

## Akkreditierungsbericht

Reakkreditierungsverfahren an der

**Universität der Bundeswehr München**  
in Kooperation mit der  
**Hochschule Reutlingen**  
**„International Management“ (MBA)**

### **I Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens**

**Erstmalige Akkreditierung am:** 23. März 2010, durch: ACQUIN, bis: 30. September 2015, vorläufig akkreditiert bis: 30. September 2016

**Vertragsschluss am:** 04. November 2014

**Eingang der Selbstdokumentation:** 30. Januar 2015

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 13./14. Juli 2015

**Fachausschuss:** Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Stephanie Bernhardt

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 08.12.2015, 27.09.2016

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

- **Christian Lützeler**

Studierender des berufsbegleitenden Master of Business Administration and Engineering an der TH Mittelhessen; Absolvent B.Eng. „Technisches Gebäudemanagement – Bautechnik“ an der FH Mainz; Tätigkeit als Projektleiter/Bauherrenvertreter bei der Deutschen Bahn AG Düsseldorf

- **Prof. Dr. Michael-Jörg Oesterle**

Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, insb. Internationales und Strategisches Management an der Universität Stuttgart

- **Prof. Dr. Ernst Troßmann**

Inhaber des Lehrstuhls Controlling im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim

- **Prof. Dr. Hartmut Völcker**

Voelcker Consult – Strategie-Management-Controlling; Professor für Betriebswirtschaftslehre/Operatives und strategisches Controlling an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

**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 Hochschulen.....	4
2	Einbettung des Studiengangs.....	5
2.1	Ergebnisse aus der erstmaligen Akkreditierung.....	5
<b>III</b>	<b>Darstellung und Bewertung .....</b>	<b>7</b>
1	Ziele.....	7
1.1	Institutionelle Ziele; Einhaltung der Rahmenvorgaben.....	7
1.2	Qualifikationsziele des Studiengangs.....	8
2	Konzept.....	11
2.1	Studiengangsinhalte; Studiengangsaufbau, Modularisierung; Lehrformen ....	11
2.2	Zulassung, Auswahlverfahren.....	16
2.3	Prüfungssystem.....	17
2.4	Studierbarkeit .....	19
2.5	Weiterentwicklung.....	21
3	Implementierung .....	21
3.1	Ausstattung .....	21
3.2	Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation .....	22
3.3	Beratung/Betreuung.....	22
3.4	Transparenz und Dokumentation .....	23
3.5	Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit .....	23
3.6	Weiterentwicklung.....	24
4	Qualitätsmanagement.....	24
4.1	Qualitätssicherung .....	24
4.2	Weiterentwicklung.....	25
5	Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013.....	25
6	Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe.....	27
<b>IV</b>	<b>Beschlüsse der Akkreditierungskommission von ACQUIN .....</b>	<b>29</b>
1	Akkreditierungsbeschluss .....	29
2	Feststellung der Auflagenerfüllung .....	31

## II Ausgangslage

### 1 **Kurzportrait der Hochschulen**

Der zur Reakkreditierung vorliegende Studiengang wird von der Universität der Bundeswehr München und der Hochschule Reutlingen getragen.

Die Universität der Bundeswehr München (UniBw M) ist – neben der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg – die zweite wissenschaftliche Hochschule in der Trägerschaft der Bundesrepublik Deutschland. Sie nahm ihren Lehrbetrieb 1973 als Folge einer gesellschaftspolitisch begründeten Reform der Ausbildung für Offiziere auf. Neben dem universitären Bereich verfügt die UniBw München auch über einen Fachhochschulbereich. An sieben Fakultäten des universitären Bereichs und in drei Fakultäten des Fachhochschulbereichs bietet die UniBw München vorwiegend für Offiziere und Offiziersanwärter eine wissenschaftliche Ausbildung an. Das Spektrum umfasst ingenieur-, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fächer. Der Präsident bzw. die Präsidentin wird – wie bei einem Berufungsverfahren – nach einer von der Hochschule erarbeiteten Vorschlagsliste vom Bundesminister der Verteidigung ernannt. Die Universität der Bundeswehr München hat sich neben Forschung und Lehre die wissenschaftliche Weiterbildung zu einem zentralen Anliegen gemacht und mit dem „Campus Advanced Studies Center“ (CASC) ein universitätsinternes Institut für wissenschaftliche Weiterbildung gegründet. Als zentraler Dienstleister bündelt CASC sämtliche Aktivitäten der wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität der Bundeswehr München. Ziel ist es hierbei, die Forschungsstärken der Universität in der wissenschaftlichen Weiterbildung widerzuspiegeln. Durch hochattraktive Weiterbildungsangebote sollen die Karrieren der Absolventen, von Angehörigen der Bundeswehr sowie von Führungs(nachwuchs-)kräften der Industrie gefördert werden.<sup>1</sup>

Die Hochschule Reutlingen (HSRT) ist aus einer 1855 gegründeten Webschule hervorgegangen und blickt mittlerweile auf eine über 150-jährige Geschichte zurück. Die Hochschule bietet technische, wirtschaftswissenschaftliche und interdisziplinäre Studiengänge an. Das Studienangebot erstreckt sich auf den grundständigen und postgradualen Bereich sowie auf berufliche Weiterbildung. Seit Mai 2008 vereint die European School of Business Reutlingen (ESB Reutlingen) die internationale Managementausbildung aller in diesem Bereich aktiven Studiengänge der Hochschule Reutlingen in einer gemeinsamen Business School. Das Ausbildungsprofil der ESB Business School kann sowohl im Bachelor- als auch im Masterbereich durch die drei Programmsäulen generalistische Betriebswirtschaftslehre, vertiefende Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirt-

---

<sup>1</sup> Siehe Website: <http://www.unibw.de/casc/front-page>

schaftslehre mit technischem Schwerpunkt (Wirtschaftsingenieurwesen) dargestellt werden. Ergänzt wird diese Struktur durch ein übergreifendes MBA-Programm und weitere Corporate Programmes, die von der eigenständigen Weiterbildungseinrichtung der Hochschule „Knowledge Foundation @ Reutlingen University“ (KFRU) durchgeführt werden.

## **2 Einbettung des Studiengangs**

Für den Studiengang International Management (MBA) zeichnen sich zwei Trägerfakultäten gemeinsam verantwortlich, die ESB Business School der HSRT und die Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der UniBw M.

Organisatorisch ist der Studiengang an den Weiterbildungsinstitutionen CASC und KFRU (siehe oben) der beiden Hochschulen angesiedelt, die sich auf der Basis eines Kooperationsvertrages die operativen Aufgaben teilen. Die Geschäftsführer der Weiterbildungseinrichtungen stimmen in enger Kooperation die jeweils nötigen organisatorischen und administrativen Tätigkeiten ab.

Der berufsbegleitende, weiterbildende MBA-Studiengang International Management wendet sich an Zeitoffiziere vorwiegend aus den nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern (Ingenieure, Gesellschaftswissenschaftler etc.), die eine mindestens zweijährige militärische Führungserfahrung vorweisen und sich kurz vor dem Ausscheiden aus der Bundeswehr und vor dem Eintritt in eine zivile Berufskarriere befinden. Das Studium gliedert sich in eine berufsbegleitende, internetgestützte Fernstudienphase und eine Präsenzstudienphase. Der Studiengang umfasst 90 ECTS-Punkte, die in einer Regelstudienzeit von zwei Jahren und sieben Monaten zu erwerben sind. Dabei umfasst die berufsbegleitende Fernstudienphase zwei Jahre und die Präsenzstudienphase vier Monate zuzüglich der dreimonatigen Masterarbeit. Im Falle, dass die berufliche Belastung dies zulässt, kann die Fernstudienphase individuell verkürzt werden.

Der Studiengang startet jährlich zum 1. April. Es ist eine Studiengebühr in Höhe von 15.800 Euro zu entrichten. Es können jährlich maximal derzeit 70 Studierende aufgenommen werden.

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

Der Studiengang „International Management“ (MBA) wurde im Jahr 2010 erstmalig durch ACQUIN begutachtet und akkreditiert.

Folgende Empfehlungen wurden ausgesprochen:

- Es sollte überprüft werden, inwieweit das momentan vorgesehene Prüfungssystem bzw. das Prüfungsspektrum adäquat auf das Verfassen der Master-Thesis vorbereitet.

- Die weitere Qualitätsentwicklung an den beiden Trägerhochschulen sollte aufeinander abgestimmt sein und sich auch auf den vorliegenden Studiengang beziehen; zudem sollten die Verbleibstudien kontinuierlich fortgeführt werden.

Der Umgang mit den Empfehlungen war Gegenstand der erneuten Begutachtung.

### **III Darstellung und Bewertung**

#### **1 Ziele**

##### **1.1 Institutionelle Ziele; Einhaltung der Rahmenvorgaben**

Der zur Reakkreditierung vorliegende, weiterbildende Masterstudiengang „International Management“ (MBA) wird von der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München sowie der ESB Business School der Hochschule Reutlingen getragen. Organisatorisch ist der Studiengang an den Weiterbildungsinstitutionen der beiden Hochschulen angesiedelt, die sich auf der Basis eines Kooperationsvertrages die operativen Aufgaben teilen.

Die Universität der Bundeswehr München (UniBw M) wurde 1973 als Bedarfsuniversität für die akademische Ausbildung des Offizier Nachwuchses gegründet. Seit dem Herbsttrimester 2007 sind die Studiengänge an der Universität der Bundeswehr München auf das Bachelor- und Master-System umgestellt. Während ihrer derzeit dreizehnjährigen Verpflichtungszeit im Rahmen der Offizierslaufbahn absolvieren die Studierenden i.d.R. ein insgesamt vierjähriges Bachelor- und Masterstudium. Mit dem in die Offizierslaufbahn integrierten Studium konnte die Bundeswehr die Attraktivität für Nachwuchskräfte steigern und zugleich den gestiegenen technischen, sozialwissenschaftlichen und pädagogischen Anforderungen an die Streitkräfte gerecht werden. Ein nicht minder wichtiges Ziel des in die Offizierslaufbahn integrierten Studiums stellt die Erleichterung des Berufseinstiegs für ausscheidende Offiziere in den zivilen Arbeitsmarkt dar. Um diesen Berufseinstieg noch stärker zu fördern und auch der generellen Forderung nach Lebenslangem Lernen nachzukommen, erfolgte im August 2008 die Gründung des Weiterbildungsinstituts CASC (Campus Advanced Studies Center), mit dem die Aktivitäten der UniBw M in Forschung und Lehre in die wissenschaftliche Weiterbildung getragen werden. Neben den eigenen Absolventen gehören zur Zielgruppe des CASC auch externe Fach- und Führungskräfte. Das CASC kooperiert im Rahmen des Angebots des zur Reakkreditierung vorliegenden Studiengangs International Management (MBA) mit der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften.

Der MBA-Studiengang International Management erfüllt mit der Ansprache insbesondere von ausscheidenden Zeitoffizieren die selbstgesetzten Ziele der Universität der Bundeswehr und fügt sich damit in die Strategie der Hochschule in hervorragender Weise ein.

Die im Jahr 1855 gegründete Hochschule Reutlingen (HSRT) sieht sich als eine der führenden Hochschulen für eine internationale und unternehmensnahe Aus- und Weiterbildung. Im Jahr 2010 wurde sie vom Deutschen Akademischen Austauschdienst und dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft als „internationale Hochschule“ ausgezeichnet. Ihre Studierenden kommen aus über 80 Nationen. Für die starke Praxisorientierung bzw. Wirtschaftsnähe pflegt die Hochschule Kontakte zur regionalen Wirtschaft und international agierenden Großunternehmen.

Es finden jährlich auf dem Campus Firmenmessen und Praxistage statt, ferner fließen durch die Lehrenden aus der Wirtschaft aktuelle Entwicklungen in die Lehrinhalte ein, was verstärkt wird durch die Berufung von Unternehmensvertretern in die Hochschulgremien. Die Hochschule fühlt sich der angewandten Forschung und Entwicklung verpflichtet und bündelt die Aktivitäten in diesem Bereich im Reutlingen Research Institute. Wie die Universität der Bundeswehr München ist auch die Hochschule Reutlingen der Forderung nach Lebenslangem Lernen mit der Gründung einer Weiterbildungsreinrichtung nachgekommen, dem „Knowledge Foundation @ Reutlingen University“ (KFRU). Mit diesem sollen Absolventen und Berufstätige angesprochen werden. Das KFRU kooperiert u.a. mit der ESB Business School der HSRT. Mit ihr wird der zur Reakkreditierung vorliegende Studiengang International Management (MBA) angeboten.

Die Hochschule Reutlingen kann für den weiterbildenden Masterstudiengang International Management durch ihre Praxisnähe und Betonung der internationalen Ausrichtung einen wertvollen Beitrag leisten, so dass die Beteiligung an dem Studiengang nicht nur mit der strategischen Ausrichtung der Hochschule übereinstimmt, sondern auch mit der Fokussierung des Studiengangs auf die internationale unternehmerische Praxis.

Die theoretisch-wissenschaftliche Vermittlung der Lehrinhalte durch die Professoren der UniBw M und die Praxisorientierung der Lehrinhalte durch das Lehrpersonal der HSRT ergänzen sich einander in für die Erreichung der Studienziele förderlicher Weise.

Der Studiengang hat eine Aufnahmekapazität von derzeit maximal 70 Studierenden. Lag die Abbrecherquote im ersten Jahrgang (2009) noch bei 10%, liegt sie aktuell nur noch bei 4%, was für die gute Betreuung im Studiengang spricht. Der Frauenanteil liegt bei etwa 5%. Dies ist bedingt durch das Berufsbild des Offiziers, der Hauptzielgruppe des Studiengangs.

Der Studiengang erfüllt zu einem überwiegenden Teil die Bestimmungen der rechtlich verbindlichen Verordnungen, hier sind insbesondere zu nennen der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse, die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie die Vorgaben des Akkreditierungsrates.

## **1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs**

Der MBA-Studiengang „International Management“ zielt darauf ab, Zeitoffiziere der Bundeswehr am Ende ihrer Dienstzeit auf die Übernahme von Managementpositionen in der Wirtschaft vorzubereiten. Hierbei wird berücksichtigt, dass Zeitoffiziere der Bundeswehr bereits über ein Erststudium (mittlerweile in aller Regel ein Masterstudium) in unterschiedlichen Fachrichtungen verfügen; darüber hinaus weisen diese Zeitoffiziere auch bereits eine jahrelange, mithin umfassende Führungs- und Fachausbildung in ihren jeweiligen Truppengattungen auf. Allerdings mangelt es der betreffenden Zielgruppe des MBA-Studiengangs in aller Regel an einschlägiger Internationalität

sowie an theoretischen und praktischen Kenntnissen eines betriebswirtschaftlichen Managements. Konsequenterweise will der MBA-Studiengang an diesen Defiziten anknüpfen und mit seiner Konzeption zu ihrer Kompensation beitragen. Er zielt insofern darauf ab, Absolventen hervorzubringen, die mindestens eine Fremdsprache verhandlungssicher beherrschen und über Kenntnisse verfügen, die es Nachwuchsführungskräften in Unternehmen ermöglichen, „... sich auf internationalem geschäftlichem Parkett sicher zu bewegen.“ (Selbstdokumentation des Studiengangs, S. 66). Hierzu zählen die Verantwortlichen des Studienganges „Internationale BWL“ unter Einbezug internationaler Bilanzierungsrichtlinien (IFRS, US-GAAP), „Internationales Marketing“, „Unternehmensstrategien im internationalen Umfeld“, „Internationales Wirtschaftsrecht“, „Interkulturelles und Internationales Management und Verhandlungsführung“, „Volkswirtschaftslehre“, „Internationale Finanzierung“ etc. Besonderes Anliegen innerhalb dieser Qualifikationsziele ist es, den Studierenden zu verdeutlichen, dass ein ganzheitlicher Blick auf die Managementaufgaben in Unternehmen und Organisationen im globalisierten Umfeld erarbeitet werden muss. Den Absolventen soll es insofern möglich sein, wertvolle Beiträge zur Entwicklung ihrer Arbeitgeber zu leisten und zügig eine internationale Führungsposition mit dem Ziel einer internationalen Karriere einzunehmen.

Insgesamt ist vorab festzustellen, dass das Curriculum mit seinen Inhalten zur Entwicklung der Persönlichkeit der Studierenden beiträgt und durch ein breites Maß an Gruppenarbeit, aber auch die Möglichkeit, sich studentisch zu engagieren, etwa im Rahmen der Organisation von Veranstaltungen oder der Gremienarbeit an der UniBw München, die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement fördert.

In Bezug auf andere Dimensionen der Qualifikationsziele ergeben sich jedoch verschiedene kritische Punkte. Abgesehen von der Frage, ob die Einnahme einer internationalen Führungsposition nicht bereits Ausweis einer internationalen Karriere ist, deutet nämlich schon die Aufzählung der im Studiengang zu vermittelnden Kenntnisse auf ein gewisses Grundproblem der derzeitigen Konzeption und damit auch der Ziele des Studiengangs hin: Die genannten Inhalte werden ohne ausreichende Abgrenzung zueinander und damit auch tendenziell unsystematisch, d. h. nicht durchgängig den Gepflogenheiten der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin „Internationales Management“ entsprechend verwendet. Es besteht insofern ein Problem der begrifflichen und konzeptionellen Unschärfe, verursacht durch eine nicht überschneidungsfrei vorgenommene Aufzählung von Kenntnis- bzw. Qualifikationsinhalten. Auf dieses Problem wird an anderer Stelle des Akkreditierungsberichts noch einzugehen sein.

Hinsichtlich der Berufsbefähigung tragen fachliche und überfachliche Aspekte (bspw. solche in Form der intensivierten Einübung und Auffrischung der englischen Sprachkenntnisse [d. h. also des Trainings der lingua franca im heutigen globalen Geschäftsleben]) generell dazu bei, theore-

tisch fundiert die Absolventen des Studiengangs dazu zu befähigen, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit in der freien Wirtschaft aufzunehmen. Wünschenswert wäre es jedoch – vor allem aus der Perspektive der am Studiengang interessierten Zeitoffiziere betrachtet – , ihnen mit den allgemein zugänglichen Informationsmaterialien – dabei handelt es sich im Wesentlichen um die entsprechende Unterseite der Homepage des CASC (<https://www.unibw.de/casc/>), die spezifisch für den MBA eingerichtete Homepage (<http://www.international-mba-fuer-offiziere.eu/>) sowie ein Faltblatt – in Form von Beispielen stärker zu verdeutlichen, welche Tätigkeiten mit der Zusatzqualifikation MBA in der freien Wirtschaft ausgeübt werden können. Zu denken wäre hier bspw. an die Mitarbeit in einem international besetzten Produktentwicklungsteam oder die Tätigkeit als Vorstandsassistent. Darüber hinaus werden die Anforderungen der Berufspraxis insofern noch nicht in ausreichendem Maße reflektiert, als die Spezifika der internationalen Unternehmenstätigkeit stärker akzentuiert herausgearbeitet werden könnten. Dazu zählen bspw. Grundkenntnisse nicht nur über die Auseinandersetzung mit internationalen und damit kulturell andersartigen Kunden, sondern auch Grundkenntnisse in Bezug auf interkulturelle Personalführung oder Formen des internationalen Markteintritts sowie Internationalisierungsstrategien<sup>2</sup>. Auch auf diesen Punkt wird an anderer Stelle des Akkreditierungsberichts noch einzugehen sein. Und schließlich muss wiederum im Sinne einer Vorbemerkung darauf eingegangen werden, dass die Selbstdokumentation sowie die öffentlich zugänglichen Informationsmaterialien bzgl. des Studiengangs diesem ein besonderes Profil zuschreiben wollen, dieses Profil allerdings bislang hauptsächlich nur in der Studiengangsbezeichnung „International Management“ zum Ausdruck kommt. Dieses in der Bezeichnung angedeutete Profil muss zwar vor dem Hintergrund der angestrebten Qualifikationsziele als äußerst sinnvoll und angemessen bezeichnet werden; seine inhaltliche Verwirklichung in Form der Studiengangsveranstaltungen bleibt aber bislang hinter den Möglichkeiten und damit hinter dem selbstgesetzten Anspruch zurück.

---

<sup>2</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Hierzu möchten wir ausführen, dass Veranstaltungsinhalte zum Interkulturellen Management bereits in den Fächern „Marketing Management“/„International Marketing Management“ (Module „Marketing I“ und „Marketing II“) sowie in dem Wahlpflichtmodul „International Marketing and Sales“ zur Studienvertiefung integriert sind. Da diese Inhalte im derzeitigen Modulhandbuch nur unzureichend reflektiert werden, werden die Modulbeschreibungen entsprechend den Realitäten angepasst.“

## 2 Konzept

### 2.1 Studiengangsinhalte; Studiengangsaufbau, Modularisierung; Lehrformen

Die Struktur des Studiengangs nimmt in gekonnter Form Rücksicht auf die besondere Situation der Zielgruppe. So ermöglicht sie mittels einer generellen Zweiteilung in eine Phase des Fernstudiums sowie in eine Phase des Präsenzstudiums einen quasi gleitenden Übergang der Zeitoffiziere in die berufliche Praxis der privaten Wirtschaft. Gegen Ende ihrer Dienstzeit beginnen die Zeitoffiziere das Studium (Studienbeginn 01.04. eines jeden Jahres) mit dem sog. Fernstudium. Wie vor allem durch die Gespräche der Gutachter vor Ort sowie nachgereichte Unterlagen, weniger aber durch die Selbstdokumentation des Studiengangs zu erfahren war, geht dem Studienbeginn und damit der Fernstudienphase ein sogenannter Starter-Workshop (mit freiwilliger Teilnahme) voraus, in dem neben organisatorischen Fragen auch schon inhaltliche Kenntnisse in Bezug auf Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens sowie der Präsentation vermittelt bzw. aufgefrischt werden. Darüber hinaus beginnen das erste Modul der Fernstudienphase sowie alle weiteren dieser Module mit einer eintägigen Wochenendpräsenz. An diese eintägige Wochenendpräsenz schließt sich dann eine achtwöchige Selbstlernphase an, welche mit einer schriftlichen Prüfung über eine Dauer von 120 Minuten abgeschlossen wird. Die achtwöchige internet-gestützte Selbstlernphase ermöglicht es den Studierenden, sich im Rahmen des Selbststudiums mit Hilfe der bereitgestellten Unterlagen sowie der zugehörigen mündlichen Erläuterungen der jeweiligen Dozenten (E-Learning-Plattform im weiteren Sinne) sich effektiv und auf die persönliche Lerngeschwindigkeit und -gelegenheit abgestimmt auf die Prüfung im Sinne einer intensiven Auseinandersetzung mit den jeweils zu vermittelnden Stoffen vorzubereiten. Eine aktive Betreuung der Studierenden in dieser Phase erfolgt über regelmäßige, teilweise sogar wöchentlich angebotene Online-Tutorate mit den Fachdozenten. Ein weiterer Ausweis der maßgeschneiderten bzw. flexiblen Möglichkeit der Abstimmung dieser Fernstudienphase auf die jeweilige Situation der Studierenden besteht darin, dass die Fernstudienphase mit ihren sechs Fernstudienmodulen über 12 bzw. 24 Monate gedehnt werden kann. Insgesamt kann festgestellt werden, dass eine solche Struktur des Fernstudiums vor dem Hintergrund der besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe einen geradezu vorbildlichen Charakter hat. An die Fernstudienphase schließt sich die Präsenzstudienphase an. In dieser Phase sind die Studierenden in aller Regel nicht mehr Soldaten der Bundeswehr, sondern bereits aus dem aktiven Dienst entlassen. Diese Präsenzstudienphase dient der Vertiefung der in der Fernstudienphase vermittelten Wissensinhalte und ihrer Ergänzung durch praxisrelevante Elemente. In Form von Fallstudien, Trainings und Gruppenarbeiten soll das erworbene Fachwissen auf typische Unternehmenssituationen angewendet und erprobt werden. Den überfachlichen Qualifikationszielen im Sinne der Verbesserung der englischen Sprachkenntnisse entsprechend werden die Inhalte der Präsenzstudienphase ausschließlich in englischer Sprache vermittelt und trainiert. Ausnahmen davon stellen Gastvorträge dar, die auch in deutscher Sprache gehalten werden können. Die Struktur

der Präsenzstudienphase wird dadurch noch detailliert, dass je nach persönlichem Interesse die Studierenden zwischen den Studienvertiefungen „International Consulting and Leadership“, „International Finance and Control“, „International Marketing and Sales“ sowie „International Supply Chain Management“ wählen können. Die genannten Vertiefungen besitzen jeweils einen Umfang von 6 ECTS-Punkten. Von ihnen ist die Vertiefung „International Supply Chain Management“ neu hinzugekommen.

Bezogen auf die modul- und punktemäßige Strukturierung des Studiums ergibt sich insofern folgendes Gesamtbild: In der Fernstudienphase gilt es 36 ECTS-Punkte zu erreichen, die sich auf sechs Module à 6 ECTS-Punkte verteilen. In der Präsenzstudienphase gilt es, 54 ECTS-Punkte zu erarbeiten. Davon entfallen 32 ECTS-Punkte auf die Pflichtmodule. Es gilt hierbei, fünf Pflichtmodule à 5 ECTS-Punkte zu absolvieren sowie ein Pflichtmodul à 7 ECTS-Punkte. Hinzu kommt aus den oben bereits skizzierten Vertiefungsrichtungen ein Modul à 6 ECTS-Punkte sowie die Masterarbeit im Umfang von 16 ECTS-Punkten. Insgesamt umfasst das MBA-Studium insofern 90 ECTS-Punkte. Es ist festzuhalten, dass der Studiengang in struktureller Hinsicht gekonnt, d. h. stimmig hinsichtlich der Umsetzung der angestrebten Studiengangsziele aufgebaut.

Fachliche, methodische sowie generische Kompetenzvermittlung findet statt, allerdings ergeben sich bestimmte Probleme in der inhaltlichen Zusammensetzung des Studiengangs. So ist zunächst darauf hinzuweisen, dass der Studiengangsbezeichnung „International Management“ durch die Studieninhalte nicht vollumfänglich entsprochen wird. Dies lässt sich vor allem daran erkennen, dass der Studiengang bislang über keine eigenständige Veranstaltung in „International Management“ im Sinne von „Grundlagen des Internationalen Managements“ verfügt.<sup>3</sup> Darüber hinaus ist in inhaltlicher Dimension des Studiengangaufbaus zu bemängeln, dass das Studium mit dem Modul „Accounting I“ und den entsprechenden Teilfächern „Financial Accounting“ sowie „Cost and Management Accounting“ beginnt. Da davon auszugehen ist, dass die Studierenden in aller Regel nicht über ein betriebswirtschaftliches Erststudium verfügen, erscheint es insofern dringend erforderlich, den Studierenden als Einstieg in das MBA-Studium eine Einführung in die Betriebswirtschaftslehre anzubieten, um ihnen zunächst einmal einen Überblick über den Gegenstand und die Inhalte des Studiums der BWL im Sinne eines MBA-Studiums bieten zu können.<sup>4</sup> Und schließlich werden Fragen des Interkulturellen Managements nicht, wie studiengangsthematisch geboten

---

<sup>3</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Um den angesprochenen Punkten Rechnung zu tragen, werden die Lehrveranstaltungen zum Fach Strategic Management (im Rahmen der Module „Operations & Strategy I“ und „Operations, HR & Strategy II“) sowohl in der Fern- als auch in der Präsenzstudienphase inhaltlich und formal umgewidmet zu „International and Strategic Management“.“

<sup>4</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Zum besseren Verständnis wird innerhalb des Moduls „Operations & Strategy I“ unmittelbar zu Beginn der Fernstudienphase am ersten Wochenende eine Präsenzveranstaltung zu „International and Strategic Management“ angeboten werden.“

Des Weiteren wird zukünftig am ersten Tag des Studiums (sog. Starter Day) eine Pflichtveranstaltung „Einführung in das betriebswirtschaftliche Denken“ implementiert.“

und in der Selbstdokumentation angedeutet (vgl. S. 66), in einer eigenständigen Veranstaltung, sondern lediglich als Teilbereich im Wesentlichen eines Moduls, nämlich „Marketing II“ (Modul 1408) und hier der Teilvorlesung „International Marketing Management“ im Rahmen der Präsenzstudienphase behandelt.<sup>5</sup>

Bezogen auf die Modulebene ist festzustellen, dass etliche der Module sowohl im Rahmen der Fernstudien- als auch der Präsenzstudienphase thematisch nicht unbedingt eng zusammenhängende Inhalte miteinander verknüpfen, so bspw. das Modul 1404 „Project Management and Business Law I“, das Modul 1405 „Quantitative Methods and Economics I“ oder das Modul 1409 „Operations, Human Resources and Strategy II“. Und schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass vereinzelt Modulüberschriften nicht unbedingt mit den Inhalten übereinstimmen.<sup>6</sup> So fällt im Bereich der Wahlpflichtmodule auf, dass das Modul 1413 „International Consulting and Leadership“ neben dem „Leadership und Management Consulting“ auch einen Teil „Existenzgründungs- und Sanierungsberatung“ enthält, wobei hier wiederum zwischen der Sanierungsberatung in KMUs sowie in internationalen Konzernen differenziert wird. Da eine Ausrichtung auf die besonderen Bedürfnisse bzw. auf die Spezifika von KMUs auch in anderen (bspw. im Modul 1408 „Marketing II“), aber keineswegs in allen thematisch grundsätzlich geeigneten Modulen vorhanden ist, muss von einer eher erratischen Einstreuung von KMU-bezogenen Inhalten ausgegangen werden. Diesbezüglich erscheint es insofern erforderlich, entweder auf eine gesonderte Berücksichtigung von KMU bezogenen Inhalten zu verzichten oder aber diese zum Gegenstand eines jeden wesentlichen Moduls zu machen. Dies erscheint vor allem deshalb geboten, weil der Studiengang im Rahmen seiner Ziele nicht auf eine Tätigkeit in KMUs und die insofern notwendige Vermittlung entsprechender Kenntnisse abhebt.

In Bezug auf die Modulbeschreibung der Masterarbeit (Modul 1412) – hier: Inhalt – ist schließlich festzustellen, dass den Studierenden mit der Formulierung „Die Masterthesis sollte möglichst eine praxisnahe Fragestellung auf empirischen Daten beruhend (oder auch theoretisch fundiert) eigenständig aufarbeiten, systematisch entwickeln und darstellen und Lösungsansätze anbieten“, der

---

<sup>5</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Hierzu möchten wir ausführen, dass Veranstaltungsinhalte zum Interkulturellen Management bereits in den Fächern „Marketing Management“/„International Marketing Management“ (Module „Marketing I“ und „Marketing II“) sowie in dem Wahlpflichtmodul „International Marketing and Sales“ zur Studienvertiefung integriert sind. Da diese Inhalte im derzeitigen Modulhandbuch nur unzureichend reflektiert werden, werden die Modulbeschreibungen entsprechend den Realitäten angepasst.“

<sup>6</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Auf der Studiengangssitzung wurde beschlossen, dass das Studium sowohl in der Fern- als auch in der Präsenzstudienphase umstrukturiert wird. Die Module werden neu und passender zusammengestellt. Ferner wird bei den Modulbeschreibungen und den vermittelten Inhalten sichergestellt, dass das Qualifikationsziel des Studiengangs die Vorbereitung auf eine Tätigkeit im Internationalen Management darstellt. Durch die Umstrukturierung wird auch sichergestellt, dass die Module in sich abgeschlossene und stimmige Einheiten bilden.“

Eindruck vermittelt wird, eine auf empirische Daten fußende Vorgehensweise könne auch „atheoretisch“ sein. Dies widerspricht aber dem wissenschaftlichen Anspruchs des Studiums. Es wäre insofern anzuraten, eine klarere Formulierung im Sinne von „sollte möglichst eine praxisnahe Fragestellung theoretisch fundiert und auf empirische Daten bezogen (bzw. auch rein konzeptionell) ...“ gewählt werden, um das vermutlich bereits mit der jetzigen Formulierung Intendierte zum Ausdruck zu bringen.

Zusammengefasst sind es in Bezug auf die inhaltliche Dimension vor allem die folgenden Punkte, die Anlass für Verbesserungsbedarf geben: Die Studiengangsbezeichnung „International Management“ wird nicht in hinreichendem Maße in den Studieninhalten abgebildet. Sichtbar wird dies nicht nur am Fehlen einer eigenständigen Veranstaltung „Internationales Management“ in Form der Vermittlung von Inhalten, welche die Grundlagen des Internationalen Managements abdecken.<sup>7</sup> Vielmehr enthält auch keines der bisherigen Module im Rahmen der Literaturangaben solche Quellen, die als eigenständige Werke des Internationalen Managements zu bezeichnen wären. Im deutschsprachigen Bereich wäre hier bspw. an das Standardwerk der Kollegen Kutschker und Schmid zu denken bzw. an die entsprechenden Lehrbücher der Kollegen Holtbrügge und Welge oder Perlit. Des Weiteren erhalten Studienanfänger mit einem i. d. R. fachfremden Erststudium keinen komprimierten, überblickartigen Einstieg in das, was BWL bzw. Managementlehre bedeutet.<sup>8</sup>

Diese Kritikpunkte führen zu den folgenden Erfordernissen: Die Benennung des Studiengangs und inhaltliche Umsetzung müssen in Übereinstimmung gebracht werden. Bei einem MBA-Studiengang muss in jedem Fall am Anfang eine Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens stattfinden. Bei Beibehaltung der bisherigen Benennung „International Management“ ist neben einer Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens auch eine solche in die Grundlagen des internationalen Managements in geeigneter Weise zu etablieren. Auf der Ebene einzelner Module werden z. T. Bezüge zu den Besonderheiten von KMUs erkennbar, ohne dass die Qualifikationsziele des Studiengangs auf eine Vermittlung von Kenntnissen für eine Tätigkeit in KMUs dezidiert hinweisen. Zudem scheint es, dass essentielle Bestand-

---

<sup>7</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Um den angesprochenen Punkten Rechnung zu tragen, werden die Lehrveranstaltungen zum Fach Strategic Management (im Rahmen der Module „Operations & Strategy I“ und „Operations, HR & Strategy II“) sowohl in der Fern- als auch in der Präsenzstudienphase inhaltlich und formal umgewidmet zu „International and Strategic Management“.“

<sup>8</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Zum besseren Verständnis wird innerhalb des Moduls „Operations & Strategy I“ unmittelbar zu Beginn der Fernstudienphase am ersten Wochenende eine Präsenzveranstaltung zu „International and Strategic Management“ angeboten werden. Des Weiteren wird zukünftig am ersten Tag des Studiums (sog. Starter Day) eine Pflichtveranstaltung „Einführung in das betriebswirtschaftliche Denken“ implementiert.“

teile einer Tätigkeit in internationalen Unternehmen – so bspw. Kenntnisse im Bereich des Interkulturellen Managements – nicht in optimaler Art und Weise vermittelt werden, d. h. in Form eigenständiger Veranstaltungsinhalte.<sup>9</sup> Der inhaltliche Zuschnitt der Module sollte in seiner Wirkung auf die angestrebten Studiengangsziele beobachtet und ggf. entsprechend angepasst werden. Und schließlich sind verschiedene Module inhaltlich ohne den erforderlichen thematisch engen Bezug zusammengesetzt. Die Module müssen durchgehend in sich thematisch und zeitlich abgeschlossene Einheiten bilden. In rein formaler Hinsicht kann jedoch festgestellt werden, dass die Module in ihrem Zuschnitt sowie ihrer zeitlichen Erstreckung den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben (KMK-Vorgaben) entsprechen. Dies gilt auch für den Umfang der Masterarbeit.

Hinsichtlich der inhaltlichen Qualität des Studiengangskonzepts ist neben den bislang thematisierten Problembereichen des Studiengangs noch darauf hinzuweisen, dass von der Gutachtergruppe nicht nachvollzogen werden kann, warum die inhaltlichen Bestandteile der sogenannten Starter-Workshops, also jene, die sich auf die Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens sowie Präsentationstechniken beziehen, nicht mit ECTS-Punkten versehen worden sind. Es läge im Sinne einer Empfehlung nahe, dass das Studiengangskonzept entsprechend überarbeitet und der Starter-Workshop zum verpflichtenden Element des Studiengangs erklärt und insofern auch im Rahmen des Modulhandbuchs abgebildet und mit ECTS Punkten versehen wird (siehe hierzu auch Kap. 2.3).<sup>10</sup>

Und schließlich muss inhaltlich noch angemerkt werden, dass das Studium in seinem curricularen Aufbau bislang – und dies neben dem bereits beklagten Verzicht auf eine Einführungsveranstaltung in die Grundlagen der BWL – dadurch unter seinen Möglichkeiten bleibt, dass keine explizite Basis für das verwirklichte curriculare Konzept entdeckt werden kann. So erscheint die Reihenfolge der Module in der Fernstudienphase und damit im Wesentlichen auch der Pflichtmodule in der Präsenzstudienphase eher willkürlich. Abhilfe könnte hier bspw. eine Orientierung an der Wertschöpfungskette nach Porter schaffen.

Abschließend muss in Bezug auf die Lehr- und Lernformen des Studiengangs festgestellt werden, dass diese eine intensive Auseinandersetzung mit den Studierenden sowie mit dem Stoff durch die Studierenden ermöglichen und insofern unter zusätzlicher Berücksichtigung eines geradezu

---

<sup>9</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Hierzu möchten wir ausführen, dass Veranstaltungsinhalte zum Interkulturellen Management bereits in den Fächern „Marketing Management“/„International Marketing Management“ (Module „Marketing I“ und „Marketing II“) sowie in dem Wahlpflichtmodul „International Marketing and Sales“ zur Studienvertiefung integriert sind. Da diese Inhalte im derzeitigen Modulhandbuch nur unzureichend reflektiert werden, werden die Modulbeschreibungen entsprechend den Realitäten angepasst.“

<sup>10</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Die Akademischen Leiter möchten nochmals betonen, dass der Starter-Workshop für die Präsenzstudienphase bereits eine ausführliche Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten beinhaltet. Er wird zukünftig mit einem ECTS-Punkt dem Modul „Master-Arbeit“ zugerechnet. Dies wird explizit im Modulhandbuch und der Prüfungsordnung ausgewiesen.“

hervorragenden Betreuungsverhältnisses von 1:18 (auf einen Professor/einen Dozenten kommen im Durchschnitt 18 Studierende) weit überdurchschnittliche, ausgezeichnete Bedingungen realisiert worden sind.

## **2.2 Zulassung, Auswahlverfahren**

Für den Studiengang liegt eine gültige, ordnungsgemäß verabschiedete und bekanntgemachte Prüfungsordnung der Universität der Bundeswehr München vor, die das Datum 5. Dezember 2011 trägt. Sie ist der Selbstdokumentation beigelegt und trägt dort das Datum ihres Inkrafttretens (1. April 2012). In § 3 dieser Prüfungsordnung sind die Zulassungsvoraussetzungen für den Studiengang eindeutig und abschließend geregelt. Die dort aufgeführten Zulassungsvoraussetzungen, einschließlich des in Ziffer 4 genannten Eignungsprüfungsverfahrens, sind nach Einschätzung der Gutachter dem Studiengang und seiner angestrebten Kompetenzziele angemessen. Das Eignungsfeststellungsverfahren prüft das Vorliegen adäquater persönlicher und fachlicher Merkmale in geeigneter und geregelter Weise. Dabei wird insbesondere auch das sprachliche Mindesteignungsniveau in der englischen Sprache festgestellt (ein Teil des Eignungsfeststellungsgesprächs wird in Englisch geführt). Hiervon konnten sich die Gutachter ergänzend zu den Beschreibungen auch vor Ort durch die Befragungen insbesondere der Studierenden überzeugen.

Einer besonderen Bemerkung bedarf die Zulassungsvoraussetzung eines ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschlusses mit einem Mindestumfang von 210 ECTS-Punkten. Ausweislich Ziffer 1 des einschlägigen § 3 der Prüfungsordnung ist hierzu keinerlei Ausnahme vorgesehen. Diese Regelung ist als Konsequenz auf eine entsprechende Unklarheit in den ursprünglichen Zulassungsbedingungen eingeführt worden, die bei der Erstakkreditierung im damaligen Gutachterbericht festgestellt wurde. Durch diese eindeutige Klarstellung ist dem entsprechenden Monitum bei der Erstbegutachtung abgeholfen worden.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verständlich, dass gemäß Selbstdokumentation (S. 86) und Darstellung vor Ort trotz der eindeutigen Definition von 210 ECTS-Punkten in § 3 der Prüfungsordnung als Zulassungsvoraussetzung tatsächlich die Zulassung mit 180 ECTS-Punkten erfolgen kann, und die fehlenden 30 ECTS-Punkte im Wege des Anrechnungsverfahrens über die Regelung des § 16 angerechnet werden können. Da sich einerseits die Regelung in § 16 lediglich auf die Anrechnung von Leistungen innerhalb des Studiums bezieht, andererseits in § 3 keinerlei Ausnahme von der 210-Punkte-Bedingung vorgesehen ist, haben die Gutachter die schriftliche Darlegung auf S. 86 der Selbstdokumentation sowie die entsprechenden mündlichen Erklärungen hierzu als irrtümliche Beschreibung eines früheren, jetzt nicht mehr geltenden Zustandes interpretiert. Zum Vermeiden möglicher Falschinterpretationen in der Zukunft legen die Gutachter jedoch Wert auf eine entsprechend korrekte Darstellung in den Äußerungen der Universität zu den Zulassungsbedingungen. Gleichwohl weisen die Gutachter darauf hin, dass sie es angesichts der

Zielrichtung des Studiengangs auch für möglich und darüber hinaus für sinnvoll halten, wenn die Universität auch für Bachelorabsolventen mit einem 180-Punkte-Abschluss sowie zu präzisierenden, geeigneten Zusatzqualifikationen eine Zulassungsmöglichkeit schaffen würde. In den veröffentlichten Zulassungsvoraussetzungen ist unzweifelhaft darauf hinzuweisen, dass Bewerber mit einem Bachelorabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten nicht zugelassen werden können. Andernfalls wäre in den Zulassungsvoraussetzungen zu regeln, unter welchen Bedingungen auch bei einem Vor-Abschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten eine Zulassung möglich ist. Die entsprechend abgeänderte Prüfungsordnung ist in verabschiedeter Form vorzulegen.<sup>11</sup>

### 2.3 Prüfungssystem

Die in der Fernstudienphase verwendete Prüfungsform der Klausur sowie die in den Präsenzphasen eingesetzte Prüfungsform der Fallstudienbearbeitung und Lösungspräsentation sind prinzipiell zur Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden, angemessen. Andere Prüfungsformen kommen im Studiengang nicht vor. Die Programmverantwortlichen und Dozenten haben allerdings in der Begehung vor Ort zusätzlich ausgeführt, dass anlässlich der Fallpräsentation den Studierenden fallbezogen unterschiedliche Leistungen abverlangt werden, so dass im Ergebnis von einer angemessenen Prüfungsvielfalt ausgegangen werden kann. Das bereits in der Erstakkreditierung mit einer entsprechenden Empfehlung problematisierte Sicherstellen eines geeigneten Kompetenzerwerbs für das erfolgreiche Bearbeiten der Masterarbeit hat die Universität nach ihren Darlegungen im Selbstbericht nicht aufgegriffen. Allerdings haben die Prüfungsverantwortlichen anlässlich der Begehung mündlich berichtet, dass der einschlägigen Empfehlung aus der Erstakkreditierung durchaus gefolgt worden sei, und zwar durch eine persönliche Unterweisung am Nachmittag des ersten Tages im Rahmen einer dreitägigen „Start-Up“-Phase des Präsenzstudiums (siehe Kap. 2.1). Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass der Bedarf für eine entsprechende Vorbereitung des wissenschaftlichen Arbeitens in schriftlichen Abhandlungen deshalb geringer eingeschätzt wird, weil in der Vergangenheit und weitgehend auch derzeit noch vor allem Offiziere den MBA-Studiengang belegen, die vorher ein komplettes Diplomstudium absolviert haben. Im Hinblick darauf, dass sich der Studiengang einerseits auch an Bachelor-Absolventen richtet und dass andererseits künftig tatsächlich weniger Diplom-Absolventen und neben

---

<sup>11</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Nach aktuellen Vorgaben des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst ist der Zugang zum Master-Studium auch für Bewerberinnen und Bewerber mit einem Erstabschluss, der mindestens 180 ECTS-Punkte umfasst, zu eröffnen. Es sind Regelungen aufzunehmen, die festlegen, auf welche Weise die fehlende Eingangskompetenz nachzuweisen ist. Aus diesem Grund wird die Prüfungsordnung für den weiterbildenden Master-Studiengang International Management ohnehin gerade entsprechend überarbeitet. Für den Nachweis von 30 ECTS-Punkten wird eine geeignete Regelung in der Prüfungsordnung implementiert werden. Es wird also künftig in den Zugangsvoraussetzungen geregelt werden, unter welchen Bedingungen auch bei einem Vor-Abschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten eine Zulassung möglich ist.“

Master-Absolventen auch mehr Bachelor-Absolventen zu erwarten sein dürften, halten die Gutachter einen stärkeren Verbindlichkeitsgrad und eine deutlichere curriculare Einbindung der angebotenen Master-Thesis-Einführung für angezeigt. Dies gilt umso mehr, als alle dazu befragten Gruppen von einer eher optionalen Wahrnehmung des entsprechenden Veranstaltungstermins (und damit einer nicht vollständigen Abdeckung eines Studienjahrgangs) berichtet haben. Somit wird hier die bereits weiter oben ausgesprochene Empfehlung wiederholt, dass der Starter-Workshop, zu dem die Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten gehört, zum verpflichtenden Element des Studiengangs erklärt und insofern auch im Rahmen des Modulhandbuchs abgebildet und mit ECTS-Punkten versehen werden sollte.<sup>12</sup>

Zur Konstruktion der Modulprüfungen haben die Gutachter eine durchgängige Abweichung von der nach den KMK-Vorgaben angestrebten integrierten Prüfung festgestellt, was die Module des Fernstudiums betrifft. In allen Fällen handelt es sich hier um Modulprüfungen, die aus zwei, ggf. sogar drei unabhängigen Klausuren bestehen, deren Ergebnisse rechnerisch zu Modulnoten zusammengefasst werden. Das der Selbstdokumentation beigefügte Transcript of Records (Anlage 10) weist diese vielen Teilnoten mit ihren jeweiligen Gewichten aus. Was möglicherweise im Einzelfall tolerierbar wäre (z.B. aus organisatorischen Gründen, wie kurzfristige, nicht zu planende Auslandseinsätze) in der Fernstudienphase während der Dienstzeit der Offiziere), ist hier als durchgängiges Konstruktionsprinzip erkennbar. Eine integrierende Modulleistung liegt keinesfalls vor. Dies mag vor allem auch dadurch begründet sein, dass, wie bereits oben angemerkt (Kap. 2.1), die als Module bezeichneten Themenkombinationen des Fernstudiums die Definitionscharakteristika von Modulen weitgehend nicht erfüllen. Die Module müssen durchgehend in sich thematisch und zeitlich abgeschlossene Einheiten bilden, die i.d.R. mit einer einheitlichen Prüfung abgeschlossen werden. Abweichungen sind zu begründen.

Unproblematisch und auf eine übliche, zulässige Weise geregelt sind außerhochschulische und hochschulische Leistungsanrechnungen (letztere gemäß der Lissabon Konvention), der Nachteilsausgleich sowie die Wiederholungsmöglichkeiten nicht bestandener Prüfungen. Die Modulnoten gehen nach ihrem Leistungspunkte-Anteil in die Gesamtnote des Studiums ein. Ob eine relative Abschlussnote ausgewiesen wird, ist nicht erkennbar. Es ist noch darzulegen, dass zusätzlich zur Gesamtnote eine relative Abschlussnote ausgewiesen wird.<sup>13</sup> Erfolgreiche Absolventen erhalten den Abschlussgrad eines MBA der Universität der Bundeswehr München.

---

<sup>12</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Die Akademischen Leiter möchten nochmals betonen, dass der Starter-Workshop für die Präsenzstudienphase bereits eine ausführliche Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten beinhaltet. Er wird zukünftig mit einem ECTS-Punkt dem Modul „Master-Arbeit“ zugerechnet. Dies wird explizit im Modulhandbuch und der Prüfungsordnung ausgewiesen.“

<sup>13</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Für zukünftige Absolventinnen und Absolventen ist der Ausweis der relativen Note gemäß dem in der Anlage befindlichen Muster verbindlich. Dieses Dokument wird im Zuge der Ausfertigung der Abschlussdokumente ausschließlich vom zent-

In diesem Zusammenhang ist den Gutachtern berichtet worden, dass den Absolventen neben dem Zeugnis und der Urkunde der Universität der Bundeswehr ein weiteres Zeugnis sowie eine weitere Urkunde der ESB Reutlingen ausgehändigt werden. Ganz ähnlich, wie es schon die Gutachter der Erstakkreditierung bemerkt haben, ist auch bei der Begutachtung zur Reakkreditierung das entsprechende Urkundenformular erst anlässlich des Besuchs vor Ort und auf entsprechende Nachfrage vorgelegt worden. Trotz der Diskussion verschiedener denkbarer Begründungsansätze ist dem Gutachter-Team im Endergebnis unklar geblieben, auf welcher rechtlichen Grundlage ein derartiger „Double Degree“ erteilt werden kann. Die einschlägigen Kriterien zur Verleihung eines Double Degree nach den KMK-Vorgaben haben die Gutachter nicht prüfen können, da diese Kriterien eindeutig nicht anwendbar sind. Die Gutachter weisen deshalb darauf hin, dass sich ihre gutachterliche Stellungnahme ausdrücklich lediglich auf den Studiengang bezieht, der in den Unterlagen beschrieben ist und der mit dem von der Universität der Bundeswehr München verliehenen MBA-Grad abschließt. Dieser Hinweis ist auch deshalb von Bedeutung, weil die vorgelegte Reutlinger Externen-Prüfungsordnung, die nach den Erläuterungen der Hochschule Reutlingen offenbar herangezogen werden soll, sich auf eine Studienstruktur bezieht, die vom hier begutachteten und vorgestellten Studienmodell zumindest in der Verteilung der Leistungspunkte abweicht. Nach Ansicht der Gutachter ist die Erteilung des Abschlussgrades „MBA“ in Deutschland ohne eine einschlägige Akkreditierung nicht möglich. Die gleichzeitige Erteilung der Abschlussgrade zweier Hochschulen zum selben Studiengang im Sinne von der Aushändigung zweier eigenständiger Zeugnisse und Urkunden ist nach Kenntnis der Gutachter nur bei internationalen Kooperationen und auch dort nur bei jeweils gleicher ECTS-Bepunktung desselben Moduls möglich.

## 2.4 Studierbarkeit

Ein hervorzuhebendes Merkmal ist die vorbildliche Betreuung und Begleitung der Studierenden. So konnten die Gutachter mit Respekt feststellen, dass zur Fernstudienphase Lehrmaterialien online zur Verfügung stehen und durch zahlreiche Zusatzelemente ergänzt werden. Hierzu ist ein entsprechendes Online-System im Aufbau, das bisher bereits einen Großteil der Module umfasst. Die eigentlichen Lehrinhalte konnten die Gutachter zum gegenwärtigen Stand nur für einige wenige Module tatsächlich einsehen; jedoch ist von der technischen Zugangsmöglichkeit ein sehr positiver Eindruck geblieben. Die Studierenden berichten darüber hinaus von einer sehr guten laufenden Studienunterstützung durch Chat-Termine und laufende E-Mail-Kontakte mit den Dozenten. Entsprechendes gilt für die Präsenzphasen.

---

ralen Prüfungsamt der UniBw M erstellt und ausgehändigt. Die Referenzgruppe für die Bildung der relativen Note (Kohorte) umfasst die letzten drei Studienjahrgänge. Eine entsprechende Regelung zum Ausweis der relativen Note wird in die Prüfungsordnung des MBA-Studiengangs International Management aufgenommen und damit rechtlich verbindlich werden.“

Die studentische Arbeitsbelastung ist laut Angabe der Hochschule überprüft und den geänderten Strukturvorgaben angepasst worden. Sie wurde von 30 auf 25 Stunden pro ECTS-Punkt reduziert, um das Programm besser mit den Belastungen während der Dienstzeit zu vereinbaren. Dass ein ECTS-Punkt mit 25 Zeitstunden bemessen wird, ist aus den Modulbeschreibungen ablesbar, allerdings noch nicht aus der Prüfungsordnung, hier ist in § 7 (4) Satz 2 lediglich die Spannbreite von 25-30 Zeitstunden pro ECTS-Punkt angegeben. Die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben bzw. die entsprechenden Auslegungshinweise besagen, dass in der Prüfungsordnung die Angabe einer Spannbreite von Zeitstunden pro ECTS-Punkt nicht ausreichend ist, sondern in der Prüfungsordnung konkret festzulegen ist, wie viele Zeitstunden einem ECTS-Punkt zugrunde liegen. Dies ist noch zu erfolgen.

Die Module des Fernstudiums wurden von jeweils 7 ECTS-Punkten auf 6 ECTS-Punkte reduziert. Im Gegenzug wurde das viermonatige Präsenzstudium von 32 auf 38 ECTS-Punkte erhöht. Der Workload der Masterarbeit blieb mit 16 ECTS-Punkten unverändert. Die Erhöhung des Workloads im Präsenzstudium wurde allerdings nicht von studienorganisatorischen Veränderungen begleitet. Das Präsenzstudium wird jeweils zwischen Montag 9:00 Uhr bis Donnerstag 16:30 Uhr absolviert, wobei der Donnerstag Nachmittag für die Fachprüfungen reserviert ist. In einer Woche sollen jeweils 2,5 ECTS-Punkte erworben werden, was einem Workload von 62,5 Stunden entspricht. Ein Vollzeitstudium ermöglicht nach den einschlägigen Regelungen in vier Monaten durchschnittlich 20 ECTS-Punkte. Selbst wenn ein Intensivstudium zugrunde gelegt würde (was sich allerdings wiederum mit dem gewählten Umfang von 25 Stunden pro ECTS-Punkt nicht vertragen könnte), ist dieser hohe Workload als unrealistisch einzustufen.

Die Gutachter hinterfragen, wie dieser im Vergleich zur Erstakkreditierung erhöhte Workload jeweils bis zur Prüfung zu schaffen ist. Die Gutachter halten die Präsenzstudienphase übereinstimmend für schwer studierbar. Sie erhielten allerdings zusätzlich zu den Angaben in der Selbstdokumentation die Auskunft, dass bereits im Vorgang auf ein neues Fach, also ab Freitag bis zum Montag, ein vorbereitendes Selbststudium erwartet wird, so dass sich die Arbeitslast auf mehr als vier Wochentage verteilt. Ob dies aber gegenüber den Studierenden so kommuniziert und von den Lehrenden auch so gehandhabt wird, konnte nicht geklärt werden. Die Gutachter kommen zum Schluss, dass der Workload bzw. die ECTS-Punkte-Vergabe in der Präsenzstudienphase auf ein studierbares Maß ausgelegt werden müssen.<sup>14</sup> Abgesehen von der Präsenzstudienphase werden die praktizierten Formen des Studiums als geeignet bewertet, ein strukturiertes, bewältigbares Studium zu gewährleisten.

---

<sup>14</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Im Zuge der Neustrukturierung der Module der Präsenzstudienphase wird die Arbeitsbelastung der Studierenden von 38 auf 31 ECTS-Punkte reduziert zu Gunsten einer Aufwertung der Master-Arbeit von 16 auf 22 ECTS-Punkte und des Starter Workshops um 1 ECTS-Punkt. Das Modul „Master-Arbeit“, in dem gesondert der Starter Workshop zum wissenschaftlichen Arbeiten ausgewiesen werden wird, wird sich dann insgesamt auf 23 ECTS-Punkte belaufen. Dies wird explizit ins Modulhandbuch und die Prüfungsordnung aufgenommen.“

## **2.5 Weiterentwicklung**

Die Gutachter konnten feststellen, dass seit der Erstakkreditierung die ECTS-Bepunktung der Module geändert wurde; hierbei wurden die Module auf eine Größe von mindestens 5 ECTS-Punkten gebracht. Inhaltlich ist die Gesamtkonzeption des Studiengangs gegenüber der Erstakkreditierung weitgehend gleich geblieben. Die Anregung zu einem stärkeren Heranführen an das wissenschaftliche Arbeiten insbesondere mit Blick auf die Masterarbeit ist in der oben beschriebenen Weise aufgegriffen worden.

Abschließend bleibt zu diesem Kapitel festzuhalten, dass bei der Erstakkreditierung die Fragen der Modularisierung, der Studierbarkeit und des Prüfungswesens unkritischer behandelt worden sind. Inzwischen haben sich aber die Strukturvorgaben verändert bzw. sind diese durch Auslegungshinweise konkretisiert worden. Die Weiterentwicklung des Studiengangs ist diesen Vorgaben nicht komplett gefolgt und hat sich bei der Studierbarkeit mit dem erhöhten Workload im Präsenzstudium gegenläufig entwickelt.

## **3 Implementierung**

### **3.1 Ausstattung**

Im Personalhandbuch sind die Lehr- und Forschungsbereiche von sieben Professoren der UniBw M, neun Professoren der HSRT und drei ausländischen Gastprofessoren dargelegt. Hinzu kommen elf Lehrbeauftragte – teils wissenschaftliche Mitarbeiter, teils Führungskräfte aus international tätigen Unternehmen. Bei ca. 60 Studierenden ist eine gute Kleingruppenbetreuung mit kompetenten Lehrenden durchgängig gewährleistet. Hinsichtlich der Personalentwicklung und -qualifizierung gibt es in Kooperation mit anderen Münchener und bayerischen Hochschulen an der UniBw M das Schulungskonzept „ProfiLehre“, im Rahmen dessen sich die Lehrenden methodisch-didaktisch weiterbilden können. Im Internet ist das umfangreiche Kursangebot einsehbar. Auch für die Lehrenden der Hochschule Reutlingen besteht die Möglichkeit zur methodisch-didaktisch Weiterbildung.

Da die beiden Trägerhochschulen eine passende Infrastruktur mit Bibliotheken, IT –Technik, Einzel- und Gruppen-Arbeitsplätzen zur Verfügung stellen und an den Studienorten Hamburg und Köln studiengerechte Objekte angemietet wurden, ist die Durchführung des Studiengangs hinsichtlich der räumlichen Ausstattung qualitativ und quantitativ gesichert. Zudem wird die bereits jetzt gut ausgestattete Bibliothek der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften in Kürze in einem zentralen Neubau der UniBw M untergebracht, was die Studienbedingungen weiter verbessern wird.

Der Studiengang arbeitet mit kostendeckenden Studiengebühren in Höhe von derzeit 15.800 € (9.000 € für die Fernstudienphase und 6.800 € für die Präsenzstudienphase). Die Finanzierung ist nach Auskunft des Kanzlers der UniBw M für die Dauer des Reakkreditierungs-Zeitraumes nachvollziehbar gesichert.

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

Die Studiengangsleitung wird kooperativ derzeit von einem Professor der UniBw M und einem Professor der HSRT ausgeübt. Sie werden von einer Studiengangskoordinatorin unterstützt. Die Sinnhaftigkeit der Kooperation der beiden Hochschulen wurde bereits bei der Erstakkreditierung herausgestellt und hat sich nach Auffassung der Gutachter bewährt. Die Kooperation ist dokumentiert, den Gutachtern lag der Kooperationsvertrag vor.

Verbessert wurde die Sicherstellung des Informationsniveaus aller Lehrenden. Hierzu nutzt der Studiengang die interaktive Plattform Moodle. In einem 33-seitigen Dozentenleitfaden (Stand Februar 2014) werden alle Lehr-, Lern- und Prüfungsprozesse sehr informativ dargestellt. Für die Studierenden gibt es neben den Online-Angeboten eine neue 24-seitige „Starter Information“ vom März 2014, die eine gute Einführung in das Studienprogramm und deren Anforderungen bietet. Regelmäßige Studiengangssitzungen (zweimal pro Jahr) und Dozentenkonferenzen (einmal pro Jahr vor den Abschlussfeiern), der von beiden Trägerfakultäten paritätisch besetzte Prüfungsausschuss sowie die Funktion des Jahrgangssprechers als Bindeglied zu den Studierenden regeln den formalen Entscheidungsprozess. Daneben ist bei der kleinen Gruppengröße ein schneller persönlicher Kontakt zur Studiengangsleitung gewährleistet. Die Studierenden äußerten sich in Bezug auf die Informations- und Entscheidungsprozesse sehr zufrieden. Auch die Gutachtergruppe bewerten sie als adäquat.

### **3.3 Beratung/Betreuung**

Den Studierenden stehen für fachliche und Karriere-Belange die zwei akademischen Studiengangsleiter zur Seite, für überfachliche Belange die Studiengangskoordinatorin. Bei gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Studierenden werden individuelle Lösungen im Sinne der Studierenden gefunden, davon abgesehen ist der Nachteilsausgleich in der Prüfungsordnung geregelt. Alle Lehrenden bieten regelmäßig Sprechstunden an, in denen Fragen z.B. zu Lehrinhalten, Projektarbeiten, zur Masterarbeit oder zur Leistungseinschätzung geklärt werden können. Neben dem persönlichen Austausch greifen insbesondere bei der Fernstudienphase Kommunikationsmöglichkeiten, z.B. die Plattform Moodle und regelmäßiger E-Mail-Austausch. Die befragten Studierenden lobten übereinstimmend die hervorragende Betreuung, die auch von Gutachterseite so eingeschätzt wird.

### 3.4 Transparenz und Dokumentation

Die Transparenz des Studienprogramms nebst aller Anforderungen (insbesondere Prüfungs- und Zulassungsanforderungen) ist durch eine Vielzahl schriftlicher Dokumente sowie elektronisch über die Online-Plattform gegeben. Den Gutachtern wurde in einer Kurzpräsentation ein Einblick in den Aufbau der Plattform gegeben. Alle notwendigen studienorganisatorischen Dokumente liegen vor. Das Modulhandbuch (den Gutachtern lag der Stand vom 25.03.2014 vor) wird regelmäßig überarbeitet und erfüllt die Anforderungen. Verwirrend ist der Einbezug eines optionalen „Modulstudiums“ in das MBA-Modulhandbuch, wodurch viele Module doppelt veröffentlicht werden. Es wäre anzuraten, das Modulstudium zukünftig separat zu dokumentieren. Der Studienverlauf nebst Prüfungsanforderungen ist gut dokumentiert. Die Aspekte Zulassung, relative Abschlussnote und Angabe der konkreten Zeitstunden, die einem ECTS-Punkt zugrunde liegen, wurden bereits in den Kapiteln 2.2, 2.3 und 2.4 behandelt.

Die Anerkennung von hochschulisch und außerhochschulisch erbrachten Leistungen ist in § 16 der Prüfungsordnung geregelt. Gemäß der Lissabon Konvention werden erbrachte Studienleistungen angerechnet, sofern keine wesentlichen Unterschiede bei den Kompetenzen (Lernergebnissen) festgestellt werden (Absatz 1). Außerhochschulisch erbrachte Leistungen können maximal die Hälfte der nachzuweisenden Kompetenzen ersetzen (Absatz 2). Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende ist umfänglich in § 18 der Prüfungsordnung geregelt.

Die Prüfungsordnung wurde in der zentralen Verwaltung der UniBw M einer Rechtsprüfung unterzogen, zudem wurde sie sowohl dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (akademische Aufsicht) vorgelegt als auch dem Bundesministerium der Verteidigung (Rechtsaufsicht).

### 3.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Der Zugang zum Studiengang steht allen Interessenten, die die notwendigen Zulassungsvoraussetzungen mitbringen, gleichermaßen offen, gleich welchen Geschlechts und welcher Herkunft. Die Rechte für Eltern sind in § 17 der PO geregelt, die für Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen in § 18 der PO.

Sowohl die UniBw M als auch die HSRT verfügen über eine Reihe von institutionalisierten Einrichtungen, die für die Wahrung der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit zuständig sind, so z.B. über eine Gleichstellungsbeauftragte, eine Schwerbehindertenvertretung und eine Psychotherapeutische Beratungsstelle. Beide Hochschulen verfügen für Familien mit Kindern jeweils über eine Kindertagesstätte.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit in allen Bereichen adäquat erfolgt.

### **3.6 Weiterentwicklung**

Seit der Erstakkreditierung wurde die Zahl der Studienorte erhöht, so dass für die bundesweit verteilten Studierenden der Reiseumfang verringert und das Studium hierdurch attraktiver wurde. Ein weiterer Schwerpunkt der Verbesserung waren E-Learning- und Blended-Learning-Projekte auf der interaktiven Moodle-Plattform. Hier ist ein guter Stand erreicht, der permanent weiterentwickelt wird.

## **4 Qualitätsmanagement**

### **4.1 Qualitätssicherung**

Beide Trägerhochschulen des Studiengangs verfügen über ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, in das der gemeinsam durchgeführte Studiengang von der Ansprache potentieller Studierender bis zur Alumni-Arbeit jeweils eingebettet ist. Unter Federführung des CASC werden alle Lehrveranstaltungen hinsichtlich der Inhalte, der Dozenten und ihrer Didaktik, der Studienmaterialien und der Rahmenbedingungen, wie der Beratung, Betreuung und Organisation, evaluiert. Seit 2011 erfolgt die Durchführung und Auswertung mittels der Evaluationssoftware EvaSys. Die Rückmeldungen der Studierenden waren durchweg positiv und lagen auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) ausschließlich bei besser als 2. Neben den Lehrveranstaltungsevaluationen erfolgt am Ende der Präsenzstudienphase die Evaluation des Studiengangs als Ganzes. Im Rahmen dieser erfolgt insbesondere die Überprüfung der studentischen Arbeitsbelastung, der inhaltlichen Passgenauigkeit der Lehrveranstaltungen und des Übergangs von der Fern- zur Präsenzstudienphase. Als drittes Evaluationselement gibt es den persönlichen Austausch zwischen den akademischen Studiengangsleitern und den Studierenden, der regelmäßig stattfindet und protokolliert wird. Alle Evaluationsergebnisse werden zwischen den beteiligten Programmverantwortlichen, Koordinatoren und Lehrkräften besprochen, bei angezeigtem Handlungsbedarf werden entsprechende Maßnahmen ergriffen. So fand z.B. eine Weiterentwicklung hinsichtlich der Lehrmaterialien statt, die es früher ausschließlich in Papierform gab und aufgrund entsprechender Studierendenrückmeldungen auf die digitale, interaktive Form umgestellt wurden. Auch sind in der Fernstudienphase Anpassungen des Workloads erfolgt.

Die Alumniarbeit wurde in den letzten Jahren intensiviert. Kontakt zu Ehemaligen wird über die Internetplattform XING gehalten, auf der eine studienganginterne Alumni-Gruppe gegründet wurde, der mittlerweile rund 400 Alumni angehören. Hierüber besteht u.a. Kenntnis zum Verbleib

der Alumni, außerdem ein Austausch zu offenen Stellen. Gemeinsam mit der Absolventenverabschiedung finden jährlich Ehemaligentreffen statt. Grundsätzlich bestehen enge Kontakte zur Wirtschaft, im Rahmen derer sich externe Unternehmen auch an den Studiengang wenden, um Stellenanzeigen zu veröffentlichen. Die Abschlussbefragung der Präsenzstudienphase ergibt hinsichtlich des künftigen Verbleibs der Studierenden, dass sich durchschnittlich lediglich 5% der Studierenden bisher ohne Resonanz beworben hätten. Eine dezidierte Absolventenbefragung befindet sich derzeit in Erarbeitung. Die bereits durchgeführten Maßnahmen in der Alumniarbeit erachten die Gutachter als geeignet, Rückschlüsse auf eine etwaige notwendige Weiterentwicklung des Studiengangs zu ziehen.

Statistische Daten wie zur Anzahl der Studierenden, zum Geschlechterverhältnis, zum Anteil ausländischer Studierender, zur Anzahl und zum Anteil der Studienabbrecher und Absolventen, zur Studiendauer und zu den Prüfungsleistungen werden erhoben und ausgewertet.

Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden zusammenfassend als für die Weiterentwicklung des Studiengangs zielführend und damit angemessen bewertet.

#### **4.2 Weiterentwicklung**

Hinsichtlich des Qualitätsmanagements wurde im Gutachten der Erstakkreditierung eine Empfehlung zu dessen Weiterentwicklung ausgesprochen. Die Gutachter stellen fest, dass das Instrument der Evaluation ausgebaut wurde auf Befragungen am Ende der Präsenzphase sowie zusätzliche direkte und protokollierte Rückkopplung zwischen Studiengangsleitern und Studierenden. Die Alumni-Arbeit wurde intensiviert; hinsichtlich des Absolventenverbleibs gibt es eine Abfrage am Ende der Präsenzstudienphase, die derzeit weiter ausgebaut wird Richtung einer umfassenden, nach Abschluss des Studiums stattfindenden Absolventenbefragung. Durch regelmäßige Konferenzen der beiden Studiengangsleiter und weiteren Verantwortlichen besteht aus Sicht der Gutachter angemessene Möglichkeit, die durchgeführten Qualitätssicherungsmaßnahmen gemeinsam abzustimmen und rückzukoppeln.

### **5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 i.d.F. vom 20.02.2013**

#### *Resümee*

Der Studiengang verfügt mit der angestrebten Vorbereitung von in erster Linie Zeitoffizieren auf die Übernahme von Managementpositionen in der internationalen Wirtschaft über eine klar definierte und sinnvolle Zielsetzung. Hinsichtlich der inhaltlichen Dimension der Verwirklichung der Qualifikationsziele sehen die Gutachter Verbesserungspotential. Sie orientieren sich noch nicht

durchgängig an der in der Studiengangsbezeichnung zum Ausdruck kommenden betriebswirtschaftlichen Teildisziplin „Internationales Management“. Strukturell wurde der Studiengang seit der Erstakkreditierung an die veränderten Vorgaben angepasst, was allerdings zu einem erhöhten Arbeitsvolumen in der Präsenzstudienphase geführt hat. Die Ressourcen und Organisation des Studiengangs sind für dessen Durchführung weiterhin in hervorragender Weise gegeben. Das Qualitätsmanagementsystem wurde seit der vorangegangenen Akkreditierung weiterentwickelt und wird als angemessen erachtet. Die Empfehlungen aus dem vormaligen Akkreditierungsverfahren wurden aufgegriffen.

*Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“*

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 weitestgehend den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010 und dem AR-Kriterium „Prüfungssystem“ (Kriterium 5). (1) Die Module müssen jedoch durchgehend in sich thematisch und zeitlich abgeschlossene Einheiten bilden, die i.d.R. mit einer einheitlichen Prüfung abgeschlossen werden. Abweichungen sind zu begründen.

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1) und „Studiengangskonzept“ (Kriterium 3) noch nicht vollumfänglich erfüllt sind: (2) Die Benennung des Studiengangs und inhaltliche Umsetzung müssen in Übereinstimmung gebracht werden. Bei einem MBA-Studiengang muss in jedem Fall am Anfang eine Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens stattfinden. Bei Beibehaltung der bisherigen Benennung „International Management“ ist neben einer Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens auch eine solche in die Grundlagen des internationalen Managements in geeigneter Weise zu etablieren.

Hinsichtlich des AR-Kriteriums „Studierbarkeit“ (Kriterium 4) wird festgestellt, (3) dass der Workload bzw. die ECTS-Punkte-Vergabe in der Präsenzstudienphase auf ein studierbares Maß ausgelegt werden müssen.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Im Zuge der Neustrukturierung der Module der Präsenzstudienphase wird die Arbeitsbelastung der Studierenden von 38 auf 31 ECTS-Punkte reduziert zu Gunsten einer Aufwertung der Master-Arbeit von 16 auf 22 ECTS-Punkte und des Starter Workshops um 1 ECTS-Punkt. Das Modul „Master-Arbeit“, in dem gesondert der Starter Workshop zum wissenschaftlichen Arbeiten ausgewiesen werden wird, wird sich dann insgesamt auf 23 ECTS-Punkte belaufen. Dies wird explizit ins Modulhandbuch und die Prüfungsordnung aufgenommen.“

Ebenso noch nicht vollständig erfüllt ist das AR-Kriterium „Transparenz und Dokumentation“ (Kriterium 8): (4) In den veröffentlichten Zulassungsvoraussetzungen ist unzweifelhaft darauf hinzuweisen, dass Bewerber mit einem Bachelorabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten nicht zugelassen werden können. Andernfalls wäre in den Zulassungsvoraussetzungen zu regeln, unter welchen Bedingungen auch bei einem Vor-Abschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten eine Zulassung möglich ist. Die entsprechend abgeänderte Prüfungsordnung ist in verabschiedeter Form vorzulegen. (5) Es ist darzulegen, dass zusätzlich zur Gesamtnote eine relative Abschlussnote ausgewiesen wird.<sup>16</sup> (6) Schließlich ist in der Prüfungsordnung klar auszuweisen, wie viele Zeitstunden einem ECTS-Punkt konkret zugrunde liegen.

Die AR-Kriterien „Studiengangsbezogene Kooperationen“ (Kriterium 6), Ausstattung (Kriterium 7), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) sind erfüllt.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen berufs begleitenden, weiterbildenden Masterstudiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) begutachtet. Die darin aufgeführten, den Studiengang betreffenden Kriterien werden weitestgehend als erfüllt bewertet, zur Studierbarkeit siehe die Anmerkung (3) zu entsprechendem AR-Kriterium (4, Studierbarkeit).

## 6 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe empfiehlt folgende Auflagen:

- 1.) Die Benennung des Studiengangs und inhaltliche Umsetzung müssen in Übereinstimmung gebracht werden. Bei einem MBA-Studiengang muss in jedem Fall am Anfang eine Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens stattfinden. Bei Beibehaltung der bisherigen Benennung „International Management“ ist neben einer Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens auch eine solche in die Grundlagen des internationalen Managements in geeigneter Weise zu etablieren.

---

<sup>16</sup> Aus der Stellungnahme der Hochschule vom 10. November 2015: „Für zukünftige Absolventinnen und Absolventen ist der Ausweis der relativen Note gemäß dem in der Anlage befindlichen Muster verbindlich. Dieses Dokument wird im Zuge der Ausfertigung der Abschlussdokumente ausschließlich vom zentralen Prüfungsamt der UniBw M erstellt und ausgehändigt. Die Referenzgruppe für die Bildung der relativen Note (Kohorte) umfasst die letzten drei Studienjahrgänge. Eine entsprechende Regelung zum Ausweis der relativen Note wird in die Prüfungsordnung des MBA-Studiengangs International Management aufgenommen und damit rechtlich verbindlich werden.“

- 2.) Die Module müssen durchgehend in sich thematisch und zeitlich abgeschlossene Einheiten bilden, die i.d.R. mit einer einheitlichen Prüfung abgeschlossen werden. Abweichungen sind zu begründen.
- 3.) Der Workload bzw. die ECTS-Punkte-Vergabe in der Präsenzstudienphase müssen auf ein studierbares Maß ausgelegt werden.
- 4.) In den veröffentlichten Zulassungsvoraussetzungen ist unzweifelhaft darauf hinzuweisen, dass Bewerber mit einem Bachelorabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten nicht zugelassen werden können. Andernfalls wäre in den Zulassungsvoraussetzungen zu regeln, unter welchen Bedingungen auch bei einem Vor-Abschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten eine Zulassung möglich ist. Die entsprechend abgeänderte Prüfungsordnung ist in verabschiedeter Form vorzulegen.
- 5.) Es ist darzulegen, dass zusätzlich zur Gesamtnote eine relative Abschlussnote ausgewiesen wird.
- 6.) In der Prüfungsordnung ist klar auszuweisen, wie viele Zeitstunden einem ECTS-Punkt konkret zugrunde liegen.

#### IV Beschlüsse der Akkreditierungskommission von ACQUIN<sup>17</sup>

##### 1 Akkreditierungsbeschluss

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 07./08. Dezember 2015 den folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „International Management“ (MBA) wird mit folgenden Auflagen akkreditiert:**

- **Die Benennung des Studiengangs und inhaltliche Umsetzung müssen in Übereinstimmung gebracht werden. Bei einem MBA-Studiengang muss in jedem Fall am Anfang eine Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens stattfinden. Bei Beibehaltung der bisherigen Benennung „International Management“ ist neben einer Einführung in die Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Denkens auch eine solche in die Grundlagen des internationalen Managements in geeigneter Weise zu etablieren.**
- **Die Module müssen durchgehend in sich thematisch und zeitlich abgeschlossene Einheiten bilden, die i.d.R. mit einer einheitlichen Prüfung abgeschlossen werden. Abweichungen sind zu begründen.**
- **Der Workload bzw. die ECTS-Punkte-Vergabe in der Präsenzstudienphase müssen auf ein studierbares Maß ausgelegt werden.**
- **In den veröffentlichten Zulassungsvoraussetzungen ist unzweifelhaft darauf hinzuweisen, dass Bewerber mit einem Bachelorabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten nicht zugelassen werden können. Andernfalls wäre in den Zulassungsvoraussetzungen zu regeln, unter welchen Bedingungen auch bei einem Vorabschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten eine Zulassung möglich ist. Die entsprechend abgeänderte Prüfungsordnung ist in verabschiedeter Form vorzulegen.**
- **Zusätzlich zur Abschlussnote müssen statistische Daten gemäß ECTS Users' Guide zur Einordnung des individuellen Abschlusses ausgewiesen werden.**

---

<sup>17</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.

- In der Prüfungsordnung ist klar auszuweisen, wie viele Zeitstunden einem ECTS-Punkt konkret zugrunde liegen.
- Die im Starter-Workshop vorgesehene verpflichtende Veranstaltung zum wissenschaftlichen Arbeiten ist im Modulhandbuch abzubilden und mit ECTS Punkten zu versehen.

**Die Akkreditierung ist befristet und gilt bis 31. März 2017.**

**Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. September 2016 wird der Studiengang bis 30. September 2022 akkreditiert. Bei mangelndem Nachweis der Auflagenerfüllung 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 22. Januar 2016 in der Geschäftsstelle einzureichen.**

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende zusätzliche Empfehlungen ausgesprochen:

- Der inhaltliche Zuschnitt der Module sollte kontinuierlich in seiner Wirkung auf die angestrebten Studiengangsziele beobachtet und ggf. entsprechend angepasst werden.
- Die beruflichen Perspektiven der Absolventen sollten stärker herausgearbeitet und dargestellt werden.

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

Umwandlung von Empfehlung zur Auflage

Folgende Empfehlung wurde zur (obigen als zuletzt aufgeführten) Auflage umgewandelt:

- *Der Starter-Workshop, zu dem die Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten gehört, sollte zum verpflichtenden Element des Studiengangs erklärt und insofern auch im Rahmen des Modulhandbuchs abgebildet und mit ECTS Punkten versehen werden.*

Begründung:

Im Rahmen der Ausführungen der Hochschule in ihrer Stellungnahme zu den Aspekten Umstrukturierung und Studierbarkeit des Studiengangs kündigt sie an, die Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten künftig als verpflichtendes Element zu erklären und mit entsprechenden ECTS-Punkten zu versehen. Um der Hochschule eine klarere Aussage für ihr ohnehin angestrebtes Vorhaben zu geben, sollte die Empfehlung leicht umformuliert in eine Auflage umgewandelt werden.

#### Umformulierung von Auflagen

Folgende ursprüngliche Auflage wurde wie oben aufgeführt umgewandelt:

- *Es ist darzulegen, dass zusätzlich zur Gesamtnote eine relative Abschlussnote ausgewiesen wird.*

#### Begründung:

Der aktuelle ECTS-Users' Guide erlaubt den Hochschulen hinsichtlich der gemäß Ländergemeinsamen Strukturvorgaben vom 04.02.2010 auszuweisenden relativen Abschlussnote einen größeren Handlungsspielraum als früher intendiert war. Mit der Umformulierung der Auflage möchte die Akkreditierungskommission der Hochschule diesen größeren Handlungsspielraum bei der Ausweisung der relativen Abschlussnote zuerkennen.

## **2 Feststellung der Aufлагenerfüllung**

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 27. September 2016 folgenden Beschluss:

**Die Auflagen zum Studiengang „International Management“ (MBA) an der Universität der Bundeswehr München in Kooperation mit der Hochschule Reutlingen sind erfüllt. Die Akkreditierung wird bis zum 30. September 2022 verlängert.**