

## Akkreditierungsbericht

Erstmaliges Akkreditierungsverfahren

**Universität der Bundeswehr München**

**„Personalentwicklung“ (M.A.)**

### **I. Ablauf des Akkreditierungsverfahrens**

**Vertragsschluss am:** 18.11.2015

**Eingang der Selbstdokumentation:** 30.11.2015

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 21./22.04.2016

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

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

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 27.06.2016

**Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- **Univ.-Prof. Dr. Stephan Laske**  
Professor für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspädagogik an der Universität Innsbruck
- **Doris Pipo-Riß**  
Studentin im weiterbildenden Masterstudiengang „Educational Media/Bildung und Medien“ (M.A.) an der Universität Duisburg-Essen
- **Univ.-Prof. Dr. Birgit Renzl**  
Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart
- **Michael Richter**  
Berater und Coach für Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter im Konzern Versicherungskammer Bayern, München

**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 Akkreditierungsverfahrens.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>4</b>
	1. Kurzportrait der Hochschule.....	4
	2. Kurzinformationen zum Studiengang .....	4
<b>III.</b>	<b>Darstellung und Bewertung .....</b>	<b>5</b>
	1. Ziele.....	5
	1.1. Gesamtstrategie der Hochschule und der Fakultät.....	5
	1.2. Qualifikationsziele des Studiengangs.....	6
	1.3. Fazit.....	8
	2. Konzept.....	8
	2.1. Zugangsvoraussetzungen .....	8
	2.2. Studiengangsaufbau .....	9
	2.3. Modularisierung und Arbeitsbelastung.....	13
	2.4. Prüfungssystem.....	14
	2.5. Lernkontext .....	15
	2.6. Fazit.....	16
	3. Implementierung .....	17
	3.1. Ressourcen .....	17
	3.2. Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation .....	19
	3.3. Transparenz und Dokumentation .....	21
	3.4. Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit .....	22
	3.5. Fazit.....	23
	4. Qualitätsmanagement.....	23
	4.1. Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung .....	23
	4.2. Impulse zur weiteren Optimierung des Qualitätsmanagements.....	24
	4.3. Fazit.....	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. Akkreditierungsvorschlag .....	27
<b>IV.</b>	<b>Akkreditierungsbeschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN.....</b>	<b>27</b>

## II. Ausgangslage

### 1. **Kurzportrait der Hochschule**

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 Hochschulbereich für Angewandte Wissenschaften. An sieben Fakultäten des Universitätsbereichs und drei Fakultäten des Hochschulbereichs für Angewandte Wissenschaften bietet die UniBw München vorwiegend für Offiziere und Offizieranwärter 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 UniBw 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 das 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>

### 2. **Kurzinformationen zum Studiengang**

Der zur erstmaligen Akkreditierung vorliegende weiterbildende Masterstudiengang „Personalentwicklung“ (M.A.) umfasst 90 ECTS-Punkte und wurde zum 01. April 2014 eingeführt. Es handelt sich um ein vom casc der UniBw M angebotenes berufsbegleitendes und tutoriell unterstütztes Fernstudium mit Präsenzwochenenden, mit dem in erster Linie aus der Bundeswehr ausscheidende Zeitoffiziere angesprochen werden sollen. Eine weitere Zielgruppe sind erfahrene Fach- und Führungskräfte der zivilen Industrie in den Bereichen Personalverantwortung, Führung, Personal-

---

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

entwicklung, Personalmanagement/-organisation, Projektmanagement oder Organisationsentwicklung. Es sind Studiengebühren in Höhe von 14.800 Euro zu entrichten. Es stehen jährlich 15 Studienplätze zur Verfügung.

### **III. Darstellung und Bewertung**

#### **1. Ziele**

##### **1.1. Gesamtstrategie der Hochschule und der Fakultät**

Die Universität der Bundeswehr München (UniBw M) wurde 1973 als Bedarfsuniversität für die akademische Ausbildung des Offizier Nachwuchses gegründet. Eine Besonderheit der Universität der Bundeswehr München ist, dass sie in einen je eigenständigen universitären und einen Hochschulbereich für Angewandte Wissenschaften gegliedert ist. Der 90 ECTS-Punkte umfassende berufsbegleitende weiterbildende Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) entstammt der Fakultät für Betriebswirtschaft am Hochschulbereich für Angewandte Wissenschaften und wird auch hinsichtlich der Lehrenden überwiegend von den Professoren dieser Fakultät getragen. Es besteht ein reger Austausch zwischen den Hochschulbereichen und über die Fakultäten hinweg insbesondere auch im Bereich der Weiterbildungsangebote.

Die UniBw M hat 2013 ein Strategie- und Qualitätsmanagementkonzept verabschiedet und dabei die Weiterbildung integriert. Die Verankerung der Weiterbildung im Struktur- und Entwicklungsplan der UniBw M als eines von vier Hauptentwicklungsfeldern dokumentiert die Bedeutung, die die Universität der Weiterbildung in ihrer Gesamtstrategie beimisst. Hierbei soll die Exzellenz der Universität in Forschung und Lehre in die Weiterbildung getragen werden, um für die Zielgruppen der Alumni der UniBw M sowie für externe Fach- und Führungskräfte eine qualitativ hochstehende postgraduale Ausbildung anzubieten.

Seit der Gründung des Weiterbildungsinstituts casc (campus advanced studies center) im Jahr 2008 ist es gelungen, ein in allen Wissenschaftsdisziplinen der Universität verankertes und finanziell gesundes Institut zu etablieren. Das casc bietet alle Weiterbildungsstudiengänge der UniBw M an und arbeitet dabei mit den einzelnen Fakultäten zusammen, die die Studiengänge entsprechend wissenschaftlich verantworten. Es ist das erklärte Ziel der Universitätsleitung, auch in den kommenden Jahren die Weiterbildungsaktivitäten auszubauen, um damit die Sichtbarkeit der Universität zu erhöhen sowie eine Öffnung für neue Zielgruppen, z.B. auch Führungskräfte der Bundeswehr, des BMVg und anderer Ministerien voranzubringen.

Der zur Akkreditierung vorliegende Studiengang stellt eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Studienangebots dar. Das casc stellt eine ausgezeichnete Plattform auch für diesen Weiterbildungsstudiengang dar, der die interdisziplinären Vernetzungsmöglichkeiten und Synergien nutzen kann. Die Universität der Bundeswehr München hat mit ihrem Weiterbildungsangebot und insbesondere dem Studiengang „Personalentwicklung“ (M.A.) zunächst überwiegend ihre Alumni im Visier, die für den Übergang in die zivile Wirtschaft Gelder vom Berufsförderungsdienst (BFD) erhalten. Denn der überwiegende Teil (ca. 75%) verlässt die Bundeswehr nach 13 Jahren. Diesen Personen, die überwiegend über ausgezeichnete Führungserfahrung verfügen, soll eine weitere akademische Ausbildung ermöglicht werden, die den Eintritt in die zivile Gesellschaft erleichtert. Der Studiengang ist sinnvoll in die Gesamtstrategie der Hochschule eingebunden und trägt zur Weiterentwicklung der Universität und ihres Weiterbildungsangebots bei.

Bei der Entwicklung des Studiengangs wurden die rechtlich verbindlichen Verordnungen umfassend berücksichtigt. Der Studiengang entspricht den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben, den Kriterien des Akkreditierungsrates, den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse und den landesspezifischen Vorgaben.

## **1.2. Qualifikationsziele des Studiengangs**

Mit dem Studiengang soll zunächst umfassendes Grundwissen zur Personalentwicklung vermittelt werden, sowohl in der Theorie als auch im anwendungsorientierten Bereich. Dabei wird die wissenschaftliche Fachliteratur bearbeitet und auf berufliche Kontexte angewandt und reflektiert. Durch Integration der beruflichen Erfahrungen und aktuelle Aufgaben und ihrer kritischen Betrachtung sollen die Studierenden Kompetenzen zur Lösungsfindung, Fehlerprävention und zum ganzheitlichen Management erwerben. Mit dem Studium sollen die Studierenden befähigt werden, komplexe Personalentwicklungsprozesse zu initiieren und durchzuführen. Hervorzuheben ist, dass neben dem theoretischen Wissen über die Personalentwicklung die Anwendungsorientierung einen hohen Stellenwert in diesem Studiengang genießt. Es handelt sich um einen weiterbildenden Masterstudiengang für Personen mit Führungserfahrung. Die Qualifikationsziele setzen sich daher wesentlich vom grundständigen Studiengang ab.

Die hervorragende Betreuungsrelation zwischen Lehrenden und Studierenden – im Herbst 2015 werden dreizehn Studierende von drei Lehrenden betreut – erlaubt ein hohes Ausmaß an Integration der beruflichen Erfahrungen der Studierenden und die intensive Diskussion. Wichtige Schlüsselqualifikationen erlangen die Studierenden auch durch die eingesetzten Lernmethoden insbesondere in der Kleingruppenarbeit, etwa das Peer-Feedback im Zuge der Portfolios. Über den ca. achtwöchigen Verlauf eines Moduls erstellen die Studierenden pro Woche und aufgrund von konkreten Aufgabenstellungen ca. zweiseitige Textteile. Auf diese Textteile erhalten sie von ihren

Kommilitonen und der modulverantwortlichen Person Rückmeldung. Bei der Konzeption der Lernmethoden (präsent und fern) sind die folgenden drei Eckpfeiler im Vordergrund: Häufige und zeitnahe Rückmeldung, Aktivität mit einer stufenweisen Erhöhung der Aufgabenkomplexität und gezielte Prüfungsvorbereitung. Das Lehrformat, eine Mischung aus Fernstudium und Wochenendpräsenzen, ist insbesondere in der berufsbegleitenden Weiterbildung sehr vorteilhaft. Es gelingt auch in den Fernstudienphasen gut, die Studierenden zu aktiver Mitarbeit zu motivieren. Die dafür erforderliche Disziplin der Studierenden wird durch engmaschige, rigide Zeitvorgaben unterstützt, wie beispielsweise die bereits oben erwähnten Einreichungen von Kurzreports im Wochenrhythmus.

Trotz der besonderen Belastung der Studierenden ist die Befähigung der Studierenden zum gesellschaftlichen Engagement und zur Persönlichkeitsentwicklung gewährleistet, so insbesondere durch die Vermittlung von Kompetenzen im Bereich der länder- und kulturspezifischen Personalentwicklung, im Bereich der interkulturellen Kommunikation und Kooperation und des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auch durch die eben erwähnte Gruppenarbeit und die Möglichkeit, sich studentisch zu engagieren, etwa im Rahmen der Organisation von Veranstaltungen oder der Gremienarbeit an der UniBw München, werden die Persönlichkeit und die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement gefördert. Das Einbringen der eigenen beruflichen Erfahrungen der Studierenden in diesen Studiengang ist ebenfalls für ihre Persönlichkeitsentwicklung förderlich.

Die niedrige Abbrecherquote von 5,56 %, eine Person von insgesamt 18 Studierenden, spricht für die hohe Qualität des Studiengangs. Dazu trägt sicherlich auch bei, dass bisher (seit Studienbeginn im Jahr 2014) erst 18 Studierende diesen Studiengang studieren und sich die Kleingruppenatmosphäre auch positiv auf den Studienerfolg auswirkt. Die durchschnittliche Studiendauer von 17,7 Monaten entspricht der Regelstudienzeit des ersten Jahrgangs von 18 Monaten. Die Prüfungsleistung im Durchschnitt von 1,447 ist sehr gut. Dies wird durch spezifische Lernmethoden, die intensive Betreuung und das Coaching sowohl durch die Dozenten als auch im Bereich der Studienassistenten bei der Organisation des Studiums ermöglicht (siehe hierzu auch Kap. 2.4).

Als Zielgruppe adressiert der Studiengang bisher vorwiegend Offiziere der Bundeswehr. Diese Gruppe verfügt bereits über Führungserfahrung, die einen wertvollen Input in die Gruppendiskussion einbringt. Die strategische Ausrichtung sieht zunehmend bundeswehrexterne Zielgruppen vor, insbesondere aus dem Bereich der öffentlichen Organisationen. Eine weitere Zunahme des Anteils der bundeswehrexternen Studierenden würde auch im Sinne einer vielfältigeren Gruppenzusammensetzung wertvolle Impulse im Sinne der Diversität einbringen. Es wird daher empfohlen, über die bundeswehrinternen Zielgruppen hinaus in Zukunft vermehrt auch Zielgruppen im Bereich von Ministerien, Behörden und öffentlichen Organisationen insgesamt anzusprechen mit konkret auf sie ausgerichteten Marketingaktivitäten und der spezifischen inhaltlichen Ausrichtung

des Studiengangs. Es bestehen bereits Austauschbeziehungen mit Behörden, Ministerien und anderen öffentlichen Organisationen, die dafür genutzt werden können. Die Ausweitung der Zielgruppe würde einen weiteren Anstieg der Studierendenzahlen ermöglichen und auch die wirtschaftliche Situation verbessern. Allerdings ist dabei wichtig, dass darauf geachtet wird, dass das Studienkonzept mit den spezifischen Lernformen und -methoden in Kleingruppen erhalten bleibt. Die Gutachtergruppe begrüßt, dass sich die Einsetzung eines Praxisbeirats in Diskussion befindet, um eine möglichst gute Abstimmung zwischen der Ausrichtung des Studiengangs und den aktuellen Entwicklungen auch in der Zukunft gewährleisten zu können.

### **1.3. Fazit**

Die Ziele des Masterstudiengangs Personalentwicklung (M.A.) in Form eines berufsbegleitenden methoden- und anwendungsorientierten Weiterbildungsstudiengangs sind klar definiert. In seine Inhalte fließen auch Forschungsergebnisse ein. Er richtet sich in erster Linie an Fach- und Führungskräfte der Bundeswehr sowie an ausscheidende Zeitoffiziere, welche eine verantwortungsvolle Position in der Personalentwicklung anstreben. Eine Ausdehnung der Zielgruppe ist angestrebt. Es hat bereits eine Weiterentwicklung stattgefunden, die auch konsequent weitergedacht ist.

## **2. Konzept**

### **2.1. Zugangsvoraussetzungen**

In den Weiterbildungsstudiengang Personalentwicklung (M.A.) werden nur Personen aufgenommen, die einen ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss mit mindestens 210 ECTS-Punkten nachweisen können. Interessenten mit Studienabschlüssen im Umfang von 180 ECTS-Punkten benötigen zusätzliche Kompetenzen im Umfang von 30 ECTS-Punkten, um zugelassen zu werden. Dies kann durch eine erfolgreich bestandene Eingangsprüfung nachgewiesen werden. Die Eingangsprüfung wird als mündliche Prüfung (ca. 40 Minuten) gestaltet. In ihr sollen soziale, fachliche und methodische Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Selbstkompetenz geprüft werden. Zur Vorbereitung von Bewerbern und Prüfern sind entsprechende Übersichten zu erstellen. Eine detaillierte Darstellung des Eingangsprüfungsverfahrens findet sich als Anlage 2 der Studien- und Prüfungsordnung. Neben dem Erststudium ist der Nachweis einer mindestens einjährigen qualifizierten und thematisch einschlägigen berufspraktischen Erfahrung Zulassungsbedingung.



Insgesamt erscheinen die Zulassungsvoraussetzungen klar und sachlich angemessen. Die ECTS-Regelungen entsprechen den rechtlichen Vorgaben. Der Umfang der erwarteten berufspraktischen Erfahrungen ist – mit einem Jahr – eher an der unteren Grenze angesiedelt. Inhaltlich passen sie zu der fachlichen Ausrichtung des Programms. Insbesondere jenen Studierenden, die aus dem militärischen Bereich kommen, dürfte der Nachweis der Führungserfahrung leichtfallen. Aber auch für die Zielgruppe externer (ziviler) Interessenten erscheinen sie eine gute Vorbereitung auf das Studium.

Während des Vor-Ort-Besuchs wurde kritisch erörtert, ob die für die Eingangsprüfung vorgesehene Themenfülle im Rahmen einer 40-minütigen mündlichen Prüfung angemessen und hinreichend differenzierend abgedeckt werden kann. Bisher gab es keine derartigen Prüfungen, so dass noch keine Erfahrungen vorliegen. Die Gutachter regen an, noch einmal zu bedenken, ob bzw. inwieweit die gesamte thematische Breite (S. 47 des Selbstberichts) tatsächlich Gegenstand der mündlichen Prüfung sein kann/soll bzw. gegebenenfalls eine Modifikation der Prüfungsform vorstellbar ist.<sup>2</sup>

Brückenveranstaltungen für heterogene Eingangskohorten sind nicht speziell vorgesehen. Angesichts der Zielgruppen, der eventuellen Eingangsprüfungen und der vorausgesetzten berufspraktischen Erfahrungen scheinen diese derzeit auch entbehrlich.

## **2.2. Studiengangsaufbau**

Der Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) ist als berufsbegleitendes Blended-Learning-Programm mit insgesamt 90 ECTS-Punkten konzipiert. 95 % des vorgesehenen Workload entfallen dabei auf online-gestütztes Fern-/Selbststudium, die restlichen 5 % werden als Präsenzphasen gestaltet, die jeweils im viermonatigen Abstand an Wochenenden stattfinden.

Die Regelstudienzeit beträgt 27 Monate. In diesem Zeitraum sind insgesamt elf Einzel-Module zu studieren. Außerdem ist in diesem Rahmen die Masterarbeit (30 ECTS-Punkte) zu erstellen (dafür stehen insgesamt sieben Monate zu Verfügung). Die Module sind grundsätzlich voneinander unabhängig – es gibt also zu keinem Modul spezielle Eingangsvoraussetzungen. Eine Studienabfolge wird empfohlen, ist aber nicht bindend vorgeschrieben. Die Module weisen einen Umfang von 5 oder 6 ECTS-Punkten auf. Pro Jahr sind im Durchschnitt 40 ECTS-Punkte zu erbringen.

Die (insgesamt sieben) Wochenendpräsenzen umfassen einen Zeitrahmen von je insgesamt 18 Stunden. Dieser Rahmen wird – abgesehen von der Startpräsenz – für folgende Elemente genutzt:

---

<sup>2</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Wie bereits während der Vor-Ort-Begehung erläutert, möchten wir darauf hinweisen, dass die Eingangsprüfung im Vorfeld umfassend anhand eines Templates von der Bewerberin/dem Bewerber vorzubereiten ist. Zu den einzelnen Themenfeldern sind Nachweise vorzulegen. In der Prüfung erfolgen dann punktuelle Nachfragen, um die Nachweise besser verifizieren und einordnen zu können. ...“

Mündliche Modulprüfungen, Vertiefung bereits erarbeiteter Inhalte z.B. anhand von „Mini Cases“ oder Kurzvorträgen der Studierenden, Vermittlung neuer Inhalte, Handlungstrainings sowie Vorträge von Experten aus der Praxis. Angesichts der breiten regionalen Streuung der Teilnehmenden hält die Hochschule häufigere Präsenzphasen letztlich nicht für durchsetzbar. Im Übrigen würde mit zunehmender Studienvertrautheit, zunehmender Qualität der Arbeit in den Arbeitsgruppen und zunehmendem Kompetenzzugewinn der gegebene Rahmen von den Studierenden als passend angesehen. In den einzelnen Arbeitsgruppen findet – nach Meinung der Studierenden – ein lebhafter Austausch statt (wenn auch in erster Linie vermittelt über technische Medien).

Während der ca. viermonatigen Fernstudiensequenzen werden jeweils zwei Module bearbeitet. Hierbei erhalten die Studierenden die vorgesehenen Lernmaterialien und Aufgabenstellungen auf der studiengang-internen Lernplattform ILIAS zur Verfügung gestellt. Deren Bearbeitung erfolgt individuell bzw. in virtueller Kleingruppenarbeit. Der Bearbeitungstakt ist dabei recht dicht (d.h. wöchentlich); dazu trägt nicht zuletzt die äußerst rasche Rückmeldung durch die Modulverantwortlichen bei. Die Studierenden erhalten zwar in jedem Jahrgang die Möglichkeit, für ein 14-tägiges Abgabintervall der Aufgaben zu votieren – bisher haben sie allerdings eine straffere Steuerung vorgezogen. Die enge Taktung trägt dazu bei, dass von Seiten der Modulverantwortlichen bzw. der Studiengangsmanagerin auf mögliche „Durchhänger“ einzelner Studierender rasch reagiert werden kann. Einen weiteren stabilisierenden Faktor für das Lernen stellen die Arbeitsgruppen dar, in die die Studierenden von Beginn an eingebunden sind.

Die insgesamt elf Module verteilen sich inhaltlich auf vier thematische Gruppen: *Grundlagen* (Grundlagen der PE; Organisationsentwicklung und Führungstheorien), *Vertiefungen* (Methoden der PE; Personenorientierte und organisationsspezifische PE; Organisationsentwicklung, Personalmanagement (Wahlpflicht 1); Personalberatung, Coaching, Mentoring (Wahlpflicht 2)), *Anwendung* (Entwicklung von Handlungskompetenzen; Unternehmenskulturen), *Zukunftsorientierung* (Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM); Methoden und Instrumente des BGM; Interkulturelle Kommunikation und Kooperation; Länder- und kulturspezifische PE).

In Anbetracht der Tatsache, dass es keinen fachlich eindeutigen normativen Kanon zu Personalentwicklung gibt und geben kann, lassen sich aus der Perspektive der Fachwissenschaft keine Einwände gegen die gewählten Schwerpunktsetzungen erheben. Von Seiten der Studiengangsverantwortlichen wird die psychologische Ausrichtung des Studiengangs ausdrücklich als Alleinstellungsmerkmal betont. In die Inhalte der Module gehen auch aktuelle Forschungsergebnisse der Modulverantwortlichen ein.

Gleichwohl seien aus der Sicht der Gutachtergruppe einige kritische Anmerkungen festgehalten:

- (1) Die Zuordnung der einzelnen Module zu den vier Überschriften scheint hinterfragbar: Weshalb werden beispielsweise die Methoden der PE der Gruppe „Vertiefung“ und nicht den „Grundlagen“ zugeordnet? Ebenso ist zu fragen, worin sich der Anwendungsbezug jener Module unterscheidet, die nicht der Obergruppe „Anwendung“ zugeordnet sind – oder sind diese „nicht anwendungsbezogen“? Möglicherweise ist das gewählte „Etikett“ nicht optimal gewählt. Dies gilt vor allem dann, wenn für den Studiengang fast durchgängig ein Anspruch auf Praxisbezug gestellt wird.<sup>3</sup>
- (2) Die – zumindest theoretische – Freiheit der Modulabfolge wirft die Frage auf, ob die Etikettierung der Modulgruppen als „Grundlagen“ und „Vertiefung“ viel Sinn macht, wenn Vertiefungsmodule zeitlich vor den Grundlagenmodulen studiert werden können.<sup>4</sup>
- (3) Der Studiengang soll – so ein ausdrückliches Ziel – den Übergang von Zeitoffizieren in den nicht-militärischen Arbeitsmarkt fördern. Hierfür werden nicht unerhebliche finanzielle Mittel bereitgestellt. Unter dieser Perspektive überrascht der relativ geringe Anteil an betriebswirtschaftlichen Inhalten (noch dazu ist etwa der Themenbereich „Personalmanagement“ einem Wahlfach zugeordnet). Das Arbeitsfeld von Personalentwicklern in der Praxis ist heute überwiegend von eindeutigen ökonomischen Handlungsbedingungen und Zwängen gekennzeichnet. Wer aber als Personalentwickler das Denken und die Sprache der Ökonomie nicht annähernd beherrscht, wird in Organisationen rasch als „Softie“ diskriminiert. Im Interesse der Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventen erscheint eine Reflektion, ggfs. Modifikation des Kompetenzprofils des Studiengangs bedenkenswert. Es wird empfohlen, weitere Studieninhalte aus

---

<sup>3</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Gegen diesen Vorwurf möchten wir uns verwehren. Wir haben eine sinnvolle und nachvollziehbare Zuordnung zu den vier thematischen Gruppen auf Modulebene wie folgt vorgenommen:

Grundlagen:

- Grundlagen der Personalentwicklung (G1),
- Organisationsentwicklung und Führungstheorien (G2)

Vertiefungen:

- Methoden der Personalentwicklung: Bildung und Förderung (V1),
- Personenorientierte und organisationsspezifische Personalentwicklung (V2)

Anwendung:

- Entwicklung von Handlungskompetenzen (A1),
- Unternehmenskulturen (A2)

Zukunftsorientierung:

- Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) (Z1)
- Methoden und Instrumente des BGM (Z2)
- Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Trainings- und Coachingmodelle) (Z3)
- Länder- und kulturspezifische Personalentwicklung (Z4).“

<sup>4</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Hierzu möchten wir erläutern, dass nur in Ausnahmefällen Studierende ein Vertiefungsmodul vor einem Grundlagenmodul studieren werden, da diese Variante nur für Modulstudierende angeboten wird, jedoch nicht für die regulären Studierenden des gesamten Studiengangs. In den genannten Ausnahmefällen werden die Akademische Leiterin und die Studiengangskordinatorin durch individuelle Unterstützungsmaßnahmen, persönliches und Telefon-coaching beratend tätig.“

dem Bereich des Personalmanagements in das Curriculum zu integrieren und das fachliche Potential der im Studiengang Lehrenden dafür stärker zu nutzen.<sup>5</sup>

- (4) Das Modulkonzept sieht bei der Rubrik „Vertiefungen“ eine Wahlmöglichkeit vor: Studierende müssen sich entweder für das Modul Organisationsentwicklung, Personalmanagement oder für Personalberatung, Coaching, Mentoring entscheiden. Bei beiden Themen handelt es sich um Inhalte, die für das Arbeitsfeld von Personalentwicklern gleichermaßen wichtig sind.<sup>6</sup>
- (5) Von Seiten der Hochschul- und der Studiengangsleitung wird geäußert, dass sich der Studiengang in erster Linie auf deutschsprachige Studierende, auf deutsche Konzerne und den deutschen Arbeitsmarkt richtet. Die Internationalisierung der Geschäftsfelder und der Belegschaften machen allerdings – auch und vor allem in deutschen Großunternehmen – vor der Funktion Personalentwicklung nicht halt. Insofern verwundert diese enge „geografische“ Positionierung. Äußerst überraschend ist unter Fach- wie Internationalisierungs-Aspekten die weitgehende Ausklammerung englischsprachiger Literatur aus den Modulen. Lediglich im Bereich der Interkulturalität sind offenbar „sprachliche Grenzüberschreitungen“ vorgesehen. Es wird empfohlen, die internationale Dimension der Personalentwicklung im Curriculum stärker zu berücksichtigen und verstärkt auf international relevante Literatur zur Personalentwicklung zurückzugreifen.<sup>7</sup>
- (6) Unter der Überschrift „Zukunftsorientierung“ finden sich insgesamt vier Module – je zwei haben entweder den Schwerpunkt „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“ oder „In-

---

<sup>5</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Bezüglich dieser Empfehlung erlauben wir uns darauf hinzuweisen, dass bereits ein nicht unerheblicher Teil des Studiengangs dem Personalmanagement gewidmet ist. ... Zudem werden Besuche von Personalmanagementkongressen empfohlen, um den Arbeitsmarktbezug herzustellen und um Unternehmenspraktiker/innen-Kontakte zu knüpfen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, ein in der Fakultät vorhandenes Planspiel zum Thema Change Management durchzuführen. Außerdem haben durch die Erweiterung des Studiengangs von 60 auf 90 ECTS-Leistungspunkte auch die Personalmanagementinhalte in den folgenden Modulen mehr Umfang und Gewicht erhalten:

- V2: Personenorientierte und organisationsspezifische Personalentwicklung
- A1: Entwicklung von Handlungskompetenzen
- A2: Unternehmenskulturen

Neu eingeführte Module mit Inhalten zum Personalmanagement sind:

- Z1: Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und
- Z3: Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Trainings- und Coachingmodelle)

Bei allen aufgelisteten Modulen handelt es sich um Pflichtmodule. ...“

<sup>6</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Hierzu sei entgegnet, dass der Umfang des Weiterbildungsstudiengangs begrenzt ist und auf die spätere berufliche Orientierung vorbereiten muss. Daher hat es sich bewährt, die Entscheidung zwischen Personalmanagement und -entwicklung frühzeitig zu forcieren, d.h. damit im Wahlpflichtmodul zu beginnen, sodass auch die Entscheidung für das Thema der Masterarbeit erleichtert wird.“ Siehe dazu auch Fn. 5.

<sup>7</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Diesbezüglich möchten wir ausführen, dass die folgenden Literaturlisten den Studierenden zu Beginn des Moduls „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ ergänzend zu den Artikeln des Handbuches „Personalentwicklung“ zu Verfügung gestellt und kommentiert werden. Diese Listen werden jährlich aktualisiert und ergänzt. [in der Stellungnahme wird dann auf umfangreiche Literatur verwiesen.] Entsprechend der Modulbeschreibungen werden internationale Strömungen der Personalentwicklung jeweils auf Praxisrelevanz und Wissenschaftlichkeit geprüft und für die neuen Studien-Jahrgänge aufbereitet und zur Verfügung gestellt.“

terkulturelle PE“. Hier vermittelt das Konzept den Eindruck, dass sich der Studiengang inhaltlich eher an verfügbaren Personen im institutionellen Umfeld der Hochschule orientiert, als an der Relevanz verschiedener Themen in der Praxis. Damit soll keinesfalls die praktische Bedeutung des BGM oder der interkulturellen PE bezweifelt werden. Vielmehr wird angeregt, statt der „Doppelbesetzung“ dieser beiden Themen andere inhaltliche Felder der PE mit aufzunehmen und damit den Studiengang inhaltlich breiter und noch „zukunftsorientierter“ aufzustellen. Verwiesen sei exemplarisch auf die Debatte um die Umgestaltung von Arbeit im Kontext der Digitalisierung oder auf intergenerative PE.<sup>8</sup>

Zusammenfassend wird geraten, die bereits in Ansätzen erkennbare Diskussion um die inhaltliche Ausrichtung des Studiengangskonzepts nachdrücklich weiterzuführen. Im Interesse eines stärkeren Arbeitsmarktbezugs sollten Management-Themen im Curriculum einen größeren Stellenwert erhalten. Das fachliche Potential aller im Studiengang Lehrenden sollte dafür stärker genutzt werden. Ebenso sollte verstärkt auf internationale Aspekte Bezug genommen werden.

### 2.3. Modularisierung und Arbeitsbelastung

Die insgesamt elf Module sind sinnvoll dimensioniert: Sie umfassen zwischen 5 und 6 ECTS-Punkte und können jeweils innerhalb eines Zeitraums von zwei Monaten abgeschlossen werden. Ein ECTS-Punkt wird mit einem Arbeitsaufwand von 25 Stunden gleichgesetzt. Die daraus resultierende Arbeitsbelastung wird von Seiten der Studierenden als anspruchsvoll aber realisierbar eingeschätzt. Hierzu tragen sicher auch die äußerst raschen Rückmeldungen auf einzelne Lernschritte

---

<sup>8</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Der Eindruck der Doppelbesetzung ist vermutlich durch die allgemein gehaltene Benennung der Module entstanden. „Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)“ (Z1), „Methoden und Instrumente des BGM“ (Z2), „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Trainings- und Coachingmodelle)“ (Z3) sowie „Länder- und kulturspezifische Personalentwicklung“ (Z4) sind bewusst allgemein gehalten, sodass z. B. unter dem Thema „Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)“ (Z1) folgende derzeit aktuelle PE-Themen – wie auch von den Gutachtern angeregt – bearbeitet werden:

- Ältere Arbeitnehmende
- Diversity
- Resilienz
- Salutogenese
- Burnout bei Führungskräften
- Physische Erkrankungen: Prävention und Intervention

Im Modul „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Trainings- und Coachingmodelle“) (Z3) werden – wie auch während der Vor-Ort-Begehung ausgeführt wurde und von den Gutachter/innen im Gutachten angeregt wird – z.B. die derzeit aktuellen PE-Themen bearbeitet:

- Führung im digitalen Zeitalter
- Digitalisierung der PE
- Virtuelle Teams
- Intercultural Management (Human Resources)
- Diversity
- Migration: Möglichkeiten und Grenzen im Berufsalltag

seitens der Modulverantwortlichen bei, da dadurch keine längeren „Stehzeiten“ bei den Studierenden entstehen. Die Module werden einmal jährlich angeboten. Das Studienprogramm sieht 10 Pflichtmodule und ein Wahlmodul vor.

Die Relation Pflicht- zu Wahlpflichtmodulen ist so gestaltet, dass Studierende nur eine stark eingeschränkte Wahlmöglichkeit haben. Wie bereits unter Kap. 2.2. angedeutet, könnte es durchaus Sinn machen, die derzeit vorgesehenen Wahlpflichtmodule im Vertiefungsbereich nicht zur Wahl zu stellen, da sie beide zu den Kerninhalten praktischer Personalentwicklung zählen.<sup>9</sup> Stattdessen böte es sich an, in der Gruppe „Zukunftsorientierung“ ein breiteres Wahlangebot vorzusehen. Damit hätten die Studierenden die Chance, sich kurz vor Abschluss ihres Studiums ein spezielleres Fachprofil anzueignen.

Die Angemessenheit des Anteils der Präsenz- zu den Selbstlernzeiten ist – jedenfalls aus Studierendensicht – gegeben. Die breite regionale Streuung der Studierenden wäre zweifellos ein Hemmschuh gegenüber deutlich höheren Präsenzzeiten. Gemessen an den – stichprobenartig überprüften – Prüfungsarbeiten werden die Selbstlernzeiten offenbar sehr wirksam genutzt.

Die Voraussetzungen für die Teilnahme an Modulen sind transparent: Es gibt keine. Eine Ausnahme stellt die Masterarbeit dar: Das Thema kann frühestens nach bestandener Prüfung des Wahlpflichtmoduls vergeben werden.

Der Studiengang kann in der Regelstudienzeit (27 Monate) abgeschlossen werden.

#### **2.4. Prüfungssystem**

Der Studiengang sieht ein differenzierendes Prüfungskonzept vor, das im Verlauf zunehmend komplexer wird. Die Prüfungen erfolgen modulbezogen und kompetenzorientiert, die Prüfungs-dichte und -organisation sind gut auf das Studiengangskonzept abgestimmt.

Die Module Grundlagen der PE, Personenorientierte und organisationsspezifische PE, Unternehmenskulturen, Handlungsfelder des BGM sowie Interkulturelle Kommunikation und Kooperation werden je mit einer mündlichen Prüfung abgeschlossen. Während zu Beginn des Studiums Grundwissen und thematische Querbezüge auf der Basis eines Fragen-Pools Prüfungsgegenstand sind, werden im weiteren Verlauf Themenfelder, Fallbeispiele und modulübergreifende Bezüge in der Prüfung besprochen. Das Wahlpflichtmodul wird mit einer positiv bewerteten Seminararbeit abgeschlossen. Für die übrigen Module sind Portfolio-Prüfungen vorgesehen. Dabei bearbeiten die Studierenden wöchentlich konkrete Aufgabenstellungen, auf die sie aus ihrer Lerngruppe und von der/dem Modulverantwortlichen unmittelbare Rückmeldung erhalten. Zum Ende des Moduls er-

---

<sup>9</sup> Siehe dazu Fn. 6.

stellen die Studierenden aus den überarbeiteten „Bausteinen“ ein fertiges Portfolio, das zur Bewertung eingereicht wird. Auch hier wird mit zunehmendem „Studien-Reifegrad“ die Portfolio-Komplexität schrittweise angehoben (vgl. Selbstbericht S. 45 f.). Eine mündliche Abschlussprüfung bzw. eine Defensio der Masterarbeit ist nicht vorgesehen.

Die Prüfungsformen für die einzelnen Module sind in der Studien- und Prüfungsordnung benannt; sie werden aber nach Auskunft der Studiengangsleitung zu Beginn des Studiums ausgiebig erläutert.

Das Prüfungskonzept ist sorgfältig ausgestaltet. Es spiegelt ein großes Verständnis für Prüfungs-didaktik. Von den Studierenden wird es als fair und entwicklungsorientiert bezeichnet: Von eher einfacheren Wissensfragen zu zunehmend komplexeren Problemstellungen in mündlichen Prüfungen bzw. in Portfolios.

Die im Selbstbericht (S. 62) aufgeführten durchschnittlichen Bewertungen von Studierenden der Jahrgänge 2014 und 2015 zeigen sehr gute Ergebnisse. Angesichts der Gruppengröße, der intensiven Betreuung und der positiven Feedbackkultur kann dies als nicht untypisch für Weiterbildungsstudiengänge bezeichnet werden. Es gab im Rahmen des Vor-Ort-Besuchs keine Hinweise, dass diese positiven Ergebnisse auf zu niedrigen Ansprüchen beruhen könnten. Die Gutachter haben exemplarisch Einblick in Lernportfolios und in Masterarbeiten genommen. Dabei zeigte sich durchweg ein hohes Niveau. Ebenfalls wurden Rückmeldungen von Modulleiterinnen an Arbeitsgruppen gezeigt, die ein hohes Maß an unterstützenden und lernorientierten Aussagen zum Ausdruck bringen.

## **2.5. Lernkontext**

Der Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) ist als modularisiertes Blended-Learning-Konzept gestaltet mit geeigneten und angemessenen Lehr- und Lernformen. Die Präsenz-Wochenenden finden im Vier-Monats-Rhythmus statt. In diesen Phasen gibt es neben den mündlichen Modulprüfungen Trainingsveranstaltungen, Vorträge externer Referenten, inhaltliche Impulse usw. Großteils findet das Lernen aber im Selbststudium bzw. in der Kleingruppen-Interaktion statt.

Ein zentrales Organisationsmittel stellt das E-Learning-System ILIAS dar, das über das Rechenzentrum der Universität der Bundeswehr München bereitgestellt und gehostet wird. Über ILIAS wird der Zugriff auf Lernmaterialien, Skripten und Aufgabenstellungen ebenso sichergestellt wie der Austausch unter den Studierenden, den Studierenden und den Lehrgangsverantwortlichen usw. ILIAS wird als Lernplattform nach Auskunft der Studierenden als hilfreiches Instrument geschätzt. Allerdings wäre es überfordert, würde man von ihm eine „quasi selbstständige“ Förderung der Kooperation innerhalb und zwischen den Arbeitsgruppen



erwarten. Es wird deshalb empfohlen, dass die Studienleitung und die Studienbetreuung auch nicht-technische Wege finden, um die Kooperation zwischen den Arbeitsgruppen zu unterstützen.<sup>10</sup>

Von Seiten der Studiengangsverantwortlichen wurde darauf hingewiesen, dass bei früheren Jahrgängen geplant war, die Arbeitsgruppen nach einer ersten Phase neu zu durchmischen. Abwehrende Reaktionen der Teilnehmer hätten aber dazu geführt, diese Maßnahme nicht umzusetzen. Zu fragen ist in diesem Kontext allerdings, ob bestimmte, pädagogisch für sinnvoll gehaltene Elemente eines Ausbildungskonzepts fallen gelassen werden, wenn die Adressaten eine Ablehnung signalisieren.

Ein weiteres wichtiges Lernmittel ist der Online-Zugang zu der vermutlich größten deutschsprachigen Loseblattsammlung im Themenfeld „Personalentwicklung“. D.h. sämtliche Studierende können kostenlos auf mehrere Tausend Fachartikel zugreifen und auf diese Weise einen guten Überblick über die aktuelle Fachdiskussion, aber auch die Entwicklung der Disziplin in den letzten 30 Jahren erhalten. Die Konzentration auf eine zentrale Quelle erleichtert zweifellos den Suchaufwand für die Studierenden. Wenn allerdings im Modulhandbuch bei allen Modulen sämtliche Literaturhinweise auf diese eine Quelle Bezug nehmen, entsteht unweigerlich der Eindruck einer gewissen Einseitigkeit. Es wäre ein wichtiges Symbol für Vielfalt, würde auch explizit auf andere Literatur und Quellen (auch z.B. facheinschlägige Videos in you tube) verwiesen, weshalb die Gutachter dieses empfehlen.<sup>11</sup>

Fremdsprachige Lehrveranstaltungen sind nicht vorgesehen (siehe die Bemerkungen zu Kap. 2.2.).

## 2.6. Fazit

Zieht man eine Schlussfolgerung aus den bisherigen Überlegungen, so lässt sich feststellen, dass das von der Hochschule bzw. den Studiengangsverantwortlichen definierte Profil des Master-Programms Personalentwicklung in sich konsistent und geeignet ist, die Studiengangsziele zu erreichen und das Konzept transparent ist und bei einem zumutbaren Aufwand ohne größere Probleme für Studierende erfolgreich abgeschlossen werden kann. Von Seiten der Gutachtergruppe werden eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten gesehen, die insbesondere im Interesse der

---

<sup>10</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Diese Empfehlung haben wir verwundert zur Kenntnis genommen. Unserer Auffassung nach haben wir den Gutachter/innen in der Vor-Ort-Begehung eindrücklich vermittelt, dass die Kooperation im Studiengang zwischen den einzelnen Gruppen und Akteur/innen auf allen Wegen gefördert wird, ...“

<sup>11</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Diesbezüglich sei darauf hingewiesen, dass das Handbuch Personalentwicklung eine vielfältige Literaturzusammenstellung enthält und als aktuellstes Publikationsorgan gewertet werden kann, da durch die zwölf Ergänzungslieferungen pro Jahr ca. 40 Autor/innen aus Wissenschaft, Berufspraxis, sowie Beratungsunternehmen vielfältige und hochwertige, aktuelle Beiträge zur Personalentwicklung leisten. Zudem wird den Studierenden – wie bereits erläutert – weitere Literatur an die Hand gegeben...“



Arbeitsmarktfähigkeit der Absolventen (und damit indirekt auch der Attraktivität des Studiengangs) in den kommenden Jahren angegangen werden sollten. Hierzu zählen insbesondere die stärkere Verknüpfung mit wirtschaftlichen Inhalten und Rahmenbedingungen, die Internationalisierungsdimension sowie die thematische Breite von Personalentwicklung.<sup>12</sup>

### **3. Implementierung**

#### **3.1. Ressourcen**

Der Studiengang „Personalentwicklung“ (M.A.) ist organisatorisch im Weiterbildungsinstitut casc (campus advanced studies center) der Universität der Bundeswehr München verankert. Die an der Universität der Bundeswehr München angebotenen weiterbildenden Studiengänge werden in der Qualitätssicherung wie grundständige Studiengänge behandelt. Sie basieren auf Prüfungsordnungen, durchlaufen den inneruniversitären Genehmigungsprozess und werden dem staatlichen Genehmigungsverfahren durch das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) und das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (BayStMBKWK) zugeführt und akkreditiert. Darüber hinaus muss ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit durch einen Businessplan nachgewiesen werden.

##### *Personelle Ressourcen*

Die Lehrenden werden durch einen Lehrvertrag für die Durchführung der Fern- und Präsenzlehre gebunden und entstammen zum überwiegenden Teil der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre des Hochschulbereichs für Angewandte Wissenschaften der Universität der Bundeswehr München und sind dort als Professoren in den jeweiligen Fächern tätig, die sie auch im Studiengang „Personalentwicklung“ unterrichten. Ergänzend werden Experten aus der Praxis eingesetzt. Zusätzlich werden an den Präsenzwochenenden Gastreferierende eingeladen, die von ihrer beruflichen Praxis berichten inklusive Diskussion und Erfahrungsaustausch. Die Prüfungen werden von Lehrenden abgenommen, die die Voraussetzungen für die Abnahme von Prüfungen nach § 3 Abs. 6 der Allgemeinen Prüfungsordnung erfüllen.

Eine Auffälligkeit besteht lediglich in der relativ starken Einbindung der akademischen Leiterin auch im Bereich der Modulverantwortung bzw. bei den einzelnen Lehrveranstaltungen. Dies ist wohl dem Umstand der Aufbauphase geschuldet. Wie auch im Gespräch mit der Hochschulleitung dargestellt, wird in Zukunft diese Ungleichverteilung durch die bereits geplante Einbindung weiterer Professoren zunehmend ausgeglichen.

---

<sup>12</sup> Siehe dazu die Fn. 5 - 8.

Es bleibt festzuhalten, dass die für den Studiengang zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen sowohl quantitativ als auch qualitativ ausreichend sind.

#### *Finanzielle Ressourcen*

Der Studiengang „Personalentwicklung“ (M.A.) arbeitet mit den Studienentgelten kostendeckend. Sämtliche Ausgaben, insbesondere Kosten für die Lehre, Studiengangsmanagement sowie Overheads für die Hochschule wurden in der Kalkulation berücksichtigt. Die Verankerung im Weiterbildungsinstitut casc und damit an der Universität der Bundeswehr München garantiert die wirtschaftliche Sicherheit.

#### *Räumliche und sächliche Infrastruktur*

Die nötigen Räumlichkeiten werden am Campus der Universität der Bundeswehr München bereitgestellt. Dies sind insbesondere ein Seminarraum und weitere Seminar- und Kleingruppenräume in unmittelbarer Nähe. Die Räumlichkeiten verfügen über die notwendige Präsentationstechnik und Moderations- und Präsentationsmaterialien. Die Studierenden sind regulär an der Universität der Bundeswehr München immatrikuliert und können daher die volle Infrastruktur der Universität nutzen, z.B. Bibliothek, Rechenzentrum, Medienzentrum, Sportzentrum.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Zugang zu wissenschaftlicher Literatur wie beispielsweise Artikeln in Fachzeitschriften nur am Campus möglich ist. Dies ist für einen Studiengang mit einem relativ hohen Fernstudienanteil nicht zufriedenstellend. Es sollte eine technische Lösung geschaffen werden, die einen virtuellen Zugang zur Bibliothek und insbesondere zu den Literaturdatenbanken erlaubt. Wissenschaftliche Literatur in Fachbüchern und Fachzeitschriften bilden den aktuellen Stand der Wissenschaft in einem Themengebiet ab. Wissenschaftler untereinander kommunizieren über wissenschaftliche Literatur. Es ist der Grundbaustein des wissenschaftlichen Arbeitens. Der Zugang zu wissenschaftlicher Literatur und die Literaturrecherche sind elementarer Bestandteil eines Studiums. Ein umständliches Ausweichen über Alternativstrategien (z.B. wie im vorliegenden Fall der Zugang über das Studiengangsmanagement) bzw. Reduktion der Literaturbearbeitung führen unweigerlich zu Qualitätseinbußen im Studiengang.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Aus der Stellungnahme der UniBw M: „Der hier entstandene Eindruck der Gutachter/innen ist so nicht korrekt. Grundsätzlich ist es so, dass die Lizenzverträge, die die Universitätsbibliothek mit den Anbietern von elektronischen Zeitschriften und Datenbanken geschlossen hat, für Universitätsmitglieder den Zugriff von außerhalb des Campus gestatten. Hierfür sind zwei technische Möglichkeiten für den Zugang zu elektronischen Ressourcen realisiert:

- 1) Zugang über EZproxy-Server  
.....
- 2) Zugang über den WTS-Server des RZ  
.....“

### 3.2. Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation

Der berufsbegleitende weiterbildende Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) ist an der Fakultät Betriebswirtschaft des Hochschulbereichs für Angewandte Wissenschaften der Universität der Bundeswehr München angesiedelt. Er wird in der Qualitätssicherung wie ein Studiengang der grundständigen Lehre behandelt und hat am 18.06.2013 das obligatorische Genehmigungsverfahren erfolgreich abgeschlossen. Die der Trägerfakultät angehörende akademische Leitung des Studiengangs ist für die curriculare Gestaltung, inhaltliche Ausrichtung, strategische Weiterentwicklung und Repräsentation des Studiengangs zuständig. Sie berät aber auch die Studierenden in akademischen Fragen und bei der persönlichen Karriereplanung. Das universitätsinterne und dem Leitungsgremium der Universität der Bundeswehr München unterstellte Weiterbildungsinstitut casc (campus advanced studies center) führt die Managementaufgaben des Studiengangs aus. Um den besonderen Anforderungen eines eLearning-Studiengangs hinsichtlich der Lernorganisation gerecht zu werden, übernimmt ein beim casc angestellter wissenschaftlicher Mitarbeiter (50%-Stelle) beratende, organisatorische und administrative Belange, vor dem Studienbeginn, an den Präsenzveranstaltungen und in besonderer Weise während der Selbstlernphasen. Er ist als zentraler Ansprechpartner bei Fragen rund um das Studium transparent genannt und stellt ein wichtiges Bindeglied zwischen den Studierenden, akademischer Leitung und Modulverantwortlichen dar. Diese legen in Abstimmung mit der akademischen Leitung jeweils die spezifischen Lerninhalte fest, führen die Module durch, nehmen Prüfungen ab und vergeben die Leistungsbeurteilungen.

Für Prüfungsangelegenheiten gibt es eine für den Studiengang gestellte Prüfungskommission. Diese setzt sich aus mindestens drei hauptamtlichen Professoren und zwei Ersatzmitgliedern aus dem Kreis des Lehrkörpers der Trägerfakultät zusammen. Die Mitglieder und Ersatzmitglieder der Prüfungskommission werden vom Fakultätsrat gewählt und vom Dekan bestellt. Die Prüfungskommission koordiniert ihre Aktivitäten kontinuierlich mit dem Prüfungsamt.

Laut Selbstauskunft wurde das Curriculum des Masterstudiengangs von der akademischen Leiterin aufgrund langjähriger Erfahrung und Einblicke in die Personalentwicklungspraxis und in Absprache mit erfahrenen und aktuell in der Personalentwicklung tätigen und forschenden Experten entwickelt. Im momentanen Studienverlauf ist grundsätzlich angedacht, dass mindestens einmal im Jahr die akademische Leitung sich mit dem Lehrkörper trifft zur Reflexion und Diskussion über die Modul Inhalte. In der Vorortbegehung wurde aber erläutert, dass in der Praxis ein häufigerer Austausch zwischen den Kollegen herrscht, um die Ausrichtung der Lehrinhalte gezielt an die Bedürfnisse bzw. Interessen der Studierenden und aktuelle Entwicklungen anzupassen. Neun von zwölf Modulen werden momentan von der akademischen Leitung selbst durchgeführt.

Zweimal im Jahr finden Review-Sitzungen statt, bei denen die akademische Leitung mit der Geschäftsführung und Leitung des casc über die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Studiengangs Personalentwicklung berät. Strukturelle und inhaltliche Änderungen im Modulhandbuch müssen vom Fakultätsrat genehmigt werden, Änderungen der Prüfungsordnung bedürfen neben der Zustimmung des Fakultätsrates der Beschlussfassung durch den Senat und des Einvernehmens der zuständigen Ministerien. Alle Ordnungen der UniBw München werden in der zentralen Verwaltung der UniBw M einer Rechtsprüfung unterzogen, zudem werden sie sowohl dem Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft, und Kunst (akademische Aufsicht) vorgelegt als auch dem Bundesministerium der Verteidigung (Rechtsaufsicht).

Eine studentische Vertretung ist im Studiengang Personalentwicklung nicht eingerichtet. Allerdings wurde bis jetzt dafür auch noch kein Bedarf gesehen, wie sich bei der Vorortbegehung im Gespräch, sowohl mit den Lehrenden als auch mit den Studierenden herausgestellt hat. Die Studiengangsleitung steht der zukünftigen Einführung z.B. eines Semestersprechers offen gegenüber.

Die Studierenden schätzen den offenen und vertrauensvollen Austausch untereinander und das gute Betreuungsverhältnis. Sie können Beteiligungsmöglichkeiten nutzen, wie z.B. die von der Studiengangsleitung aktiv initialisierten Feedback-Gespräche oder die für die Lehrveranstaltungen und Modulverantwortlichen obligatorisch durchgeführten Evaluationen. Im Masterstudiengang herrscht ein persönliches und offenes Studienklima.

Somit sind die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse der an der Studienentwicklung beteiligten Gremien klar definiert.

Die im Studiengang lehrenden (vier) Professoren entstammen aus jeweils einem anderen Institut (davon drei aus der Trägerfakultät) der Universität der Bundeswehr München. Das dadurch vorhandene Spektrum an Wissen, Erfahrungen und internen/externen Kontakten bzw. Kooperationen der Lehrenden fließt in den Studiengang ein und bereichert diesen entsprechend, birgt aber auch Potential für eine in der Vorortbegehung diskutierte, breitere inhaltliche Ausrichtung des Studiengangs zum Zwecke der Attraktivitätssteigerung für Unternehmen. Dafür wurde auch ein weiterer Ausbau universitätsinterner Verbindungen angeregt, was sich die Studiengangsleitung gut vorstellen kann. Auch ist von Seiten der Studiengangsleitung geplant, die bereits vorhandene Kontaktpflege zur Industrie über z.B. das jährlich an der UniBw München stattfindende Unternehmensforum oder einen Praxisbeirat zu intensivieren, was von Gutachterseite begrüßt wird. Durch das in jeder Präsenzveranstaltung durchgeführte Interview mit jeweils einem Praktiker aus den verschiedensten Bereichen der Personalentwicklung wird die berufspraktische Orientierung des Studiengangs unterstützt. Ergänzend dazu könnte die in einem Weiterbildungsstudiengang gegebene Freiheit, Lehrpersonal aus der freien Wirtschaft einzuladen, noch mehr ausgeschöpft werden, da momentan nur zwei externe Experten dem Lehrkörper angehören.

Praxis- oder Auslandsphasen sind kein integraler, obligatorischer Bestandteil des Curriculums, da die Möglichkeit der Studierenden, sich während des gesamten Studiums in Anstellung zu befinden, gewährleistet werden soll. Allerdings können Studierende, die während des Studiums ein (Auslands-)Praktikum oder Studium absolvieren möchten, eine Unterbrechung von bis zu einem Jahr beantragen. Entsprechende Beratungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung.

### **3.3. Transparenz und Dokumentation**

Die relevanten studienorganisatorischen Dokumente (Modulhandbuch, Urkunde, Diploma Supplement, Transcript of Records, Allgemeine Prüfungsordnung und Studien- und Prüfungsordnung) liegen vor. Das Modulhandbuch enthält die erforderlichen Angaben. Die Studien- und Prüfungsordnung sowie die bei der Vorortbegehung vorgelegte Satzung zur Änderung der Studien- und Prüfungsordnung im berufsbegleitenden weiterbildenden Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) in der Entwurfsfassung vom Juni 2015 sind beide verabschiedet, genehmigt und veröffentlicht. Die wesentlichen Leistungs- und Studienanforderungen sind für alle Zielgruppen, Studieninteressierten und Studierenden transparent gemacht. In der Allgemeinen Prüfungsordnung (APO/BM) befinden sich umfassende Regelungen zum Nachteilsausgleich. Hier ist auch geregelt, dass als Grundlage für die Berechnung der relativen ECTS-Note außer dem Abschlussjahrgang die zwei vorhergehenden Jahrgänge als Kohorte erfasst werden. Die Ausweisung einer solchen Note erfolgt erst, wenn eine entsprechende Anzahl an Jahrgängen vorhanden ist. Ebenfalls sind Anerkennungsregeln von außerhochschulisch und hochschulisch erbrachten Leistungen definiert, wobei letztere gemäß der Lissabon Konvention anerkannt werden. Definiert ist auch (in der Studien- und Prüfungsordnung des Studiengangs), dass einem ECTS-Punkt 25 Zeitstunden zugrunde liegen.

Auf der Internetseite des casc ist umfangreiches und anschauliches Informationsmaterial zum Masterstudiengang veröffentlicht. Dort sind auch u.a. das ausführliche Modulhandbuch und der Immatrikulations- bzw. Anmeldeantrag abrufbar. Zusätzlich werden auf der Lernplattform ILIAS neben der aktuellen Modulübersicht und Studien- bzw. Organisationsinformationen studienrelevante Dokumente bereitgestellt. Über das Hochschul-Informationssystem LSF haben die Studierenden u.a. selbständig Zugriff auf ihre Leistungsnachweise.

Um den Studienstart zu erleichtern, erhalten die Studierenden zu Beginn eine umfangreiche Starter-Information ausgehändigt. Auf dem ersten Präsenzwochenende wird eine Einführung in die ILIAS-Plattform gegeben und die im Studium zu erfüllenden Prüfungsformen ausführlich besprochen bzw. vorgeführt. Über ihre UniBw M-Mail-Adresse erhalten die Studierenden außerdem universitätsweite Informationen z.B. zu Veranstaltungen der Universitätsbibliothek.

Im Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) pflegen akademische Leitung, Studiengangsmanagement und Modulverantwortliche engagiert und flexibel eine individuelle Beratung und Betreuung für (Interessierte und) die Studierenden unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen eines eLearning-Studiengangs. So haben die Studierenden die Möglichkeit, bei Bedarf jederzeit über verschiedene Kanäle (z.B. E-Mail, Telefon) mit den verantwortlichen Personen in Kontakt zu treten. Die Präsenzphasen können für persönliche Gespräche mit ihnen genutzt werden, und während der Selbstlernphasen übernimmt der Studiengangskoordinator, auf dem Niveau einer wissenschaftlichen Mitarbeit, in besonderer Weise eine unterstützende, informierende und kommunikative Funktion.

### **3.4. Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

Auch im Masterstudiengang Personalentwicklung (M.A.) wird das strategische Ziel der UniBw München, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, berücksichtigt. In §14 der Allgemeinen Prüfungsordnung (APO/BM) finden sich dazu Regelungen zu Mutterschutz, Eltern- und Pflegezeit. Zudem gibt es an der UniBw M eine Kinderbetreuung für Kinder bis zum Schuleintrittsalter. Ferner sind die Präsenzzeiten so rechtzeitig festgelegt, dass sich die Studierenden organisatorisch gut darauf einstellen können.

Um die Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit zu gewährleisten, gibt es an der UniBw München eine gewählte Gleichstellungsbeauftragte. Zudem gibt es eine Schwerbehindertenvertretung und eine Psychotherapeutische Beratungsstelle.

Die Belange von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden ebenfalls durch entsprechende Regelungen – zeitliche und formale Vorgaben, damit im Studium alle abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweise sichergestellt werden – in der Allgemeinen Prüfungsordnung berücksichtigt, zudem sind die Gebäude mit Fahrstühlen und Toiletten für Rollstuhlfahrer ausgestattet.

Ausländische Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund sowie sogenannte Studierende aus bildungsfernen Schichten sind voll integriert. Der Zugang zum Studiengang steht allen Interessenten, die die notwendigen Zulassungsvoraussetzungen mitbringen, gleichermaßen offen, gleich welcher Herkunft und welchen Geschlechts.

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

### **3.5. Fazit**

Die Organisationsprozesse tragen maßgeblich zur zielgerichteten und konsequenten Umsetzung des Studiengangskonzepts bei. Außerdem ist ein gut funktionierender Rahmen gegeben, innerhalb dessen Entscheidungsprozesse transparent ablaufen. Dieser lässt aber auch adäquaten Spielraum zur individuellen und bedarfsgerechten Befüllung bzw. Feinabstimmung der Inhalte.

## **4. Qualitätsmanagement**

### **4.1. Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung**

Die formalen Anforderungen zu Prozess, Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung können durch die für diesen Studiengang gültige Evaluationsordnung für die Evaluation von Studium und Lehre an der Universität der Bundeswehr München (EvaO) in der Fassung vom Mai 2012 als erfüllt bewertet werden. In der Verantwortung der/des Vizepräsidenten/in für Lehre wird hier systematisierte Evaluation der Lehre und Lehrveranstaltungen aus Sicht der Studierenden, Absolventen sowie Dozenten in einem transparenten Prozess mit dafür nützlichen Evaluationsbögen über Inhalte, Lernergebnisse, Organisation und Workload betrieben. Impulse zur Fortentwicklung des Studiengangs sowie die Möglichkeit zur Einflussnahme durch die Studierenden sind damit ebenfalls gesichert. Es findet regelmäßige Rückkopplung der Ergebnisse statt und wie die Gespräche vor Ort zeigten, fließen die Rückmeldungen in die stetige Optimierung des Programms ein. Statistische Daten zum Studiengang werden standardisiert erhoben und ausgewertet.

Das tatsächliche Qualitätsmanagement dieses Studienganges zeichnet sich jedoch durch weit mehr aus: Die Studienkosten werden durch die Studierenden i.d.R. selbst beglichen (Verwendung der durch den BFD bereitgestellten Ressourcen) – dies erzeugt ein hohes Preisbewusstsein der Studierenden sowie Sensibilität für die demgegenüber stehende Leistung. Direkter und persönlicher Kontakt wird gepflegt – sowohl zwischen den Professoren (offene Türen, kurze Wege, unkomplizierte Kontaktaufnahme) als auch mit den Studierenden durch intensive Betreuung und persönlichen Draht, z.B. durch den hohen und gelebten Anspruch: Studierende erhalten eine direkte Resonanz der Professoren auf ihren Beitrag innerhalb von 48 Stunden. Engmaschige Gestaltung der Lerneinheiten im Wochenrhythmus in Kleingruppenorganisation sichert ein intensives Einbringen des Einzelnen und stärkt zugleich die Selbstgestaltungsmöglichkeiten und -fähigkeiten der Studierenden. Achtsame und intensive Hintergrundbetreuung/-organisation des Lernprozesses durch die Studienbetreuung gewährleistet auch organisatorisch optimalen Entfaltungsraum, in dem die Studierenden ihren Lernprozess in weiten Teilen selbst gestalten und nach ihren Möglichkeiten anpassen können. Auch Taktung, Rhythmus sowie Gestaltung von Präsenz- (Prüfung, Lerneinheit, Kaminabend mit Praxisvertretern etc.) und virtuellen (Arbeitsteiligkeit, technische

Plattform, Art der Ergebniseinreichung etc.) Lerneinheiten sind durch die Studierenden mitgestaltbar. Eine lebendige Kultur von Austausch und Feedback sichert kontinuierlichen und regelmäßigen Kontakt zwischen den Studierenden untereinander sowie mit den Lehrenden und ermöglicht ein Optimum an Kohäsion und Lokomotion der Kleingruppen für gute Lehr- und Lernergebnisse. Für die gezielte Fortentwicklung des Studienganges werden situativ Studierende mit zur Fragestellung passendem beruflichem Background als Sparringspartner genutzt. Ein nicht unbedingt messbares, doch ohne jeden Zweifel spürbares Qualitätsmerkmal ist die unverkennbare Handschrift und das spürbare Herzblut der Studiengangsleiterin, die ihre Überzeugungen nicht nur lehrt und in das Konzept gegossen hat, sondern tätig vorlebt.

#### **4.2. Impulse zur weiteren Optimierung des Qualitätsmanagements**

Rechercheaktivitäten der Studierenden finden zumeist im elektronisch für sie verfügbaren „Handbuch PersonalEntwickeln“ (Deutscher Wirtschaftsdienst) statt, und nicht alle darin veröffentlichten Beiträge werden als qualitativ hochwertig beschrieben. Um die Recherchequalität zu erhöhen, könnte optimiert werden, dass alle Studierenden Zugänge zu anderen Recherchequellen kennen und nutzen können – und Quellenvielfalt in den Rückmeldungen an die Studierenden dezidiert eingefordert und gewürdigt wird (siehe Kap. 3.1).<sup>14</sup>

In den Präsenzmodulen wird von den Studierenden als sehr nützlich beschrieben, wenn bei „Kaminabenden“ Gelegenheit zum Kontakt mit einem Wirtschaftsvertreter besteht. Dies ist aufgrund enger finanzieller Ressourcen aktuell nur sehr selten möglich – eine Intensivierung dieser Möglichkeiten würde den Praxisbezug und die Orientierung auf die spätere Berufslaufbahn noch qualitativ stärken.

Das hoch ausgeprägte Miteinander von Studierenden und Lehrenden in der Gestaltung des Studienganges birgt auch Chancen, die Qualität in anderen als den durch die Standardevaluationbögen abgedeckten Feldern zu monitorieren, was empfohlen wird. Die Studiengangsleitung könnte zum Beispiel in regelmäßigen Abständen (ein- bis zweimal je Semester) wiederholend über alle Studierenden hinweg mit Fragen den Grad der Zustimmung zu weichen Fragedimensionen erheben und im Stil eines Sounding Board aufarbeiten. Auf diese Weise würden neben den sachlich-inhaltlichen Themen auch die feinstofflichen/systemischen Aspekte (z.B. Kohäsion und Lokomotion) objektivierbarer dargestellt und im Sinne von Qualitätsmanagement beeinflussbar. Zum Studiengang passend könnten die Erhebungsdimensionen mit den Studierenden gemeinsam erarbeitet werden. Anregungen für mögliche Fragedimensionen: „Mein Beitrag in der Kleingruppe zur Lösungsfindung“; „Kooperation + Unterstützung anderer“; „Zielklarheit in der Kleingruppe“; „Persönlicher Nutzen aus der Kleingruppe“; „Gefühlter Grad der Forderung durch meine

---

<sup>14</sup> Siehe hierzu Fn. 11 und 13.



Gruppe/die Professorin“; „Mein Beitrag, um in der Kleingruppe wirklich Neues zu erschließen“; „Vertrauen in die Kleingruppe/Professorin“; „Offenheit bei Feedback und Klärung von Störungen“; „ergänzende Kompetenzen“, u.v.a. Es empfiehlt sich, bei dieser Form des Sounding die Fokussierung auf wenige wesentliche Dimensionen (ca. fünf) bei Verwendung einer eher breiteren Skalierung – dies ermöglicht in der Aufarbeitung eine gehaltvolle Bedeutungsaufladung.

#### **4.3. Fazit**

Dieser Studiengang nennt sich nicht nur Personalentwicklung – er lebt sie auch! Die Studierenden lernen die Themen nicht nur – sie erleben die Umsetzung der Lerninhalte im Kontakt mit den Mitstudierenden und Professoren und können das Erlernete auf diese Weise unmittelbar ausprobieren, umsetzen und sich selbst dabei reflektieren. Das Qualitätsmanagement des Studienganges ist aus dieser vielschichtigen Sicht als exzellent und vorbildlich zu bezeichnen.

## **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 „Personalentwicklung“ (M.A.) an der Universität der Bundeswehr München verfügt über klar definierte und sinnvolle Ziele, die nach innen wie außen transparent gemacht sind. Gleiches gilt für das Konzept des Studiengangs, das auf die Ziele abgestimmt ist und die Studierbarkeit gewährleistet. Die personellen, räumlichen und sächlichen Ressourcen sowie die Organisations- und Entscheidungsprozesse gewährleisten die Umsetzung des Konzepts. Es bestehen geeignete Qualitätssicherungsinstrumente, die die adäquate Durchführung und Weiterentwicklung des Studiengangs gewährleisten.

### *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 den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010.

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studiengangskonzept“ (Kriterium 3) „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.

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

## 6. Akkreditierungsvorschlag

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung des Studienganges **„Personalentwicklung“ (M.A.)** an der **Universität der Bundeswehr München ohne Auflagen.**

### IV. Akkreditierungsbeschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN<sup>15</sup>

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 27. Juni 2016 den folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „Personalentwicklung“ (M.A.) wird ohne Auflagen akkreditiert.**

**Die Akkreditierung gilt bis 30. September 2021.**

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Neben der bundeswehrinternen Zielgruppe sollte auch die bundeswehrexterne Zielgruppe mit konkret auf sie ausgerichteten Marketingaktivitäten und der spezifischen inhaltlichen Ausrichtung des Studiengangs angesprochen werden.
- Es sollten weitere Studieninhalte aus dem Bereich des Personalmanagements in das Curriculum integriert werden und das fachliche Potential der im Studiengang Lehrenden dafür stärker genutzt werden.
- Es sollte die internationale Dimension der Personalentwicklung stärker im Curriculum berücksichtigt und verstärkt auf international relevante Literatur zur Personalentwicklung zurückgegriffen werden.
- Im Modulhandbuch sollte auf eine breitere Auswahl an Literatur und weiteren Quellen verwiesen werden.

---

<sup>15</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.

- Es sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass die Studierenden umfangreich über den virtuellen Zugang zu den Fachzeitschriften und Datenbanken der Universitätsbibliothek informiert sind.