenüber der ISM überdenken.

Die Verpflichtung der ISM gegenüber dem Land Nordrhein-Westfalen, ihren Studierenden auch im Falle einer eventuellen Einstellung des Studienbetriebes einen ordnungsgemäßen Abschluss ihres Studiums zu gewährleisten, ist zu begrüßen. Dies gilt ebenso für die Bereitschaft der Hochschule, die Höhe der derzeitigen Bürgschaft gegenüber dem Land Nordrhein-Westfalen durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aufgrund der Weiterentwicklung der ISM neu bemessen zu lassen und gegebenenfalls eine Anpassung der Bürgschaftshöhe vorzunehmen.

## **B.III Zu den Leistungsbereichen**

### **B.III.1 Zu Studium und Lehre**

Die International School of Management hat seit ihrer Gründung Anfang der 90er Jahre ihr Fächerspektrum stetig erweitert und ein attraktives Studienangebot geschaffen. Insbesondere die straffe Studienorganisation sowie die gute Betreuung der Studierenden tragen zur Attraktivität des Studiums an der ISM bei. Hinzu kommen die ausgeprägte Praxisorientierung der Studiengänge sowie gute Berufsaussichten in den angebotenen Fächern.

Der ISM ist es nicht zuletzt durch ihr Auswahlverfahren gelungen, motivierte Studierende für ein Studium zu gewinnen, deren Fähigkeits- und Interessenprofil in hohem Maß im Einklang zu dem Anforderungs- und inhaltlichen Profil der angebotenen Studiengänge steht. In dem erfolgreichen Auswahlprozess dürfte auch ein Grund mit für die hohe Identifikation der Studierenden mit ihrer Hochschule sowie der engen Bindung zwischen Lehrenden und Studierenden zu sehen sein.

Die geplante Einführung gestufter Studienabschlüsse ist grundsätzlich begrüßenswert (siehe auch Abschnitt B.I: Zu Konzeption und Struktur). Aus systematischen Gründen erscheint es nicht zielführend, Diplom- und gestufte Studiengänge über eine Übergangszeit hinaus parallel anzubieten. Es wird der ISM daher empfohlen, ihr Studienangebot zeitnah auf Bachelor- und Master-Studiengänge umzustellen. Im Sinne der Qualitätssicherung sollte dabei die Einführung gestufter Studiengänge in Verbindung mit einer raschen Studiengangsakkreditierung erfolgen. Nachhaltig unterstützenswert ist dabei die Ambition der ISM, auch Master-Studiengänge anbieten zu wollen. Ebenso deutlich muss aber darauf hingewiesen werden, dass die Tragfähigkeit eines Master-Studienganges in ganz erheblicher Weise von der Qualität des Forschungsumfeldes einer Hochschule abhängig ist. Für Fachhochschulen bedeutet dies in erster Linie das Vorhandensein von leistungsstarken Schwerpunkten in der anwendungsorientierten Forschung, auf welche die Master-Studiengänge ausgerichtet werden können. Über ein derart forschungsorientiertes Umfeld verfügt die ISM bislang allerdings noch nicht.

Im Folgenden wird zu den bestehenden Studienangeboten Stellung genommen, soweit sie im Rahmen der institutionellen Akkreditierung zu beurteilen sind. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine Stellungnahme zu den Studienangeboten im Rahmen der institutionellen Akkreditierung nicht die Akkreditierung der Studiengänge durch ausgewiesene Akkreditierungsagenturen ersetzen kann.

#### *Zum Studiengang Internationale Betriebswirtschaftslehre*

Der Studiengang erfüllt die allgemeinen Anforderungen einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Im Studienablauf finden sich Elemente des Erwerbs, der Erweiterung, der Vertiefung und des Transfers von Wissen, die in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Zentrale Grundqualifikationen werden ebenso vermittelt wie die unterstützenden Qualifikationen aus Mathematik, Statistik und Informationstechnologie. Ebenfalls Bestandteile sind die für moderne Managementausbildung essenziellen Veranstaltungen zu Soft Skills und Kommunikation. Das Lehrangebot im Bereich Marketing, Controlling, Logistik und Rechnungswesen sowie Wirtschaftsprüfung entspricht dem vielfach an Hochschulen mit einem betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt vorzufindenden Angebot. Die in einigen Lehrveranstaltungen fehlende Integration internationaler Themen genügt nicht dem Anspruch der ISM nach einer durchgehend international orientierten Ausbildung ihrer Studierenden.

#### *Zum Studiengang Finanz- und Anlagemanagement*

Der Studiengang stellt einen sinnvollen Bestandteil des wirtschaftswissenschaftlichen Studienangebots dar. Ob die von der ISM angestrebten Immatrikulationszahlen für den Studiengang angesichts einer derzeit zu beobachtenden Nachfrageschwäche für Studiengänge aus dem Bereich Finanzwirtschaft erreicht werden, muss offen bleiben.

#### *Zum Studiengang Tourismus- und Hotelmanagement*

Der Studiengang ist durch eine starke betriebswirtschaftliche Ausrichtung besonders des Grundstudiums gekennzeichnet. Eine Ausweitung traditioneller betriebswirtschaftlicher Kernfächern wie betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Bilanzierung und

Marketing sowie des Faches Volkswirtschaftslehre im Hauptstudium wäre jedoch wünschenswert und sollte bei der Wiederbesetzung der derzeit vakanten Professur „Event- und Kongressmanagement, Sportmanagement bzw. Kultur- und Freizeitmanagement“ zum Ausdruck kommen.

Im Vergleich zum Studiengang Internationale Betriebswirtschaft ist der Studiengang Tourismus- und Hotelmanagement stärker interdisziplinär angelegt. Auf eine allzu enge Orientierung an einem speziellen Leistungsbereich aus dem Tourismus- oder Hotelmanagement wird verzichtet, so dass die erworbenen Qualifikationen den Absolventen ein breiteres Berufsfeld eröffnen.

#### *Zum MBA-Studiengang General Management*

Der Erwerb von Zusatzqualifikationen im Sinne eines lebenslangen Lernens ist angesichts von Flexibilität und Dynamik im Berufsleben von hoher Bedeutung. Die ISM hat auf diesen Bedarf hin folgerichtig ihr Studienangebot um ein MBA-Programm erweitert, welches Führungskräften mit technischem, naturwissenschaftlichem oder juristischem Hintergrund ökonomische, führungsspezifische und interkulturelle Zusatzqualifikationen berufsbegleitend vermitteln will. Die angestrebten Lernziele und die eingesetzten Lernmethoden sowie die personelle Ausstattung entsprechen den generalistischen Anforderungen an ein MBA-Programm. Wie an anderer Stelle des Bewertungsberichtes ausgeführt und der ISM empfohlen, ist auch für den MBA-Studiengang eine stärkere Internationalisierung der Lehre, die Gewinnung ausländischer Studierender, die Einbeziehung ausländischen Lehrpersonals sowie eine Qualitätssicherung mit und an der Partnerhochschule erforderlich.

### **B.III.2 Zur Forschung**

Bereits im Jahr 1991 hat der Wissenschaftsrat anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen eng an deren spezifischen Bildungsauftrag geknüpft und die Aktualisierung der Fachkompetenz der Professoren als notwendige Ergänzung der Lehre angesehen.<sup>12</sup> Die Forschungstätigkeit an Fachhochschulen soll

---

<sup>12</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen in den 90er Jahren, Köln 1991.

sich demnach an Aufgaben aus der Berufspraxis orientieren und an dem Bedarf von Forschungs- und Entwicklungsleistungen in der Berufspraxis richten.

Vor diesem Hintergrund sind die Bemühungen einzelner Professoren der ISM anzuerkennen, im Rahmen ihrer gegenwärtigen Möglichkeiten Forschung in den Wirtschaftswissenschaften und diese ergänzende Wissenschaftsbereiche zu betreiben. Die Forschung folgt dabei dem Prinzip der unabhängigen Einzelforschung durch die Inhaber der hauptamtlichen Professuren und ist durch deren individuelle Forschungsziele geprägt. Die ISM als Hochschule partizipiert an und profitiert von diesen Forschungsprojekten in nur sehr geringem Maße. Auch nehmen sich die dabei eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen nach den vorgelegten Unterlagen bescheiden aus.

Die ISM wird ermutigt und in ihrer Absicht unterstützt, der Forschung zukünftig einen höheren Stellenwert zukommen zu lassen und Forschungsaktivitäten weiter ausbauen zu wollen. In diesem Zusammenhang muss auch auf die Dienstverträge der hauptamtlichen Professoren hingewiesen werden, in denen bereits ausdrücklich die Berechtigung und Verpflichtung zur Wahrnehmung von Forschungsaufgaben formuliert sind. Um jedoch Forschung in nennenswertem Umfang betreiben zu können, werden erhebliche Anstrengungen institutioneller Art notwendig sein. So muss die Hochschulleitung geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um Forschung und Entwicklung an der Hochschule nachhaltig zu stärken. Hierzu zählen eine angemessene Entlastung der Professoren in Lehre und Verwaltung bei verstärkten Forschungsaktivitäten sowie die Bereitstellung einer Grundausstattung, um Drittmittel einwerben zu können. Wesentliche Voraussetzung zu einer Profilierung auch in der Forschung ist die konsequente Bildung von durch mehrere Professoren getragene Forschungsschwerpunkte, die eng mit den angestrebten Lehrzielen - namentlich besonders das der Internationalisierung - verzahnt sein müssen. Die ISM sollte angesichts der guten Erfahrungen in der Lehre und der Vielzahl ihrer Kooperationen zu ausländischen Hochschulen auch eine internationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Forschung anstreben. Zur Entwicklung eines Forschungskonzeptes dürfte die an anderer Stelle dieses Bewertungsberichtes empfohlene Strategieentwicklung förderlich sein.



Die ISM hat zur Eröffnung von Promotionsmöglichkeiten den Weg einer kooperativen Promotion in Verbindung mit einem Beschäftigungsverhältnis an der Hochschule gewählt. Dies entspricht einer aktuellen Forderung des Wissenschaftsrates.<sup>13</sup>

#### **B.IV Zur Qualitätssicherung**

Maßnahmen zur Förderung und Sicherung der Qualität der Lehre, Forschung und Verwaltung sowie zur Erhöhung der Transparenz in Studium und Lehre sind unverzichtbare Bestandteile einer jeden Hochschulentwicklung. Die ISM kommt dieser Forderung durch regelmäßige interne Evaluationen der einzelnen Lehrveranstaltungen, durch verschiedenen Befragungen der Studierenden und mittels der Befragung der Absolventen als Teile ihres Qualitätsmanagements nach. Die internen Instrumente zur Qualitätssicherung müssen jedoch um externe Evaluationsverfahren jenseits der im Verfahren der staatlichen Anerkennung zur Anwendung Kommenden ergänzt werden. Diese sollte sich auch auf die Leistungsbewertung der hauptamtlich beschäftigten Professoren spätestens nach Ablauf deren befristeter Beschäftigungsverhältnisse erstrecken und neben der Evaluation der Lehre in Zukunft auch die Forschungsaktivitäten der ISM umfassen.

Unabdingbar ist eine Akkreditierung der Studiengänge durch ausgewiesene Akkreditierungsagenturen. Es ist daher zu begrüßen, dass die ISM das neu geschaffene MBA-Programm „General Management“ hat akkreditieren lassen und für die von ihr geplanten grundständigen Bachelor- und Masterstudiengänge eine Akkreditierung vorgesehen hat.

#### **B.V Zur Kooperation**

Die ISM verfügt über eine bemerkenswerte Vielzahl von Kooperationen zu ausländischen Hochschulen. Bei der Einführung neuer Studienabschlüsse bedarf es einer Neubewertung der bisherigen Kooperation mit ausländischen Hochschulen auf ihre

---

<sup>13</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen, Köln 2002, S. 158.

Eignung und Bereitschaft, als akademisch qualifizierte Partnerhochschule zu fungieren. Die Auswahl der Partnerhochschulen muss sich stärker als in der Vergangenheit am Curriculum der Studiengänge orientieren. Mittelfristig sollte aus Gründen der Reziprozität das derzeit einseitige Entsenden von Studierenden der ISM an ausländische Hochschulen in einen gegenseitigen Studierendenaustausch münden.

Die ISM ist angemessen in die regionalen Wirtschaftsstrukturen eingebunden. Die Kooperationen basieren dabei vor allem auf persönlichen Kontakten der Professoren und Lehrbeauftragten. Nur gering ausgeprägt ist die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen. Im Zuge der Stärkung angewandter Forschung und Entwicklung sind jedoch zukünftig intensivere Kooperationen mit anderen Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen anzustreben.

## **Anhänge**

Anhang 1: Organigramm der ISM

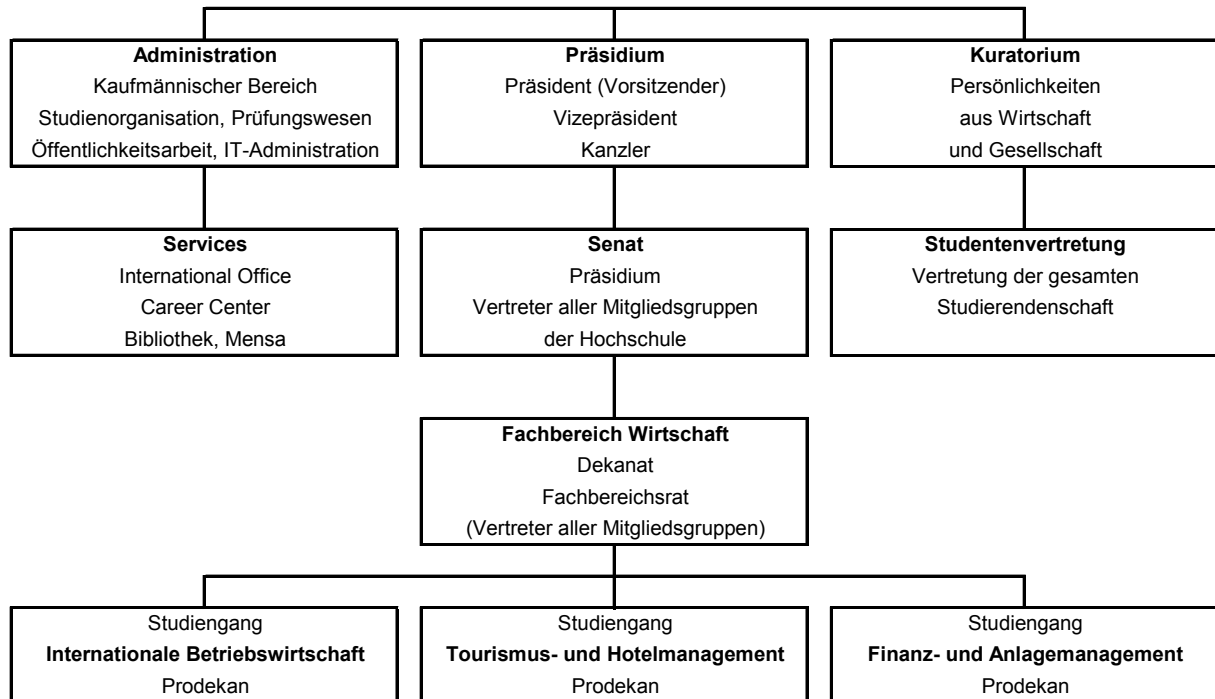
Anhang 2: Studienablauf der ISM-Diplomstudiengänge, Struktur des Grundstudiums, Struktur des Hauptstudiums

Anhang 3: Programmstruktur des MBA-Studiengangs

Anhang 4: Haushalt der ISM 1999 bis 2003 sowie 2003 bis 2007

## Anhang 1

### Organigramm der International School of Management Dortmund (ISM)

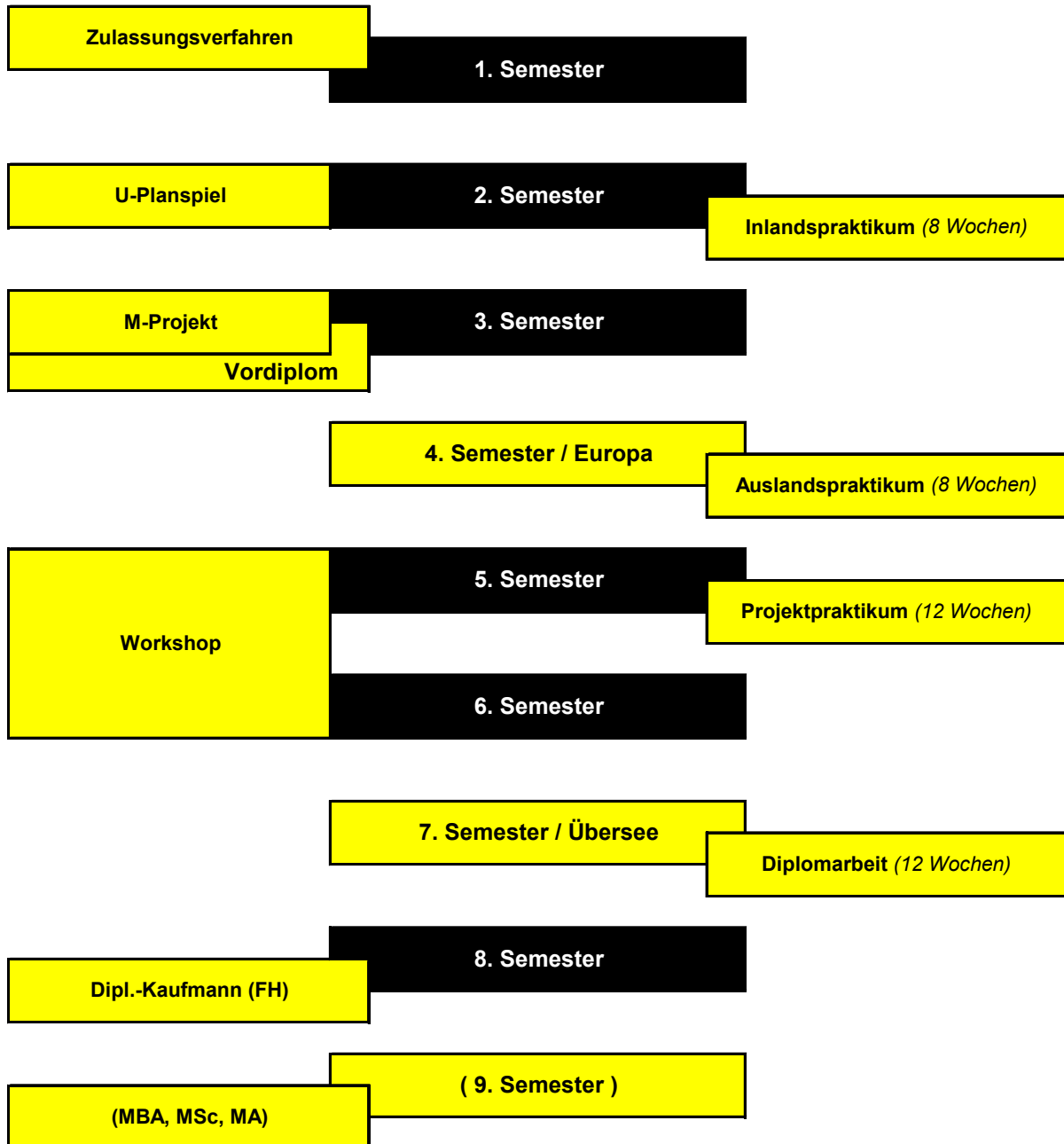


Quelle: ISM

## Anhang 2

### International School of Management Dortmund (ISM)

#### Studienablauf der Diplomstudiengänge



### Struktur Grundstudium (Semester 1 bis 3)

Semester 1	Semester 2	Semester 3
Praktikum Inland (8 Wochen)		
Assistenz (individuelles Miniprojekt zwischen dem 2. und 6. Semester)		
Wahlveranstaltungen		
<b>Betriebswirtschaft 1</b> Kosten- und Leistungsrechnung Produktion und Marketing Personal und Organisation Finanzbuchhaltung	<b>Betriebswirtschaft 2</b> Bilanzen Finanzierung Investition Beschaffung und Einkauf	<b>Betriebswirtschaft 3</b> <b>für Internationale Betriebswirtschaft</b> Strategic und Operative Marketing International Management Operations Management Decision und Modelling Tools Einführung ERP-Systeme
<b>Quantitative Methoden 1</b> Wirtschaftsmathematik Statistik 1	<b>Quantitative Methoden 2</b> Wirtschaftsinformatik und Kommunikationstechnologie Statistik 2	<b>für Tourismus- und Hotelmanagement</b> Tourismusmanagement und Marketing Soziologie, Politik, Anthropologie Tourismusgeographie Decision und Modelling Tools Computer Reservation und Travel Management Systems
<b>Standard-Software-Anwendungen</b> Einführung Email und Internet (Einführungswochen) Decision Support (MS Excel) Präsentationssoftware (MS Powerpoint, Photoshop) Database Systems (MS Access)		<b>für Finanz- und Anlagemanagement</b> Marketing of Financial Services Finanzmärkte und -intermediäre Financial Modelling Investor Relations Software im Finanzmanagement
<b>Volkswirtschaft 1</b> Mikroökonomie	<b>Volkswirtschaft 2</b> Makroökonomie Wirtschaftspolitik	<b>Volkswirtschaft 3</b> Empirische Wirtschaftsforschung
<b>Recht und Steuern 1</b> Wirtschafts- und Privatrecht 1	<b>Recht und Steuern 2</b> Wirtschafts- und Privatrecht 2 Steuern 1	<b>Recht und Steuern 3</b> Arbeitsrecht Steuern 2
<b>Soft Skills und Communication 1</b> Wissenschaftliche Arbeitsmethodik Präsentation und Moderation	<b>Soft Skills und Communication 2</b> Unternehmens-Planspiel Effektive Teamarbeit	<b>Soft Skills und Communication 3</b> Marktforschungsprojekt Rhetorik
<b>Wirtschaftssprachen 1</b> Wirtschafts-Englisch Wirtschafts-Spanisch/Französisch	<b>Wirtschaftssprachen 2</b> Wirtschafts-Englisch Wirtschafts-Spanisch/Französisch	<b>Wirtschaftssprachen 3</b> Wirtschafts-Englisch Wirtschafts-Spanisch/Französisch

Quelle: ISM

## Struktur Hauptstudium (Semester 5 und 6)

Internationale Betriebswirtschaft	Tourismus- und Hotelmanagement	Finanz- und Anlagemanagement
Workshops mit Seminar/Präsentation/Teamprojekt/Abschlußbericht		
Projektpraktikum (Praxisphase) zwischen Semester 5 und 6 im Umfang von mindestens 12 Wochen		
Assistenz (individuelles Miniprojekt zwischen dem 2. und 6. Semester)		
Wirtschaftssprache 2 (<> Studiensprache im 1. Auslandssemester)		
Wahlveranstaltungen		
3 Wahlpflichtblöcke zu wählen aus studienspezifischer Spalte; alternativ max. 1 Fach aus letzter Zeile		
<b>Marketing und CRM</b> Sektorales Marketing Marktforschung und Kundenverhalten Kommunikationsmanagement Customer Relationship Management <i>Marketing - International Perspectives</i>	<b>Kultur- und Freizeitmanagement</b> Kultur- und Eventmanagement Non-Profit-Organisations und Sponsoring Freizeitwelten; Stadt- u. Regionalplanung Conference und Congress-Management <i>Event Management - International Perspectives</i>	<b>Finanzmanagement</b> Grundlagen des priv. Finanzmanagements EDV-gestützte Informationssysteme Private Banking, Erbschafts- und Vorsorgeplanung Marktdimensionen Financial Management <i>Liability Management</i>
<b>Controlling und Decision Support</b> Operatives Controlling Strategisches Controlling Business Intelligence Controlling in Dienstleistung u. Consulting <i>Controlling of multinational Enterprises</i>	<b>Tourismuskulturen und -strategien</b> Tourismuskulturen Internat. Spezialisierungsstrategien Pricing Management Electronic Distribution im Tourismus <i>Tourism – Policy and Planning</i>	<b>Asset Management</b> Kapitalmarkt- und moderne Portfoliotheorie Immobilienmanagement Risk Management intern. Unternehmen Kapitalanlagen – intern. Perspektiven <i>VCM und M&amp;A: Practical Investment Banking</i>
<b>Logistik und Operations Management</b> Materialmanagement Logistiksysteme Logistikmanagement Internationale Verkehrslogistik <i>Operations Management Methods</i>	<b>Kulturgeographie und Planung</b> Urbanität: Kulturmetropolen u. Städtenetze Entwicklung Kulturtourismus in Europa Freizeitgesellschaft und –wirtschaft Visionen der Postmoderne <i>Culture and Heritage; cultural and regional Identity</i>	<b>Financial Engineering (ab WS 2003/04)</b> Einsatz derivativer Finanzinstrumente Optionspreistheorie Finanzanlagevarianten Beteiligungs-Management Performance-Messung
<b>Rechnungslegung u. Wirtschaftsprüf.</b> Wirtschaftsprüfung Konzernrechnungswesen Bilanzsteuerrecht Accounting und Auditing Systems <i>International Accounting</i>	<b>Hotel- und Servicemanagement</b> Themenhotellerie und Servicelandschaften Grundlagen u. Trends der Markenhotellerie Steuern im Sektorservice Kundenakquisition und -bindung Airlines <i>Service Management – International Perspectives</i>	<b>Financial Services (ab WS 2003/04)</b> Insurance Management Financial Business Intelligence Customer Relationship Management Customer-focused Banking und Controlling Electronic Banking
<b>Unternehmensführung u. Projektgmt.</b> Managementtheorie und Führungspraxis Projektmanagement Kundenorientierte Unternehmensführung Software-Projektmanagement <i>Strategic market-driven Management – International Perspectives</i>		
<u>alternativ:</u> Assetmanagement oder Kultur- und Freizeitmanagement	<u>alternativ:</u> Assetmanagement oder Marketing und CRM oder Unternehmensführung und Projektmanagement	<u>alternativ:</u> Marketing und CRM oder Kultur- und Freizeitmanagement oder Unternehmensführung und Projektgmt.

### Struktur Hauptstudium (Semester 8 bzw. 7 bei Postgraduate-Option)

<b>Internationale Betriebswirtschaft</b>	<b>Tourismus- und Hotelmanagement</b>	<b>Finanz- und Anlagemanagement</b>
<b>Entrepreneurship und Recht</b> Strategisches Krisenmanagement Gründungsmanagement Internationales Wirtschaftsrecht Fallstudien	<b>Entrepreneurship und Recht</b> Strategisches Kostenmanagement Gründungsmanagement Recht (Reise- und Hotellerierecht) Recht (Eventmgmt., NPO, Sponsoring)	<b>Anlagestrategien und Recht (ab WS 2004)</b> Recht (Aktien, Bank, Börse, Versicherung) Recht (Beratungshaftung und Insolvenz) Globalisierte Anlagestrategien Börsenpsychologie und Anlegerverhalten
<b>Internationales Management</b> Internationale Unternehmensführung Internationales Steuerrecht Internationales Finanzmanagement Internationales Marketing	<b>Public Relations und Medienmgmt.</b> Medienstrategie und Krisen-PR Medien als Wirtschaftsbranche Ausgewählte PR-Konzeptionen Medienprojekt	<b>Corporate Finance (ab WS 2004)</b> Venture Capital Mergers und Acquisitions Kapitalstruktur- und Dividendenpolitik Wirtschaftsjournalistik und PR

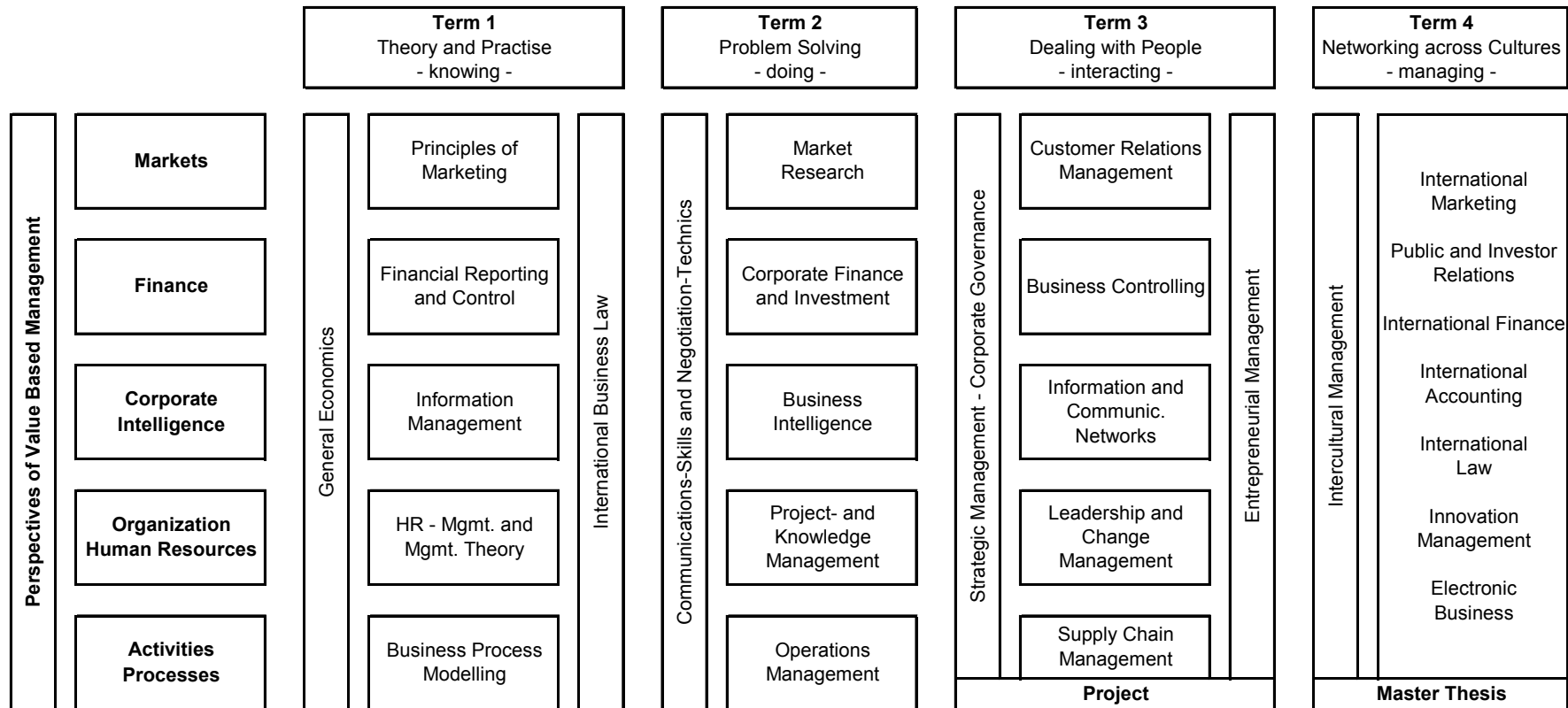
Quelle: ISM



### Anhang 3

#### International School of Management Dortmund (ISM)

#### Programmstruktur des geplanten MBA-Studiengangs



Quelle: ISM

## Anhang 4a

### International School of Management Dortmund (ISM)

#### Haushalt WS 2003/04 und Planung SS 2004 bis SS 2007

Angaben in Euro

Position	WS 03/04	SS 04	WS 04/05	SS 05	WS 05/06	SS 06	WS 06/07	SS 07
<b>Ausgaben</b>								
<b>I. Personalkosten</b>								
Administration und Services	424.444	425.404	425.404	434.891	434.891	443.589	444.588	453.480
Hauptberufliche Lehrkräfte	496.126	520.086	571.995	575.305	607.394	619.062	619.062	630.963
Lehrbeauftragte	211.658	172.443	202.170	180.407	210.729	172.171	214.944	175.614
<b>Zwischensumme</b>	<b>1.132.228</b>	<b>1.117.933</b>	<b>1.199.569</b>	<b>1.190.603</b>	<b>1.253.014</b>	<b>1.234.822</b>	<b>1.278.594</b>	<b>1.260.057</b>
<b>II. Raumkosten</b>								
Mietzins	300.810	300.810	300.810	300.810	300.810	300.810	300.810	300.810
Energie	25.366	25.752	25.752	26.138	26.138	26.530	26.530	26.928
Wartung/Instandhaltung	14.696	14.920	14.920	15.144	15.144	15.371	15.371	15.602
<b>Zwischensumme</b>	<b>340.872</b>	<b>341.482</b>	<b>341.482</b>	<b>342.092</b>	<b>342.092</b>	<b>342.711</b>	<b>342.711</b>	<b>343.340</b>
<b>III. Studiengebühren Auslandssemester</b>								
1. Auslandssemester	100.000	198.920	102.000	200.860	50.000	185.340	49.840	185.340
2. Auslandssemester	148.400	99.232	162.817	111.329	194.501	113.885	179.200	47.600
MBA-Auslandsprogramm	0	0	0	24.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Zwischensumme</b>	<b>248.400</b>	<b>298.152</b>	<b>264.817</b>	<b>336.189</b>	<b>274.501</b>	<b>329.225</b>	<b>259.040</b>	<b>262.940</b>
<b>IV. Werbe- und Reisekosten</b>								
Werbung	92.568	100.000	100.000	110.000	110.000	115.000	115.000	125.000
Reisekosten	10.677	12.000	12.000	15.000	15.000	18.000	18.000	20.000
Fahrzeugkosten	4.626	4.750	4.750	5.000	5.000	5.250	5.250	5.500
<b>Zwischensumme</b>	<b>107.871</b>	<b>116.750</b>	<b>116.750</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>	<b>138.250</b>	<b>138.250</b>	<b>150.500</b>
<b>V. Instandhaltung/Leasing/AfA</b>								
Instandhaltung	5.250	5.250	5.500	5.500	6.000	6.000	6.000	6.000
Leasing	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
AfA	78.000	78.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
<b>Zwischensumme</b>	<b>102.250</b>	<b>102.250</b>	<b>109.500</b>	<b>109.500</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>

Fortsetzung Anhang 4a

Position	WS 03/04	SS 04	WS 04/05	SS 05	WS 05/06	SS 06	WS 06/07	SS 07
<b>VI. Steuern/Versicherungen/Beiträge/</b>								
<b>Verwaltungskosten</b>								
Steuern/Versicherungen/Beiträge	60.894	61.250	61.250	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
Verwaltungskosten	82.204	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
Avalprovision Bürgschaft	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350	4.350
<b>Zwischensumme</b>	<b>147.448</b>	<b>150.600</b>	<b>150.600</b>	<b>151.850</b>	<b>151.850</b>	<b>151.850</b>	<b>151.850</b>	<b>151.850</b>
<b>VII. Materialeinkauf/Waren</b>								
Bibliothek	12.500	12.500	15.000	15.000	18.000	18.000	20.000	20.000
Materialien	2.262	2.300	2.300	2.500	2.500	2.750	2.750	3.000
Waren	75.420	74.126	77.402	75.916	77.441	74.709	74.562	72.143
<b>Zwischensumme</b>	<b>90.182</b>	<b>88.926</b>	<b>94.702</b>	<b>93.416</b>	<b>97.941</b>	<b>95.459</b>	<b>97.312</b>	<b>95.143</b>
<b>Ausgaben insgesamt</b>	<b>2.169.251</b>	<b>2.216.093</b>	<b>2.277.420</b>	<b>2.353.650</b>	<b>2.359.398</b>	<b>2.402.317</b>	<b>2.377.757</b>	<b>2.373.830</b>
<b>Einnahmen</b>								
Auswahlverfahren	18.200	5.600	16.800	5.600	16.800	7.000	16.800	7.000
Immatrikulationsgebühr	45.500	14.000	43.200	14.400	43.200	18.000	44.400	18.500
Semestergebühren	2.135.750	2.112.465	2.169.615	2.122.028	2.106.067	2.072.575	2.069.692	2.045.592
Pauschale Ausland	22.500	15.000	22.500	15.000	22.500	15.000	22.500	15.000
Pauschale Urlaubssemester	4.250	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
Diplomprüfungsgebühren	32.000	68.288	38.400	72.284	41.494	81.064	43.202	77.600
MBA-Programm	0	0	130.545	203.070	217.575	217.575	217.575	217.575
Sponsoring/Drittmittel	4.000	8.000	15.000	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Mensabetrieb	98.000	96.319	100.575	98.644	100.626	97.076	96.885	93.742
sonst. Einnahmen*	9.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Zinserträge	12.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Zwischensumme</b>	<b>2.381.200</b>	<b>2.348.422</b>	<b>2.565.385</b>	<b>2.574.776</b>	<b>2.597.012</b>	<b>2.557.040</b>	<b>2.559.804</b>	<b>2.523.759</b>
Stipendien	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000	-105.000
<b>Einnahmen insgesamt</b>	<b>2.276.200</b>	<b>2.243.422</b>	<b>2.460.385</b>	<b>2.469.776</b>	<b>2.492.012</b>	<b>2.452.040</b>	<b>2.454.804</b>	<b>2.418.759</b>
<b>Berechnung Überschuss/Unterdeckung</b>								
Einnahmen	2.276.200	2.243.422	2.460.385	2.469.776	2.492.012	2.452.040	2.454.804	2.418.759
Ausgaben	2.169.251	2.216.093	2.277.420	2.353.650	2.359.398	2.402.317	2.377.757	2.373.830
<b>Überschuss/Unterdeckung</b>	<b>106.949</b>	<b>27.329</b>	<b>182.965</b>	<b>116.126</b>	<b>132.614</b>	<b>49.723</b>	<b>77.047</b>	<b>44.929</b>
<b>Kumulation</b>	<b>106.949</b>	<b>134.278</b>	<b>317.243</b>	<b>433.369</b>	<b>565.983</b>	<b>615.706</b>	<b>692.753</b>	<b>737.682</b>

\*) Kopiereinnahmen, Raumvermietung u.a.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben des ISM

**Anhang 4b**

**International School of Management Dortmund (ISM)**

**Haushalt 1999 bis 2003**

Angaben in Euro

<b>Position</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Einnahmen</b>					
Studiengebühren	3.109.338	3.275.614	3.482.966	4.246.964	4.298.779
PC Vermietung	35.586	0	0	0	0
Buchverk./Mensaumsatz	207.074	189.294	145.256	201.116	184.537
Neutraler Ertrag	45.208	70.501	98.266	70.802	58.526
Spenden/Sponsoring/Drittmittel	4.806	1.659	7.852	37.219	22.218
<b>Zwischensumme</b>	<b>3.402.012</b>	<b>3.537.068</b>	<b>3.734.340</b>	<b>4.556.101</b>	<b>4.564.060</b>
<b>Ausgaben</b>					
Gesamtkosten	3.280.738	3.134.225	3.702.067	4.026.159	4.073.934
Neutraler Aufwand	127.373	86.554	161.816	176.963	noch unbekannt *)
Steuern	0	0	0	331.789	0
<b>Zwischensumme</b>	<b>3.408.111</b>	<b>3.220.779</b>	<b>3.863.883</b>	<b>4.534.911</b>	<b>&gt; 4.073.934</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>-6.099</b>	<b>316.289</b>	<b>-129.543</b>	<b>21.190</b>	<b>&lt; 490.126</b>

\*) Für das Geschäftsjahr 2003 liegen einige Daten (neutraler Aufwand) noch nicht vor, weshalb endgültige Aussagen zu Gesamtkosten und Jahresüberschuss noch nicht bzw. erst mit Vorliegen des bestätigten Jahresabschlusses möglich sind.

Quelle: ISM