



# 2019

## Qualitätsbericht

# Qualitätsbericht 2019

---

## Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort.....	2
2.	Studienprogramme und Qualitätsmanagement der SIBE.....	3
2.1	Steckbriefe Studienprogramme.....	3
2.2	Qualitätsmanagement an der SIBE.....	3
3.	Studierendenstatistiken und Evaluationsergebnisse.....	5
4.	Weiterentwicklungen und ergriffene Maßnahmen im Berichtszeitraum.....	6
4.1	M.Sc. in International Management.....	6
4.2	M.A. in General Management.....	6
4.3	LL.M. in International Business Law.....	7
4.4	Dozierende.....	7
4.5	Qualitätsmanagementsystem.....	8
5.	Ausblick 2020.....	8

# 1. Vorwort

Die SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) ist die Graduate School für Leadership & Management an der Steinbeis-Hochschule. Die SIBE steht für erfolgreichen Wissenstransfer und systematischen Kompetenzaufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist spezialisiert auf Unternehmen und Organisationen sowie auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials.

Das Lehrangebot der SIBE ist fokussiert auf postgraduale Studiengänge in Deutschland und in Kooperation mit namhaften Universitäten in weiteren Ländern (Brasilien, USA, China, Russland, Indien, UK). Transferorientierte Lehre und Forschung bilden die Kernkompetenzen der SIBE.

Darüber hinaus berät und unterstützt die SIBE Unternehmen umfassend bei der Rekrutierung, der Personalauswahl sowie der Personalbindung. Studienbewerber<sup>1</sup> werden von der SIBE intensiv und individuell betreut und im Rahmen der dualen Studiengänge an Unternehmen und Organisationen vermittelt. Zusätzlich bietet die SIBE die Möglichkeit der wissenschaftlich fundierten Kompetenzentwicklung und -einschätzung.

Als Graduate School für Leadership & Management der Steinbeis-Hochschule hat die SIBE ihre Forschungsschwerpunkte auf die Themenfelder Leadership (alle Bereiche der Leadership-Forschung inkl. Leadership Education, Entrepreneurship, Zukunftsforschung und -management), Persönlichkeit (Personale Entwicklung und Persönlichkeit, Kompetenzmanagement) und Innovation (Innovationsqualität, alle Formen von Innovationen und Innovationsmanagement, Internationalisierung, Supply Chain Management) gelegt.

In dem in einem jährlichen Turnus veröffentlichten Qualitätsbericht der SIBE werden aktuelle Studierendenstatistiken sowie Evaluationsergebnisse aus dem jeweiligen Kalenderjahr veröffentlicht. Darüber hinaus werden auf Basis von Evaluationen durchgeführte Maßnahmen und Weiterentwicklungen aus den Studienprogrammen und dem Qualitätsmanagement der SIBE des Berichtszeitraums 01.01.2019-31.12.2019 dargestellt und ein Ausblick auf das Folgejahr gegeben.

Verantwortlich für die Erstellung dieses Qualitätsberichts ist das Team Qualität der SIBE. Bei Fragen und Anmerkungen wenden Sie sich bitte an:

[Marlene Köhler, M.Sc.](#)

[Specialist Curriculum and Quality Management / Qualitätssicherungsmanagerin](#)  
[qualitaetsmanagement@steinbeis-sibe.de](mailto:qualitaetsmanagement@steinbeis-sibe.de)

---

<sup>1</sup> Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text die männliche Form gewählt, selbstverständlich beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

## 2. Studienprogramme und Qualitätsmanagement der SIBE

### 2.1 Steckbriefe Studienprogramme<sup>2</sup>

	M.Sc. in International Management	M.A. in General Management	LL.M. in International Business Law
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt</li> <li>▪ Kurze Blockseminare &amp; Blended Learning-Einheiten</li> <li>▪ Option auf den MBA der Partnerhochschule (i.d.R. Brasilien)<sup>3</sup></li> <li>▪ Regelstudienzeit 24 Monate</li> <li>▪ 120 Credit Points nach ECTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufsintegriertes Studium mit Unternehmensprojekt</li> <li>▪ Interaktives Studienformat: auf dem jeweiligen Online-Campus der SIBE &amp; Post University, 100% Englisch</li> <li>▪ In Kooperation mit und Vergabe des MBA-Titels durch die Post University, USA</li> <li>▪ Regelstudienzeit 24 Monate</li> <li>▪ 120 Credit Points nach ECTS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufsbegleitendes Studium</li> <li>▪ Flexibles Studienformat: 100% online, 100% Englisch</li> <li>▪ Regelstudienzeit 16 Monate</li> <li>▪ 60 Credit Points nach ECTS</li> </ul>
Akkreditierungsstatus	FIBAA-premiumakkreditiert Siegel des Akkreditierungsrats	FIBAA-premiumakkreditiert Siegel des Akkreditierungsrats	FIBAA-akkreditiert Siegel des Akkreditierungsrats
Weitere Informationen	<a href="#">Weitere Informationen zum M.Sc. in International Management</a>	<a href="#">Weitere Informationen zum M.A. in General Management</a>	Die Neuaufnahme von Studierenden wurde aufgrund von Umstrukturierungen auf Hochschulebene zum 30.06.2019 eingestellt.

### 2.2 Qualitätsmanagement an der SIBE

Das Team Qualität sichert und baut nachhaltig die Qualität im Bereich Studium und Lehre der SIBE aus. Regelmäßig erfolgen objektive Prüfungen der Studiengänge unter Einhaltung der definierten Standards und Vorgaben. Basis hierfür sind das Qualitätsmanagementhandbuch der SIBE, sowie umfangreiche Dokumentationen und Prozessdefinitionen, die langfristig die Qualität der Studiengänge sicherstellen. Die Einhaltung der Standards wird mittels verschiedener Qualitätssicherungsmaßnahmen, wie beispielsweise interne und externe Audits und eine Vielzahl an Evaluationen, regelmäßig geprüft und sichergestellt. Mit diesem Qualitätsmanagementsystem wird eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Studiengänge gewährleistet.

Interne Audits werden durch das Team Qualität in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Es werden Prozessaudits mit dem Ziel, eine dauerhafte und sichere Umsetzung der Prozessanforderungen und des

<sup>2</sup> Für detaillierte Informationen zu den Studienprogrammen siehe jeweilige Studien- und Prüfungsordnung (<https://www.steinbeis-sibe.de/bewerber/downloads/>).

<sup>3</sup> Grundlage dafür sind bilaterale Abkommen zwischen SIBE und deren ausländischen Partnerhochschulen vorbehaltlich Änderungen durch rechtliche oder politische Rahmenbedingungen. Auf die Vergabe von Titeln oder Zertifikaten besteht kein Rechtsanspruch.

geplanten Prozessergebnisses zu erreichen, durchgeführt. Neben den Prozessen werden jedoch auch die Eigenschaften der einzelnen Studienprogramme und die Einhaltung der festgelegten Anforderungen im Rahmen von Produktaudits geprüft. Darüber hinaus werden neben den regelmäßigen Audits gemäß eines festgelegten Turnus bei Bedarf zusätzlich zu den festen Terminen Audits durchgeführt werden. Nach der Auswertung und Analyse der Auditergebnisse wird von dem durchführenden Auditor eine Maßnahmenliste mit den betroffenen Bereichen erarbeitet. Kurzfristige Maßnahmen werden direkt mit den verantwortlichen Führungskräften besprochen und umgesetzt, um jederzeit maximale Kundenzufriedenheit sicher zu stellen.

Weitere Informationen zum Qualitätsverständnis und Qualitätsmanagementsystem der SIBE finden Sie hier: <https://www.steinbeis-sibe.de/ueber-uns/qualitaetsmanagement/>

Folgende Evaluationen werden im Bereich Studium und Lehre durchgeführt:

	Evaluationsgegenstand	Evaluierende	Zeitpunkt
Studierendenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betreuung durch Mitarbeiter und Dozierende</li> <li>▪ Organisation</li> <li>▪ Studienprojekt</li> <li>▪ Rahmenbedingungen</li> </ul>	Studierende	Pro Studiengruppe i.d.R. im 6. und 15. Studienmonat
Dozierenden- und Seminarbewertung (M.Sc.) / Dozierenden- und Modulbewertung (M.A., LL.M.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminarinhalt</li> <li>▪ Seminarqualität</li> <li>▪ Dozierende</li> </ul>	Studierende	Pro Studiengruppe nach jedem Seminar bzw. jedem Modul
Workloaderhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsaufwand je Modul</li> </ul>	Studierende	Nach jedem Modul
Absolventenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studienprojekt</li> <li>▪ Rahmenbedingungen</li> <li>▪ aktuelle berufliche Situation</li> </ul>	Absolventen	Pro Studiengruppe ca. 2 Wochen nach Studienabschluss
Verbleibstudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückblickende Bewertung des Studiums</li> <li>▪ aktuelle berufliche Situation</li> </ul>	Alumni	Jährlich, 3 und 10 Jahre nach Studienabschluss
Business Mentoren-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studienprojekt</li> <li>▪ Betreuung</li> </ul>	Business Mentoren	Jährlich
Bewertung der Studiengruppen durch Dozierende	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereitung der Studierenden auf das Seminar</li> <li>▪ Organisation</li> </ul>	Dozierende	Nach jedem Seminar



### 3. Studierendenstatistiken und Evaluationsergebnisse



Zu Beginn des Studiums:

- Aufnahmequote: 9,3%



Während des Studiums:

- 77% der Studierenden sind mit dem Studium im Allgemeinen zufrieden bis sehr zufrieden (M.Sc. & M.A.) bzw. bewerten die im Berichtszeitraum abgeschlossenen Module im Durchschnitt mit 1,4 (LL.M.).<sup>4</sup>
- Die durchschnittliche Seminar- und Modulbewertung beträgt 1,7.<sup>5</sup>
- 91% der Studierenden sind mit der Betreuung durch die SIBE zufrieden bis sehr zufrieden (M.Sc.). Die Betreuung durch den Academic Success Counselor in den Online-Studienprogrammen (M.A. & LL.M.) wird im Durchschnitt mit 1,5 bewertet.<sup>4</sup>
- Die Weiterempfehlungsquote an potentielle Studierende beträgt im Durchschnitt 69%.<sup>6</sup>
- Betreuungsquote Hochschulpersonal: 10 Studierende pro Mitarbeiter.
- Betreuungsquote hauptamtliche Lehrkräfte: 68 Studierende pro hauptamtliche Lehrkraft.



Zu Abschluss des Studiums:<sup>7</sup>

- 95% der Studienanfänger schließen ihr Studium ab.
- 84% der Absolventen wechseln unmittelbar nach dem Studienabschluss in ein festes Beschäftigungsverhältnis.<sup>8</sup>
- 74% der Absolventen erhalten ein Übernahmeangebot von ihrem projektgebenden Unternehmen; 64% der Absolventen verbleiben im projektgebenden Unternehmen.<sup>8</sup>



Drei Jahre nach Abschluss des Studiums:<sup>9</sup>

- 95% der Alumni befinden sich in unbefristeter Anstellung.
- Das Durchschnittsgehalt beträgt 77.000 €.
- 60% der Alumni haben eine leitende Position inne.
- 9% der Alumni haben ein Unternehmen gegründet.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> Quelle: Studierendenbefragung M.Sc. (15 Studiengruppen, N=351, durchschnittliche Rücklaufquote 68%); Studierendenbefragung M.A. (6 Studiengruppen, N= 21, durchschnittliche Rücklaufquote 28%); jeweils Bewertung auf 8er-Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 8 (sehr unzufrieden); Dozierenden- und Modulbewertung LL.M. (2 Studiengruppen, N=12, durchschnittliche Rücklaufquote 35%, Bewertung auf 5er-Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr unbefriedigend)).

<sup>5</sup> Quelle: Dozierenden- und Seminarbewertung M.Sc. (15 Studiengruppen; N=576; durchschnittliche Rücklaufquote 75%); Dozierenden- und Modulbewertung M.A. (5 Studiengruppen; N=49; durchschnittliche Rücklaufquote 61%); Dozierenden- und Modulbewertung LL.M. (2 Studiengruppen; N=12; durchschnittliche Rücklaufquote 35%). Jeweils Bewertung auf 5er-Skalen von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr unbefriedigend).

<sup>6</sup> Quelle: Studierendenbefragung M.Sc. (15 Studiengruppen, N=347, durchschnittliche Rücklaufquote 67%); Studierendenbefragung M.A. (6 Studiengruppen, N= 21, durchschnittliche Rücklaufquote 28%); Dozierenden- und Modulbewertung LL.M. (2 Studiengruppen, N=12, durchschnittliche Rücklaufquote 35%).

<sup>7</sup> Quelle: Absolventenbefragungen von Studiengruppen, die 2019 das Studium abgeschlossen haben (N=250, durchschnittliche Rücklaufquote 100%).

<sup>8</sup> Diese Daten werden nur für die Studienprogramme M.Sc. und M.A. erhoben.

<sup>9</sup> Quelle: Verbleibstudie 2019 (N=109, Rücklaufquote 36%).

<sup>10</sup> Kumulierter Wert aus den Verbleibstudien der Jahre 2014 bis 2019 (N=542, durchschnittliche Rücklaufquote 30%). Für weitere Informationen siehe [SIBE-Gründerreport](#).

## 4. Weiterentwicklungen und ergriffene Maßnahmen im Berichtszeitraum

Neben Weiterentwicklungen in den einzelnen Studienprogrammen und im Qualitätsmanagement wurden im Berichtszeitraum auch nachfolgende bereichsübergreifende Maßnahmen ergriffen.

Um ein Best Practice-Sharing zwischen den Studiengängen zu fördern, wurden die zwei Studiengänge *M.Sc. in International Management* und *M.A. in General Management* organisatorisch in einem gemeinsamen Program Management vereint. Ziel ist es, einen Erfahrungsaustausch im Bereich Online- und Präsenz-Lehren und -Lernen sowie in der Betreuung von Partnerunternehmen und Studierenden u.v.m. zu ermöglichen.

### 4.1 M.Sc. in International Management

Basierend auf Rückmeldungen von Studierenden und Unternehmen hat sich die SIBE zu einer inkrementellen Weiterentwicklung im *M.Sc. in International Management* entschieden. Ab September 2019 steht das Curriculum für neu startende Studiengruppen unter dem Motto „Leadership in a Digital World“ und greift dabei wesentliche Fragen des Business in einer digitalisierten Welt auf. Zeitgleich setzt das Programm einen größeren Schwerpunkt auf das digitale, kooperative und interdisziplinäre Lernen. Da diese Anpassungen im bestehenden Curriculum vorgenommen wurden, bleiben selbstverständlich alle wesentlichen Merkmale und Inhalte des SIBE-Studiums (das Experienced Based Curriculum, die Lehrphilosophie der SIBE, das Projektcurriculum mit der SIBE-Management-Methodik sowie der Schwerpunkt International Management) erhalten. Die SIBE sieht in dieser Weiterentwicklung einen wesentlichen Beitrag, um Nachwuchskräfte in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Welt dazu zu befähigen, sich selbstorganisiert und wertschöpfend in der Welt einzubringen.

Flankiert wurde diese Weiterentwicklung von zahlreichen weiteren Initiativen, hier sollen nur die wichtigsten genannt werden:

Der neu gegründete Bereich Educational Design and Technology hat 2019 seine Arbeit aufgenommen und erste Weiterentwicklungen der Online-Plattformen vorgenommen. Studierende können nun von einem Single-Sign-On profitieren und mit nur einer Authentifizierung beide Online-Plattformen nutzen. Zahlreiche Optimierungen im Hinblick auf die User Experience wurden bereits vorgenommen.

Durch einen neuen Zugang zu den Journalen des Springer-Verlags haben die Studierenden einen zusätzlichen Zugriff auf Literatur erhalten. Zeitgleich haben die Studierenden einen digitalen Zugriff auf die Publikationen der SIBE bekommen.

### 4.2 M.A. in General Management

Im *M.A. in General Management* wurde Anfang 2019 die Studienorganisation für neu startende Studiengruppen aus dem Program Management ausgegliedert und in das zentrale Studien- und Qualitätsmanagement integriert. Durch ein zentrales Studien- und Qualitätsmanagement kann die Betreuung der Studierenden weiter ausgebaut und systematisiert werden.

Im Zuge dieser Umstellungen wurden zudem die Evaluationen der beiden Studienprogramme aneinander angeglichen. Neben den bisherigen Evaluationen wurde erstmals die Verbleibstudie, die Studierendenbefragung sowie die jährlich stattfindende Befragung der Business Mentoren durchgeführt.

Ferner wurde im M.A.-Studienprogramm die Betreuung der Unternehmen und Business Mentoren analog des M.Sc.-Studienprogramms intensiviert.

### 4.3 LL.M. in International Business Law

Ein Best Practice-Sharing wurde auch zwischen dem Studienprogramm *LL.M. in International Business Law* und den anderen Studienprogrammen angewandt:

In diesem Jahr wurde für Lerneinheiten, welche lediglich eine kurze Zeitspanne umfassen oder umfassenderen Vorkenntnissen bedürfen, eingeführt, dass die Aufgabenstellungen für diese Lerneinheiten bereits früher zur Verfügung gestellt werden. Somit wird den Studierenden die Möglichkeit gegeben, sich bereits vorab über die Aufgabenstellung zu informieren und sich entsprechend vorzubereiten. Dieses Vorgehen wurde aus dem Studienprogramm *M.A. in General Management* übernommen, in welchem Lerneinheiten mit kurzen Zeitspannen die Regel sind und sich dieses Vorgehen bewährt hat.

Um die Kommunikation mit den Dozierenden weiter zu verbessern, wurden regelmäßige Telefontermine mit den Dozierenden nach dem Ende jeder Themeneinheit als Standard eingeführt. Diese Gespräche stellen den gegenseitigen Austausch sowie das gegenseitige Feedback zwischen den Dozierenden und dem Fakultätsmanagement sicher.

### 4.4 Dozierende

Mit der in 2019 neu eingerichteten Professur für Leadership Didaktik, besetzt durch Herrn Prof. Dr. Jens Mergenthaler, zählt das Fakultätsmanagement nun folgende 10 Professuren:

- Lehrstuhl für Logistikmanagement: Prof. Dr. Dirk Engelhardt
- Professur für Kompetenzmanagement: Prof. Dr. John Erpenbeck
- Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung: Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix
- Junior-Professur für Leadership: Prof. Dr. Stefanie Kisgen
- Professur für Leadership Didaktik: Prof. Dr. Jens Mergenthaler
- Junior-Professur für Wirtschaftsforschung und Management: Prof. Dr. Dennis A. Ostwald
- Lehrstuhl für International Management: Prof. Dr. David Rygl
- Lehrstuhl für Finanz -und Rechnungswesen: Prof. Dr. Werner Seebacher
- Lehrstuhl für Zukunftsforschung: Prof. Dr. Heiko von der Gracht
- Lehrstuhl für Strategisches Management: Prof. Dr. Martin Welge

Im Jahr 2019 wurden u.a. folgende Lehrbeauftragte mit ihren jeweiligen Schwerpunkten in den Pool der Dozierenden aufgenommen:

- Valérie Amato, M.Sc. (International Business & Change Management)
- Prof. Dr. Thomas Batz (Human Resource Management & Marketing)
- Dr. Wajdi Ben Rejeb (Management & Entrepreneurship)
- Dr. Rixa Georgi-Kroehl (Zukunftsforschung & Change Management)
- Simon Hiller, MBE. (Industrial Internet & Industrie 4.0)
- Melanie Künzl, B.A. (Pädagogik & Kommunikation)
- Dr. Jens Lachenmaier (Digitaler Zwilling im Internet of Things & Business Intelligence)
- Dr. Arpit Misra (Volkswirtschaftslehre, Economics & verschiedene Marktsysteme)
- Christopher Williams, M.A., MBA (Innovation Management)
- Prof. Dr. Lukas Zenk (Innovation- & Netzwerkforschung)



## 4.5 Qualitätsmanagementsystem

Am 5. April 2019 hat die SIBE das umfangreiche Verfahren zur FIBAA-Systemakkreditierung ohne Auflagen von Seiten der Gutachter erfolgreich abgeschlossen. Es wurden alle Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem zur vollsten Zufriedenheit erfüllt. Dieses Ergebnis, welches durch ein unabhängiges Gutachterteam festgestellt wurde, zeigt die sehr hohe Qualität, die essenzieller Bestandteil der Prozesse und der Studiengänge an der SIBE ist. Mit der Systemakkreditierung erhielt die SIBE das Recht, ihre Studienprogramme künftig selbst zu akkreditieren und das Siegel des Akkreditierungsrats zu vergeben. Unter dem Dach der Steinbeis-Hochschule ist die SIBE die erste School, die das Systemakkreditierungsverfahren erfolgreich abgeschlossen hat.



Darüber hinaus ist die SIBE seit Juni 2019 Mitglied der Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). Mit ihrer Mitgliedschaft erweitert die SIBE ihr Qualitäts-Netzwerk und unterstreicht damit den hohen Qualitätsanspruch an die eigene Lehre und Forschung im internationalen Kontext.



Um die Qualität der Studienprogramme langfristig zu sichern, wurden im Berichtszeitraum neben den unter 2.2 dargestellten Evaluationen im Bereich Studium und Lehre, die fortlaufend durchgeführt werden, Prozessaudits durchgeführt. Ziel der Prozessaudits ist es, die Aktualität und Vollständigkeit der Dokumentation, die Anwendbarkeit der Dokumentation sowie die Prozesssicherheit und Arbeitsweise der Mitarbeiter zu prüfen. In diesem Jahr fanden Prozessaudits mit den verantwortlichen Mitarbeitern für die Prozesse Seminarmanagement und Prüfungsmanagement statt.

Ferner wurde die Lehrverfassung mit Forschungsleitbild der SIBE neu in englischer Sprache publiziert und steht allen Studierenden und Lehrerenden zur Verfügung.<sup>11</sup>

## 5. Ausblick 2020

Im *M.Sc. in International Management* werden die Wahlpflichtfächer Innovation and Technology Management und Change Management zukünftig für jede startende Studiengruppe angeboten und vor dem Hintergrund der Lehrphilosophie der SIBE weiter geschärft. Auch das Modul International Business Development wird neu aufgesetzt.

Im *M.A. in General Management* besteht die Zielsetzung, wie im *M.Sc. in International Management* bereits geschehen, das Projektcurriculum einzuführen.

Viele der in 2019 angestoßenen Initiativen werden auch 2020 weitergeführt, wie z.B. die Arbeit an der User Experience der Studienplattformen.

Darüber hinaus sind die Konzeptionierung neuer Studiengänge im Bereich „Digital Leadership“, „Energiemanagement und Nachhaltigkeit“ sowie ein post-postgradualer Studiengang im Bereich „Performance and Leadership“ in Planung.

Die Beratung innerhalb des von der Steinbeis-Hochschule initiierten hochschulweiten Verfahrens der Systemakkreditierung wird 2020 fortgesetzt. Im Rahmen der Entwicklung und Weiterentwicklung der Studiengänge werden die erforderlichen Qualitätssicherungsmaßnahmen vorgenommen und die Genehmigungsprozesse innerhalb der Hochschule und gegenüber der Aufsichtsbehörde veranlasst.

<sup>11</sup> [LEADERSHIP. PERSONALITY. INNOVATION. Education and Research at SIBE.](#)