

## Akkreditierungsbericht

Akkreditierungsverfahren an der  
**Pädagogische Hochschule Ludwigsburg**  
**„Bildungsmanagement“ (M.A.)**

### **I Ablauf des Akkreditierungsverfahrens**

**Erstmalige Akkreditierung am:** 26.06.2007, **durch:** ACQUIN, **bis:** 30.09.2012,  
**vorläufig akkreditiert bis:** 30.09.2013

**Vertragsschluss am:** 04.06.2012

**Eingang der Selbstdokumentation:** 24.07.2012

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 17./18.12.2012

**Fachausschuss:** Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Claudia Kettenhofen

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 27.03.2013, 28.03.2014

**Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- **Prof. Dr. Heiner Barz**, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Bildungsforschung und Bildungsmanagement
- **Prof. Dr. Wolfgang Böttcher**, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Erziehungswissenschaft
- **Dagmar Mikasch-Köthner**, Direktorin der Volkshochschule Stuttgart
- **Henry Seeber**, Student an der Martin-Luther-Universität Halle im Weiterbildungsstudiengang „Management von Bildungseinrichtungen“ (MBA)
- **Prof. Dr. Horst Weishaupt**, Universität Wuppertal, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung

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

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

Im vorliegenden Bericht sind Frauen und Männer mit allen Funktionsbezeichnungen in gleicher Weise gemeint und die männliche und weibliche Schreibweise daher nicht nebeneinander aufgeführt. Personenbezogene Aussagen, Amts-, Status-, Funktions- und Berufsbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer. Eine sprachliche Differenzierung wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht vorgenommen.

## **II Ausgangslage**

### **1 Kurzportrait der Hochschule**

Die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (PH Ludwigsburg) ist eine staatliche Hochschule des Landes Baden-Württemberg und versteht sich als wissenschaftliches Kompetenzzentrum für Bildung und Kultur. Die vier miteinander verknüpften Bereiche schulische Bildung, außerschulische Kinder- und Jugendbildung, Erwachsenen- und Weiterbildung sowie Bildung im Kultur- und Sozialbereich sind der Grundstein der PH. Neben der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern bietet die PH Ludwigsburg Bachelor- und Masterstudiengänge an. Außerdem verfügt die Hochschule über das Habilitations- und Promotionsrecht. Die PH Ludwigsburg feierte kürzlich ihr 50-jähriges Bestehen.

Die an der Hochschule angebotenen Studiengänge decken ein umfangreiches Spektrum von Schulbildung, Erwachsenen- und Weiterbildung, außerschulische Kinder- und Jugendbildung, Bildungsaufgaben im Sozial- und Kulturbereich sowie Bildungs- und Sozialisationsprozesse unter Bedingungen von Behinderung und sozialer Ungleichheit ab.

Die PH Ludwigsburg ist organisatorisch in drei Fakultäten (Erziehungs- und Gesellschaftswissenschaften, Kultur- und Naturwissenschaften und Sonderpädagogik) an zwei Standorten (Ludwigsburg und Reutlingen) eingeteilt.

In der Fakultät I (Erziehungs- und Gesellschaftswissenschaften) sind fünf Institute angesiedelt: Institut für Erziehungswissenschaft, Institut für Pädagogische Psychologie und Soziologie, Institut für Sozialwissenschaften, Institut für Philosophie und Theologie sowie Institut für Bildungsmanagement. Wiederum fünf Institute (Institut für Sprachen, Institut für Kulturmanagement, Institut für Kunst, Musik und Sport, Institut für Mathematik und Informatik, Institut für Naturwissenschaften und Technik) bilden die Fakultät II (Kultur- und Naturwissenschaften). Die Fakultät III (Sonderpädagogik) gliedert sich in die Institute für allgemeine Sonderpädagogik und für sonderpädagogische Fachrichtungen. Zur Zeit hat die PH Ludwigsburg circa 5100 Studierende.

### **2 Einbettung des Studiengangs**

Der zur Reakkreditierung vorgelegte berufsbegleitende Masterstudiengang „Bildungsmanagement“ (M.A.) mit Präsenz- und Online-Phasen wird seit 2003 vom Institut für Bildungsmanagement (Fakultät I) angeboten. Pro Studienjahr sind 30 Studienplätze vorgesehen. Die Zulassung zu diesem Studium erfolgt ausschließlich zum Wintersemester. Der Studiengang hat einen Umfang von 90 ECTS-Punkten, verteilt auf eine Regelstudienzeit von vier Semestern. Das Studium ist gebührenpflichtig.

### 3 Ergebnisse aus der erstmaligen Akkreditierung

Der Studiengang „Bildungsmanagement“ (M.A.) wurde im Jahr 2007 erstmalig durch ACQUIN begutachtet und akkreditiert.

Folgende Empfehlungen wurden ausgesprochen:

- Die Arbeitsbelastung sollte gleichmäßiger über die Semester verteilt werden, damit sie nicht im letzten Viertel zu hoch ist.
- Die Hochschule sollte künftig verstärkt darauf achten, dass ein für ein wissenschaftliches Studium angemessenes Verhältnis zwischen Lehrbeauftragten aus der Praxis und Lehrbeauftragten aus der Wissenschaft erreicht wird.
- Der Hochschule wird empfohlen, die Verfahren und Maßnahmen zur Qualitätssicherung weiter zu entwickeln und institutionell abzusichern.

Der Umgang mit den Empfehlungen war Gegenstand der erneuten Begutachtung.

### **III Darstellung und Bewertung**

#### **1 Ziele**

##### **1.1 Ziele der Institution, übergeordnete Ziele, ggf. (staatliche) Einschränkungen**

Die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg (PH) verfolgt als Gesamtstrategie gemäß vorgelegtem Struktur- und Entwicklungsplan den Ausbau der Hochschule zu einer Bildungsuniversität. Damit soll der als Strukturproblem identifizierten Schwerpunktsetzung auf die Lehrerbildung entgegen gewirkt werden. Um dieses Ziel zu erreichen wurde es als notwendig erkannt, sowohl die Studien- und Ausbildungsgänge als auch die hochschulinterne Struktur breiter zu diversifizieren und dabei auch die wissenschaftliche Weiterbildung mit in das Studienprogramm aufzunehmen.

In diesem Kontext steht die Einrichtung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Bildungsmanagement“ im Jahr 2003. Seit diesem Zeitpunkt hat sich der Anteil der Neumatrikulationen in nicht lehramtsbezogene Bachelor- und Masterstudiengänge von neun Prozent (damals noch Magister- und Diplomstudiengänge) auf 30 Prozent gesteigert.

Das Studienprogramm wurde im Wintersemester 2003/04 eingerichtet und geht aus einer Initiative der Baden-Württemberg Stiftung (vormals Landesstiftung Baden-Württemberg) hervor. Nach Ablauf der Projektlaufzeit 2009 wurde der Studiengang als Fixum in das Angebot der Studiengänge an der PH Ludwigsburg integriert. Dass er vitaler Bestandteil der Bildungseinrichtung ist zeigt sich unter anderem daran, dass von der Fakultät für Erziehungs- und Gesellschaftswissenschaften ein eigenes Institut für Bildungsmanagement gegründet wurde, welchem nicht nur der Studiengang „Bildungsmanagement“ angehört, sondern auch sein international ausgerichtetes Pendant, der Studiengang „International Education Management“, der seit dem Wintersemester 2011/2012 angeboten wird.

Die PH Ludwigsburg stellt pro Studienjahr 30 Studienplätze zur Verfügung. Die Zahl der Bewerber hat sich bei etwa 40-45 Personen eingependelt. Seit Beginn des Studiengangs haben 177 Studierende das Studium erfolgreich abgeschlossen. Dies entspricht einer Abschlussquote von 87,6 Prozent. Sie kann für einen berufsbegleitenden Studiengang als beachtlich gelten, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Studierenden mit einer Studiengebühr von 1.600 Euro pro Semester einen relativ hohen zusätzlichen monetären Eigenbeitrag erbringen.

##### **1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs**

Der Studiengang Bildungsmanagement ist im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse auf der Masterebene eingeordnet. Als berufsbegleitender Studiengang, der stärker an-

wendungsorientiert ausgerichtet ist, zielt er darauf ab, ganzheitliche Handlungskompetenz für die Leitung von Bildungsorganisationen zu vermitteln.

Der Studiengang richtet sich an Personen, die Führungspositionen in Bildungseinrichtungen übernehmen wollen bzw. solche bereits innehaben. Dabei werden die Tätigkeitsfelder betriebliche Bildung, Erwachsenenbildung und Schulwesen nach Möglichkeit paritätisch berücksichtigt. Formal sind die Zugangsvoraussetzungen in der Zulassungssatzung geregelt: So ist zum Studium berechtigt, wer ein Hochschulstudium im Umfang von mindestens 210 ECTS-Punkten erfolgreich abgeschlossen hat und eine mindestens zweijährige Berufspraxis nachweisen kann, von der mindestens ein Jahr einen Bezug zu Bildungsaufgaben aufweisen muss. Für Bewerber mit weniger als 210 ECTS-Punkten können nach den Vorgaben der Zulassungssatzung maximal 30 ECTS-Punkte auf das bereits abgeleistete Studium angerechnet werden. Alle Bewerber müssen sich einem Zulassungsverfahren unterziehen, welches neben den Formalia ein Motivationsschreiben sowie ein Aufnahmegespräch vorsieht. Das dokumentierte Auswahlverfahren erscheint der Gutachtergruppe voll und ganz angemessen und – dies konnte den mündlichen Berichten von Studierenden, Absolventen und Dozenten entnommen werden – in der Praxis realistisch.

Aus der Berücksichtigung der drei genannten Praxisfelder im Studienangebot ergibt sich das besondere Profil des Studiengangs. Dabei wird davon ausgegangen, dass durch den intensiven Erfahrungsaustausch in einer festen Studiengruppe und die Reflexion der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und Systeme ein Kompetenzerwerb für Führungsaufgaben gefördert wird. Dieses Konzept trägt die Bezeichnung „Lernen am Unterschied“. Es dient dazu, den Blick abseits der eigenen beruflichen Herkunft auf die spezifischen Herausforderungen anderer Arbeitsfelder zu lenken und dabei von verschiedenen Erfahrungen und unterschiedlichen Generationen zu profitieren. So erfahren die Studierenden einen Perspektivwechsel, der sie für die Tätigkeit der anderen Studierenden sensibilisiert. Dies kann für die eigene Fortentwicklung und die Fortentwicklung des Studiengangs in denselben fruchtbringend eingebracht werden kann. Diese Zielsetzung erscheint der Gutachtergruppe sinnvoll und nachvollziehbar. Um jedoch diesen Profilkern des Studiengangs weiter zu stärken, sollte eine über den Einzelfall hinausgehende systematische Reflexion der Handlungsbedingungen in den unterschiedlichen Berufsfeldern erfolgen. Sie ist bisher nicht ausreichend erkennbar.

Eng mit dem didaktischen Prinzip des „Lernens am Unterschied“ verbunden ist die Herausstellung der Förderung personaler Kompetenzen als einer zentralen Dimension in der Entwicklung von Führungskompetenz. Sie zielt primär auf die (Weiter-)Entwicklung der Persönlichkeit, die als eine tragende Säule des Studiengangs verstanden wird. Dies zeigt sich auch daran, dass es ein Ziel der Hochschule ist, die Heterogenität der Gruppe so zu beeinflussen, dass aus ihr ein homogener, gefestigter Verband entstehen soll. Trotz unterschiedlicher berufsbiographischer Herkunft der Teilnehmer entstehen dadurch häufig langfristige Beziehungen und Unterstützungsnetzwerke.

ken. Das Studienmodul „Coaching“ soll dazu befähigen, nach Abschluss des Studiums eine Führungsaufgabe in einem der drei Tätigkeitsfelder wahrnehmen zu können.

Mit der Persönlichkeitsentwicklung eng verbunden ist die soziale Kompetenz. Hier sollen Führungsmodelle überprüft und neue teamorientierte Leitbilder und Verhaltensmuster aufgebaut werden. Für die Entwicklung methodischer Kompetenz sollen den (angehenden) Führungskräften (z.T. computergestützte) Instrumente und Methoden bereitgestellt werden, die es ihnen ermöglichen, Informationen zu erwerben und in für sie beruflich nutzbringendes Wissen zu transformieren.

Konstitutiv für die Zielsetzung des Studiengangs ist darüber hinaus die enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis. Dabei soll Theorie so verinnerlicht werden, dass sie wirksam und für die Praxis handlungsleitend werden kann. Dieser Ansatz ist zu unterstützen. Die Gutachtergruppe empfiehlt jedoch, den wissenschaftlichen Aspekt nicht auf das beschriebene Theorie-Praxisverhältnis zu beschränken, sondern durch die Vermittlung wissenschaftlicher Forschungsmethoden die wissenschaftliche Ausrichtung des Studiengangs zu stärken und die zentralen Kompetenzaspekte und die angestrebte Reflexionsfähigkeit durch eine forschungsmethodische Fundierung zu stützen. Auf diesen konzeptionellen Aspekt wird unter 2.2 dieses Gutachtens erneut eingegangen werden.

Dem vorgelegten Konzept ist eine hohe Berufs- und Praxisorientierung zu bescheinigen. Das Studienkonzept strebt ausdrücklich an, die berufliche Handlungskompetenz von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften im Bildungsbereich dahingehend zu stärken, dass die Bereitschaft zur Übernahme von Führungspositionen oder die berufliche Weiterentwicklung gefördert werden. Vor diesem Hintergrund überrascht es etwas, dass nur etwa die Hälfte der Absolventen angeben, dass das Studium zu einer beruflichen Veränderung beigetragen hat. Auch ist eine Bewertung der Praxisorientierung aus Sicht der Herkunftsinstitutionen bisher nicht erfolgt. Dieser Aspekt könnte bei der ausstehenden Gesamtevaluierung des Studiengangs berücksichtigt werden.

Insgesamt kann dem Studiengang eine hohe Transparenz und Kohärenz der Ziele und der Zielbeschreibungen attestiert werden. Die Qualifikationsziele entsprechen dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse.

### **1.3 Weiterentwicklung der Ziele**

Für die Fortführung des Studiengangs verfolgt die Hochschule einerseits die Zielsetzung, Bewährtes beizubehalten und noch stärker zu profilieren. Dies betrifft insbesondere das Prinzip des „Lernens am Unterschied“, zu dem auch das Studium in einer festen Studiengruppe und die starke Akzentuierung der Persönlichkeitsentwicklung gehören. Andererseits sollen mit Blick auf neue Herausforderungen (Veränderung der Studienstrukturen, Anforderungen der Berufspraxis)

insbesondere die Internationalisierung von Inhalten, die Weiterentwicklung des methodisch-innovativen Studienformats sowie die Stärkung der forschungsmethodischen Studieninhalte angegangen werden. Dies ist zu begrüßen, wobei letzteres von der Gutachtergruppe ausdrücklich empfohlen wird. Was die stärkere internationale Ausrichtung des Studiengangs angeht, bleibt abzuwarten, inwieweit sich aus einer Verzahnung mit dem neuen internationalen Studiengang neue inhaltliche, im Blick auf Anforderungen der Weiterbildungsforschung und der Bildungsmanagement-Praxis relevante Schwerpunktsetzungen ergeben könnten.

## **2 Konzept**

### **2.1 Studiengangsaufbau**

Der Studiengang teilt sich grob in vier Studienbereiche, wobei jedem Studienbereich mehrere Module zugeordnet sind. Der Verzicht auf inhaltliche Charakteristik durch die bloße numerische Bezeichnung („Studienbereich 1“, „Studienbereich 2“ etc.) erscheint in der vorliegenden Fassung jedoch eher unbefriedigend. Denkbar wäre etwa: Studienbereich Personalführung (1), Studienbereich Lehr-Lern-Management (2), Studienbereich Strategisches Management (3), Studienbereich Praxistraining (4).

Die obligatorische Praktikumsphase ist dem Studienbereich 4 zugeordnet und macht eine besondere Stärke des Studiengangskonzepts aus. Unter dem bereits unter Teil 1.2 dargestellten Motto „Lernen am Unterschied“ lernen die Studierenden auch in Praxisfeldern, die jeweils eine wichtige Ergänzung ihrer eigenen, bereits vorgängig erworbenen Praxiserfahrungen darstellen, bzw. ihr aktuelles hauptberufliches Tätigkeitsfeld sinnvoll ergänzen. Die drei Bereiche Schulmanagement, Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung sind dabei so ausgewählt, dass sie einerseits eine gewisse Nähe hinsichtlich der Berufsfelder aufweisen – andererseits aber doch auch jeweils spezifische und differenzierte Anwendungskontexte darstellen. Damit wird das intendierte „Lernen am Unterschied“ praktisch tatsächlich ermöglicht. Denn eine zu große Kluft zwischen den unterschiedlichen Handlungsfeldern – rein hypothetisch wäre ja auch eine Kooperation mit Praxisfeldern etwa im Bereich Finanzdienstleistungen oder Logistik denkbar – würde massive Transferprobleme aufwerfen. Umgekehrt wäre eine zu geringfügige Varianz der Praxisfelder – ebenfalls rein hypothetisch wäre z.B. zu denken an einen Austausch zwischen Schulleitungstätigkeiten in unterschiedlichen Schulformen des dreigliedrigen Schulsystems – wiederum mit einem Verzicht auf relevante und erlebbare strukturelle Differenzen verbunden.

Insbesondere das Praktikum, aber auch der gesamte Studiengangsaufbau erscheint der Gutachtergruppe sinnvoll und im Blick auf die intendierten Ziele adäquat gestaltet. Ebenso finden sich

die in der Zielsetzung angestrebten Vorhaben zum „Lernen am Unterschied“ auch im Praktikum konzeptionell gut umgesetzt.

## **2.2 ECTS, Modularisierung und Qualifikationsziele**

Der Studiengang ist auf vier Semester angelegt. Die für den erfolgreichen Abschluss zu dokumentierenden 90 ECTS-Punkte verteilen sich innerhalb der vier vorgestellten Studienbereiche auf 15 Module. Der jährliche Workload entspricht 1.350 Stunden und liegt damit im Rahmen der Vorgaben, da ein Teil des Workloads von den Studierenden innerhalb der jeweiligen Berufstätigkeit erbracht wird. Die Masterarbeit ist Teil des vierten Studienbereichs und wird im Umfang von 21 ECTS-Punkten erstellt.

Von den 15 Modulen sind sieben mit weniger als fünf ECTS-Punkten ausgestattet. Damit ist der modulare Aufbau sehr kleinteilig. Dies erscheint nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Übersichtlichkeit, sondern auch in puncto Prüfungsbelastung als eher ungünstig. Es steht auch nicht im Einklang mit den KMK-Empfehlungen zur Studiengangkonzeption, die eine Untergrenze von fünf ECTS-Punkten pro Modul vorsehen. Es ist dementsprechend zu empfehlen, für die künftige Weiterentwicklung des Studienganges eine grobmaschigere Modulstruktur in den Blick zu nehmen, in diesem Zusammenhang könnte auch eine Reduzierung der Modulzahl erfolgen. Der besondere Charakter des Studiengangs als berufsbegleitendes Angebot lässt es aus Sicht der Studierenden allerdings als vertretbar, eventuell sogar als wünschenswert erscheinen, dass die Arbeitspakete in der vorliegenden Weise kleinteilig portioniert sind und somit in überschaubarer Folge als Meilensteine absolviert werden können – was durch eine gröbere Strukturierung mit größeren Modulen nicht mehr gewährleistet wäre.

Wenig erkennbar ist bei der Ausgestaltung des Masterprogramms eine Verbindung von Forschung und Lehre. Gelegentlich scheint sich diese Verbindung zufällig zu ergeben, die Studierenden werden aber kaum methodisch qualifiziert, um Formen forschenden Lernens zu praktizieren. Auch die Themen der Masterarbeiten lassen eher einen auf Konzeptentwicklung und eine vergleichende Beschreibung von Maßnahmen bezogenen Zuschnitt erkennen und verfolgen wenig analytische Zielsetzungen (Wie werden Maßnahmen bewertet? Wie haben sich Maßnahmen bewährt? Hat eine Maßnahme den gewünschten Erfolg gebracht? Wie lässt sich eine Ausgangssituation für strategisches Handeln erfassen? etc.). Am Institut wird über Kolloquia der akademische Austausch und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt, teilweise nehmen auch Absolventen des Masterstudiengangs mit dem Interesse einer akademischen Weiterqualifikation daran teil. Das geringe Drittmittelaufkommen im Bereich der Forschung (das durchaus anerkennenswerte Drittmittelbudget entfällt weitestgehend auf Lehrkooperationen) und damit die Konzentration des wissenschaftlichen Austauschs auf die Eigenprojekte der Institutsmitarbeiter birgt allerdings auch die Gefahr einer Verinselung der Fragestellun-

gen und des Diskussionshorizonts, dieser Gefahr könnte mit geeigneten Maßnahmen begegnet werden.

Auch wenn der Studiengang anwendungsorientiert ausgerichtet ist, bleibt es ein Studiengang einer akademischen Einrichtung mit entsprechenden Ansprüchen an die Wissenschaftlichkeit des Studienangebots. Die Vermittlung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und auf das Bildungssystem bezogener institutioneller und rechtlicher Kenntnisse sollte daher an geeigneter Stelle stärker sichtbar gemacht werden. Stellt man jedoch in Rechnung, dass nur ein verschwindend kleiner Teil der Studiengangabsolventen eine wissenschaftliche Karriere anstreben dürfte und stellt man weiter in Rechnung, dass inhaltsbezogene Kenntnisse über konkrete Maßnahmen, Praxisprobleme und alltagstaugliche Steuerungsinstrumente für künftige Leitungs- und Lenkungsarbeiten eine hohe Relevanz haben und forschungsbezogene Expertise vorwiegend im Blick auf das grundlegende Verständnis von Forschungsprozessen und Forschungsergebnissen, weniger aber im Blick auf die eigenständige Beherrschung von komplexen, aufwendigen deskriptiven und analytischen Forschungsdesigns von Bedeutung für ein erfolgreiches berufliches Agieren sein dürfte, dann kann man die Studiengangskonzeption in der vorliegenden Form als durchaus angemessen und zielführend bewerten.

Die vier Studienbereiche einschließlich der Praxisphase und der Masterarbeit stellen in ihrem Zuschnitt und ihrer gegenseitigen Ergänzung eine solide, umfassende und adäquate Grundlage für das Qualifikationsziel „Bildungsmanagement in unterschiedlichen Bildungseinrichtungen“ dar. Wenn man die Didaktik in Makro-, Meso- und Mikro-Didaktik unterteilen kann und den Fokus des Bildungsmanagements im Meso-Bereich ansiedelt, dann kann man diesem Studiengang bescheinigen, dass er die richtigen Schwerpunkte setzt, wenn etwa Projektmanagement, Marketing, Innovationsmanagement u.ä. stark gewichtet werden. Auch für die Praktikumsphase (s.o.), die auch adäquat mit ECTS-Punkten ausgestattet ist, scheint eine sinnvolle didaktische Einbettung (Vor- und Nachbereitung, Betreuung in der Durchführung) vorzuliegen.

Die Gutachtergruppe merkt jedoch an, dass die Gesamtkomposition des Studienganges nicht Gegenstand einer eingehenden Qualitätsprüfung ist. Es wird nicht sichtbar, ob der Zusammenhang der Modulthematiken zum Beispiel einem bestimmten theoretischen Modell des Bildungsmanagements oder der Organisation folgt oder ob ein anderes logisches Prinzip zugrunde liegt. Vor diesem Hintergrund sollte geprüft werden, inwiefern unnötige Überschneidungen zwischen den Modulen vorliegen. Um das individuelle Studienziel der Studierenden stärker auf berufliche Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fundierung hin auszurichten, könnten Wahlmodule angeboten werden, die eine neigungsbezogene Schwerpunktsetzung im Studium erleichtern. Die Modulbeschreibung sollte darüber hinaus hinsichtlich der Angabe zur Dauer des Moduls, der Häufigkeit des Angebots und den Zitationsfehlern in Literaturlisten ergänzt bzw. überarbeitet werden.

### **2.3 Lernkontext**

Innerhalb des Lernkontextes des berufsbegleitenden Studienangebots wechseln sich Präsenzphasen mit Selbstlern- und Transferphasen ab, während der letztgenannten arbeiten die Studierenden schwerpunktmäßig mit dem Online-Lernportal. Hier werden den Studierenden die Aufgabenstellungen übermittelt und Materialien zum Download zur Verfügung gestellt, auch ein Austausch zwischen den Studierenden resp. Studierenden und Lehrenden ist über die Lernplattform möglich. Darüber hinaus spielt die Einbindung der Studierenden in ihren jeweiligen beruflichen Alltag eine wichtige Rolle. Die Umsetzung der Lerninhalte findet oftmals unmittelbar statt, gleichsam können praktische Erfahrungen in den Lehrveranstaltungen reflektiert werden.

Die Vermittlung der Kompetenzen erfolgt einerseits durch traditionelle Lehrformate wie individuelles Erarbeiten von Texten, Erstellung schriftlicher Arbeiten, Vorträge und Präsentationen sowie Gruppenarbeiten. Neben den klassischen Lehr- und Lernformen kennt das Studienkonzept Planspiele, Projekte oder Coachings, darüber hinaus bietet das Setting durch die hohe Gruppenbindung an den Wochenend-Blockveranstaltungen vielfältige Möglichkeiten vor allem zur Weiterentwicklung individueller Persönlichkeitskompetenzen sowie von sozialer Kompetenz.

Die Studierbarkeit des Studienganges ist durch die Gliederungsmerkmale mit ausgedehnten Online-Phasen (nach Art eines Fernstudiums) und relativ kompakten Präsenz-Blöcken gut gewährleistet. Da der Studiengang als berufsbegleitender konzipiert ist, kann es – dies wurde auch durch die Anhörung der Absolventen und aktuell Studierenden deutlich – zu Belastungsspitzen kommen, gerade wenn berufsbedingte und studiengangbedingte Phasen hoher Belastung sich addieren. In der Praxis scheint sich dieses strukturell gegebene Problem aber meist durch Absprachen sowie auch durch das Einbringen von Urlaubs- und Freizeit-Kapazitäten ins Studium entschärfen zu lassen. Die Arbeitsbelastung verteilt sich gleichmäßig auf alle vier Semester, womit die im Rahmen der Erstakkreditierung formulierte Empfehlung sichtbar umgesetzt wurde.

### **2.4 Weiterentwicklung**

Wie bereits dargestellt wurde die Arbeitsbelastung innerhalb des Studienprogramms gleichmäßiger verteilt und damit eine Empfehlung der Gutachter aus der Erstakkreditierung adäquat umgesetzt. Inhaltlich hat es seit der Erstakkreditierung wenig Weiterentwicklungen gegeben, da sich das Konzept bislang gut bewährt hat, es wurden jedoch die interdisziplinären Aspekte in den Studieninhalten verstärkt. Für eine künftige Weiterentwicklung des Studienganges in der Zukunft könnten sich nach Ansicht der Gutachtergruppe Überlegungen in Richtung auf eine stärkere Konturierung rechtlicher Rahmenbedingungen, betriebswirtschaftlicher Ansätze (Controlling, Business Pläne etc.) oder auch die Herausforderung der Bildungslandschaft durch das „web 2.0“ (z.B. social media als Distributions- und Marketingplattform) als Optionen anbieten.

### 3 Implementierung

#### 3.1 Ressourcen

Für die Durchführung des Masterprogramms sind mit einem für einen erziehungswissenschaftlichen Studiengang relativ hohen Curricularnormwert günstige Voraussetzungen für eine intensive Betreuung der Studierenden gegeben. Der Lehrbedarf von 39 SWS pro Semester kann auch überwiegend von dem hauptberuflichen Personal des für den Studiengang verantwortlichen Instituts erfüllt werden. Man könnte sich ein breiteres Qualifikationsspektrum des Institutspersonals im Hinblick auf Aspekte des Bildungsmanagements vorstellen, die durch die neuen Konzepte einer evidenzbasierten Bildungssteuerung entstehen (Bildungsmonitoring, Inspektionsverfahren etc.).

Nur eine Mitarbeiterin des Instituts hat eine unbefristete Stelle, dadurch sind die Möglichkeiten, über die Neubesetzung von Stellen das Studienprogramm zu ergänzen oder mit zusätzlichen Akzenten zu versehen, begrenzt. Für ergänzende Unterrichtsangebote durch Lehrbeauftragte kann auf ein größeres Potential von akademisch qualifizierten Personen (überwiegend aus der Bildungspraxis) zurückgegriffen werden. Auf die Qualität und Passung der ergänzenden Lehrangebote wird – auch über eine begleitende Beratung - großer Wert gelegt.

Auch nach Auslaufen der Startförderung des Programms durch die Landesstiftung Baden-Württemberg bis 2008 ist dessen Finanzierung weiterhin gesichert, weil die Hochschule ihre Finanzierungszusagen eingehalten hat. Im Studiengang „Bildungsmanagement“ werden derzeit 1.600 EUR pro Semester erhoben, wobei eine Anhebung der Gebühr auf 1.900 EUR ab dem Studienjahr 2013/14 geplant ist, diese Einnahmen werden durch Mittel der Hochschule ergänzt.

Zur günstigen Personalausstattung des Studiengangs trägt bei, dass über die Studiengebühren eine Mitarbeiterstelle finanziert werden kann. Auch das Sekretariat, Hilfskräfte, Dozentenhonore und Sachausgaben für den Studiengang können aus diesen Mitteln bestritten werden. Durch eine Erhöhung der Semestergebühren ab dem WS 2013/14 wird die finanzielle Basis dieses Masterprogramms weiter konsolidiert, solange ausreichende Nachfrage besteht. Bisher gibt es nach Auskunft der Hochschule keine Hinweise darauf, dass das Interesse an dem Studiengang nachlassen könnte, vielmehr stellt das Studienangebot den teilnehmerstärksten Masterstudiengang der Hochschule dar.

Die Lehrverflechtung mit anderen Studiengängen gestaltet sich bei einem berufsbegleitenden Studiengang mit eher außergewöhnlichen Unterrichtszeiten von vornherein schwierig. Einer der beiden Professoren und drei der Mitarbeiter aus dem Mittelbau lehren aber auch in erziehungswissenschaftlichen Hauptfachstudiengängen für Vollzeitstudierende. Nach Auskunft der Lehrenden soll die Abstimmung des Studiengangs mit ähnlichen Studiengängen in Zukunft intensiviert werden, wenn deren Aufbauphase abgeschlossen ist (ein Masterstudiengang „Erwachsenenbil-

derung“ startete erst in diesem Semester). Gleichmaßen verspricht sich die Hochschule Impulse für den Studiengang von der zum Sommersemester 2013 anstehenden Neubesetzung der Professur für Bildungsforschung. Insofern sind durchaus Bemühungen erkennbar, zu einer verbesserten Verzahnung der Studiengänge zu kommen, die teilweise auch durch die noch nicht vollzogenen Studienreformen in den grundständigen Masterprogrammen bisher beeinträchtigt wurden.

### **3.2 Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation**

Der Studiengang läuft inzwischen seit längerer Zeit mit einem weitgehend unveränderten Team. Dadurch haben sich bezogen auf die Organisation des Studiengangs, die Abstimmung von Zuständigkeiten und die Möglichkeiten der Studierenden, Anliegen zu artikulieren, Verfahren eingesetzt, die einen für die Studierenden zufriedenstellenden und nahezu reibungslosen Studienbetrieb ermöglichen. In den Gesprächen mit den Studierenden ergaben sich keine Anhaltspunkte für die Missachtung ihrer Anliegen oder eine dysfunktionale Organisation des Studiengangs. Vielmehr bekräftigten die Studierenden vor Ort, dass auf Hinweise oder Kritik stets zeitnah reagiert würde und Anpassungen erfolgen würden, um den Bedürfnissen der Studierenden gerecht zu werden. Formal haben die Studierenden auch die Möglichkeit, sich in den verschiedenen studentischen Gremien zivilgesellschaftlich zu engagieren, faktisch tun sie es jedoch weniger, da sie wegen des berufsbegleitenden Studiums über weniger Zeit verfügen.

Wie bereits erwähnt entstand das Studienangebot ursprünglich aus einem Projekt der Baden-Württemberg-Stiftung gGmbH und wird von einem Anbieterverbund getragen. Dementsprechend wirken unter der Federführung des Instituts verschiedene Kooperationspartner mit:

- die Führungsakademie Baden-Württemberg
- das Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft
- die katholische Erwachsenenbildung der Diözese Rottenburg Stuttgart e.V.
- sowie die Universität Hohenheim.

Darüber hinaus besteht inzwischen in Abstimmung mit mehreren externen Institutionen der bereits erwähnte internationale Studiengang mit Einrichtungen aus Ägypten. Dadurch könnten sich auch die internationalen Kooperationen bezogen auf den Studiengang erhöhen, die bisher nur eingeschränkt über Forschungsk Kooperationen der Institutsmitarbeiter mit ausländischen Kollegen herstellbar sind. Angesichts der kurzen Dauer des Studiengangs könnte der Gewinn internationaler Kooperationen vor allem in der punktuellen Einbeziehung ausländischer Experten in das Lehrprogramm bestehen. Auch die Hochschule erhofft sich hier langfristige Synergieeffekte zwischen beiden Studiengängen.

### 3.3 Prüfungssystem

Im Studiengang „Bildungsmanagement“ werden alle Prüfungsleistungen studienbegleitend erbracht, dabei sind die Prüfungen modulbezogen und kompetenzorientiert. Pro Modul ist eine Prüfungsleistung abzulegen, hierfür definiert die Prüfungsordnung sowohl Hausarbeiten, mündliche Referate mit schriftlichem Thesenpapier, Klausuren und praxisnahe Arbeitsproben als auch das Gestalten und Durchführen von Simulationen als mögliche Formen von Modulprüfungen. Dennoch sind in § 7 der Studien- und Prüfungsordnung studienbegleitende Teilprüfungen vorgesehen, welche mit der Maßgabe der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben nicht in Einklang zu bringen sind. Dementsprechend sind studienbegleitende Teilprüfungen zu streichen. Die Prüfungsordnung wurde einer Rechtsprüfung unterzogen und in verabschiedeter Form vorgelegt.

Seit der Erstakkreditierung haben die Studiengangsverantwortlichen die Prüfungsanforderungen zeitlich entzerrt. Von den Studierenden wird die aktuelle Studien- und Prüfungsorganisation als sinnvoll angesehen und findet keine Kritik. Gewünscht wird von Studierenden, einzelne schriftliche Prüfungen durch mündliche Prüfungen ersetzen zu können. Von den Lehrenden wurde überzeugend dargelegt, dass für die Teilnehmer des Programms die schriftliche Ausarbeitung der Prüfungsaufgaben eine besondere Herausforderung und einen wichtigen Qualifizierungsaspekt (auch im Blick auf die zu erarbeitende Masterarbeit) darstellt. Daher empfiehlt die Gutachtergruppe, die Dominanz der schriftlichen Prüfungsform im Studiengang generell zu erhalten, jedoch zu überprüfen, ob ggf. im Einzelfall alternative Prüfungsformen (z.B. E-Portfolio, mündliche Prüfung) möglich sind. Auch würde durch eine eindeutigere Kennzeichnung der zu erbringenden Leistungen die Transparenz des Studiengangs erhöht werden.

Formal sind Nachteilsausgleichsregelungen in der Prüfungsordnung verankert, darüber hinaus werden angesichts der überschaubaren Zahl von Studierenden für Studierende mit Behinderung und in besonderen Lebenslagen im Einzelfall und über persönliche Gespräche individuelle Lösungen gefunden. Es sind keine Zweifel daran entstanden, dass den Lehrenden in dem Studiengang an der Unterstützung der Studierenden in unerwarteten und kritischen Lebenssituationen wirklich gelegen ist.

Die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg stellt unter § 16 der Studien- und Prüfungsordnung ihr Verfahren zur Anrechnung von Studienzeiten, Studienleistungen und Prüfungsleistungen dar, dieses genügt jedoch nicht den Belangen der Lissabon-Konvention. Da die wechselseitige Anerkennung von Modulen bei Hochschul- und Studiengangswechsel auf den erworbenen Kompetenzen der Studierenden (Lernergebnisse) entsprechend den Regelungen der Lissabon-Konvention (Art. III) beruht, ist die Anerkennung zu erteilen, sofern keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen bestehen (Beweislastumkehr, Art. V). Dies ist mit handhabbaren Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen zu verankern. Die um die Lissabon-Konvention ergänzte und verabschiedete Ordnung ist daher noch nachzureichen.

### **3.4 Transparenz und Dokumentation**

Sowohl Studiengang als auch Studienverlauf und Prüfungsanforderungen sind angemessen dokumentiert und veröffentlicht. Die relevanten studienorganisatorischen Dokumente wie Modulhandbuch, Diploma Supplement, Transcript of Records, Zeugnisurkunde, Zulassungssatzung und Studien- und Prüfungsordnung wurden der Gutachtergruppe vorgelegt. Zulassungssatzung und Studien- und Prüfungsordnung sind für Studieninteressierte und Studierende über die Homepage der Pädagogischen Hochschule zugänglich. Darüber hinaus werden Studieninteressierten verschiedene Flyer zur Information zur Verfügung gestellt.

Die Hochschule kennt verschiedene Komponenten zur individuellen Betreuung und Studienorganisation. So stehen Kursmanager und Modulverantwortliche zur Verfügung, darüber hinaus übernehmen Absolventen Kurspatenschaften für Studienanfänger. Informationsveranstaltungen werden in regelmäßigen Abständen durchgeführt, Beratungen finden sowohl in den regelmäßigen Sprechstunden als auch über die Lernplattform statt. Für die Präsenzphasen an der PH stehen preiswerte Übernachtungsmöglichkeiten direkt bei der PH zur Verfügung. Für die Lernplattform gibt es kein explizites Tutorial oder Einführungsmodul, vielmehr werden die Studierenden hier sukzessive an die verschiedenen Funktionen herangeführt.

Der (fachwissenschaftliche) Austausch unter den Studierenden, die jeweils zu circa einem Drittel aus der Wirtschaft – betriebliche Bildung, dem Bereich Bildung - Schulwesen und der Erwachsenenbildung immatrikuliert werden, ist sehr stark ausgeprägt und besitzt einen gefestigten Netzwerkcharakter, der auch über die Studienzeit hinaus unter anderem durch das hochschul-/studiengangeigene Alumniportal gepflegt wird. Auch ist die Nutzung externer Internetportale und WWW-Datenbanken bereits üblich, soll aber weiter ausgebaut werden. Weiterhin ist man auf Messen und mit einem eigenen Newsletter präsent.

Es ergaben sich für die Gutachter vor Ort keine Hinweise, dass das Informations- und Beratungsangebot für die Studierenden des Studiengangs Mängel aufweist.

### **3.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

Innerhalb des Instituts sind zwei der sieben Mitarbeiter Frauen, innerhalb des Studiengangs gibt es wiederum einen höheren Frauenanteil. Bei der Zusammensetzung der Studierendenschaft wird daher versucht, vermehrt Männer für den Studiengang zu gewinnen. Auch im Modul „Personalmanagement“ spielen Fragen des Diversity-Managements eine Rolle.

Die Hochschule verfügt über ein Gleichstellungsbüro, welches sich insbesondere mit Problemen beim Studium mit Kind beschäftigt und hier der erste Ansprechpartner ist. Darüber hinaus gibt es eine Beauftragte für Chancengleichheit sowie mehrere Gleichstellungsbeauftragte. In ihrem Gleichstellungsplan verankert die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg Strategien, um perso-

nelle und strukturelle Maßnahmen zu Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit transparent, durchgängig, wettbewerbsfähig, zukunftsorientiert und nachhaltig zu gestalten.

### **3.6 Weiterentwicklung**

Die Ressourcen haben sich seit der Erstakkreditierung weiterentwickelt. Durch die Unterstützung der Leitung der PH kann der Studiengang auch ohne Fördermittel finanziell gesichert weitergeführt werden, darüber hinaus wurden weitere Mitarbeiter der Hochschule strukturell in den Studiengang verankert. In Folge des internationalen Studiengangs hat sich der Lehrkörper weiter professionalisiert. Durch die günstige Personalausstattung des Studiengangs und die dadurch bedingte günstige Betreuungssituation der Studierenden konnten die Probleme, die durch die Belastungsspitze am Ende des Studiums entstanden waren, abgebaut und eine bessere Belastungsverteilung erreicht werden.

Im Rahmen der Erstakkreditierung wurde empfohlen, künftig verstärkt darauf zu achten, dass ein für ein wissenschaftliches Studium angemessenes Verhältnis zwischen Lehrbeauftragten aus der Praxis und Lehrbeauftragten aus der Wissenschaft erreicht wird. Hier wurde zum einen ein Dokument erarbeitet, welches das Profil der Lehrbeauftragten klarer definiert und als Grundlage für die Bestellung von Lehrbeauftragten verwendet wird. Ebenfalls werden Lehrbeauftragte pro Semester nur noch im Umfang von durchschnittlich zehn SWS eingebunden, hauptsächlich in den Modulen „Projektmanagement“ und „Coaching“.

## **4 Qualitätsmanagement**

Das Qualitätsmanagementsystem der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg besteht aus verschiedenen Komponenten und findet auf drei Ebenen statt: Auf der Makroebene orientiert sich die Hochschule an TQM-Ansätzen und dem strategischen Leitbild und hat ein aktives Alumni-Netzwerk eingerichtet. Auf der nächsten Ebene stehen Instrumente wie Zulassungsverfahren, Qualitätshandbuch oder Bedarfsanalysen im Vordergrund, die Evaluationsformen sind dabei auf beiden Ebenen von vorwiegend quantitativer Natur. Auf der Mikroebene werden Kursmanager, Modulverantwortliche und Studierendenevaluationen wie Studierendenzahlen oder Lehrveranstaltungsevaluationen als Qualitätssicherungsinstrumente verortet, diese werden als vorwiegend qualitativ eingestuft. Das Qualitätsmanagementsystem wird zentral von der eigens eingerichteten Stabsstelle Qualität gesteuert, in jeder Fakultät gibt es wiederum verantwortliche Ansprechpartner.

In den von der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg vorgelegten Erläuterungen zum Qualitätsmanagement wird der Eindruck eines umfassenden Systems vermittelt, der auf einem Mehrebenen-Ansatz beruhe und sich an einer fundamentalen Programmlogik orientiere. Jedoch fehlt

eine Beschreibung von einschlägigen Instrumenten. Es entsteht so der Eindruck, dass sich die Praxis im Kern auf die Dokumentation von Outputdaten (z.B. Teilnehmer- und Erfolgsstatistik) und auf Feedbacks durch Studierende beschränkt. Die im Anhang mitgelieferten Instrumente bestätigen diese Vermutung, insofern es sich hier im Wesentlichen um Fragebögen handelt, die Studierenden-Meinungen abfragen. In diesem Kontext fehlt nach Ansicht der Gutachter eine (zumindest skizzenhafte) Auseinandersetzung mit der weitreichenden Literatur zur studentischen Lehrkritik oder der Bezug auf validierte Skalen und Items. Offenbar handelt es sich in der Regel um selbst erzeugte Instrumente, welche bislang nicht validiert wurden.

Die Evaluationen der Lehrveranstaltungen erfolgen semesterweise für je eine Fakultät und finden in der Mitte des Semesters statt, damit eine Rückkopplung der Ergebnisse an die Studierenden möglich ist. Im Fall von negativen Evaluationsergebnissen nimmt der Studiendekan Kontakt zu der betreffenden Person auf, darüber hinaus werden im regelmäßig stattfindenden „PH á la Carte“ hochschuldidaktische Seminare veranstaltet. Dass die Ergebnisse der Lehrkritik positiv sind, ist sehr erfreulich – ein Eindruck, der sich im Gespräch mit Absolventen und Studierenden noch verstärkte.

Im Rahmen des QM wird den Feedback-Bögen und anderen einschlägigen Verfahren wie Fokusgruppen oder Möglichkeiten zum Online-Kommentar (Online-Plattform) ein großer Umfang eingeräumt. Die Selbstdokumentation der Hochschule und die Gespräche der Gutachter mit Absolventen, Programmdurchführenden und Studierenden zeigen, dass die studentischen Feedbacks durchaus Veränderungen auslösten. Die Gutachter halten es jedoch im Sinne eines QM für sinnvoll, Verfahren des Umgangs mit kritischen Daten systematischer zu beschreiben und beispielsweise Schwellenwerte für Interventionen zu formulieren.

Außerdem hält die Gutachtergruppe es für wünschenswert, dass die aktuelle Lehrveranstaltungskritik stärker in die Verfahren der Hochschule eingebunden wird. Hier bestehen offenbar bereits Ansätze, ein gemeinsames System zu entwickeln. Die Programmverantwortlichen des Masterstudienganges spielen bei der Entwicklung des hochschulweiten Systems offenbar – und aus zwingenden Gründen – eine wichtige Rolle. Dass aufgrund der Besonderheit des Studiengangs zusätzliche Instrumente erforderlich sind, wie die Selbstbeschreibung erläutert, ist gut nachvollziehbar.

Neben der Breite der Lehrkritik sind allerdings andere Verfahren der Qualitätsanalyse deutlich unterrepräsentiert, so fehlen bislang solide Daten zu den Karrieren der Absolventen. Eine aktuelle Masterarbeit erarbeitet eine Absolventen- bzw. Verbleibstudie, jedoch lagen zum Zeitpunkt der Vor-Ort-Begehung noch keine Daten vor und auch inhaltliche und methodische Ansätze wurden nicht erläutert. Offenbar herrscht aber im Team des Studiengangs die Meinung vor, dass Absolventenstudien elementar für das QM sind und die Masterarbeit kein einmaliges Ereignis bleiben soll. Die Tatsache, dass sowohl der Studiengang als auch die Hochschule Energie in

Alumni-Programme bzw. Alumni-Netzwerke investieren, ist ein weiteres gutes Signal. In diesem Sinne geht die Gutachtergruppe davon aus, dass zukünftig Verbleibstudien ein festes Element des QM sein werden. Auch hier könnte deutlich werden, unter welchen Bedingungen und bei welchen Befunden eine Überarbeitung des Masterprogramms (z.B. Anpassung der Zielgruppe) erforderlich wird, da aus Sicht der Gutachter nicht das Sammeln von Daten, sondern der Nutzen von Daten für Programmentwicklung im Vordergrund des Qualitätsmanagements steht.

In Gesprächen wurde deutlich gemacht, dass die Kompetenzen der externen Lehrbeauftragten, auf denen weite Teile des Studiums fußen, evaluiert werden. Innerhalb des Kollegiums gibt es einen zuständigen (hauptamtlichen) Ansprechpartner, welcher für die Betreuung der Lehrbeauftragten zuständig ist. Nach Aussage der Lehrenden vor Ort kam es in der Vergangenheit in Folge negativer Lehrevaluation zu einem Austausch einzelner Lehrbeauftragter.

Das bislang implementierte QM zeigt sich auch bei der Analyse von besonderen Aspekten des Studienganges unvollständig: So ist das Prüfungssystem weitestgehend durch schriftliche Arbeiten bestimmt. Diese Engführung auf Schriftlichkeit wird der Gutachtergruppe damit begründet, dass Präsentationen, Gruppenarbeit und Interaktion in diesem Studiengang ohnehin in hohem Ausmaß vorhanden seien, so dass die Studierenden mittels Verschriftlichung zum wissenschaftlichen Arbeiten angeleitet werden. Diese Begründung halten die Gutachter – wie bereits unter 3.3 ausgeführt – für plausibel und nachvollziehbar, dennoch werden für das Gelingen keine Kriterien ausgewiesen und auch keine Belege vorgelegt. Gleichzeitig wird in den Programmdokumenten und noch stärker in den Gesprächen mit allen Beteiligten immer wieder und sehr massiv die Ausbildung und Stärkung sozialer Kompetenz der Studierenden (Persönlichkeitsentwicklung) als Zielperspektive ausgewiesen. Es kommt die Frage auf, weshalb die Messung sozialer Kompetenzen nicht Element des QM – Systems ist, obschon die für Management so bedeutsame Organisationspsychologie vielfältige Instrumente anbietet.

Zusammenfassend kann man aus Sicht des QM feststellen, dass die im einschlägigen Modul des Studienganges bearbeiteten Elemente eines umfassenden Konzeptes sich im Modell der eigenen Qualitätssicherung nur ansatzweise wiederfinden. Das Modul könnte genutzt werden, den Studiengang besser und empirisch fundiert zu evaluieren. Hier wird im Übrigen auch eine Chance ausgelassen, das von einigen Gutachtern beklagte Methodendefizit des Studienganges zu beheben. Wenn die theoretischen Inhalte des QM praktisch auf den eigenen Studiengang angewandt würden, bekämen die Studierenden fast zwangsläufig methodische Instrumente für Evaluationen an die Hand.

Mit Blick auf die neuen Entwicklungen, nämlich insbesondere die Etablierung eines einschlägigen internationalen Studienganges, sollte das QM zukünftig genau im Auge behalten, wie und ob hier Wechselwirkungen mit dem hier vorgelegten Studiengang entstehen. Offenbar geht

man von positiven Effekten aus. Ob diese positive Einschätzung gerechtfertigt ist, sollte nicht Gegenstand von „gefühlten“ Wirkungen sein.

Zusammenfassend kommt die Gutachtergruppe zu dem Schluss, dass das QM – trotz der Bedeutung für Bildungsmanagement und trotz einschlägiger Empfehlungen bei der Erst-Akkreditierung – Verbesserungspotential aufweist. Vor diesem Hintergrund werden abschließend folgende Befunde ausgesprochen:

Das QM ist noch nicht sehr ausgeprägt, wenn auch im Bereich der Lehrkritik sehr rührig. Hier könnte nach sechs Jahren mehr vorliegen, zumal ein fundiertes QM ja ein wesentliches Element des Studiengangs „Bildungsmanagement“ ist. Eine Verknüpfung des QM des Studiengangs mit den Inhalten des gleichnamigen Moduls, das QM als relativ komplexes Modell beschreibt, könnte ein einfacher Weg sein. Der Studiengang Bildungsmanagement sollte weiterhin eigene Instrumente des QM einsetzen, gleichzeitig könnten aber die begonnenen Anstrengungen, ein hochschulübergreifendes System wenigstens für zentrale Aspekte zu entwickeln, mit Energie betrieben werden. Die in der Hochschul-AG zur Qualitätsentwicklung mitarbeitenden Wissenschaftler des Studienganges könnten hier eine offensive Rolle spielen.

Die zentralen Empfehlungen lauten daher entsprechend: Es sollte eine Gesamtevaluation des Studiengangs durchgeführt werden (z.B. Modulkomposition, Literatur, querliegende Inhalte (wie z. B. Methodenkompetenz). Die aus Evaluationsergebnissen abgeleiteten Maßnahmen sollten in einer Evaluationsatzung festgeschrieben werden. Es sollte eine Verbleibstudie etabliert werden.

## **5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“<sup>1</sup> vom 08.12.2009**

Der begutachtete Studiengang entspricht den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse vom 21.04.2005, den landesspezifischen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie der verbindlichen Auslegung und Zusammenfassung dieser Dokumente durch den Akkreditierungsrat (Kriterium 2 „Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem“). Der Studiengang entspricht den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010.

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studierbarkeit“ (Kriterium 4), „Studiengangsbezogene Kooperationen“ (Kriterium 6), „Ausstattung“ (Kriterium 7), „Transparenz und Dokumenta-

---

<sup>1</sup> i.d.F. vom 23. Februar 2012

tion“ (Kriterium 8), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) erfüllt sind.

Hinsichtlich (Kriterium 3) „Studiengangskonzept“ zeigt sich, dass die Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen noch nicht gemäß der Lissabon-Konvention in den studiengangrelevanten Dokumenten verankert wurden.

Mit Bezug auf Kriterium 5 „Prüfungssystem“ stellen die Gutachter fest, dass die in § 7 der Studien- und Prüfungsordnung vorgesehenen studienbegleitenden Teilprüfungen mit der Maßgabe der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben nicht in Einklang stehen.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen berufsbegleitenden Studiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) sowie der von ACQUIN erarbeiteten „Handreichung zur Akkreditierung von berufsbegleitenden und/oder weiterbildenden Studiengängen“ begutachtet. Die darin aufgeführten Kriterien bzgl. Zugang und Anrechnung von beruflichen Kompetenzen sowie Curriculum und Studienorganisation werden als erfüllt bewertet.

## IV Beschluss/Beschlüsse der Akkreditierungskommission von ACQUIN<sup>2</sup>

### 1 Akkreditierungsbeschluss

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 27. März 2013 folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „Bildungsmanagement“ (M.A.) wird mit folgenden Auflagen akkreditiert:**

- **Da die wechselseitige Anerkennung von Modulen bei Hochschul- und Studiengangswechsel auf den erworbenen Kompetenzen der Studierenden (Lernergebnisse) entsprechend den Regelungen der Lissabon-Konvention (Art. III) beruht, ist die Anerkennung zu erteilen, sofern keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen bestehen (Beweislastumkehr, Art. V). Dies ist mit handhabbaren Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen zu verankern. Die um die Lissabon-Konvention ergänzte und verabschiedete Prüfungsordnung ist nachzureichen.**
- **Die unter § 7 der Studien- und Prüfungsordnung aufgeführten studienbegleitenden Teilprüfungen sind zu streichen.**
- **Das Modularisierungskonzept muss formal wie inhaltlich überarbeitet werden: In Hinblick auf den Modulumfang ist die Empfehlung der KMK, der zufolge im Regelfall kein Modul mit weniger als 5 ECTS-Punkte ausgewiesen sein sollte, zu beachten. Die Vermittlung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und auf das Bildungssystem bezogener institutioneller und rechtlicher Kenntnisse muss an geeigneter Stelle stärker sichtbar gemacht werden. Die Modulbeschreibungen müssen hinsichtlich der Dauer des Moduls und der Häufigkeit des Angebots präzisiert werden.**

**Die Akkreditierung ist befristet und gilt bis 30. September 2014.**

**Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. Januar 2014 wird der Studiengang bis 30. September 2019 akkreditiert. Bei mangelndem Nachweis der Aufлагenerfüllung wird die Akkreditierung nicht verlängert.**

**Das Akkreditierungsverfahren kann nach Stellungnahme der Hochschule für eine Frist von höchstens 18 Monaten ausgesetzt werden, wenn zu erwarten ist, dass die**

---

<sup>2</sup> 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.

**Hochschule die Mängel in dieser Frist behebt. Diese Stellungnahme ist bis 30. Mai 2013 in der Geschäftsstelle einzureichen.**

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Dominanz der schriftlichen Prüfungsform im Studiengang sollte generell erhalten bleiben, jedoch dahingehend überprüft werden, ob ggf. alternative Prüfungsarten möglich sind (z.B. e-portfolio, mündliche Prüfung).
- Es sollte überlegt werden, ob Wahlmodule angeboten werden können, die eine neigungsbezogene Schwerpunktsetzung im Studium erleichtern.

Die Akkreditierungskommission weicht in ihrer Akkreditierungsentscheidung in den folgenden Punkten von der gutachterlichen Bewertung ab:

#### Zusätzliche Auflagen

- Das Modularisierungskonzept muss formal wie inhaltlich überarbeitet werden: In Hinblick auf den Modulumfang ist die Empfehlung der KMK, der zufolge im Regelfall kein Modul mit weniger als 5 ECTS-Punkte ausgewiesen sein sollte, zu beachten. Die Vermittlung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und auf das Bildungssystem bezogener institutioneller und rechtlicher Kenntnisse muss an geeigneter Stelle stärker sichtbar gemacht werden. Die Modulbeschreibungen müssen hinsichtlich der Dauer des Moduls und der Häufigkeit des Angebots präzisiert werden.

#### Begründung:

Der Fachausschuss Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften hat hier mehrere Empfehlungen der Gutachter, die das Modularisierungskonzept betreffen, zusammengeführt. Darüber hinaus bewertet der Fachausschuss die jeweiligen Monita als schwerwiegender und hat daher eine Auflage vorgeschlagen. Die Akkreditierungskommission hat sich dieser Sichtweise angeschlossen.

#### Umformulierung von ursprünglicher Auflage

Die zweite ursprüngliche allgemeine Auflage:

- Gemäß der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben sind die unter § 7 der Studien- und Prüfungsordnung aufgeführten studienbegleitenden Teilprüfungen zu streichen.

wurde umformuliert.

#### Begründung:

Die Akkreditierungskommission weist darauf hin, dass im Gutachten dargestellt ist, dass im Studiengang „Bildungsmanagement“ (M.A.) keine studienbegleitenden Teilprüfungen durchgeführt werden. Angesichts dieser Tatsache sind diese auch aus der Studien- und Prüfungsordnung zu streichen. Darüber hinaus wird eine Umformulierung aufgrund des Rundschreibens des Akkreditierungsrates vom 09. Januar 2013 vorgenommen.

## **2 Feststellung der Auflagenerfüllung**

Die Hochschule reichte fristgerecht die Unterlagen zum Nachweis der Erfüllung der Auflagen ein. Diese wurden an den Fachausschuss mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet. Der Fachausschuss sah die Auflagen als erfüllt an. Auf Grundlage der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 28. März 2014 folgenden Beschluss:

**Die Auflagen zum Masterstudiengang „Bildungsmanagement“ (M.A.) sind erfüllt. Der Studiengang wird bis zum 30.09.2019 akkreditiert.**