



ACADEMY  
OF HOTEL EXCELLENCE  
SWITZERLAND

★ ★ ★ ★ ★

## Jahresbericht 2016



## 1. VORWORT

Die Academy of Hotel Excellence (AoHE) feierte am 15. Juni 2016 ihr „hölzernes“, 5-jähriges Jubiläum. Im Jahr 2011 gründete das Grand Resort Bad Ragaz in Kooperation mit der HTW Chur als akademischem Partner die AoHE. Gleichzeitig wurde der Grundstein des Netzwerkes mit fünf Partnerhäusern gelegt und schnell auf zehn Häuser und mit der Swiss International Air Lines erweitert. Das Konzept, branchenspezifische Managementangebote als Kooperation (Individualhotellerie und Fachhochschule) anzubieten, ist nach wie vor einzigartig in der Schweiz und birgt viele Potenziale.

Die AoHE darf auf fünf erfolgreiche Jahre zurückblicken, in der sie in kurzer Zeit zahlreiche Aus- und Weiterbildungsangebote aufbaute, die dank dem Mitwirken des Advisory Boards den Bedürfnissen der Praxis entsprechen. Durch Fachdiplome, Trainings sowie die Studienprogramme trägt die Academy zur Professionalisierung, Erhöhung der Qualität und Innovationsfähigkeit in der Hotellerie- und Tourismusbranche bei. Sie eröffnet damit den Betrieben direkten Nutzen, steigert deren Attraktivität als Arbeitgeber und fördert Mitarbeitende und deren Laufbahnen.



Abbildung 1: Bild: Da das 5-Jahr-Jubiläum jeweils als «hölzernes» bezeichnet wird, hat die AoHE einen Balken mit fünf AoHE Sternen kreiert. Diese stehen für die Qualität der AoHE und ihren Slogan «Switzerland's finest Hotel Academy».

Fünf Jahre AoHE waren aber auch der Anlass für die strategische Leitung sich einem Review zu unterziehen. Sie bestätigte ihre bestehende **Vision**: Die AoHE ist der schweizerische Anbieter erster Wahl für die qualifizierte Weiterbildung von Leistungsträgern und Talenten in der Hospitality. Damit angesprochen werden Führungskräfte und Führungsnachwuchs, Leistungsträger/innen und Talente sowie Mitarbeitende aller Stufen mit fachlichen Angeboten. Ziel ist die Marktdurchdringung in der deutschsprachigen Schweiz. Grosses Potenzial besteht in der gesamten Hospitality – Branche d. h. in der Hotellerie und den angrenzenden Dienstleistungsbereichen. Im Marketing soll vor allem die Online – Werbung ausgebaut werden. Das GRBR und die HTW Chur bestätigten ihre Partnerschaft und das Vorhaben mit einer klaren Aufgabenteilung zwischen den Partnern (Kursformate und Studienprogramme) weiter zusammenzuarbeiten.

Die Krise in der Tourismusbranche war mit dem Frankenschock auch im Bereich Bildung spürbar. Die Anmeldung für umfangreiche Studienprogramme erfolgte zurückhaltender. Doch gerade in schwierigen Zeiten sind Wissen, strategisches Handeln und die Fähigkeit Veränderungen und Innovationen anzustossen umso wichtiger. Mit verstärkten Marketingaktivitäten machen wir deshalb unsere Angebote in und ausserhalb der Academy bekannt.

Sylvia Manchen Spörri

Mitglied der Hochschulleitung, Hochschule für Wirtschaft und Technik HTW Chur

## 2. ANGEBOTE

### 2.1. Fachdiplome - Seminare

Im Berichtsjahr fanden acht Fachdiplom-Seminare. Das Fachdiplom „Advanced Emotionale Intelligenz“ kam sehr gut an, vorauf ein Zusatztermin im November vereinbart wurde. Auch das Feedback zum „Leadership Basic“ war ausserordentlich. Die Fachdiplome «Leadership Basic» und «Advanced Leadership» bauen aufeinander auf und sollen vermehrt auch so vermarktet werden. Die Höchstbewertung hat auch das Fachdiplom «Professionelle Gesprächsführung» erhalten, welches erstmals von Daniela Lou Rieg durchgeführt wurde. Kritisch ist das Feedback lediglich beim «Cross Cultural Competences», weshalb eine weitere Durchführung im 2017 geprüft wird.

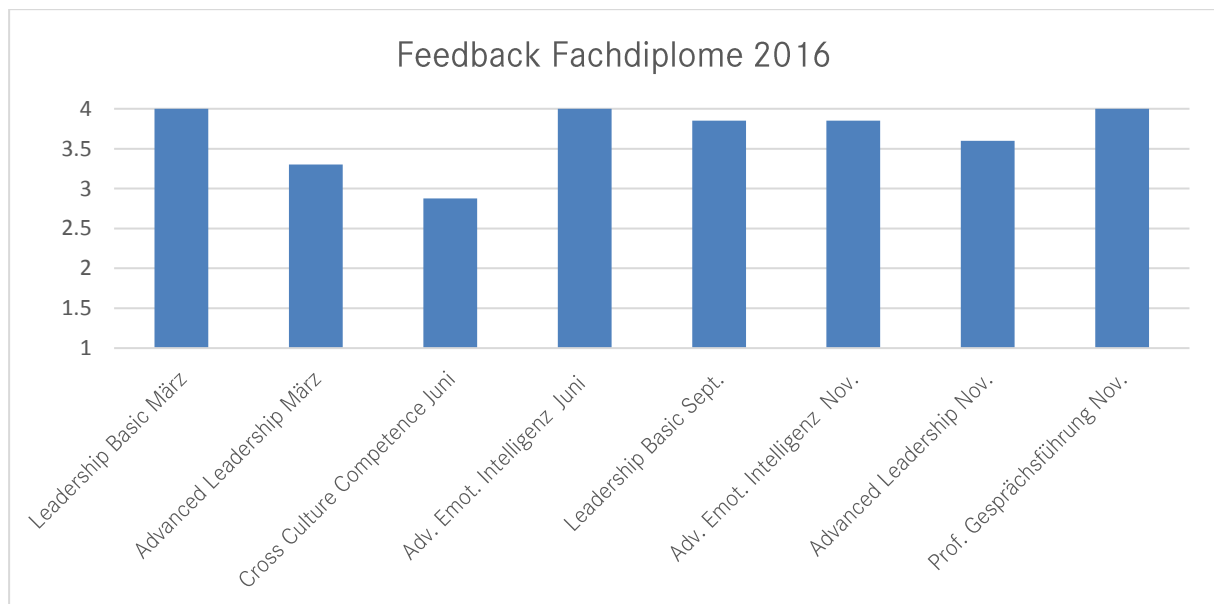


Abbildung 1: Feedback zu den Fachdiplomen-Seminaren, Gesamteindruck auf einer Skala von 1-4

Im Mai 2016 fand planmässig ein Zwischenaudit von eduQua statt, welcher erfolgreich durchgeführt wurde. Im Jahre 2018 steht die Rezertifizierung an.

«Erwartungen übertroffen! Bei meinen vielen Aus- und Weiterbildungen stand bisher vor allem die Theorie im Vordergrund. Massenhaft Material, welches ich in der Praxis brauchen könnte, wurde mir ausgehändigt. Für die Umsetzung war ich dann alleine zuständig.

Der Kurs „Advanced Emotionale Intelligenz“ war anders. Natürlich gab es auch einen Theorieteil, doch dann konnten wir üben, üben und nochmals üben. In hervorragend inszenierten Rollenspielen, die auch noch dem Gastronomie-Alltag entsprachen, konnten wir uns voll entfalten. Schön war es zu sehen, dass wir mit jedem Rollenspiel besser wurden. Am Ende ging ich mit der Überzeugung nach Hause, das Gelernte in meinem Betrieb unbedingt auszuprobieren. Vielen Dank für dieses Erlebnis, es war lehrreich und lustig.»



**Barbara Rubin, Leiterin Gastronomie, Stockhornbahn AG**  
**Absolventin Fachdiplom «Advanced Emotionale Intelligenz»**

«Ich bin absolut überzeugt von dem interaktiven Lernen und konnte viele Inputs und Ideen mit in meinen Arbeitsalltag einfließen lassen. Matthias Klein macht die zwei Tage zu einem interessanten und abwechslungsreichen Workshop mit sehr guten Tipps und Tricks!»

**Christoph Küng, Grand Resort Bad Ragaz**  
**Absolvent Fachdiplom «Advanced Leadership»**



## 2.2. Studiengänge und Studienabschlüsse

Die Academy of Hotel Excellence bietet Studienangebote im Bereich Hotel- und Tourismusmanagement auf verschiedenen Stufen an.

Studiengang	Fokus	ECTS-Pkt.	Zielgruppe	Abschluss
CAS in Hotel- und Tourismusmanagement	Operatives Management	16	Erste Führungsposition, Teamleitung	Certificate of Advanced Studies (CAS)
DAS in Hotel- und Tourismusmanagement	Wissenschaftliches Arbeiten / Business Research	30 (inkl. CAS)	Erste Führungsposition, Teamleitung	Diploma of Advanced Studies (DAS)
MAS in Hotel- und Tourismusmanagement	Strategisches & operatives Management	60 (inkl. DAS)	Betriebsleitung, Teilbetriebsleitung	Master of Advanced Studies (MAS)
eMBA in Tourismus & Hospitality Management	Integratives Tourismus- & Hospitality-Management	60	Betriebsleitung, Destinationsmanagement, Verwaltung, Verbände	Executive Master of Business Administration (eMBA)

*Tabelle 1: Übersicht der verschiedenen AoHE-Studiengänge*

Die Anrechnung der Studienleistungen erfolgt nach dem European Credit Transfer System (ECTS, Bologna-System) und stellt damit die internationale Anerkennung und Vergleichbarkeit der Abschlüsse sicher. Die Titel werden durch die öffentlich-rechtliche Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur und Mitträgerin der AoHE verliehen. Hauptzielgruppe sind Professionals aus der Hotellerie, dem Tourismus und verwandten Bereichen, die nach der Fachausbildung eine Führungslaufbahn anstreben.

### 2.3. CAS/DAS in Hotel- und Tourismusmanagement FHO

Am 29. August 2016 hat die insgesamt vierte Durchführung des CAS/DAS-Studiengangs FHO in Hotel- und Tourismusmanagement begonnen. Zum Studium haben sich sieben Studierende eingeschrieben, von denen voraussichtlich vier ein Diploma of Advanced Studies (DAS) mit weiteren 14 ECTS erwerben möchten. Im Berichtsjahr wurden Unterrichtseinheiten in den vier Modulblöcken Methodik, Leadership, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und operatives Hotelmanagement planmässig durchgeführt.

Im laufenden CAS/DAS Hotel- und Tourismusmanagement 2016/2017 wurden nur gute bis sehr gute Dozierenden-Feedbacks erzielt. Die Dozierenden-Feedbacks beinhalten jeweils 9 Kriterien, die mit einer Note zwischen Minimum 1 und maximal 4 bewertet werden, zudem können die Studierenden zu jedem Kriterium einen Kommentar abgeben.

1	Entsprach die Auswahl der vermittelten Inhalte Ihren Erwartungen?
2	Sind die vermittelten Inhalte für Ihren Arbeitsalltag relevant?
3	Ist das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis ausgewogen?
4	Sind die Kursunterlagen nützlich für das Erreichen der Lernziele?
5	Ist die Unterrichtsgestaltung lebendig und abwechslungsreich?
6	Ist der Leistungsnachweis dem Unterrichtsstoff und der Methodik angepasst?
7	Ist der Dozierende gut vorbereitet und organisiert?
8	Ist der Dozierende fachlich kompetent in Bezug auf die Vermittlung des Inhalts und die Beantwortung von Fragen?
9	Ist das Engagement des Dozierenden ersichtlich?

*Tabelle 2: Kriterien für das Modulfeedback*



ACADEMY  
OF HOTEL EXCELLENCE  
SWITZERLAND

\*\*\*\*\*

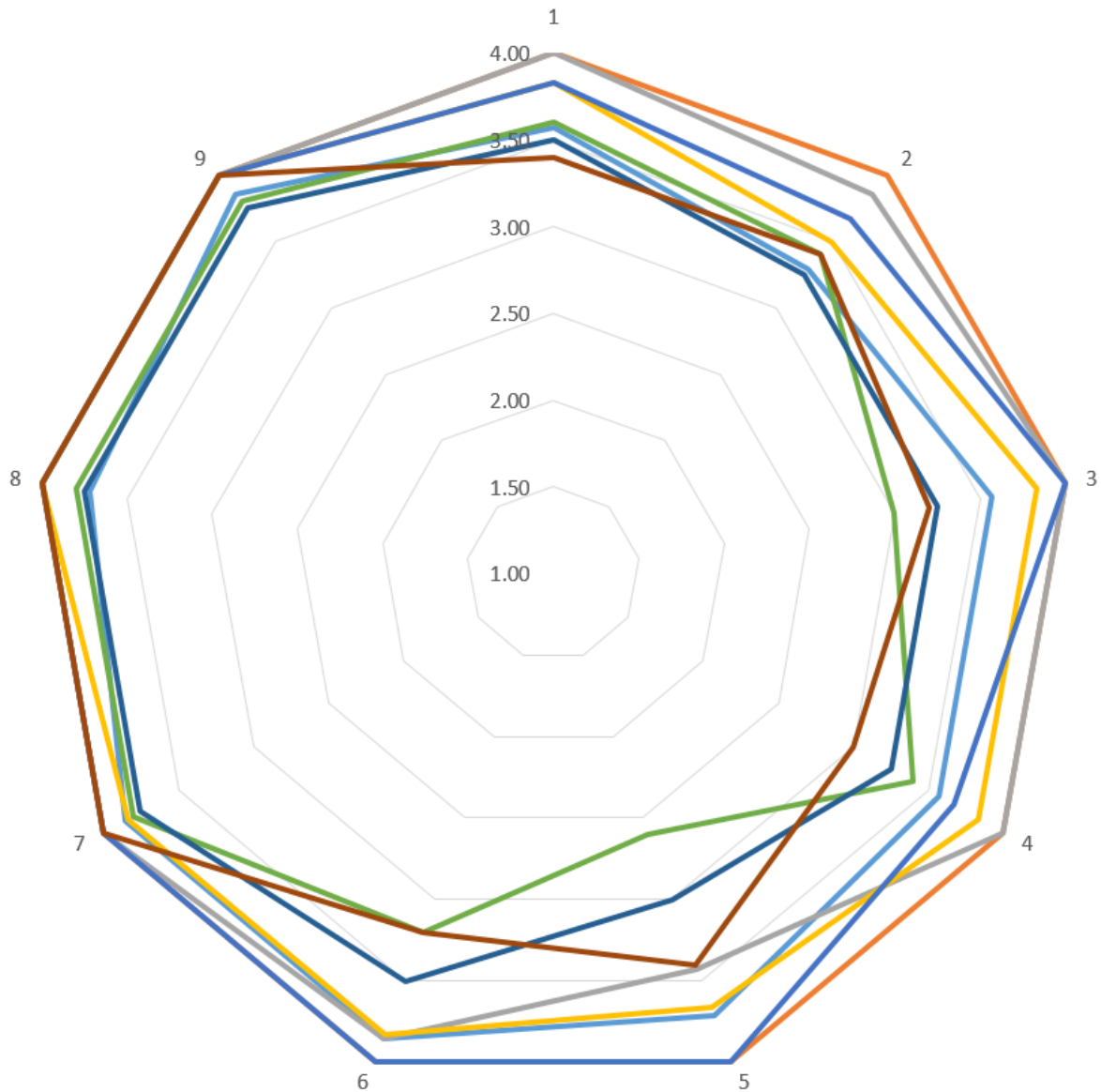


Abbildung 2: Studierendenfeedbacks einzeln und gesamt (Farbe Braun) nach Kriterien

Insgesamt lag das Dozierenden-Feedback durch die Studierenden bei über 3.5 (brauner Balken) von max. 4.0-Punkten, was ein sehr hoher Wert für einen Studiengang bedeutet.

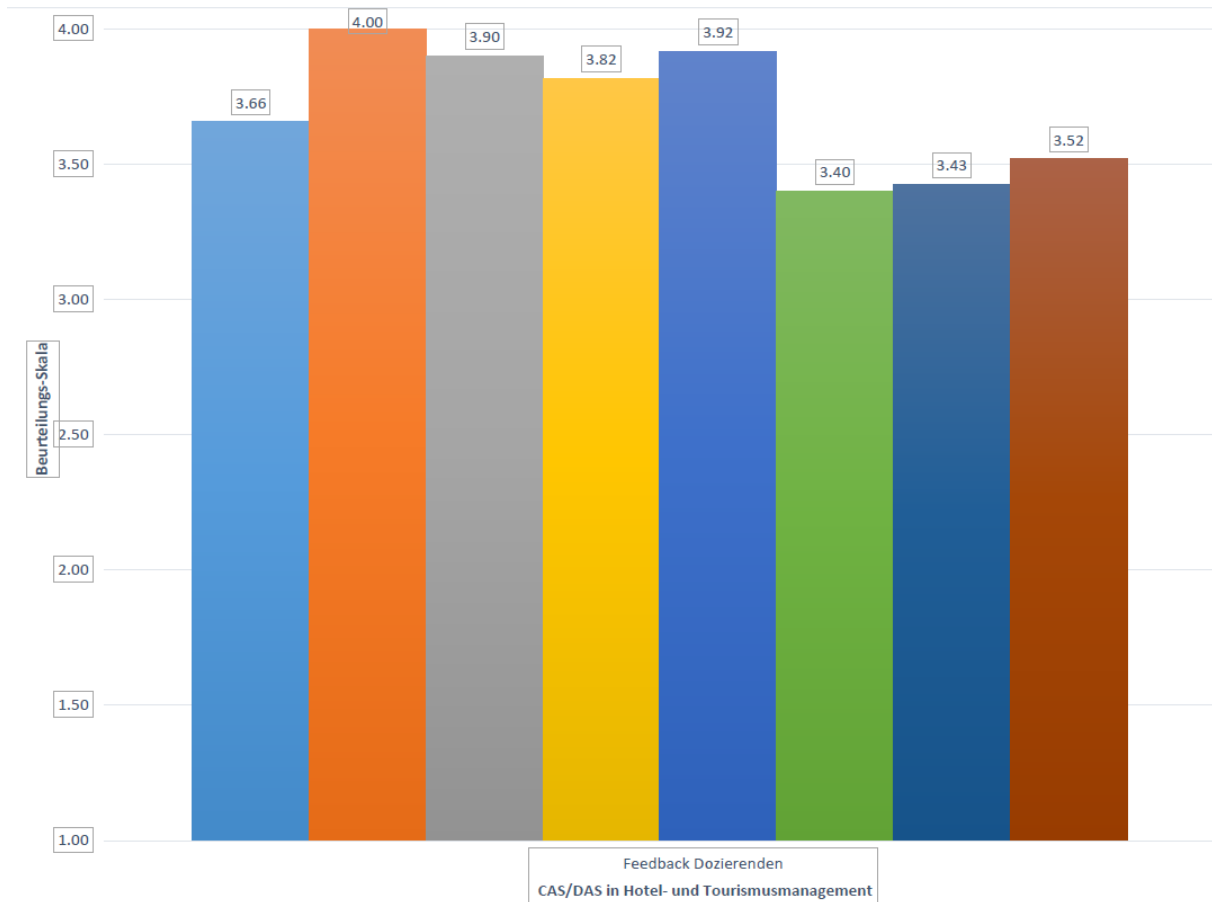


Abbildung 3: Modulfeedback Gesamtbeurteilung für die Dozierenden im laufenden CAS/DAS-Studiengang 2016/2017 Hotel- und Tourismusmanagement

## 2.4. MAS in Hotel und Tourismusmanagement FHO

Die AoHE hat zum zweiten Mal ihren Studiengang MAS FHO in Hotel- und Tourismusmanagement mit der Diplomfeier abgeschlossen. Die Studierenden haben sich während eineinhalb Jahren an rund 50 Präsenztagen weitergebildet. Insgesamt sechs Studierende haben den Studiengang erfolgreich abgeschlossen und erhielten das MAS-Diplom. Fünf Studierende haben für Ihre bisherigen Studienleistungen ein Zertifikat erhalten.

  
**ACADEMY**  
OF HOTEL EXCELLENCE  
SWITZERLAND  
★ ★ ★ ★ ★



Abbildung 4: Die Abschlussklasse MAS 2015 / 2016 an der Diplomfeier vom 9. Dezember 2016.

Die beste Master-Thesis mit der Note 6.0 hat Gudrun Malik zum Thema «Vergleichende Analyse von Hotellerie-Leistungen in Hotels und Pflegeheimen» verfasst. Für ihre herausragende Leistung wurde Frau Malik von Prof. Barbara Haller Rupf, der abtretenden Studienleiterin der AoHE, mit einer Laudatio geehrt und mit einem Gutschein der Victoria-Jungfrau Collection belohnt. Es ist Tradition, dass der Preis für die beste Masterarbeit von einem Mitglied des Advisory Boards gespendet wird.



Abbildung 5: Barbara Haller Rupf (Studienleiterin) und Daniel Grünenfelder (Director der AoHE) gratulieren Gudrun Malik zur besten MAS-Arbeit.



«Der MAS diente mir dazu, neue Lösungswege im Bereich Hospitality Management zu entdecken und zu erproben. Dank meiner MAS Thesis zum Thema «Lean Hotel» konnte ich aufzeigen, dass Lean Administration als Instrument der Prozessoptimierung und der Effizienzsteigerung auch der Hotelunternehmung dienen kann. Es wurden Lean-Management Prinzipien in den Kontext übertragen und angewendet. Zudem wurden Lean Kompetenzen implementiert, worauf eine Lean Hotel-Strategie entwickelt werden soll. Ziel war es, für Gäste Mitarbeitende und die Unternehmung Werte zu schaffen und gleichzeitig Verschwendung aller Art zu vermeiden. Im Fokus stand und steht immer der Gast.»



**Giada Maissen-Rampa, Lean Hospitality Management (Lean Coach Hotel Schweizerhof Lenzerheide), Absolventin MAS in Hotel- und Tourismusmanagement**

## 2.5. E-MBA Tourismus und Hospitality Management FHO

Im August 2016 begann zum zweiten Mal die Ausbildung zum Executive Master of Business und Administration FHO mit Vertiefung Tourismus und Hospitality Management. Für das Studium haben sich neun Studierende eingeschrieben. Der Studiengang fokussiert auf die Themen Unternehmensführung, Leadership, Marketing sowie Tourismus- und Hospitality Management. Den Abschluss des Studiums bildet der Study Trip nach Südostasien unter dem Motto „Lernen bei künftigen Gästen“.

## 2.6. Wechsel Studienleitung

Aufgrund der Übernahme eines internationalen Bildungsprojektes hat sich Frau Prof. Barbara Haller Rupf in Abstimmung mit der strategischen Leitung der Academy of Hotel Excellence dazu entschieden die Studienleitung an Herrn Norbert Hörburger abzugeben. Herr Hörburger arbeitet seit 2012 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HTW Chur (Institut für Tourismus und Freizeit) und ist als Dozent an der Academy of Hotel Excellence im Modul Finanzen und Controlling tätig. Als ehemaliger Hotelier und Senior Consultant bei einer Tourismusberatung verfügt er über fundiertes Fachwissen und Erfahrung im Bereich Hospitality Management.



Abbildung 6:  
Norbert Hörburger

## 2.7. Inhouse Angebote

Die Anzahl der Inhouse Angebote blieb im Berichtsjahr konstant zum Vorjahr. Die Anfragen kamen aus dem Gesundheitswesen, von Banken und aus dem Dienstleistungssektor. Für das Jahr 2017 wurden bereits diverse Aufträge, hauptsächlich zum Thema Emotionale Intelligenz, entgegengenommen. Zu diesem Thema wurden im letzten Geschäftsjahr auch diverse externe Vorträge von Edith Kohler und Daniel Grünenfelder gehalten.

Das «Leader's Workout» und die «Executive Study Tour» bestehen weiterhin im Angebot der AoHE.

## 2.8. Entwicklung der Teilnehmerzahlen

Im Berichtsjahr wurde mit insgesamt 73 Teilnehmern an den Fachdiplomen ein neuer Rekord aufgestellt. Sehr guter Anklang findet vor allem das Fachdiplom «Advanced Emotionale Intelligenz», wo nach einem ausgebuchten Juni-Termin ein Zusatztermin im November geschaffen wurde. Das «Advanced Leadership» und das «Cross Culture Competences» hatten kritische Teilnehmerzahlen. Die Seminare wurden deshalb auf zwei respektive einen Tag gekürzt und konnten somit erfolgreich durchgeführt werden.

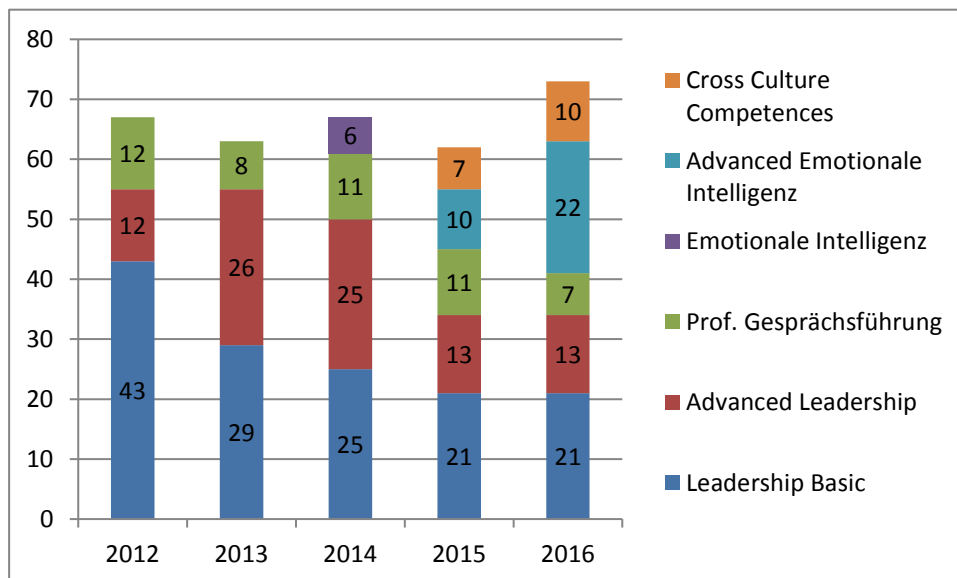


Abbildung 7: Übersicht der Teilnehmenden der Fachdiplome in den letzten fünf Jahren

Bei den Studiengängen ergibt sich in Bezug auf die Teilnehmerzahlen ein heterogenes Bild. Während im laufenden CAS/DAS Hotel- und Tourismusmanagement FHO die Studierendenzahlen der Vorjahre nicht erreicht werden konnten, war im MAS Hotel- und Tourismusmanagement FHO und beim eMBA Tourismus- und Hospitality Management FHO eine leichte Steigerung der Studierendenzahlen möglich.



ACADEMY  
OF HOTEL EXCELLENCE  
SWITZERLAND

★ ★ ★ ★ ★

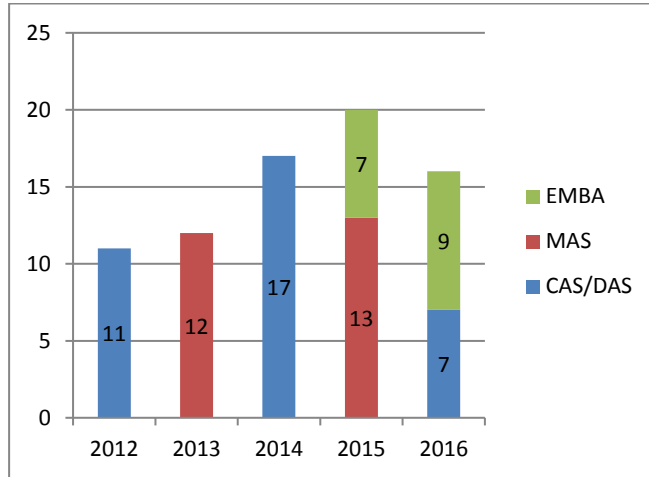


Abbildung 8: Übersicht der Studierenden nach Studiengänge in den letzten fünf Jahren (Aufnahme im Startjahr)

### 3. MARKETING

#### 3.1. Alumni-Event

Das vierte Alumni-Treffen der AoHE fand am 20. Mai 2016 im Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken statt. Nach dem spannenden Referat von Stefan Otz, Direktor Interlaken Tourismus, über «Spannungsfeld Destinations-Management – Alle am gleichen Strick! Und in die gleiche Richtung?» wurde ein Blick hinter die Kulissen des traditionsreichen Hauses gewährt. Die erlebnisreiche Hotelführung war gespickt mit vielen kulinarischen Highlights und endet mit einem genussvollen Diner Surprise à table d'hôte.



Abbildung 9: Edith Kohler (Managerin AoHE), Martina Golchert (Schulungsleiterin Victoria-Jungfrau Collection), Stefan Otz (Direktor Interlaken Tourismus)



Abbildung 10: Hotelführung mit kulinarischen Highlights

### 3.2. Social Media

Die Facebook-Seite der Academy of Hotel Excellence wurde weiterhin gepflegt. Wöchentlich wurden News und Informationen gepostet. Die Anzahl „Gefällt mir“ Angaben ist im Jahr 2016 nur gering gestiegen (2016: 190 Likes, 2015: 175). Die Reichweite ist immer noch bescheiden.

Die Bachelor Thesis, welche über die Social Media Strategie erstellt wurde, empfiehlt die Erstellung einer LinkedIn Hochschul-Seite. Auf dieser Seite sollen sich die Alumnis in einer Gruppe austauschen und ihr Netzwerk pflegen können. Die auf Herbst 2016 geplante Umsetzung musste jedoch aufgrund von Engpässen bei LinkedIn noch verschoben werden. Deshalb wird zwischenzeitlich XING als berufliches Netzwerk gepflegt.

### 3.3. Medienpräsenz

Im vergangenen Geschäftsjahr wurden drei Medienmitteilungen verfasst, was zu insgesamt 12 Publikationen führte. Drei davon in Online-Medien auf htr.ch und hotellerie-gastronomie.ch sowie Print-Artikel mit einer Auflage von insgesamt 110'000 Exemplaren. Dies ist fast doppelt so viel, wie im Jahr 2015 (57'000 Exemplare). Die grösste Reichweite hatten die drei Artikel im Magazin „Hotellerie et Gastronomie“ mit einer Auflage von je 25'000 Exemplaren. Ein Artikel war von Daniel Grünenfelder zum Thema „Die Mitarbeiter selber Formen“, einer über das bvham-Symposium und einer über „Emotionale Intelligenz für Fortgeschrittene“.



### 3.4. Hotelfachschulen, Netzwerke, Events

Die AoHE wurde an den folgenden Hotelfachschulen vertreten:

- Tourism Career Day 2016 (13. April 2016)
- Schweizer Ferientag von Schweiz Tourismus in Lugano (11.-12.05.2016)
- Karrieretag an der Hotelfachschule Belvoirpark in Zürich (28. Juni 2016)
- Career Day des Mitarbeiter Sharing Projektes im Tessin (29. August 2016)
- Career Day Hotellerie Suisse im Bellevue Palace in Bern (30. August 2016)
- Lange Nacht der Karriere an der HTW Chur (10. November 2016)
- Karrieretag an der Hotelfachschule Belvoirpark in Zürich (13. Dezember 2016)

Die Studiengänge der AoHE wurden an allen Informationsanlässen der Tourismusweiterbildung der HTW Chur präsentiert.

Die Vermarktungsk Kooperationen mit der Gastrounion sowie der Alumni-Organisation von Belvoirpark werden weiterhin gepflegt.

#### 4. UNTERNEHMUNGSLEITUNG

##### 4.1. Advisory Board

Das Advisory Board besteht aus folgenden Personen:

Regula Peter	Director of Human Resources	Badrutt's Palace, St.Moritz
Andri Bodmer	Director of Human Resources	The Dolder Resort, Zürich
Martina Golchert	Schulungsleiterin	Victoria - Jungfrau Collection
André Salamin	Direktor	Arosa Kulm Hotel
Tina Caviezel*	Personalleiterin	Waldhaus Sils Maria
Heike Bühlmann	Leiterin Personalwesen	Bürgenstock Hotels
Andrea Durrer	HR	Tschuggen Hotel Group
Yvonne Viret	CFO, HR-Leiterin	Les Trois Rois
Daniel Grünenfelder	Director der AoHE	Grand Resort Bad Ragaz
Edith Kohler	Management	Grand Resort Bad Ragaz
Norbert Hörburger**	Studienleiter	HTW Chur
Sylvia Manchen Spörri	Mitglied der Hochschulleitung	HTW Chur

\*Nachfolgerin von Sissi Rööfli

\*\*Nachfolger von Barbara Haller Rupf

Das Gremium hat sich am 15. Juni 2016 und am 9. Dezember 2016 getroffen. Diskutiert wurde die Rolle der Advisory Board Mitglieder. Als Resultat wurde eine Letter of Intent erstellt, welche von allen Mitgliedern und den jeweiligen Geschäftsführern bis Januar 2017 unterschrieben wurde. Folgend ein Ausschnitt aus dem Letter of Intent bzgl. der idealen Zusammensetzung des Advisory Boards.

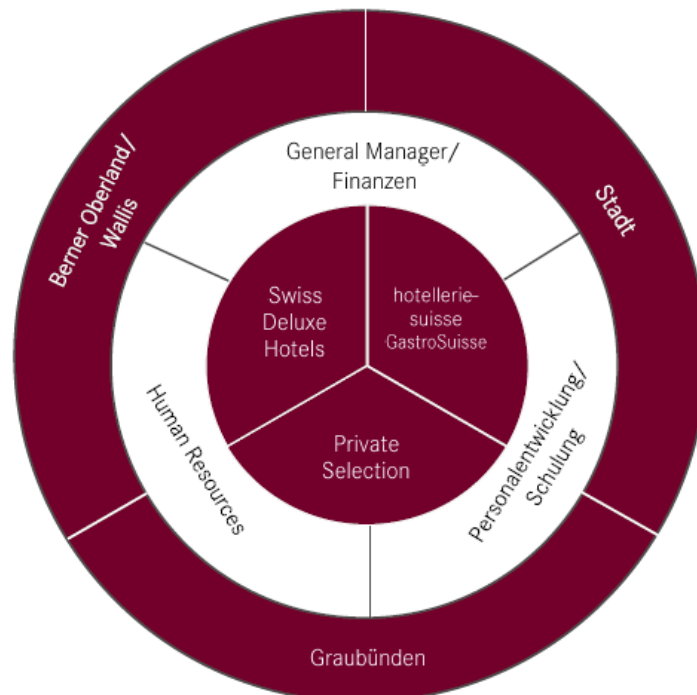


Abbildung 11: Zusammensetzung des Advisory Boardes nach Kriterien



Als Aufgabe hat sich das Board folgende Punkte gegeben:

- Unterstützung der Entwicklung der Academy of Hotel Excellence
- Abstimmung der Inhalte nach Bedürfnissen der Spitzenhotellerie und praxisorientierte Ausrichtung der Lehrgänge
- Einbringen von Ideen und Bedürfnissen bzgl. der Weiterentwicklung in der Branche
- Stellen von erfahrenen Praxisreferenten
- Eigene Praxis-Projekte als Diplomarbeiten in Auftrag geben
- Alumni-Event Gastgeber
- Vernetzung Social Media/Webseite
- Gemeinsame Projekte (Bsp. LMS, Entwicklung Fachdiplome, Kamingespräche)

Nachdem im 2015 das Learning Management System (LMS) vom Badrutt's Palace präsentiert wurde, hat sich auch das Grand Resort und das Dolder Grand entschieden, das LMS von der Firma Steag einzuführen. Durch die gemeinsame Nutzung kann von Synergieeffekten sowie Kosteneinsparungen profitiert werden. Bei Bedarf kann diese Plattform für eine gemeinsame Weiterentwicklung des e-Learning-Themas auch weiteren Partnern aus dem Advisory Board dienen.

#### 4.2. 5-Jahr Jubiläum

Die Academy of Hotel Excellence (AoHE) feierte am 15. Juni 2016 im Grand Resort Bad Ragaz ihr 5-jähriges Bestehen. Im Jahr 2011 wurde der Grundstein des AoHE Netzwerkes mit fünf Partnerhäusern gelegt. Rasch sind weitere Direktoren und Personalverantwortliche dazugekommen, sodass das Advisory Board inzwischen aus zehn Häusern und der Swiss International Air Lines besteht. In der Medienmitteilung tönte es wie folgt: Regula Peter, Director of Human Resources des Badrutt's Palace Hotel, einem der Partnerhäuser erster Stunde, freut sich, seit Beginn bei der AoHE dabei zu sein: «Durch das gemeinsame Verständnis von Mitarbeiterförderung hat das Advisory Board der AoHE in sehr kurzer Zeit viele Aus- und Weiterbildungsangebote aufgebaut und umgesetzt. Die hohe Praxisorientierung dieser Programme kommt den Studierenden und damit auch den jeweiligen Arbeitgebern zu Gute.»

Daniel Grünenfelder, Director und Initiator der AoHE teilt die Freude von Frau Peter: «Ich bin stolz auf das, was wir erreicht haben und freue mich auf die Möglichkeiten, die noch vor uns liegen. Dank den klugen Köpfen im Umfeld, der Unterstützung von unseren Eignern und dem tollen sowie engagierten Einsatz von vielen Beteiligten, können wir noch viel für die Branche und die Perspektive unserer Mitarbeitenden bewegen.»





Abbildung 12: Die Academy feiert ihr 5-Jahr Jubiläum.

### 4.3. Strategische Leitung

Die strategische Leitung besteht unverändert aus folgenden Personen:

Daniel Grünenfelder	Director Human Resources Corporate GRBR, Executive Committee
Patrick Vogler	CFO GRBR, Executive Committee
Jürg Kessler	Rektor HTW Chur
Sylvia Manchen Spörri	Departementsleitung HTW Chur

Das Gremium hat sich am 10. März 2016 getroffen und damit einen intensiven Strategieprozess eingeleitet der von April bis September dauerte.



## 5. AUSBLICK 2017

Der Strategieprozess zeigte klar, dass durch die Entflechtung der Verantwortung zwischen Studiengängen und Fachdiplomen die Struktur vereinfacht werden kann. So können zudem klare Verhältnisse geschaffen werden. Die Fachdiplome Leadership Basic und Advanced Leadership werden neu konzipiert (Leadership I & II) und zukünftig aufbauend als Paket angeboten.

Für den Jahresbericht, Edith Kohler, Februar 2017