ACQUIN
Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut

Akkreditierungsbericht

Akkreditierungsverfahren an der

Hochschule Osnabrück
„Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ (MBA)

I. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

Erstmalige Akkreditierung am: 20. September 2005, **durch**: ZEvA, **bis**: 30. September 2010

Vorherige Akkreditierung am: 21. September 2010, **durch**: ACQUIN, **bis**: 30. September 2017

Vertragsschluss am: 19. Juli 2016

Eingang der Selbstdokumentation: 14. März 2017

Datum der Vor-Ort-Begehung: 11./12. Mai 2017

Fachausschuss: Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN: Helke Biehl

Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am: 25./ 26. September 2017

Zusammensetzung der Gutachtergruppe:

- **Professor Dr. Hans-Hennig von Grünberg**, Präsident der Hochschule Niederrhein
- **Dipl.-Wirtsch.-Ing. Frank Höhn,** Studierender im Studiengang „Wissenschaftsmanagement“ (M.P.A.) an der DHV Speyer
- **Dr. Udo Thelen,** Selbstständiger Hochschul- und Unternehmensberater sowie Dozent für Wissenschaftsmanagement an der Universität Ulm
- **Alexander Wiehage,** Leiter des Dezernats Studium und Lehre der Fachhochschule Bielefeld

Bewertungsgrundlage der Gutachtergruppe sind die Selbstdokumentation der Hochschule sowie die intensiven Gespräche mit Programmverantwortlichen und Lehrenden, Studierenden, Absolventinnen und Absolventen sowie Mitgliedern der Hochschulleitung während der Begehung vor Ort.

Als **Prüfungsgrundlage** dienen die „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ (AR-Kriterien) in der zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses gültigen Fassung.

Datum der Veröffentlichung: 13. November 2017

Inhaltsverzeichnis

I. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens ... 1
II. Ausgangslage ... 3
1. Kurzportrait der Hochschule ... 3
2. Kurzinformationen zum Studiengang ... 3
3. Ergebnisse aus der vorangegangenen Akkreditierung ... 3
III. Darstellung und Bewertung ... 5
1. Ziele ... 5
1.1. Gesamtstrategie der Hochschule und der Fakultät ... 5
1.2. Qualifikationsziele des Studiengangs ... 5
1.3. Fazit ... 7
2. Konzept ... 8
2.1. Zugangsvoraussetzungen ... 8
2.2. Studiengangsaufbau ... 8
2.3. Modularisierung und Arbeitsbelastung ... 12
2.4. Lernkontext ... 12
2.5. Prüfungssystem ... 14
3. Implementierung ... 15
3.1. Ressourcen ... 15
3.2. Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation ... 16
3.3. Transparenz und Dokumentation ... 17
3.4. Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit ... 17
3.5. Fazit ... 17
4. Qualitätsmanagement ... 18
4.1. Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung ... 18
4.2. Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung ... 18
4.3. Fazit ... 19
5. Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der Fassung vom 20.02.2013 ... 19
6. Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe ... 21
IV. Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN ... 22
1. Akkreditierungsbeschluss ... 22

II. Ausgangslage

1. Kurzportrait der Hochschule

1971 wurde die „Fachhochschule Osnabrück" gegründet. Mit Wirkung vom 1. Januar 2003 ging die Fachhochschule Osnabrück in die Trägerschaft der Stiftung Fachhochschule Osnabrück als einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts über. In der Novelle des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) vom Juni 2010 wurde die Fachhochschule Osnabrück in Hochschule Osnabrück umbenannt. Vier Fakultäten (Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, Ingenieurwissenschaften und Informatik, Management, Kultur und Technik sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) sowie das Institut für Musik bilden an den zwei Standorten Osnabrück und Lingen das Grundgerüst der Hochschule.

Inzwischen studieren über 13.000 Studierende in etwa 100 Studiengängen an der Hochschule Osnabrück. Für mehr als 300 Professorinnen und Professoren und etwa 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Hochschule der Arbeitgeber.

Die Hochschule Osnabrück ist Mitglied im Hochschulverbund UAS 7 sowie, aufgrund ihrer Forschungsstärke, in der European University Association (EUA).

2. Kurzinformationen zum Studiengang

Der berufsbegleitende Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" (MBA) ist einer von 11 Weiterbildungsstudiengängen an der Hochschule Osnabrück. Er ist an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der größten Fakultät der Hochschule, angesiedelt. Das Studium umfasst 90 ECTS-Punkte. Die empfohlene Studiendauer beträgt je nach individueller Planung i.d.R. zwischen vier und sechs Semestern.

3. Ergebnisse aus der vorangegangenen Akkreditierung

Der Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" (MBA) wurde im Jahr 2010 durch ACQUIN begutachtet und akkreditiert. Die Akkreditierung wurde bis zum 30. September 2017 ausgesprochen.

Zur Optimierung des Studienprogramms wurden im Zuge der vorangegangenen Akkreditierung die folgenden Empfehlungen ausgesprochen:

- Ein weitgehend überschneidungsfreies und ausgewogenes Modulangebot im Winter- und Sommersemester sollte verfolgt werden. Ggf. sollten weitere, von den Studierenden gewünschte Vertiefungsmodule im Wahlbereich angeboten werden (IT-gestützte Campus-Management-Lösungen etc.).

- Für das Auswahlverfahren für Studienbewerber nach § 3 Absatz 2 der Prüfungsordnung sollten die Bewertungskriterien klarer definiert und in der Auswahlordnung festgehalten werden.
- Die Feedback-Prozesse zwischen Lehrenden und Studierenden bei der Durchführung der Evaluationsverfahren sollten so terminiert werden, dass die daraus folgenden Anregungen für die zukünftige weitere Entwicklung des Studienprogramms zur Geltung gebracht und ggf. auch umgesetzt werden können.
- Die Hochschule sollte darauf hinwirken, dass der hohe Anteil der Selbststudienzeit von den Studierenden effizienter genutzt werden kann. Die unterstützenden Medien (Reader und E-learning) sollten stärker strukturiert und die Vernetzung der Selbststudienzeiten mit den Kontakt- und Präsenzzeiten sollte intensiviert werden.

Der Umgang mit den Empfehlungen war Gegenstand der erneuten Begutachtung.

III. Darstellung und Bewertung

1. Ziele

1.1. Gesamtstrategie der Hochschule und der Fakultät

Die Hochschule Osnabrück sieht in dem Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (HWM) einen wichtigen Baustein für deren interne als auch externe strategische Positionierung. Zahlreiche Aktivitäten über das Studienangebot hinaus wie die HWM-Jahrestagung, bei der Themen zur Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements erörtert werden, oder auch der International Deans' Course[1], der im jährlichen Rhythmus für Dekane aus asiatischen und afrikanischen Ländern angeboten wird, haben die Hochschule bis weit über die Ländergrenzen hinaus bekannt gemacht und tragen zu deren Reputation bei. Intern leistet der Studiengang einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung der Hochschule, vor allem im Bereich des Personals, aber auch der hochschulinternen Prozesse.

Innerhalb der Hochschule Osnabrück ist der Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und dort dem Profil Öffentliches Management zugeordnet. Dieses Profil umfasst neben den beiden Bachelorstudiengängen Öffentliches Management und Öffentliche Verwaltung die konsekutiven Masterstudiengänge Management in Nonprofit-Organisationen und Research and Innovation in Higher Education sowie den weiterbildenden und ebenfalls berufsbegleitend organisierten Masterstudiengang Public Management.

Die Verankerung des Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in der strategischen Planung von Hochschule und Fakultät ist klar erkennbar. Der Studiengang trägt national wie international zur weiteren Positionierung und Reputation des Lehr- und Forschungsangebots bei. Mit den HWM-Absolventinnen und -Absolventen, die als Führungskräfte im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement tätig sind, bildet sich eine professionell ausgebildete und auf das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement fokussierte Gemeinschaft heraus, die sicherlich auch für die Netzwerkaktivitäten der Hochschule im weiteren Sinne förderlich sein wird.

1.2. Qualifikationsziele des Studiengangs

Ziel des Studiengangs ist die Ausbildung professioneller Hochschul- und Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, die in ihren beruflichen Kontexten zum Erfolg von Lehre und Forschung beitragen. Absolventinnen und Absolventen sollen Managementinstrumente so einsetzen und adaptieren, dass sie der Wissenschaftskultur entsprechen und den Bedürfnissen des Wissenschaftsbetriebs gerecht werden. Der Begriff des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements wird

[1] In Kooperation mit dem DAAD, der HRK, dem CHE und der Alexander von Humboldt-Stiftung

von den Studiengangleitern als pragmatische Sammelbezeichnung für ein sich im Wandel befindliches Arbeitsfeld verstanden. Je nach Ansatz kann dabei das Wissenschaftsmanagement übergeordnet und das Hochschulmanagement als spezifizierender Teilbereich verstanden werden oder aber das Hochschulmanagement als Oberbegriff, der auf die Berufsfelder Wissenschaft und Bildung Bezug nimmt. Die Qualifikationsziele des Studiengangs haben sich nach Ansicht der Studiengangsleiter bewährt und wurden seit der vorherigen Akkreditierung nicht verändert.

Der Studiengang richtet sich an Beschäftigte von Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsministerien und anderen Einrichtungen aus dem Wissenschaftssystem. Somit sind es die einschlägigen beruflichen Erfahrungen der Studierenden, welche die Basis für den Studienerfolg darstellen. Die fachlichen Hintergründe der Studierenden hingegen sind sehr heterogen. Auch das Niveau des vorherigen Hochschulabschlusses reicht vom Bachelor bis hin zur Promotion. Die Studierenden kommen überwiegend aus staatlichen Universitäten und Hochschulen. In gewissem Umfang sind jedoch auch Anmeldungen aus Einrichtungen der außeruniversitären Forschung und – mit zunehmender Tendenz – dem privaten Hochschulsektor sowie der Beratungsbranche zu verzeichnen.

Neben Personen, die den kompletten Studiengang absolvieren, entscheiden sich auch viele Personen bewusst dazu, nur einzelne Module zur Ergänzung Ihres Qualifikationsprofils zu belegen. Inzwischen gibt es 120 MBA-Absolventinnen und -Absolventen sowie 117 Absolventinnen und Absolventen, die einzelne oder mehrere Module mit Zertifikat abgeschlossen haben.

Die genannten Qualifikationsziele entsprechen weitgehend dem breiten Anspruch des Studiengangs und integrieren in einzelnen Modulen sowie auf der Basis von Gastreferenten auch die in der letzten Akkreditierung nachgefragten Themen und Inhalte aus der außeruniversitären Forschung. Weniger präsent scheinen in der Lehre allerdings die strukturellen Veränderungen in der Hochschullandschaft verankert zu sein, die sich aus der zunehmenden Bedeutung der Studienangebote privater Hochschulen und Universitäten ergeben. Auch wenn die Studierenden überwiegend aus dem staatlichen Hochschulsektor kommen, ist zu fragen, ob diese Entwicklungen nicht von so grundsätzlicher Bedeutung für die Hochschul- und Wissenschaftslandschaft insgesamt sind, dass eine stärkere curriculare Berücksichtigung wünschenswert wäre. Ist zwar längerfristig von einer zunehmenden Konvergenz der Managementaufgaben in staatlichen und privaten Hochschulen auszugehen, so könnte ein vertiefter Einblick in die besonderen Erfordernisse privatwirtschaftlich betriebener tertiärer Einrichtungen doch die Employability der Absolventinnen und Absolventen im Hinblick auf vielfältige und finanziell attraktive neue Einsatzbereiche weiter erhöhen. Ähnliches gilt für mögliche Studieninhalte aus dem Umfeld betrieblicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Auch wenn F&E-Manager nicht zur Zielgruppe des Studiengangs gehören,

wären entsprechende Basiskenntnisse für Hochschul- und Wissenschaftsmanagerinnen und -manager eine sinnvolle Ergänzung, um den komplexen Anforderungen an Studien-, Forschungs- und Weiterbildungskooperationen von Hochschulen und Unternehmen gerecht werden zu können.

Die an der Praxis des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements ausgerichteten Qualifikationsziele des Studiengangs stimmen grundsätzlich mit dessen Ausrichtung als Master of Business Administration (MBA) überein. Die im Vergleich zu anderen MBA-Programmen hohe ECTS-Punktzahl für die Masterthesis und die von Studierenden berichteten wissenschaftlichen Herausforderungen bei der Vorbereitung und Umsetzung ihrer Abschlussarbeit verweisen jedoch gleichzeitig auf eine ausgeprägte Forschungsorientierung und noch nicht vollständig gelungene Integration der Thesisphase in das Gesamtprogramm. Die Hochschule sollte die Positionierung des Studiengangs überprüfen – insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der Masterarbeit – an der Schnittstelle von praxisgeleiteter Managementausbildung mit MBA-Charakteristik einerseits und stärker forschungsorientiertem Masterstudium mit Bezug zur Spezialdisziplin der Hochschulforschung andererseits.

1.3. Fazit

Die Hochschule Osnabrück und die programmführende Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften betrachten den Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement intern und extern als ein wichtiges Element ihrer strategischen Positionierung. Qualifikation, Modulorganisation, Inhalte und Themen entsprechen der Zielsetzung des Studiengangs hinsichtlich der breiten akademischen Qualifizierung von Hochschul- und Wissenschaftsmanagerinnen und -managern. Neuere Entwicklungen in der Hochschul- und Wissenschaftslandschaft wie etwa der Ausbau des privaten Hochschulsektors und die veränderten Anforderungen an Berufsfelder an der Schnittstelle von Wissenschaft und Privatwirtschaft werden in gewissem Umfang bereits in die Lehre einbezogen, könnten jedoch mit Blick auf die Employability der Absolventinnen und Absolventen intensivere Berücksichtigung finden.

Die Ausrichtung des Studiengangs als Master of Business Administration (MBA) ist inhaltlich sinnvoll und entspricht dem Wunsch der sich überwiegend aus Verwaltung und Wissenschaft rekrutierenden Studierenden nach einem markt- und managementbezogenen Abschluss. In einem gewissen Gegensatz dazu stehen die hohen quantitativen (ECTS-Bewertung) und qualitativen (sozialwissenschaftliche Forschung) Anforderungen an die Masterthesis, deren Organisation sich jedoch aktuell in einer Phase der Umgestaltung befindet.

Vor dem Hintergrund der Personalausstattung des Studiengangs ist ein weiteres Wachstum bei den Studierendenzahlen zwar nicht angestrebt, wird jedoch vorbehaltlich einer weiteren personellen Verstärkung auch nicht ausgeschlossen. Eine Diversifizierung der Aktivitäten rund um das HWM erfolgt bei Zertifikats- und Auftragsprogrammen für Auftraggeber und Partnereinrichtungen im In- und Ausland.

2. Konzept

2.1. Zugangsvoraussetzungen

Zugangsvoraussetzung ist ein Bachelorabschluss oder ein gleichwertiger Hochschulabschluss mit mindestens 210 ECTS-Punkten sowie eine nach dem Hochschulabschluss erworbene mindestens zweijährige Berufserfahrung im Hochschul- und Wissenschaftskontext.

Sofern zu Studienbeginn keine 210 ECTS-Punkte nachgewiesen werden können, müssen diese bis zum Abschluss des Studiums erbracht werden. Dies erfolgt zum einen durch die Belegung zusätzlicher Module aus dem Angebot des Studiengangs, durch Anrechnung von erworbenen Berufskenntnissen bzw. anderweitiger außerhochschulisch erworbener Kompetenzen oder durch das Bestehen einer Kenntnisprüfung, in der Kenntnisse und Fähigkeiten nachgewiesen werden müssen, die dem Kompetenzerwerb der potentiell zu belegenden Module entsprechen.

Erfüllen mehr Bewerberinnen und Bewerber die Zulassungsvoraussetzungen als Studienplätze zur Verfügung stehen, findet ein Auswahlverfahren statt. Im Rahmen dieses Verfahrens wird anhand der Abschlussnote des Hochschulabschlusses und der Dauer und Einschlägigkeit der Berufserfahrung eine Rangliste entsprechend eines Punkteverfahrens gebildet. Die Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen und die Entscheidung über die Zulassung obliegen einer Auswahlkommission.

Die Verfahren sind nachvollziehbar dargestellt und in der Ordnung über den Zugang und die Zulassung für den weiterbildenden Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ausreichend verankert. Der Empfehlung aus der vorherigen Akkreditierung, dass die Bewertungskriterien für das Auswahlverfahren klarer definiert und in der Auswahlordnung festgehalten werden sollten, wurde nachgekommen.

Die Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen gemäß der Lissabon-Konvention und für außerhochschulisch erworbene Kompetenzen sind in § 11 des Allgemeinen Teils der Prüfungsordnung der Hochschule Osnabrück geregelt. Zur hochschulweiten Umsetzung der Anerkennung und Anrechnung auf Studien- und Prüfungsleistungen wurde eine Leitlinie entwickelt und vom Präsidium verabschiedet.

2.2. Studiengangsaufbau

Der Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ist ein praxisorientierter, berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang im Umfang von 90 ECTS-Punkten. Die konsequente Modularisierung soll den Studierenden eine große zeitliche Flexibilität einräumen. Es wird empfohlen, das Studium innerhalb von 4 bis 6 Semestern zu absolvieren; längere Studienzeiten sind allerdings aufgrund der individuellen beruflichen und familiären Belastung durchaus häufig.

Inhaltlich baut der Studiengang auf vier Säulen auf. Neben betriebswirtschaftlichen Managementmethoden (Management) umfasst das Curriculum institutionelles Wissen über das nationale und internationale Wissenschaftssytem (System), Seminare und Trainings zu Soft Skills und Kommunikation (Führung) sowie Module zum Praxistransfer.

Das Studium gliedert sich dabei in acht Pflichtmodule:

- Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems (5 ECTS-Punkte)
- Grundlagen des Hochschul- und Wissenschaftsrechts (5 ECTS-Punkte)
- Betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden (5 ECTS-Punkte)
- Kommunikation (5 ECTS-Punkte)
- Strategisches Management (5 ECTS-Punkte)
- Operatives Management sowie das (5 ECTS-Punkte)
- Praxisprojekt (10 ECTS-Punkte)

Zusätzlich sind aus dem Angebot von neun Wahlpflichtmodulen (Führung, Hochschul- und Wissenschaftsmarketing, Human Resource Management, Internationale Beziehungen, Kosten- und Finanzmanagement/ Controlling, Strategien und Veränderungsprozesse: praktische Simulationen, Diversity Management, Forschungs- und Innovationsmanagement sowie Qualitäts- und Prozessmanagement) drei zu absolvieren. Abgerundet wird das Studium durch das Verfassen der Masterarbeit, welche in die Module Grundlagen und Methoden (10 ECTS-Punkte) sowie Analyse und Empfehlungen (20 ECTS-Punkte) untergliedert ist.

Die Studiengangsinhalte wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. So wurde beispielsweise das Wahlpflichtmodul „Kosten- und Finanzmanagement/ Controlling“ um den Themenbereich des Risikomanagements erweitert. Fragen der Gleichstellungspolitik an Hochschulen sind inzwischen stärker in den Kontext des „Diversity Managements“ eingebunden. Das Modul „Strategisches Management“ wurde erweitert um den Bereich der Digitalisierungsstrategien. Selbstverständlich werden aktuelle Fallstudien oder Debatten von den Dozierenden immer wieder in die Module eingebracht.

Die größte strukturelle Veränderung betrifft die Masterarbeit. Hintergrund ist die Feststellung, dass für viele Studierende die Abschlussarbeit (bisher 30 ECTS-Punkte) eine große Hürde darstellt, die dazu führt, dass das Studium nicht oder sehr spät abgeschlossen wird. Die Abschlussarbeit soll deshalb zukünftig organisatorisch aufgeteilt werden in das Modul Masterarbeit I: Grundlagen und Methoden (10 ECTS-Punkte) und Masterarbeit II: Analyse und Empfehlungen (20 ECTS-Punkte). Das Modul Masterarbeit I mündet im Abfassen eines unbenoteten Konzeptpapiers, die eigentliche Masterarbeit erfolgt schließlich auf Grundlage des Konzeptpapiers im Mastermodul II.

In dem Begutachtungsprozess nahm die Frage nach Organisation, Funktion und Gewichtung der Masterarbeit breiten Raum ein. Die Masterarbeit wird von den meisten Studierenden als eine Hürde gesehen: weniger hinsichtlich des wissenschaftlichen Anspruchs als vielmehr hinsichtlich der Vereinbarkeit mit dem Beruf. Mit einem Anteil von insgesamt 30 ECTS-Punkten handelt es sich bei den beiden Mastermodulen um ein Drittel des gesamten Studiums. Während die übrigen zwei Drittel so organisiert sind, dass sie gut bis sehr gut mit einem Berufsleben zu vereinbaren sind, scheint dies im letzten Drittel des Studiums nicht immer zu gelingen. Es ist eine umfangreiche Masterarbeit gefordert, die einen Theorie- und einen Empirieteil enthält, die den Ansprüchen der Wissenschaft genügen.

Dabei stellt sich die Frage, ob dieser hohe wissenschaftliche Anspruch tatsächlich zu dem selbstgewählten Label MBA passt, mit dem man doch eher auf die Schulung von Managementqualitäten abzielen möchte (siehe dazu auch Kapitel 1.2). Von Seiten der Studierenden wurde bekräftigt, dass die Verteilung der Kreditpunkte durchaus zum Aufwand und Anspruch der Arbeit passe und dass das im Übrigen auch der eigene Anspruch wäre. Und doch war es in fast allen Gesprächen der Gutachtergruppe Konsens, dass die hohe Zahl (40-50 Studierende) derer, die zur Erlangung des Titels nur noch eine Masterarbeit anfertigen müssten, aber eben keinen Anfang finden, nicht befriedigen kann. Die beiden nun auf den Weg gebrachten Lösungsansätze (Aufteilung auf zwei Mastermodule und eine Thesis, die preislich günstiger ist als die sonstigen Module) wurden in der Gutachtergruppe als ein erster Schritt in die richtige Richtung gewertet, doch war man sich ebenso einig, dass dem noch weitere Maßnahmen folgen sollten.

Ein Großteil der Studierenden vertrat die Meinung, dass zusätzliche Inhalte im Studienverlauf weit wünschenswerter wären als die Erstellung einer sehr umfangreichen und tiefgehenden Masterarbeit, die im Übrigen für die meisten Studierenden ohnehin schon die zweite oder gar dritte akademische Arbeit in ihrem Leben darstellen würde. Ebenso wurde mehr methodische Begleitung bzw. Vorbereitung der Masterarbeit gewünscht[2].

Die Gutachtergruppe schlägt deshalb vor, in dieser Hinsicht noch weitergehende Maßnahmen zu ergreifen. Die Stärke von MBA-Studiengängen ist in dem Anspruch zu sehen, dass hier die Praxis reflektiert wird. Dieser Anspruch sollte sich stärker in der Masterarbeit widerspiegeln. Sie sollte thematisch einen Mehrwert für den Berufstätigen darstellen. Fallstudien oder die Behandlung von Problemfällen aus der eigenen Berufspraxis sollte keine gelegentlich gewählte Option sein, sondern vielmehr der Regelfall: ein zentraler und fest eingeplanter Bestandteil des gesamten Studiums. Von studentischer Seite wurde hier angemerkt, dass man sich gelegentlich durchaus mehr Unterstützung bei der Suche nach passenden Praxisfällen wünschen würde, die als Ansatzpunkt für eine Masterarbeit taugen könnten.

[2] Im Rahmen des Moduls Masterarbeit I werden Präsenzveranstaltungen zur empirischen Sozialforschung und zu wissenschaftlichem Schreiben als Vorbereitung auf die Masterarbeit angeboten.

Das Studienangebot würde nach Meinung der Gutachtergruppe also insgesamt sehr gewinnen, wenn man die Studierenden bei der Suche nach einem geeigneten, der beruflichen Praxis entnommenen Thema für die Masterarbeit kontinuierlich begleiten würde - am besten gleich von Studienbeginn an. Die Idee eines strukturierten, individuellen Coachings der Studierenden gerade in Bezug auf die Abschlussarbeit wurde allgemein als zielführend erachtet. Solche regelmäßigen Gespräche ließen die Studierenden früh erkennen, dass mit der Masterarbeit noch ein wesentlicher Arbeitsblock auf sie wartet, nähme ihnen aber gleichzeitig die Scheu vor dieser Hürde. Überdies erführe der Gesprächspartner von der beruflichen Praxis des Studierenden und könnte dies in geeigneter Weise wieder in die Lehre einfließen lassen. Die gemeinsame Suche nach und die Vorbereitung auf die Masterarbeit durch Gespräche über die berufliche Praxis würde so die Masterarbeit wieder in den Mittelpunkt des gesamten Studiums holen und gleichzeitig für die entsendenden Hochschulen – wenn die Masterarbeit tatsächlich ein interessantes Problem adressiert – einen Mehrwert erzeugen.

Überdies wurde die Idee vorgebracht, die Praxisphase im zweiten Semester so zu planen und zu organisieren, dass hier wertvolle Vorarbeiten für die Masterarbeit erledigt werden können. Gleiches gilt für Hausarbeiten, die – so man in den Coaching Gesprächen tatsächlich bereits ein mögliches Thema für eine Masterarbeit identifiziert hat - thematisch so angelegt werden könnten, dass sie bereits inhaltlich als Vorbereitung auf die spätere Masterarbeit dienen könnten. Ein solches Parallelisieren von Studium und Abschlussarbeit würde dem Praxisbezug des gesamten Studiums durchaus nützen und in seiner Organisationsform weit besser zu einem berufsbegleitenden MBA passen, als ein starrer 30 ECTS-Punkte-Block am Ende des Studiums.

Bewerbung und Vertrieb eines 60 ECTS Produkts „MBA ohne Thesis“ könnte ebenfalls ein innovativer Weg sein, der sicherlich vielen Studierenden entgegenkommen würde, die weniger am Titel als vielmehr an den Kontakten und den Lehrinhalten interessiert sind. Sie würden sich von vornherein auf ein Studium ohne Abschlussarbeit konzentrieren können und sich die Enttäuschung eines Studienabbruchs ersparen, als was die ungeplante Beendigung des Studiums ohne Masterarbeit im Grunde ja gesehen werden muss.

Sehr erfreulich waren die Antworten der Studierenden auf die Frage, ob ihre Erwartungen insgesamt erfüllt worden seien. Sie waren durchweg positiv: zusätzliche Karrierechancen hätte das Studium ihnen durchaus eröffnet, das „System Hochschule“ sei vielen verständlicher geworden, die Erwartungen hinsichtlich der Lehrveranstaltungen seien voll erfüllt worden. Zu erwähnen wäre noch, dass ein stärkerer Bezug auf die Karriereplanung eines Hochschulmanagers und der erweiterte Blick z.B. auch auf die Problemlagen von Managern an privaten Hochschulen (siehe auch Kapitel 1.2) interessant sein könnten.

2.3. Modularisierung und Arbeitsbelastung

Dem Studiengang liegt ein professionell und umfangreich ausgestaltetes Modulhandbuch zugrunde. Jedes Modul wird bezüglich der Kompetenzziele, Lehrinhalte, Lehr-/Lernmethoden, Teilnahmevoraussetzungen sowie zu ECTS-Punkten, Literatur und Prüfungsvoraussetzungen gut beschrieben. Die Modulbeschreibungen sind vollständig, hinreichend informativ und geben Auskunft über fachbezogene Kompetenzen. Die meisten Module werden mit 5 ECTS-Punkten angegeben, abweichend wird das Praxisprojekt mit 10, die Master-Thesis mit insgesamt 30 ECTS-Punkten bewertet, was sowohl seitens der Studierenden als auch der Gutachtergruppe hinsichtlich des zu Grunde gelegten Worklods als angemessen erscheint. Einem ECTS-Punkt werden dabei rechnerisch 25 Arbeitsstunden zu Grunde gelegt.

Die erforderlichen Semesterwochenstunden sind neben den Präsenz- und Selbststudienzeiten angegeben und ermöglichen dadurch einen guten Überblick über die studentische Arbeitsbelastung. Insgesamt wird der Studiengang von den Studierenden als angemessen studierbar bewertet. Der Workload ist ausgewogen und sinnvoll abgestimmt.

In der vorherigen Akkreditierung wurde kritisiert, dass ein Großteil der Wahlpflichtmodule lediglich im Sommersemester angeboten und darüber hinaus auch vielfach zeitlich parallel liegen würde, wodurch sich die Wahlfreiheit einschränken und unter Umständen die Studienzeit verlängern könnte. Die bei der Vor-Ort-Begehung anwesenden Studierenden und Alumni konnten dies nicht bestätigen, sondern lobten vielmehr die frühzeitige Transparenz hinsichtlich des semesterspezifischen Modulangebots und die Präsenzlehre in Form von Blockveranstaltungen am Wochenende, wodurch sich Familie, Beruf und Studium gut organisieren ließen. Zudem wurde das Angebot an Wahlpflichtmodulen im Wintersemester nach Aussage der Lehrenden inzwischen erhöht, wodurch eine größere Flexibilität erreicht werden konnte.

2.4. Lernkontext

Etwa zwei Drittel des Studiums erfolgen in eigenverantwortlichem Selbststudium, welches durch modulbezogene Reader sowie eine Lernplattform unterstützt wird. Die Präsenzveranstaltungen finden in einem etwa zwei-wöchigen Rhythmus im Block freitags und samstags statt.

Das Lehrangebot konzentriert sich in den Präsenzveranstaltungen auf die Arbeit in Kleingruppen und verwendet dazu angemessene Lehrformen (seminaristischer Unterricht, Übungen, Fallstudien, moderierte Diskussionen sowie Outdoor Trainings und Rollenspiele). Die eingesetzten didaktischen Mittel erscheinen sehr zielführend, um die Studierenden mit berufsadäquaten Handlungskompetenzen auszustatten.

In der vorherigen Akkreditierung wurde empfohlen, die unterstützenden Medien stärker zu strukturieren. Mit der Einführung des Campus Management (CM) Systems OSCA wurde die bisherige

E-Learning-Plattform Stud.IP durch OSCA-Lernräume abgelöst und damit die technischen Voraussetzungen für eine verbesserte Strukturierung und didaktische Vernetzung geschaffen.

Die diesbezüglichen Diskussionen in der Gutachtergruppe drehten sich vor allem um das Selbststudium, was – wie in jedem berufsbegleitenden Studiengang – so auch hier notwendigerweise einen breiten Raum einnehmen muss. Ein Selbststudium aber bedarf der fachlichen Anleitung. Auch Feedbackmöglichkeiten sollten idealerweise strukturell und systematisch im Studiengang angelegt sein. Hier wurde allgemein festgestellt, dass die Möglichkeiten des CM Systems OSCA noch besser ausgeschöpft werden könnten. Das betrifft nicht allein die Möglichkeiten eines Feedbacks übers OSCA in den Phasen des Selbstlernens. Die Bemerkung bezieht sich vielmehr auf das gesamte Spektrum an didaktischen Möglichkeiten, die ein System wie OSCA bereit hält, die aber bisher nur in Ansätzen und von einzelnen Dozierenden genutzt werden. Die Qualität der Reader ist gut und sie werden auch von den Studierenden durchaus geschätzt. Eine Ergänzung um Selbstlern-Tools, die mit dem OSCA System möglich wären, könnte allerdings zu einer verbesserten Systematisierung der Selbstlernphasen beitragen. Das Versprechen, dass ein Selbstlernen ein begleitetes Lernen ist, kann ja im Grunde erst über ein CM System wie OSCA wirklich eingelöst werden. Gemeinsame Lernräume sind dabei nur eine von vielen Möglichkeiten: hierbei genügt es indes nicht, die Möglichkeit nur zu erwähnen, sondern diese sind durch die Dozierenden vorab zu planen und dann konsequent für die Gestaltung und Organisation der Selbstlernphase auch zu nutzen.

In einigen Modulen ist es bereits gelungen, z.B. über strukturierte Assignments vor Beginn der Präsenzveranstaltung, die Lernplattform OSCA zur Gestaltung der Selbstlernphase zu nutzen. Nun gilt es, flächendeckend die Möglichkeiten einer modernen online-Didaktik als bereichernde Erweiterung der Lehr- und Lernformen zu begreifen und zu nutzen: gerade auch mit Blick auf berufsbegleitende Studiengänge, die in besonderer Weise auf das Selbstlernen aus der Ferne angewiesen sind und daher am meisten von diesen Möglichkeiten profitieren würden. Dies bedarf Zeit, aber auch einer ausreichenden Unterstützung und Motivation.

Bei dem Aufbau unterstützender Strukturen hat auch die Hochschulleitung ihre Rolle zu spielen. Wichtig ist es, die entsprechende IT-Infrastruktur anzuschaffen und zur Verfügung zu stellen. Noch wichtiger aber ist es, die Lehrenden nun auch wirklich dazu zu motivieren, die neuen Möglichkeiten konsequent zu nutzen. Das reicht von dem Aufsetzen entsprechender Anreizstrukturen für die Lehrenden (W-Besoldung, Ausloben von Hilfskraftstellen, geeignete Deputatsermäßigungen…) bis hin zu der Bereitstellung von Mitteln zum systematischen Aufbau unterstützender Strukturen (e-Tutoren, instructional designer zur professionellen Unterstützung von Lehrenden bei der Vorbereitung von online-Lehreinheiten, technische Mitarbeiter zur Umsetzung von e-learning Lehreinheiten….).

Die Empfehlung aus der vorherigen Akkreditierung wird deshalb einmal mehr ausgesprochen: Die IT-Infrastruktur wurde inzwischen geschaffen; nun gilt es, die damit verfügbaren didaktischen Möglichkeiten methodisch zu erproben und anzuwenden, um die Gestaltung und Organisation der Selbstlernphase zu optimieren. Dabei erscheint der Gutachtergruppe die Feststellung wichtig, dass eine Anreicherung des Studiums durch e-learning Elemente und der Aufbau einer die Selbstlernphasen unterstützenden Struktur nicht dazu führen dürfen, dass dem Studiengang seine Besonderheit genommen wird. Es lebt dieser Studiengang nämlich ganz wesentlich von der Ausdrucksbandbreite der sehr unterschiedlichen Lehrpersönlichkeiten, die durch ihre je eigene, immer authentische Heran- und Vorgehensweise dem Studiengang seine besondere Note geben.

Schließlich regt die Gutachtergruppe an, dass Kommunikationsroutinen grundsätzlich über OSCA laufen sollten, weil nur dann der Email Verkehr nachverfolgt und zur Klärung von etwaigen Unstimmigkeiten genutzt werden kann.

2.5. Prüfungssystem

Die Rahmenbedingungen für die Prüfungen sind im „Allgemeinen Teil der Prüfungsordnung der Hochschule Osnabrück“ sowie im „Besonderen Teil der Prüfungsordnung für den Masterstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ umfassend geregelt.

Im Prüfungssystem wird eine Vielfalt an Prüfungsformen genutzt. Neben den klassischen Prüfungsformen wie Klausuren, Hausarbeiten, mündliche Prüfungen, Präsentationen und Projektberichten kommen auch zunehmend innovative Prüfungsformen z.B. das gemeinsame Verfassen eines Forschungsantrages zum Einsatz. Die Prüfungen sind modulbezogen und werden von der Gutachtergruppe als zielführend, berufsvorbereitend und kompetenzstärkend wahrgenommen. Auch der Workload wird von den Studierenden insgesamt als angemessen bewertet.

Die Module werden jährlich angeboten, Prüfungen können jedoch in jedem Semester abgelegt werden. Die Gutachtergruppe bewertet dies sehr positiv im Hinblick auf die Bedürfnisse von berufstätigen Studierenden.

Fazit

Das Konzept des Studiengangs ist insgesamt gesehen schlüssig und zielführend. Es wurde sinnvoll weiterentwickelt; die Studierbarkeit ist gewährleistet. Verbesserungspotentiale ergeben sich aus Sicht der Gutachtergruppe im Hinblick auf die Abschlussarbeit und die Strukturierung der Selbstlernphasen. So sollten weitere Maßnahmen ergriffen werden, um die Masterarbeit so in den Studienverlauf einzubauen, dass die Vereinbarkeit zwischen Masterarbeit und Berufsalltag den ins Berufsleben eingespannten Studierenden gewährleistet wird. Darüber hinaus sollte die volle Bandbreite an Unterstützungsmöglichkeiten eines modernen Campus Management Systems vermehrt systematisch zur Gestaltung einer begleiteten Selbstlernphase genutzt werden.

3. Implementierung

3.1. Ressourcen

Die personellen Ressourcen werden von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Rahmen des Lehrexportes zur Verfügung gestellt, ergänzend werden Lehrbeauftragte aus dem einschlägigen Berufsfeld engagiert. Die Hochschule, die Fakultät und insbesondere der Studiengang sind in hervorragende fachliche Netzwerke eingebunden (siehe auch Kapitel 3.2.2). Die Qualifikation der Lehrenden, die über ein breites Kompetenzprofil verfügen, steht außer Frage.

Die Personalressourcen werden als ausreichend beschrieben: Zwei für das Programm nebenberufliche, entfristete Teilzeit-Professuren sind ausschließlich für den Studiengang zuständig. Die Teilzeit-Professuren sind als Besonderheit des Niedersächsischen Hochschulrechtes gerade für transferorientierte Studienangebote als eindeutiges Qualitätsmerkmal zu sehen: Die Berufungen erfolgen unter der Voraussetzung, dass die Bewerberinnen und Bewerber neben ihrer Teilzeit-Professur berufstätig sind. Zu den hauptamtlich Lehrenden zählen neben den beiden Studiengangsleitern insgesamt neun Personen, elf weitere Dozierende werden über Lehraufträge als ausgewählte Kompetenzträger aus der Praxis oder von anderen Hochschulen hinzugezogen. Die Mischung aus Hauspersonal und Lehrbeauftragten kann als optimal beschrieben werden.

Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung der Lehrenden an der Hochschule Osnabrück sind in ausreichendem Umfang vorhanden.

Der Studiengang finanziert sich ausschließlich aus Studiengebühren. Der Preis für das Absolvieren des gesamten Studiengangs soll sich ab Sommersemester 2018 von bisher 6.300 Euro auf 7.400 Euro erhöhen. Damit soll unter anderem der seitens der Hochschule geplante Gemeinkostenzuschlag von 10% aufgefangen werden. Die Hochschulleitung konnte vor Ort glaubhaft versichern, dass sich der Studiengang bei der derzeitigen Nachfrage finanziell trägt und die Hochschule im Bereich der Weiterbildungsstudiengänge über ein Frühwarnsystem verfügt, um rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen reagieren zu können, falls die Nachfrage sinkt.

Die Fragen der Gutachtergruppe zur Finanzierung mit Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen (Trennungsrechnung) und den Wettbewerb im Weiterbildungsmarkt wurden mit der Erklärung zusammenfassend beantwortet, dass keine Quersubventionierung aus öffentlichen Geldern stattfinde. Die Angebote im Weiterbildungsbereich seien untereinander deckungsfähig und können Schwankungen der Teilnehmerzahlen ausgleichen.

Das modulbezogene Gebührensystem wird seitens der Gutachtergruppe als äußerst innovativ und zielführend betrachtet, um möglichst viel Flexibilität für die verschiedenen Zielgruppen (Modulstudierende und Studierende des gesamten Programms) zu bieten und damit der Logik des lebenslangen Lernens gerecht zu werden.

Der weiterbildende Studiengang kann grundsätzlich auf die sächliche Ausstattung und Infrastruktur der Hochschule Osnabrück zugreifen. Die vorhandenen Seminarräume sind zweckmäßig ausgestattet und verfügen über eine moderne technische Ausstattung. In den vergangenen Jahren konnte der Caprivi-Campus in unmittelbarer Nähe der Räumlichkeiten für den Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement um die Caprivi-Lounge als „Chill-Out-Area" für Beschäftigte und Studierende der Hochschule sowie einer modernen Lernlandschaft auf über 600 qm erweitert werden. Beide Angebote sind auch für die Klientel der berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengänge eine große Bereicherung.

3.2. Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation

3.2.1 Organisation und Entscheidungsprozesse

Die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse der an der Studiengangsentwicklung beteiligten Gremien sind klar definiert. Die zwei Teilzeitprofessuren teilen sich die Studiengangsleitung. Ein Studiengangskoordinator ist Ansprechpartner für Studienbewerber und Studierende und kümmert sich um die organisatorischen Angelegenheiten. Das Prinzip „one face to the customer" gewährleistet eine ideale Betreuung und Informationsbasis, was auch die Studierenden und Alumni sehr wert schätzen.

Im Rahmen der Studiengangsorganisation finden regelmäßige Abstimmungen und Gespräche sowie jährliche Treffen aller Dozierenden statt.

Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden an der Studiengangsentwicklung ergeben sich in erster Linie über informelle Prozesse der Kommunikation entweder über die Studiengangsleitung oder die administrative Servicestelle. Ferner sind die Studierenden in die Studiengangsevaluationen eingebunden, wodurch die Möglichkeit einer Rückkopplung besteht. Die Studierenden und Alumni zeigten sich mit dieser Struktur zufrieden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich in den Gremien der Hochschule zu engagieren, was allerdings für Studierende eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs i.d.R. weniger von Interesse ist.

3.2.2 Kooperationen

Es bestehen zahlreiche Kooperationen rund um den Studiengang. Seit der vorherigen Akkreditierung haben sich die Aktivitäten mit externen Partnern sogar noch vergrößert. In 2016/17 führte die Hochschule in Zusammenarbeit mi CHEPS und CHE und im Auftrag der GIZ ein Führungstraining für Präsidentinnen und Präsidenten, Vize-Präsidentinnen und -Präsidenten sowie Dekaninnen und Dekanen äthiopischer Universitäten durch. Seit fünf Jahren bietet die Hochschule gemeinsam mit der Donau-Universität Krems, der Universität Tampere und der Beijing Normal University einen

ERASMUS MUNDUS Masterstudiengang mit dem Titel „Reasearch and Innovation in Higher Education“ (MARIHE) an. Zur administrativen Bewältigung der zunehmenden Aktivitäten wurde Geschäftsstelle des Studiengangs um eine Mitarbeiterin erweitert.

3.3. Transparenz und Dokumentation

Die relevanten studienorganisatorischen Dokumente liegen vor und sind veröffentlicht. Die Webseite der Hochschule und des Studiengangs ist übersichtlich aufgebaut und enthält alle wichtigen Informationen für Studienbewerber und Studierende.

Die relative ECTS-Note wird ausgewiesen. Die Diploma Supplements entsprechen dem aktuellen Stand. Die Modulbeschreibungen sind vollständig und aussagekräftig.

3.4. Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Die Gutachtergruppe gewann auf der Basis der Unterlagen und des Vor-Ort-Besuches den Eindruck, dass der Nachteilsausgleich sowie die Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit adäquat umgesetzt werden. Entsprechende Regelungen zum Nachteilsausgleich finden sich in den Ordnungen der Hochschule. Es existieren umfassende Konzepte zur Geschlechtergerechtigkeit sowie der Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen. Ein besonderes Anliegen der Hochschule scheint die Vereinbarkeit von Studium und Sorgeverantwortung dazustellen. Zur systematischen Umsetzung familiengerechter Studienbedingungen wurde eine Leitlinie zur „Wahrung der Chancengleichheit aufgrund familiärer Verpflichtungen“ entwickelt. Ein zentrales Instrument zu deren Umsetzung ist der Ausweis „Studium und Familie“, mit dem die Studierenden beispielsweise Bearbeitungszeitverlängerungen von Prüfungsleistungen oder eine Verlegung von Prüfungsleistungen in Anspruch nehmen können. Die Einrichtung der Caprivi-Lounge und der im gleichen Gebäude eingerichteten familiengerechten Lernlandschaft (Raum CL014) sind ein sichtbarer Beleg dafür, dass auf Papiere auch Taten folgen.

Zur Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit ist nicht zuletzt die Frage der Teilzeitfähigkeit der Masterarbeit zuzuordnen, die im Gutachten wiederholt angesprochen wird.

3.5. Fazit

Mit den Rahmenbedingungen an der Hochschule Osnabrück sind die Voraussetzungen vorhanden, das bewährte Konzept des Studiengangs dauerhaft zu sichern und auf einem hohen fachlichen Niveau fortzuentwickeln. Das Studienangebot wird im Rahmen der Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule wirtschaftlich betrieben, so dass bei der Implementierung auch zukünftig keine Einschränkungen zu erwarten sind.

Die Kooperationen und weiteren externen Aktivitäten können als vorbildhaft bewertet werden und tragen zu einer hohen Strahlkraft des Studiengangs und der Hochschule bei.

4. Qualitätsmanagement

4.1. Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung

Die Hochschule Osnabrück hat im Bereich Studium und Lehre ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem verankert. Ausgehend von den strategischen Zielen der Hochschule, die Qualität des Studiums zu verbessern und den Studienerfolg zu erhöhen, wurden Qualitätskriterien festgelegt, welche systematisch überprüft und weiterentwickelt werden.

Die Instrumente der Qualitätssicherung umfassen folgende Bereiche:

- Monitoring von Kennzahlen, wie beispielsweise Bewerber- und Einschreibezahlen, Herkunft der Studierenden, Studienverlaufsanalysen, Erfolgsquote
- Befragungen, wie z.B. die Studieneingangsbefragung, Studiengangsbefragung, Lehrveranstaltungsbefragung mit Workload-Erhebungen und Absolventenbefragungen

Verantwortlich für das Qualitätsmanagement ist die Hochschulleitung. Die operative Durchführung und deren Koordination erfolgt durch das Arbeitsgebiet Qualitätsmanagement in Studium und Lehre, welches mit drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgestattet ist. Die Lehrveranstaltungsevaluationen werden von Fakultätsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern bzw. im Falle des Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement durch den Studiengangskoordinator durchgeführt.

Auf der Ebene des Studiengangs wird der Eindruck vermittelt, dass nur auf solche Instrumente zurückgegriffen wird, deren Ergebnisse tatsächlich einen Mehrwert für eine qualitätsvolle Studiengangsentwicklung darstellen. Während die Lehrveranstaltungsfragebögen seit der vorherigen Akkreditierung gezielter auf die Spezifika von Weiterbildungsstudiengängen ausgerichtet wurden, bieten die auf gesamthochschulischer Ebene durchgeführten Absolventenbefragungen für den Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement offenbar nicht die gewünschten Effekte. Die Studiengangsleitung hat deshalb im Rahmen zweier Masterarbeiten eigene Alumni-Studien durchgeführt und deren Ergebnisse in die Veränderungsprozesse eingebunden.

4.2. Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung

Auf institutioneller Ebene sind die Prozesse und Verantwortlichkeiten beschrieben und der Umgang mit den Ergebnissen im Sinne der Schließung eines Qualitätsregelkreises definiert.

Die Veranstaltungen aller in einem Modul mitwirkenden Dozierenden werden von den Studierenden mit einem standardisierten Fragebogen bewertet. Die Lehrenden erhalten die Resultate Ihrer Bewertung und sind aufgefordert, diese mit den Studierenden zu besprechen. Die Evaluationsergebnisse werden zudem von der Studiengangsleitung eingesehen, welche ggf. das Gespräch mit einzelnen Lehrenden sucht. Die Empfehlung aus der vorherigen Akkreditierung, die Feedback-Prozesse zwischen Lehrenden und Studierenden bei der Durchführung der Evaluationsverfahren

so zu terminieren, dass die daraus folgenden Anregungen für die zukünftige weitere Entwicklung des Studienprogramms zur Geltung gebracht und ggf. auch umgesetzt werden können, wurde aufgegriffen. Bemängelt wird seitens der Gutachtergruppe allerdings der unterschiedliche Umgang der Lehrenden mit den Ergebnissen der Befragungen, da nicht alle Dozierenden die Ergebnisse mit den Studierenden besprechen würden. Dies sollte im Hinblick auf eine verbesserte Steuerungswirksamkeit im Auge behalten werden. Aufgrund der insgesamt guten Atmosphäre im Studiengang, welche auch die befragten Studierenden und Alumni bestätigten, der direkten Ansprechbarkeit der beiden Studiengangsleiter und vor allem des Studiengangskoordinators haben die Gutachter allerdings den Eindruck gewonnen, dass ein spürbares und erfolgreiches Bemühen um Fragen der Qualität gelebt wird.

4.3. Fazit

Insgesamt verfügt die Hochschule Osnabrück über ein gutes Qualitätsmanagement, was in vielen Bereichen der Entscheidungsfindung dient. Es könnte noch spezifischer auf die Besonderheiten von berufsbegleitenden Studiengängen im Weiterbildungsbereich eingehen, was nach Aussage der Hochschulleitung bereits in Planung ist

5. Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der Fassung vom 20.02.2013

AR-Kriterium 1 Qualifikationsziele des Studiengangskonzeptes: Das Studiengangskonzept orientiert sich an Qualifikationszielen. Diese umfassen fachliche und überfachliche Aspekte und beziehen sich insbesondere auf die Bereiche wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung, Befähigung, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung.

Das Kriterium ist **erfüllt.**

AR-Kriterium 2 Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem: Anforderungen in Bezug auf rechtlich verbindliche Verordnungen (KMK-Vorgaben, spezifische Ländervorgaben, Vorgaben des Akkreditierungsrates, Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse) wurden berücksichtigt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 3 Studiengangskonzept: Das Studiengangskonzept umfasst die Vermittlung von Fachwissen und fachübergreifendem Wissen sowie von fachlichen methodischen und generischen Kompetenzen. Es ist in der Kombination der einzelnen Module stimmig im Hinblick auf formulierte Qualifikationsziele aufgebaut und sieht adäquate Lehr- und Lernformen vor. Gegebenenfalls vorgesehene Praxisanteile werden so ausgestaltet, dass Leistungspunkte (ECTS) erworben werden können. Es legt die Zugangsvoraussetzungen und gegebenenfalls ein adäquates Auswahlverfahren fest sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen. Dabei werden Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung getroffen. Gegebenenfalls vorgesehene Mobilitätsfenster werden curricular eingebunden. Die Studienorganisation gewährleistet die Umsetzung des Studiengangskonzeptes.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 4 Studierbarkeit: Die Studierbarkeit des Studiengangs wird gewährleistet durch: a) die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen, b) eine geeignete Studienplangestaltung, c) die auf Plausibilität hin überprüfte (bzw. im Falle der Erstakkreditierung nach Erfahrungswerten geschätzte) Angabe der studentischen Arbeitsbelastung, d) eine adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation, e) entsprechende Betreuungsangebote sowie f) fachliche und überfachliche Studienberatung. Die Belange von Studierenden mit Behinderung werden berücksichtigt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 5 Prüfungssystem: Die Prüfungen dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Sie sind modulbezogen sowie wissens- und kompetenzorientiert. Jedes Modul schließt in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen ist sichergestellt. Die Prüfungsordnung wurde einer Rechtsprüfung unterzogen.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 6 Studiengangsbezogene Kooperationen: Bei der Beteiligung oder Beauftragung von anderen Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs, gewährleistet die Hochschule die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und sonstigen Einrichtungen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 7 Ausstattung: Die adäquate Durchführung des Studiengangs ist hinsichtlich der qualitativen und quantitativen personellen, sächlichen und räumlichen Ausstattung gesichert. Dabei werden Verflechtungen mit anderen Studiengängen berücksichtigt. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sind vorhanden.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 8 Transparenz und Dokumentation: Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen einschließlich der Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderung sind dokumentiert und veröffentlicht.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 9 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung: Ergebnisse des hochschulinternen Qualitätsmanagements werden bei den Weiterentwicklungen des Studienganges berücksichtigt. Dabei berücksichtigt die Hochschule Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolgs und des Absolventenverbleibs.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden und berufsbegleitenden Studiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) begutachtet.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

AR-Kriterium 11 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit: Auf der Ebene des Studiengangs werden die Konzepte der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen wie beispielsweise Studie-

rende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund, und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten umgesetzt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

6. Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung des Studiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" (MBA) ohne Auflagen.

IV. Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN[3]

1. Akkreditierungsbeschluss

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 26. September 2017 folgenden Beschluss:

Der Masterstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" (MBA) wird ohne Auflagen akkreditiert.

Die Akkreditierung gilt bis 30. September 2024.

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Anforderungen bei der Ausarbeitung der Master-Thesis sollten sich – ergänzend zu den bereits geplanten Maßnahmen – stärker an den Herausforderungen eines berufsbegleitenden Studiums orientieren.
- Die zur Verfügung stehenden didaktischen Möglichkeiten durch die Lernräume des neu eingeführten Campus Management Systems OSCA sollten insbesondere im Hinblick auf eine Optimierung der Gestaltung und Organisation der Selbstlernphase stärker methodisch erprobt und angewendet werden.

[3] Gemäß Ziffer 1.1.3 und Ziffer 1.1.6 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung" des Akkreditierungsrates nimmt ausschließlich die Gutachtergruppe die Bewertung der Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen vor und dokumentiert diese. Etwaige von den Gutachtern aufgeführte Mängel bzw. Kritikpunkte werden jedoch bisweilen durch die Stellungnahme der Hochschule zum Gutachterbericht geheilt bzw. ausgeräumt, oder aber die Akkreditierungskommission spricht auf Grundlage ihres übergeordneten Blickwinkels bzw. aus Gründen der Konsistenzwahrung zusätzliche Auflagen aus, weshalb der Beschluss der Akkreditierungskommission von der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe abweichen kann.