

## Akkreditierungsbericht

Reakkreditierungsverfahren an der

**HHL Leipzig Graduate School of Management**

**„Full-time Master Program in General Management“ (MBA)**

**„Part-time Master Program in General Management“ (MBA)**

### **I Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens**

**Erstmalige Akkreditierung am:** 23. September 2009, durch: ACQUIN, bis: 30. September 2014

**Vertragsschluss am:** 29. Mai 2013

**Eingang der Selbstdokumentation:** 10. Februar 2014

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 09./10. Juni 2014

**Fachausschuss und Federführung:** Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften unter der Federführung von Prof. Dr. Rolf Bühner

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Ulf Schöne

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 29. September 2014, 29. September 2015

#### **Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Gerberich Consulting AG (Vertreter der Berufspraxis)
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg, School of Business & Economics
- Prof. Dr. Gerd Hofmeister, Fachhochschule Erfurt, Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr
- Prof. Dr. Thomas Träger, Träger Managementberatung Landshut
- Sebastian Knobloch, Studiengang „Entrepreneurship und Innovation“ (M.Sc.), Schumpeter School of Business and Economics Wuppertal (Vertreter der Studierenden)

**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.

## Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens .....</b>	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>4</b>
	1 Kurzportrait der Hochschule.....	4
	2 Einbettung der Studiengänge.....	4
	2.1 Ergebnisse aus der erstmaligen Akkreditierung.....	4
<b>III</b>	<b>Darstellung und Bewertung .....</b>	<b>6</b>
	1 Ziele.....	6
	2 Konzept.....	10
	3 Implementierung .....	15
	4 Qualitätsmanagement.....	18
	5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009.....	21
	6 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe.....	22
	6.1 Allgemeine Auflagen .....	22
	6.2 Auflagen im Studiengang Full-time Master Program in General Management (MBA).....	23
<b>IV</b>	<b>Beschluss/Beschlüsse der Akkreditierungskommission von ACQUIN.....</b>	<b>24</b>
	1 Akkreditierungsbeschluss .....	24
	Allgemeine Auflagen .....	24
	Full-time Master Program in General Management (MBA) .....	24
	Part-time Master Program in General Management (MBA).....	25
	2 Feststellung der Aufлагenerfüllung .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
	3 Akkreditierungsvorschlag .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## **II Ausgangslage**

### **1 Kurzportrait der Hochschule**

Die HHL – Leipzig Graduate School of Management sieht sich in der Tradition der 1898 gegründeten und 1946 in die Universität Leipzig eingegliederten Handelshochschule Leipzig. Sie wurde 1992 auf Initiative der Industrie- und Handelskammer Leipzig als gemeinnützige GmbH gegründet. 1994 wurde sie vom Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst als Hochschule anerkannt, seitdem hat sie auch das Promotionsrecht.

Die Hochschule hat zurzeit 550 Studierende, 30% von diesen kommen aus dem Ausland.

### **2 Einbettung der Studiengänge**

Der weiterbildende Intensivstudiengang „Full-time Master Program in General Management“ kann in zwei Varianten studiert werden. Als „fast track“ führt er über 15 Monate mit 90 ECTS-Punkten, als „advanced track“ über 21 Monate mit 120 ECTS-Punkten zum Abschluss „Master of Business Administration“. Für den Studiengang fallen Studiengebühren in Höhe von insgesamt 29.000 € an.

Der weiterbildende berufsbegleitende Studiengang „Part-time Master Program in General Management“ führt über 27 Monate zum Abschluss „Master of Business Administration“, dabei werden 90 ECTS-Punkte erworben. Für den Studiengang fallen Studiengebühren in Höhe von insgesamt 31.000 € an.

#### **2.1 Ergebnisse aus der erstmaligen Akkreditierung**

Die Studiengänge wurden unter den Studiengangbezeichnungen „Master of Business Administration in General Management, Full-Time“ (MBA) und „Master of Business Administration in General Management, Part-Time“ (MBA) im Jahr 2009 erstmalig durch ACQUIN begutachtet und akkreditiert.

Zur Optimierung des Studienprogramms wurden im Zuge der erstmaligen Akkreditierung für beide Studiengänge die folgenden Empfehlungen ausgesprochen:

- Es sollte dafür Sorge getragen werden, dass die personellen Ressourcen so eingesetzt werden, dass die fachlichen Inhalte ausgewogen und die Kernkompetenzen personell gesichert sind.
- Das Stipendiensystem sollte weiter ausgebaut und mehr Stipendien als bisher den Studierenden zur Verfügung gestellt werden.
- Die Einteilung der Module in die an den Stakeholdern orientierten „Säulen“ sollte überdacht werden. So sollte die Einordnung des Moduls „International Trade“ in den Modulbereichen

„Business Fundamentals“ oder „International Challenges“ erfolgen, aufgrund einer fehlenden inhaltlichen Passung aber nicht wie bislang im Modulbereich „Managing Society“.

- Das Qualitätsmanagement sollte weiter systematisiert und Optimierungsmaßnahmen verbindlicher verankert und deutlicher dargestellt werden. Dabei sollten ex-ante-Steuerungsmechanismen stärker verankert werden.

Auf den Umgang mit den Empfehlungen wird im Gutachten an geeigneter Stelle eingegangen.

### III Darstellung und Bewertung

#### 1 Ziele

Die HHL Leipzig Graduate School of Management verfolgt seit 2008 das ehrgeizige Ziel, bis zum Jahr 2020 zu den zehn führenden Business Schools in Europa zu gehören. Trotz Rückschläge auf Grund der Finanzkrise will sie weiterhin an diesem Ziel festhalten. Sie hat aber ihre ursprüngliche Strategie angepasst. Der Name der neuen Strategie, „innovate125“, soll dabei zum Ausdruck bringen, dass sie ihre Ziele bis zu ihrem 125. Geburtstag im Jahr 2023 erreichen will. In ihrer Vision strebt sie jetzt ergänzend an, die „Leipzig school for sustainable and entrepreneurial leadership“ zu werden. Die damit verbundenen Anforderungen sind im Mission Statement der Hochschule dargelegt. Für die Zielerreichung hat die Hochschule mehrere Maßnahmen und Teilziele definiert, hierunter zählen die Ausweitung der Lehrkapazität, die Ausweitung der Studierendenzahlen, die Intensivierung der Drittmittelinwerbung, die Bündelung der Forschung in Forschungsgruppen und den Ausbau des regionalen, nationalen und internationalen Netzwerkes.

Die zu akkreditierenden Studiengänge sind Teil eines kleinen Portfolios an Studiengängen. Dieses umfasst fünf Studiengänge - neben den zwei zu akkreditierenden Studiengängen zwei M.Sc.-Programme in Management und einen „Executive MBA“ – sowie ein Doktorandenprogramm. In seiner Gesamtheit ist das Portfolio an den Zielen der Hochschule ausgerichtet und spiegelt ihre Strategie wider.

Der Ansatz der unternehmerischen Hochschule zieht sich als Querschnittsthema durch alle Programme und die Anzahl der Gründungen aus der HHL heraus ist mit 150 Gründungen bei 1800 Absolventen als vorbildlich zu bezeichnen. Hieraus resultierte auch die Auszeichnung der HHL als Gründerhochschule.

#### **Zielsetzungen der Studiengangsvarianten**

Da sich die Studiengänge strategisch ergänzen, soll, das Kapitel „Konzept“ teilweise vorwegnehmend, auch auf die Struktur der zu akkreditierenden Programme eingegangen werden. In der Struktur der Studiengänge bilden sich wesentliche Zielunterschiede ab.

Das „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) wird in zwei Studiengangsvarianten angeboten. Die erste Variante, bezeichnet als „fast track“, umfasst eine Studiendauer von insgesamt 15 Monaten mit 90 ECTS-Punkten; die zweite, sogenannte „advanced track“-Studiengangsvariante umfasst eine Studiendauer von insgesamt 21 Monaten mit 120 ECTS-Punkten. Unterrichtssprache ist in beiden Varianten Englisch.

Die wesentliche Differenzierung der Studiengangsangebote in fast track und advanced track liegt darin begründet, dass die Studierenden des advanced track die Möglichkeit haben, aus den Wahl-

modulen („elective courses“) eine umfassendere Auswahl z.B. im Sinne eines spezifischen, individuellen Studienkonzeptes zu treffen. Ferner ist ein Auslandsaufenthalt bzw. ein „internship“ integraler Bestandteil dieses Studiengangskonzeptes. Insofern erweitert sich in der advanced track-Studiengangsvariante der unmittelbare kurzfristige Zielerreichungsgrad im Sinne von fachlich-inhaltlichen Zielen beispielsweise um die Möglichkeit, umfangreiche Einblicke in die berufliche Praxis unter Beachtung auch internationaler Bezüge zu gewinnen oder interkulturelle Kompetenzen zu fördern. Das innerhalb der Studienstruktur eingerichtete Auslandssemester unterstützt von daher eine grundlegende Vorbereitung auf eine internationale Berufstätigkeit.

Darüber hinaus bietet die HHL auch ein „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) an, welches eine reguläre Studiendauer von insgesamt 27 Monaten umfasst. Dieses Studienprogramm wurde speziell für, in der Ausdrucksweise der Selbstdokumentation, „mid-career, high potential professionals“ mit einem Bachelorabschluss in einer wissenschaftlichen Disziplin konzipiert. Konzeptionell wurde neben den „elective modules“ in General Management eine zweite elective-Studiengangsrichtung konzipiert: „Hospital Management & Health Services“ wendet sich an Studierende mit einem praxisgestützten Erfahrungswissen im Gesundheitssektor. Als übergeordnetes Ziel wird auch in diesem Studienangebot eine interdisziplinäre Ausbildung auf wissenschaftlichem Niveau in Bezug auf Fachwissen, Forschungsinhalten und Anwendungsorientierung angestrebt.

Der Schwerpunkt „Hospital Management & Health Services“ ist allerdings noch nicht vollständig herausgearbeitet. Die einzelnen Studienbausteine scheinen noch nicht vollständig auf diesen abgestimmt. Den Gutachtern fehlten hier noch Informationen zu ausgewählten Praxispartnern über das Universitätsklinikum Leipzig hinaus; andere Partner des Gesundheitswesens wie Pharmaindustrie, Medizintechnik, Ärzte oder Krankenkassen wurden bisher nicht erwähnt. Da die zugehörige Professur erst im November 2013 besetzt wurde und der Schwerpunkt erst ab Frühjahr 2015 angeboten wird, ist aber davon auszugehen, dass hier bald eine Präzisierung erfolgen wird.

Die begutachteten Studiengänge richten sich an Studierenden aller Fachrichtungen, die mindestens über einen Bachelorabschluss sowie eine zweijährige Berufserfahrung (Full-Time) bzw. dreijährige Berufserfahrung (Part-Time) verfügen. Für beide Studiengänge sind 40 Studienplätze vorgesehen, wobei die Aufnahme in den Vollzeitstudiengang jährlich und in den Teilzeitstudiengang halbjährlich erfolgt.

### **Qualifikationsziele**

Die unterschiedlichen Varianten der Masterprogramme in General Management wurden mit dem Ziel entwickelt, den Studierenden zukunftsweisende und wissenschaftlich fundierte Kenntnisse und Kompetenzen im Hinblick auf die Führung und Administration von Unternehmen zu vermitteln. Dieses Hauptziel wird über die zwei Zieldimensionen „persönlichkeitsbezogene Studienziele“

und „inhaltliche Studienziele“ innerhalb der generalistisch ausgerichteten Studienprogramme erreicht. Von der HHL werden in der Selbstdokumentation die inhaltlichen Studienziele (z.B. interdisziplinäre Orientierung, wissenschaftliche Tiefe etc.) mit den spezifischen Anforderungen an einen zukünftigen Berufserfolg verknüpft.

Mit den Studiengängen soll eine breit angelegte betriebswirtschaftliche Qualifizierung für eine Managementkarriere in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Positionen in Wirtschaft und Verwaltungen geschaffen werden. Die dafür erforderlichen Kompetenzen, analytischen Fähigkeiten und Methoden werden dabei so vermittelt, dass die Studierenden auch zu disziplinübergreifender wissenschaftlicher, selbstorganisierter und problemlösungsorientierter Arbeit befähigt werden, und welche sie zur Wahrnehmung entsprechender Führungs- und Leitungsaufgaben in Unternehmen und Verwaltungen benötigen.

Beide Studiengänge sehen die Vermittlung von Fachkompetenz nur als einen Teil der Ausbildung und betonen überfachliche Aspekte der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Zur Erreichung dieser Ausbildungsziele besteht die HHL bewusst auf der Beibehaltung von Präsenzwochen auch beim Part-Time-MBA. Die Hochschule setzt neben Case-orientierten Inhalten und hohem Praxisbezug auf die Einbindung von praxiserfahrenen Gastdozenten und Lehrbeauftragten, die allesamt aus dem HHL-Netzwerk stammen.

Die Berufsaussichten für Absolventen wurden als sehr gut dargestellt. 92% der Full-Time-MBA-Absolventen fanden innerhalb von 2,5 Monaten nach ihrem Examen eine Festanstellung. Die Karrierechancen für Part-Time-MBAs werden als ähnlich gut angegeben: Absolventen des „General-Management“-Tracks werden von den gleichen, oftmals international ausgerichteten Firmen angestellt wie die Full-Time-MBAs. Absolventen des „Hospital Management & Health Services“-Track qualifizieren sich für die Leitung medizinischer Einrichtungen oder leitende Tätigkeiten in Clustern bzw. Netzwerken. Von der Hochschulleitung wurde auch der hohe Anteil von Existenzgründern erwähnt: Absolventen der HHL haben insgesamt bislang ca. 150 Unternehmensgründungen gewagt.

Die Studierenden selbst sehen ihre Karriere-Chancen positiv. Im Gespräch legten sie dar, sich bewusst für den MBA-Studiengang entschieden zu haben, da der MBA im internationalen Kontext bekannter sei als der M.Sc. und insbesondere in der USA als notwendige Voraussetzung für eine Position im oberen Management gesehen werde.

### **Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliches Engagement**

Die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden wird inhärent durch die Inhalte der Studienprogramme gefördert, was sich auch in dem Leitziel der Ausbildung von „verantwortungsvollen Führungspersönlichkeiten“ ausdrückt. So gibt es im Kernbereich des Vollzeitstudiengangs das Modul „Ethics & Governance“ und im Kernbereich des Teilzeitstudiengangs den Kurs „Corporate Social



Responsibility in a Globalized World“. Die Lehrenden betonten, dass sie auch in den anderen Lehrveranstaltungen Fragen der ethischen und sozialen Verantwortung einfließen ließen.

Ergänzend können die Studierenden sich in verschiedenen Studierendeninitiativen zivilgesellschaftlich engagieren. Diese reichen von der Ausrichtung eines jährlichen internationalen Sportturniers („European Ivy League“), über ein Forschung und Unternehmen zusammenführendes Forum zu Fragen der Energieversorgung („Energy Club“) bis hin zu einer Organisation für studentische Entwicklungshilfeprojekte („Business Students without Borders“). Einmal im Jahr zeichnet die Hochschule einen Studierenden mit dem Titel „Schmalenbach Scholar“ für besonderes zivilgesellschaftliches Engagement aus.

### **Diversität**

Die Hochschule zeigt sich dem „diversity“-Gedanken verpflichtet. Zurzeit sind allerdings nur zwei Professuren mit Frauen besetzt, die Hochschule will aber den Frauenanteil an den Professuren deutlich erhöhen. Unter dem sonstigen wissenschaftlichen Personal liegt der Frauenanteil bei 30%. Die hochschulinterne Arbeitsgruppe „Gleichstellung und familienfreundliche Hochschule“ hat ein Gleichstellungskonzept veröffentlicht, das die Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit beschreibt und die Ansprechpartner für die Hochschulangehörigen benennt.

Die Hochschule bietet eine Reihe von Stipendien an, darunter auch solche, die gezielt Frauen fördern sollen, so das „Scholarship for Women in Business“ und das „Woman in Leadership Scholarship“.

### **Strukturvorgaben und Qualifikationsrahmen**

Die hier behandelten Studiengänge setzen die „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben“ der Kultusministerkonferenz um. Auch die Vorgaben des „Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse“ werden erfüllt. Die Studiengänge verbinden fachliche und überfachliche Qualifikationen zu stimmigen Gesamtqualifikationen, die den Intentionen des Qualifikationsrahmens entsprechen.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Die HHL definiert die Zielsetzungen der Studiengänge logisch und nachvollziehbar und formuliert dabei die zur Erreichung der beschriebenen Kompetenzziele notwendigen fachlichen und auch überfachlichen Kompetenzen stimmig. Nicht zuletzt gelingt dies der HHL auch dadurch, dass sie in diesem Zusammenhang von der klar formulierten Strategie „innovate125“ ausgeht, und dass die für die Studiengänge angestrebten fachlichen, methodischen und persönlichen Zielsetzungen der Studiengänge in Einklang mit dieser Strategie stehen. Seit der Erstakkreditierung hat die Hochschule die Zielformulierung für die Studiengänge kontinuierlich weiterentwickelt.

Die Gutachter haben insofern keine Zweifel, dass die in der Selbstdokumentation beschriebenen unterschiedlichen Studiengangskonzeptionen die Befähigung zu einer Managementkarriere in Unternehmen und Verwaltungen auch in einem internationalen Umfeld fördern und unterstützen.

## **2 Konzept**

### **2.1 Studiengangübergreifendes Konzept**

Beide Studiengänge sind vollständig modularisiert. Module haben eine feste Größe von 6 ECTS-Punkten, wobei sie aus zwei inhaltlich aufeinander abgestimmten Teilmodulen zu 3 ECTS-Punkten bestehen können. Diese Module erstrecken sich häufig über zwei Terms. Die Masterarbeit hat in beiden Studiengängen einen Umfang von 18 ECTS-Punkten.

Die Hochschule folgt dem Modell der Business Schools und unterteilt das Studienjahr in die vier Terms Fall, Winter, Spring und Summer. Dieses Modell gilt durchgängig für den Full-time-Studiengang, sowohl in seiner fast-track- als auch in seiner advanced-track-Variante. Module werden daher oft über zwei Terms unterrichtet, wobei die Teilmodule jeweils in einem Term unterrichtet werden. In der Prüfungsordnung wird jedoch die Unterteilung in vierteljährliche Terms zugunsten einer paarweisen Zusammenfassung der Terms aufgelöst: Term 1 und 2 entsprechen dann einem Wintersemester, Term 3 und 4 einem Sommersemester etc. Pro Semester belegen die Studierenden in diesem Intensivstudiengang Module im Umfang von 36 ECTS-Punkten.

Im Part-time-Studiengang werden die Grenzen zwischen den Terms weiter verwischt, hier fasst der Studienplan jeweils zwei Terms zu einem Semester zusammen, wobei die Teilmodule eines Moduls sich über zwei Semester erstrecken können. In diesem berufsbegleitenden Studiengang belegen die Studierenden pro Semester Module im Umfang von 18 ECTS-Punkten.

### **Didaktisches Konzept**

Die Einteilung in Terms mit Teilmodulen ist jedoch Ausdruck eines zugrunde liegenden didaktischen Konzepts. Sie hat gleichzeitig Auswirkung auf die Prüfungs- und Arbeitsbelastung der Studierenden.

Zum einen erlaubt die Aufteilung in Terms den Studierenden beider Studiengänge eine kontinuierliche Leistungskontrolle. Insbesondere den Studierenden des berufsbegleitenden Studiengangs kommt die Aufteilung der Module auf zwei Teilmodule in diesem Sinn entgegen. Die Aufteilung in Terms ist gleichzeitig eine studienorganisatorische Maßnahme zur Umsetzung des Konzeptes eines Intensivstudiengangs.

Zum anderen führt diese Struktur jedoch auch zu einer erhöhten Prüfungsbelastung, da in der Regel jedes Teilmodul mit Prüfungen abgeschlossen wird. Die Prüfungsformen sind dabei sehr vielfältig, sie umfassen Klausuren, mündliche Prüfungen, schriftlichen Ausarbeitungen, „case studies“ und Projektarbeiten in Gruppen sowie „in-class participation“. Diese Prüfungen sind jedoch

in der Regel kompetenzorientiert und auf die Studieninhalte und die Lehrformen abgestimmt. Die Lehrformen sind interaktiv ausgelegt; durch die geringen Gruppengrößen ist eine Partizipation der Studierenden möglich und auch bewusst angestrebt. Dabei wird der Arbeit in Kleingruppen großen Raum zugestanden; die Bearbeitung von case studies als Lernform prägt das Studium.

Die Studierenden selbst befürworten die kontinuierliche Leistungskontrolle, die die Prüfungen ermöglichen. Auf Grund der Kompetenzorientierung des Prüfungswesens und des didaktischen Konzeptes der Modularisierung sind die Abweichungen von den Sollvorschriften der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben zu vertreten, zumal die Studierbarkeit der Studiengänge hierdurch nicht beeinträchtigt wird, wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

### **Studierbarkeit**

Für einen ECTS-Punkt setzt die Hochschule 25h Arbeitsbelastung an, wobei 8h auf den Unterricht und 17h auf das Selbststudium entfallen. Die Hochschule stellt in ihrer Selbstdokumentationen genaue Workload-Berechnungen auf, die die Studierbarkeit der Studiengangskonzepte zeigen. Im Full-time-Studiengang kommen die Studierenden auf eine durchschnittliche Arbeitsbelastung von 39h in der Woche. Im Part-time Studiengang wenden sie in der Regel 19,5h in der Woche auf. Da dies bei einer Berufstätigkeit in Vollzeit eine große Gesamtarbeitsbelastung darstellt, empfiehlt die Hochschule Studienbewerbern des Part-time-Studiengangs, sich für das Studium von ihrem Arbeitgeber teilweise freistellen zu lassen.

Die von der Hochschule durchgeführten Workload-Erhebungen zeigen, dass die angestrebte Arbeitsbelastung in der Regel nicht überschritten, sondern unterschritten wird, wobei es starke Abweichung zwischen den einzelnen Studienjahren gibt.

Auch die äußerste geringe „dropout“-Quote ist ein Anzeichen dafür, dass das Studienkonzept in der vorliegenden Form studierbar ist. Die Studienabbruchsquote lag in den letzten Jahren bei 0 bis 2%.

Da die Studierenden durchweg intensiv betreut werden und organisatorische Maßnahmen das Studium erleichtern (beispielsweise Zugang zu Bibliothek und PC-Räumen 24h am Tag, Serviceeinrichtungen), ist die Studierbarkeit des „Master Program in General Management“ sowohl als Intensivstudiengang als auch als berufsbegleitender Studiengang gegeben.

Weil die Studiengänge eine relativ heterogene Studierendenkohorte aufweisen, werden im Vorfeld spezielle kursbezogene Readings angeboten. Teilweise werden auch spezielle Videoaufzeichnungen zur Vor- und Nachbereitung einzelner Kurse angeboten. Die Studierenden bestätigten, dass diese Vorbereitungsvarianten bewährt sind und die unterschiedlichen Vorkenntnisse somit angeglichen werden.

Blended learning spielt während der Kurse eine eher untergeordnete Rolle, da die Erwartungshaltung der Studierenden in Richtung Präsenzveranstaltung geht. Die MBA-Programme leben vom Austausch der Studierenden untereinander, mit den Dozierenden und von den Gruppenarbeiten.

### **Studiengangsinhalte**

Die beiden Studiengänge folgen einem General Management-Ansatz und bieten einen Überblick über relevante betriebswirtschaftliche Funktionen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von Kenntnissen in einer Vielzahl unterschiedlicher Managementfunktionen und weniger in der Vertiefung einzelner Funktionen. Beide Studiengänge beinhalten Pflichtmodule („core modules“), die von allen Studierenden belegt werden müssen, und Wahl- bzw. Vertiefungsmodule („elective modules“, „advanced modules“), zwischen denen die Studierenden wählen können.

### **Aufbau „Full-time Master Program in General Management“ (MBA)**

Das „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) umfasst 120 ECTS-Punkte und kann in 15 Monaten („fast track“) oder 21 Monaten („advanced track“) studiert werden. Es gibt acht core modules im Umfang von 60 ECTS-Punkten:

- Soft Skills
- Strategy & Organizations
- People Management
- Accounting for Businesses
- Corporate & Business Finance
- Business Economics
- Foundations of International Business
- Ethics & Governance
- Managing Customer Relationships & Supply Chains
- Entrepreneurial Management

Weitere 42 ECTS-Punkte müssen in den elective modules erworben werden. Hier stehen 12 Module zur Auswahl. Die Master Thesis umfasst 18 ECTS-Punkte. Während bei einigen elective modules durch die Bezeichnung „advanced“ deutlich wird, dass hier Inhalte aus den core modules vertieft werden, wird bei anderen Modulen der konzeptionelle Unterschied zwischen „core“ und „elective“ nicht ganz deutlich (z.B. bei den elective modules „Marketing Management“ und „Management & IT“).

In Abgrenzung zum fast track eröffnet der advanced track neben zusätzlichen Vertiefungsmodulen die Option auf Praktika in Unternehmen oder Aufenthalte an einer ausländischen Partnerhochschule. Über die im Ausland zu belegenden Module trifft die Hochschule im Vorfeld individuelle

Vereinbarungen mit den Studierenden; betreffende Studienleistungen werden nach Rückkehr an die HHL anerkannt.

Aus studentischer Sicht ist die Einführung der zwei Geschwindigkeiten im Full-time MBA sehr zu begrüßen, da hier bis Ende des ersten Terms über die tatsächliche Geschwindigkeit entschieden werden kann und für beide Varianten einheitliche Gebühren anfallen. Ein weiterer Vorteil dieser Regelung ist, dass der tatsächliche Studienalltag an der HHL während des ersten Terms erfahren und daraufhin die passende Option für den individuellen Studienverlauf gewählt werden kann.

Das „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) richtet sich vor allem an internationale Studierende. Zugangsvoraussetzungen sind neben guten Englischkenntnisse und der Absolvierung eines GMAT- bzw. HHL-Entry-Tests ein abgeschlossenes Bachelorstudium in „any discipline“. Nach Auskunft der Gesprächspartner kommen die Teilnehmer aus mehr als 20 Ländern und haben zumeist einen Bachelorabschluss in den Ingenieurwissenschaften. Da es offenbar auch einige Teilnehmer mit einem Bachelorabschluss in den Wirtschaftswissenschaften gibt, muss die HHL jedoch in Zukunft dafür Sorge tragen, dass wesentlich inhaltsgleiche Module aus dem Bachelorstudium nicht nochmals im „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) belegt werden können.

Für Studierende ohne ausreichende Deutschkenntnisse werden im Vorfeld zu den Programmen spezielle Deutschkurse angeboten. Dies ist positiv zu bewerten, auch wenn die Unterrichtssprache ausschließlich Englisch ist. Im Hinblick auf die Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventen ausländischer Herkunft ist es besonders hervorzuheben, dass die Angebote an Deutschkursen verstärkt wurden, da auch in international agierenden in Deutschland ansässigen Unternehmen Deutsch nach wie vor eine wichtige Rolle spielt, selbst wenn die Unternehmenssprache Englisch ist.

Die Mehrzahl der Teilnehmer geht nach Abschluss des Studiums zwar wieder in ihr Heimatland zurück. In den Gesprächen mit den Studierendenvertretern wurde jedoch deutlich, dass einige Absolventen in Deutschland bleiben wollen. Um diese zu unterstützen, könnte die HHL ein elective module „Wirtschaftsdeutsch“ anbieten.

### **Aufbau „Part-time Master Program in General Management“ (MBA)**

Das „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) umfasst 90 ECTS-Punkte. Es gibt acht core modules im Umfang von 48 ECTS-Punkten:

- Soft Skills
- Strategy & Leadership
- International Business
- Accounting for Businesses
- Corporate & Business Finance
- Economics & Regulations

- Managing Customer Relationships & Supply Chains
- Entrepreneurial Management

Im Vergleich zum Full-time Program gibt es somit zwei grundlegend andere Module und zwei etwas anders benannte und gestaltete Module.

Weitere 24 ECTS-Punkte müssen in den advanced modules erworben werden. Hier stehen zwei Tracks offen, nämlich der „General Management Track“ und der „Hospital Management & Health Services Track“. In beiden Tracks wird ein einwöchiger Auslandsaufenthalt angeboten, entweder in Boston („General Management Track“) oder Phoenix („Hospital Management & Health Services Track“).

Die Zuordnung der Module zu den beiden Tracks ist überwiegend nachvollziehbar. Bei einigen Modulen könnte die Schwerpunktsetzung jedoch in den Modulbeschreibungen noch stärker zum Ausdruck gebracht werden.

Das „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) richtet sich primär an Studierende aus dem Raum Leipzig. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sind Deutsche. Zugangsvoraussetzungen sind neben guten Englischkenntnissen und der Absolvierung eines GMAT- bzw. HHL-Entry-Tests ein abgeschlossenes Bachelorstudium in „any discipline“. Nach Auskunft der Gesprächspartner haben die Teilnehmer auch in diesem Studiengang zumeist einen Bachelorabschluss in den Ingenieurwissenschaften. Da es offenbar auch einige Teilnehmer mit einem Bachelorabschluss in den Wirtschaftswissenschaften gibt, muss die HHL dafür Sorge tragen, dass wesentlich inhaltsgleiche Module aus dem Bachelorstudium nicht nochmals im „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) belegt werden können.

### **Modulinhalte**

Die beiden Programme decken die klassischen Themen ab, die man üblicherweise in einem General Management MBA erwarten würde. Die Modulbeschreibungen sind ausführlich und detailliert. Gelegentlich ist jedoch die Liste der angegebenen Literatur sehr lang. Auch wird oft nicht deutlich, welche Literatur zum Verständnis der Modulinhalte unabdingbar ist und welche weiterführende Aspekte beinhaltet. Insbesondere aufgrund der sehr heterogenen Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmer wäre es sinnvoll, hier stärker zwischen „required literature“ und „additional literature“ zu unterscheiden. Um Teilnehmern ohne Vorkenntnisse in dem jeweiligen Fach den Einstieg zu erleichtern und den Kenntnisstand der Teilnehmer bei Modulbeginn zu vereinheitlichen, könnte zudem ein kurzer „Einstiegstext“ mit geringem Anspruchsniveau angegeben werden, dessen Lektüre in einem vertretbaren Zeitaufwand möglich ist.

Die inhaltliche Empfehlung aus der Erstakkreditierung, die Einteilung der Module in die an den Stakeholdern orientierten „Säulen“ zu überdenken, hat sich durch die seitdem vorgenommene Umstrukturierung der Module erübrigt. Auch die Empfehlung, dass die personellen Ressourcen so

eingesetzt werden, dass die fachlichen Inhalte ausgewogen und die Kernkompetenzen personell gesichert sind, kann inzwischen als erfüllt gelten - auch vor dem Hintergrund des im Kapitel Implementierung dargestellten Aufwuchs des akademischen Personals.

Die Studierendenschaft ist, wie bereits dargestellt, sehr heterogen. Die Studierenden haben daher unterschiedliche Sprachniveaus in Englisch. Die Hochschule könnte deshalb prüfen, ob sie für die Studierende, für die Englisch keine Muttersprache ist, ergänzende Englischkurse anbieten kann.

### **Abgrenzung zwischen den beiden Programmen und zu anderen Masterprogrammen an der HHL**

Die beiden Studiengänge „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) und „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Zielgruppe und Teilnehmer sowie zeitlichen Gestaltung, aber nur partiell hinsichtlich ihrer Inhalte. Die Modulbeschreibungen sind oft sehr ähnlich und teilweise deckungsgleich. Die Inhalte und Lehrmethoden der einzelnen Module sollten deshalb besser auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet werden.

Neben den beiden zur Reakkreditierung stehenden MBA-Studiengängen bietet die HHL auch ein konsekutives Part-time und ein konsekutives Full-time Program in Management (M.Sc.) an. Nach den von der HHL eingereichten Unterlagen zu urteilen, finden sich in diesen M.Sc.-Programmen viele Inhalte, die auch Bestandteile der MBA-Programme sind. Auch bei den Lehrenden gibt es offensichtlich nur wenige Unterschiede. Die konzeptionellen und methodischen Unterschiede zwischen den MBA- und M.Sc.-Programmen sollten deutlicher herausgestellt werden. Insbesondere die Anwendungsorientierung sowie die interaktiven Lehr- und Lernmethoden der beiden MBA-Programme sollte stärker verdeutlicht werden.

### **Zusammenfassende Bewertung**

Insgesamt zeichnen sich die beiden zur Reakkreditierung anstehenden Studiengänge durch ein hohes, auch international konkurrenzfähiges Niveau aus. Die Konzeptionen sind durchdacht und die Inhalte entsprechen dem aktuellen Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse. Die angestrebten Qualifikationsziele lassen sich durch die Curricula erreichen. Die aufgezeigten wenigen Anregungen sollten sich problemlos und kurzfristig umsetzen lassen.

## **3 Implementierung**

### **Finanzielle Rahmenbedingungen**

Für die Studierenden fallen in den Studiengängen insgesamt Gebühren in Höhe von 29,000.00 bzw. 31,000.00 Euro an.

Die finanziellen Rahmenbedingungen sind nach Angaben der Hochschule eng mit den Gesellschaftern der HHL abgestimmt, das heißt mit der IHK Leipzig, der „Gesellschaft der Freunde der HHL e.V.“ und der Kramer Stiftung. Ideell und materiell wird die HHL auch durch die Stadt Leipzig unterstützt, beispielsweise im Rahmen des Programms zur Stärkung des Wissenschaftsstandortes Leipzig. [...]

Der finanzielle Erfolg der Studiengänge hängt auch davon ab, dass sich die Anzahl der Studierenden nachhaltig steigern lässt. Generell kann jedoch die Finanzierung für den Akkreditierungszeitraum, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Erörterungen mit der Universitätsleitung, als gesichert gelten.

### **Personelle Ressourcen**

Die Hochschule verfügt zurzeit über 19 Professuren. Allein 2013 wurden 8 neue Lehrstühle eingerichtet, darunter der für den Studiengangschwerpunkt „Hospital Management & Health Services“ wichtige „Chair of Health Care Management“. Die Hochschule bemüht sich bei dem Aufwuchs des akademischen Personals zunehmend um die Finanzierung durch externe Partner. So wird beispielsweise der „Chair of Macroeconomics“ von der Sparkassen-Finanzgruppe finanziert.

Bei einigen Lehrstühlen läuft die Drittfinanzierung laut Planung in der Selbstdokumentation im Jahr 2017 aus. Die Hochschulleitung legte im Gespräch jedoch dar, dass diese Lehrstühle über das Jahr 2017 hinaus erhalten bleiben und dass teilweise die weitere Drittfinanzierung bereits zugesagt wurde.

### **Sächliche Ressourcen**

Die Hochschule hat ihren Campus 2011 um ein neues Gebäude, das „Schmalenbach Building“, erweitert. 2013 wurden dann an der Jahnallee zusätzlich das „Academic House“ übernommen, dessen Räume bis dahin von der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät von der Universität Leipzig genutzt wurden. Die Hochschule verfügt damit über eine ausreichende Anzahl von Lehrräumen unterschiedlicher Größe, die modern ausgestattet sind.

Die Studierenden berichteten, dass der eigene Campus in Leipzig und die Nähe zu Teilen der Universität Leipzig von ihnen sehr positiv bewertet wird. Hier wurde auch auf die mögliche Nutzung der Bibliothek der Universität Leipzig hingewiesen. Allerdings ist die HHL in Bezug auf Literatur und elektronische Ressourcen sehr gut ausgestattet. Die Studierenden und die Bibliotheksmitarbeiter berichteten, dass die Möglichkeit besteht, ebenfalls auf die Bestände der Lehrstühle zuzugreifen. Sollte Literatur nicht vorhanden sein, kann sie für den Bestand bestellt werden. Diese Möglichkeit nutzen die Studierenden auch bei Bedarf.

Die Hochschule hat 2013 einen zweiten Campus in Köln eingerichtet, dessen Räume sie von der Hochschule Fresenius mietet. Für Studierende des Part-time MBA besteht die Möglichkeit, ihre



Präsenzveranstaltungen alternativ auch an diesem Campus zu besuchen. Dabei werden die gleichen Lehrenden und Lehrbeauftragten wie am Campus Leipzig eingesetzt.

Die Kooperation mit der Fresenius Hochschule bezieht sich vor allem auf die gemeinsame Nutzung von Gebäuden. Die Studienprogramme inklusive der Qualitätssicherung werden weiterhin in Leipzig verantwortet, wobei ein eigener Mitarbeiter in Köln diese vor Ort betreut. Die Studierenden, die diese Möglichkeit wahrnehmen, werden dennoch über eine einwöchige Präsenzveranstaltung in Leipzig mit dem dortigen Campus vertraut gemacht, um sie so in die Hochschule einzubinden.

### **Entscheidungsprozesse und Organisation**

Präsident, Kanzler, Gesellschafterversammlung und ein Beirat mit 13 Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft sind die zentralen Entscheidungsträger der HHL. Allerdings ist die Rollenverteilung zwischen Geschäftsführung und Programmverantwortlichen in Bezug auf die Studienprogramme noch nicht präzise geregelt. Die Entscheidungsprozesse bei Programmänderungen sollten stärker institutionalisiert werden.

Für die Studierenden sind umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten vorhanden, z.B. über die Beteiligung an der Verwaltung der Hochschule, wie etwa im Rahmen der Fachbereichsräte. Die Studierenden vor Ort berichteten, dass sie sich gut in die Entscheidungsprozesse der Universität eingebunden fühlen und dass man ihre Anliegen, Verbesserungswünsche und -vorschläge aufnimmt und zeitnah einer Lösung zuführt.

### **Transparenz**

Die Ziele, Methoden und Inhalte der Studiengänge sowie die Modalitäten der Vergabe von Studienplätzen sind für die Studierenden und Studienbewerber transparent und nachvollziehbar dargestellt. Diploma Supplement, Transcript of Records, Modulkatalog, Studienverlaufsplan und die verabschiedeten Studien- und Prüfungsordnungen liegen vor. Die Modulbeschreibungen enthalten alle notwendigen Angaben und gehen sehr ausführlich auf die Lehrinhalte und die zu erwerbenden Kompetenzen ein.

§ 12 (2) der Prüfungsordnung regelt den Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderungen. § 6 dieser Ordnung regelt die Anrechnung von an anderen Hochschulen erbrachten Studienleistungen im Sinne der Lissabon-Konvention.

Problematisch ist jedoch die Option einer Doppelgraduierung, die in § 7 der Studienordnung des „Full-time Master Program in General Management“ eröffnet wird. Studierende des Studiengangs, die bereits 4 Terms an der HHL absolviert haben, können in der Regel nach 3 Terms an einer der Partnerhochschulen deren Abschluss zusätzlich zum Abschluss der HHL erwerben. Umgekehrt räumt die HHL diese Möglichkeit auch Studierenden der Partnerhochschulen ein, die für einen Austausch an die HHL kommen. Sie erhalten dann zusätzlich den Abschluss „Master of

Business Administration“ durch die HHL. Eine solche pauschale Doppelgraduierung ist jedoch ohne vorherige Prüfung des so entstehenden Joint Programmes unter Anwendung der „Verfahrensregeln für die Akkreditierung von Studiengängen“ unzulässig. Die Studienordnung ist daher entsprechend anzupassen.

Die Hochschule stellt ausreichend Materialien zur Verfügung, anhand deren sich die Studierenden über den Studiengang informieren können. Verschiedene Kommunikationskanäle, wie zum Beispiel Online-Marketing, Messen, Informationstage/Events und Informationspakete werden zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern und Unternehmen genutzt.

Die Hochschule verfügt über verschiedene institutionalisierte Serviceeinrichtungen, die eine kontinuierliche Betreuung der Studierenden sicherstellen. Die Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Studierenden durch diese Hochschuleinrichtungen („Department of Students Affairs“, „Career Service“ etc.) und bei Bedarf auch durch die Lehrenden sehr gut informiert und beraten werden. Dies gilt auch für die Unterstützungs-, Informations- und Beratungsleistungen für Unternehmen, die Angestellte für das Studium freistellen oder ihnen Unterstützung bei der Finanzierung der Studiengebühren geben.

In der Erstakkreditierung wurde eine Ausweitung des Stipendienprogramms empfohlen. Die Hochschule bietet jetzt mehrere Stipendien in zwölf Kategorien (bspw. „Future Entrepreneur Scholarship“) an. Zusätzlich vermittelt sie Studieninteressierten Informationen über weitere nationale und internationale Stipendienangebote. Auch bei der Eruiierung weiterer Finanzierungsmöglichkeiten steht die Hochschule diesen beratend zur Seite, so sind beispielsweise über die Sparkasse Leipzig Studienkredite möglich.

#### **4 Qualitätsmanagement**

Das Qualitätsmanagement der HHL wird strategisch und programmatisch von der Hochschulleitung getragen und ist in Form einer zugeordneten Stabsstelle „Qualitätsmanagement“ institutionalisiert.

Die Hochschule hat eine ausgeprägte „Evaluationskultur“. Es werden alle Veranstaltungen gegen deren Ende bzw. nach Abschluss evaluiert. Die häufige Evaluation verursacht bei den Befragten eine Art „Müdigkeit“, die Rücklaufquoten sinken; mit durchschnittlich 50% sind sie allerdings im Vergleich zu den Rücklaufquoten an anderen Hochschulen eher hoch. Die Vertreter der Studierenden erklärten den Rückgang der Teilnahmequoten bei den Evaluationen damit, dass aus ihrer Sicht viele Kommilitonen nur an Evaluationen teilnehmen würden, wenn sie konkreten Verbesserungsbedarf anmerken wollten. Geringe Rücklaufquoten sprächen also nicht gegen die Akzeptanz des Instruments.

Der Evaluationsprozess ist institutionalisiert. Die Auswertung wird durch die Stabsstelle QM ausgeführt, nach einer schlechten Benotung der Lehre durch die Studierenden wird der Programmverantwortliche informiert und es werden Gespräche mit den Lehrenden anberaunt. Die Hochschule bemüht sich, die im Rahmen der Evaluation ermittelten studentischen Anregungen zu Lehrinhalten umzusetzen, solange dies mit der Modulbeschreibung vereinbar ist.

Zur Bewertung der Workload der Studierenden finden nach jedem Modul und nach jedem Studienprogramm spezielle Workload-Evaluationen statt, die die Erfahrungen mit dem Studienprogramm auswerten und zur Weiterentwicklung des Konzeptes beitragen. Zudem führt die Hochschule zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität intern eigene Erhebungen durch, z.B. zur Servicequalität und zur Bewertung der Studiengänge durch die Alumni. Der Studienerfolg wird kontinuierlich zentral erfasst; die bisherigen Abbruchquoten sind äußerst niedrig.

Es gibt weitere Kanäle, über die die Studierenden die Programm- bzw. Hochschulleitung über ihre Wünsche hinsichtlich der Lehre informieren können. Dazu gehören eine Vielzahl von Treffen zwischen Studierenden und Hochschulverantwortlichen (z. B. „Townhall-Meeting“) und die von den Studentenvertretern berichtete „open door policy“.

Die Studierendenvertreter berichteten von regelmäßigen Treffen von Hochschulleitung, Studiengangsleitung, Kursleitung und den Klassensprechern. Durch diese Feedbackrunden werden alle Probleme in den Studiengängen spätestens nach zwei Wochen bekannt. Auftretende Probleme werden noch im laufenden Term behoben und nicht erst zum Beginn des nächsten Terms. Diese fortwährende Feedbackkultur wurde von Seiten der Studierendenvertreter auch als zusätzlicher Grund für die relativ geringe Rücklaufquote bei den Evaluationen angeführt. Die Studienatmosphäre wurde als familiär und die Studienbedingungen wurden als sehr gut beschrieben. Auch dies ist ein Resultat der „open door policy“ und der offenen Feedbackkultur an der HHL.

Die HHL bietet zukünftig den Part-Time-MBA auch am Studienstandort Köln an. Die Hochschule sichert die dortige Qualität der Lehre, indem auch in Köln nur eigene Lehrkräfte eingesetzt werden und der Standort vollständig in die QM-Regelkreise in Leipzig eingebunden ist. Evaluationen und Feedbackgespräche finden daher in gleicher Art statt.

Die Qualität der Lehre durch Lehrbeauftragte wird mehrfach sichergestellt: Zum einen betonen Programmverantwortliche und Hochschulleitung, dass Lehraufträge typischerweise nur an Personen aus dem HHL-Netzwerk vergeben würden. Diese Personen, z. B. Alumni oder Partner aus der Wirtschaft, sind seit langem bekannt und ihre Kompetenz ist hochschulseitig einschätzbar. Zudem ist mindestens bei der ersten Vorlesung des Lehrbeauftragten der Modulverantwortliche anwesend. Weiterhin werden bei schlechten Evaluationsergebnissen sofort Konsequenzen gezogen: Der Lehrauftrag wird beendet. Die Studierendenvertreter haben von sich aus dieses Vorgehen zur Qualitätssicherung der Lehre identisch geschildert.

Eine hohe Bedeutung wird der Weiterbildung des akademischen Personals beigemessen. Professoren beteiligen sich regelmäßig an Konferenzen und Workshops in ihren jeweiligen Forschungsbereichen und sind berechtigt, alle vier Jahre ein sechsmonatiges Forschungssemester in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus werden „train-the-trainer-Kurse“ angeboten. Hier werden die wissenschaftlichen Mitarbeiter dazu ermutigt, unter Aufsicht eines Professors, Lehrerfahrung zu sammeln und ihre didaktischen Fähigkeiten zu verbessern.

Auch Veranstaltungen an ausländischen Kooperationshochschulen werden qualitativ abgesichert. Hierzu dienen im Vorfeld Abgleiche der Lehrinhalte und ex post-Berichte der Rückkehrer.

Befragt nach der Weiterentwicklung der Studienangebote legte die Hochschulleitung dar, dass die Evaluationsergebnisse der Studierendenbefragungen sowie die Analyse anderer Hochschulen und deren Lehrangebote Auslöser für programmatische Überlegungen sein können. Dazu wird aus den Programmverantwortlichen, der Stabsstelle QM und dem Rektor eine Arbeitsgruppe gebildet, die zunächst informell Veränderungen diskutiert. Mit zunehmendem formalen Reifegrad werden diese in die Breite getragen und später dem Professorium bzw. Senat vorgestellt. Die Schilderungen waren schlüssig, allerdings zeigte sich, dass die Prozesse weitgehend undokumentiert ablaufen. Auch wenn die Empfehlung zum Qualitätsmanagement aus der Erstakkreditierung insgesamt als erfüllt gelten kann, gibt es hier noch Verbesserungspotenzial.

Das Qualitätsmanagement ist in einer Stabstelle institutionell verankert und wird daneben von allen Beteiligten erkennbar gelebt. Das Engagement für eine qualitativ hochwertige Lehre ist damit jedoch weitgehend von Einzelpersonen abhängig. Eine Weiterentwicklung des Systems, z.B. hin zu stärker dokumentierten Prozessen und fixierten Zuständigkeiten könnte für die Zukunft ein Ziel sein.

## **Zusammenfassung**

Die Studiengänge verfügen über klar definierte Zielsetzungen, die angestrebten Qualifikationsziele richten sich an den Anforderungen der Berufspraxis aus. Die Studiengangkonzepte sind schlüssig, und sie unterstützen die Erreichung der Qualifikationsziele. Das Prüfungssystem ist zielführend.

Die notwendigen sächlichen und personellen Ressourcen sind gegeben. Organisation und Durchführung der Studiengänge sind klar geregelt und auch nach außen transparent dargestellt. Die Einbindung der Studierenden in die Weiterentwicklung der Studiengänge ist gegeben.

Die verwendeten Qualitätssicherungsinstrumente sind geeignet, die angestrebten Ziele zu erreichen, und sie ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung der Studiengänge.

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

### „Full-time Master Program in General Management“ (MBA)

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 nicht vollumfänglich den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010 (siehe hierzu die Anmerkung zu Kriterium 3).

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studierbarkeit“ (Kriterium 4), „Prüfungssystem“ (Kriterium 5) „Studiengangsbezogene Kooperationen“ (Kriterium 6), Ausstattung (Kriterium 7), „Transparenz und Dokumentation“ (Kriterium 8), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) erfüllt sind.

Kriterium 3 „Studiengangskonzept“ ist nur teilweise erfüllt, da sichergestellt werden muss, dass Studierende ein wesentlich inhaltsgleiches Modul ihres Bachelorstudiums nicht nochmals im Masterstudium belegen können. Zudem ist die Option einer Doppelgraduierung nach § 7 der Studienordnung ohne vorherige Prüfung des gesamten Studiengangs unter Anwendung der „Verfahrensregeln für die Akkreditierung von Studiengängen“ unzulässig und die Studienordnung entsprechend anzupassen.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden Intensivstudiengang 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 werden als erfüllt bewertet.

Die Gutachter stellen fest, dass den Empfehlungen aus dem erstmaligen Akkreditierungsverfahren in angemessenem Maße Rechnung getragen wurde.

### „Part-time Master Program in General Management“ (MBA)

---

<sup>1</sup> i.d.F. vom 20. Februar 2013

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 nicht vollumfänglich den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010 (siehe hierzu die Anmerkung zu Kriterium 3).

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studierbarkeit“ (Kriterium 4), „Prüfungssystem“ (Kriterium 5) „Studiengangsbezogene Kooperationen“ (Kriterium 6), Ausstattung (Kriterium 7), „Transparenz und Dokumentation“ (Kriterium 8), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) erfüllt sind.

Kriterium 3 „Studiengangskonzept“ ist nur teilweise erfüllt, da sichergestellt werden muss, dass Studierende ein wesentlich inhaltsgleiches Modul ihres Bachelorstudiums nicht nochmals im Masterstudium belegen können.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden 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 werden als erfüllt bewertet.

Die Gutachter stellen fest, dass den Empfehlungen aus dem erstmaligen Akkreditierungsverfahren in angemessenem Maße Rechnung getragen wurde.

## 6 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe empfiehlt folgenden **Beschluss**: die Akkreditierung mit Auflagen

Die Gutachtergruppe empfiehlt folgende **Auflagen**:

### 6.1 Allgemeine Auflagen

- Die Hochschule muss sicherstellen, dass Studierende ein wesentlich inhaltsgleiches Modul ihres Bachelorstudiums nicht nochmals im Masterstudium belegen können.

## **6.2 Auflagen im Studiengang Full-time Master Program in General Management (MBA)**

- Die Option einer Doppelgraduierung nach § 7 der Studienordnung ist ohne vorherige Prüfung des gesamten Studiengangs unter Anwendung der „Verfahrensregeln für die Akkreditierung von Studiengängen“ unzulässig. Die Studienordnung ist entsprechend anzupassen.

## 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 fasst die Akkreditierungskommission auf ihrer Sitzung am 29. September 2014 folgende Beschlüsse:

**Die Studiengänge werden mit folgenden allgemeinen und zusätzlichen Auflagen akkreditiert:**

#### Allgemeine Auflagen

- **Die Hochschule muss sicherstellen, dass Studierende ein wesentlich inhaltsgleiches Modul ihres Bachelorstudiums nicht nochmals im Masterstudium belegen können.**

#### Allgemeine Empfehlungen:

- Die Zielsetzungen des Programms sollten, auch in Abgrenzung zu den M.Sc.-Programmen der Hochschule, präzisiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden.
- Die Entscheidungsprozesse bei Programmänderungen sollten stärker institutionalisiert werden.
- Um die Angleichung der Vorkenntnisse der Studierenden zu unterstützen, sollte zwischen obligatorischer und empfohlener Literatur für die Vorbereitung unterschieden werden.
- Die für die gesamte Hochschule definierten Schwerpunkte sollten stärker in den einzelnen Modulen abgebildet sein.

#### Full-time Master Program in General Management (MBA)

**Der Masterstudiengang „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) wird mit folgender zusätzlichen Auflagen akkreditiert:**

- **Die Option einer Doppelgraduierung nach § 7 der Studienordnung ist ohne vorherige Prüfung des gesamten Studiengangs unter Anwendung der „Verfahrensregeln**

---

<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.



für die Akkreditierung von Studiengängen“ unzulässig. Die Studienordnung ist entsprechend anzupassen.

**Die Akkreditierung ist befristet und gilt bis 31. März 2016.**

**Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. Juli 2015 wird der Studiengang bis 30. September 2021 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 Hochschule die Mängel in dieser Frist behebt. Diese Stellungnahme ist bis 28. November 2014 in der Geschäftsstelle einzureichen.**

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

#### Zusätzliche Auflagen

- Die Option einer Doppelgraduierung nach § 7 der Studienordnung ist ohne vorherige Prüfung des gesamten Studiengangs unter Anwendung der „Verfahrensregeln für die Akkreditierung von Studiengängen“ unzulässig. Die Studienordnung ist entsprechend anzupassen.

Begründung:

Die Akkreditierungskommission schließt sich der inhaltlichen Bewertung des Fachausschusses an, der die in der Stellungnahme der Hochschule angekündigten Änderungen als ausreichend ansieht. Bis zum Nachweis des entsprechenden Senatsbeschlusses muss die Auflage jedoch formal bestehen bleiben.

#### **Part-time Master Program in General Management (MBA)**

**Der Masterstudiengang „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) wird ohne zusätzliche Auflagen akkreditiert.**

**Die Akkreditierung ist befristet und gilt bis 31. März 2016.**

Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. Juli 2015 wird der Studiengang bis 30. September 2021 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 Hochschule die Mängel in dieser Frist behebt. Diese Stellungnahme ist bis 28. November 2014 in der Geschäftsstelle einzureichen.

## **2 Feststellung der Aufgabenerfüllung**

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 29. September 2015 folgenden Beschluss:

**Die Auflagen des Masterstudiengangs „Full-time Master Program in General Management“ (MBA) sind erfüllt. Die Akkreditierung wird bis zum 30. September 2021 verlängert.**

**Die Auflage des Masterstudiengangs „Part-time Master Program in General Management“ (MBA) ist erfüllt. Die Akkreditierung wird bis zum 30. September 2021 verlängert.**