

## **Akkreditierungsbericht**

Akkreditierungsverfahren an der

### **Universität Würzburg „Business Integration“ (MBA)**

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

**Erstmalige Akkreditierung am:** 25. April 2005, **durch:** FIBAA **bis:** 30. September 2010

**vorläufig akkreditiert bis:** 30. September 2011

**Vertragsschluss am:** 29. Juni 2010

**Eingang der Selbstdokumentation:** 15. September 2010

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 24./25. Februar 2011

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

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Dorit Gerkens

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 28. Juni 2011, 28. März 2013

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

- Professor Dr. Christoph J. Börner, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbes. Finanzdienstleistungen
- Professor Dr. Dietmar Knies, Fachhochschule Nordhausen, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bereich: Betriebswirtschaftslehre
- Jacob Müller, Studium der Volkswirtschaftslehre und Sozialwissenschaften, Humboldt-Universität Berlin
- Dr. Thieß Petersen, Projekt Manager, Programm Zukunft global denken, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

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

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

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

## II Ausgangslage

### 1 **Kurzportrait der Hochschule**

Die Julius-Maximilians-Universität Würzburg nimmt mit ihren über 20.000 Studierenden und 400 Professuren in zehn Fakultäten, sieben Sonderforschungsbereichen, vier Transregios, sechs Graduiertenkollegs, drei internationalen Graduiertenkollegs, zahlreichen interdisziplinären Forschungszentren und Instituten sowie mit international hervorragenden Forschungsteams aus der Medizin, aus den Natur-, Ingenieur-, Geistes-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften einen führenden Rang in der deutschen Universitätslandschaft ein. Ertrag dieser herausragenden Leistungen ist die Auszeichnung mit dem Rudolf-Virchow-Zentrum, dem einzigen in Bayern angesiedelten Center of Excellence der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Zur Sicherstellung der wissenschaftlichen Exzellenz sowie zur Förderung der effizienten Umsetzung wissenschaftlicher Resultate in Anwendungen werden die strukturellen Rahmenbedingungen der Universität Würzburg an besten internationalen Standards orientiert.

Die führende Position im Wettbewerb der deutschen Universitäten wurde im Rahmen eines nachhaltig betriebenen Prozesses der Selbsterneuerung, durch eine konsequente Optimierung der Universitätsstrukturen und eine gezielte Berufungspolitik in den letzten 15 Jahren erkämpft. Dabei wurde stets streng darauf geachtet, die Hochschule in ihrer Ganzheitlichkeit zu erfassen. Inneruniversitär sind die Fächergruppen zwar in zehn Fakultäten gegliedert, deren beispielgebende Vernetzung über die Fakultätsgrenzen hinweg ist aber ihr herausragendes Strukturmerkmal. Die vier Fächergruppen Geistes- und Erziehungswissenschaften, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Medizin sowie Natur- und Ingenieurwissenschaften weisen bereits heute faktisch den Charakter von „schools“ nach dem Vorbild amerikanischer Spitzenuniversitäten auf.

Eine auffallende profilgebende Stärke der Universität Würzburg ist ihre Forschungsleistung. Nach der Anzahl ihrer Professoren liegt sie an 26. Stelle der Universitäten in Deutschland, belegt aber Rang vier gemessen an der Qualität ihrer Forschung (DFG-Förderranking 2006). Sie zählt damit über Bayern hinaus zu den forschungstärksten Universitäten Deutschlands.

Bei der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder wurde das Engagement der Universität Würzburg mit einer Zusage in der Förderlinie Graduiertenschulen zur Graduate School for Life Sciences belohnt. Zum weiteren Ausbau der Forschungsexzellenz beteiligt sich die Universität Würzburg an nationalen und internationalen Wettbewerben.

Die Hochschule verfolgt, unterstützt vom Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, in der Konzentration auf ihre Stärken neun sich gegenseitig ergänzende „Strategische Zielbereiche“:

- Ausbau der Forschungsexzellenz
- Intensivierung der inner- und außeruniversitären Vernetzung
- Pflege eines ausgewogenen natur- und geisteswissenschaftlichen Spektrums mit ingenieurwissenschaftlichen Komponenten
- Optimierung und Qualitätssicherung in der Lehre und in der Betreuung der Studierenden
- Förderung des herausragenden wissenschaftlichen Nachwuchses
- Erhöhung des Frauenanteils in Studiengängen und Führungspositionen
- Abschluss der Umstellung auf Bachelorstudiengänge und zügige Einrichtung von Masterstudiengängen und verstärkte Internationalisierung
- Intensivierung des Transfers von Forschungsergebnissen in Anwendungen
- Stärkung der Steuerbarkeit der Hochschule, der Wirtschaftlichkeit und der Effizienz im Verwaltungsbereich

## **2 Einbettung des Studiengangs**

Der weiterbildende Masterstudiengang „Business Integration“ (MBA) wird seit dem Wintersemester 1999/2000 angeboten. Es werden 70 ECTS-Punkte vergeben. Das Studium ist berufsbeleitend über eine Dauer von vier Semestern konzipiert. Das Programm richtet sich an Hochschulabsolventen, die ein mindestens dreijähriges Bachelorstudium abgeschlossen haben und über eine mindestens dreijährige Berufspraxis verfügen. Zwei der insgesamt zehn Module werden an den Partnerhochschulen (Florida Gulf Coast University, Fort Myers und Boston University, USA) angeboten. Es entstehen Studiengebühren in Höhe von 4.150 Euro pro Semester.

## **3 Ergebnisse aus der erstmaligen Akkreditierung**

Der Studiengang wurde im April 2005 von der Akkreditierungsagentur Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) bis zum 30. September 2010 akkreditiert.

### **III Darstellung und Bewertung**

#### **1. Ziele**

Der MBA-Studiengang „Business Integration“ richtet sich an Hochschulabsolventen mit einer mindestens dreijährigen beruflichen Praxis und ersten Managementenerfahrungen, um diese für Führungspositionen im Unternehmen zu qualifizieren. Zentral für diesen berufsbegleitenden Studiengang ist die Kombination von betriebswissenschaftlichen Kenntnissen mit der Nutzung integrierter Informationssysteme, um mit Hilfe informationstechnologischer Systeme unternehmerische Probleme besser lösen zu können. Um der zunehmenden Internationalisierung der Berufswelt Rechnung zu tragen, werden Teile der Studieninhalte in englischer Sprache in den USA vermittelt und zahlreiche Vorbereitungsunterlagen in Englisch eingesetzt. Mit diesem Qualifikationsprofil sind die Absolventen in allen Branchen und Funktionen einsetzbar.

Der Studiengang richtet sich insbesondere an Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen und informationstechnologischen Studiengängen, ist aber explizit offen für Absolventen anderer Studienrichtungen mit Managementenerfahrungen. Die Geeignetheit der Studienbewerber wird in einem intensiven Auswahlverfahren geprüft, zu dem u. a. ein zweistündiges Interview (in deutscher und englischer Sprache) gehört. Die geringe Abbrecherquote von weniger als fünf Prozent ist aus Sicht der Gutachter ein Indiz dafür, dass sich dieses Auswahlverfahren bewährt hat. Die geringe Abbrecherquote dürfte darüber hinaus auch damit zu erklären sein, dass die Teilnahme an dem berufsbegleitenden Studiengang mit Gebühren verbunden ist, und dass nur hochmotivierte Studierende die Doppelbelastung Beruf und Weiterbildung auf sich nehmen, sodass bereits vor Beginn des Studiums eine Selbstselektion stattfindet und ungeeignete Bewerber von der Aufnahme dieses Studiums Abstand nehmen.

Die gewünschte Heterogenität der Studierenden wird bezüglich der Erststudienabschlüsse, der aktuellen Tätigkeitsbereiche und der Dauer der Berufserfahrungen erreicht. Mit Blick auf die Internationalität der Teilnehmer (Durchschnitt der Jahre 1999 bis 2009: 7 Prozent internationale Teilnehmer) und die Geschlechterzugehörigkeit (Durchschnitt der Jahre 1999 bis 2009: 17 Prozent weibliche Teilnehmer) könnte die Heterogenität nach Ansicht der Gutachter noch gesteigert werden. Bei der Auswahl der Studierenden sollte jedoch sichergestellt werden, dass alle Studienanfänger über fundierte betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse verfügen, die für den erfolgreichen Besuch der Lehrveranstaltungen erforderlich sind.

Der Studiengang war ursprünglich auf maximal 30 Teilnehmer begrenzt. Die Erfahrungen der ersten Studienjahrgänge haben jedoch gezeigt, dass die geeignete Teilnehmerzahl bei 15 bis 20 liegt. Aus didaktischen und finanziellen Gründen – der Studiengang finanziert sich durch die Teilnahmegebühren selbst – werden 20 Teilnehmer anvisiert. Bis zum Ausbruch der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise im Herbst 2008 wurde diese Zielmarke erreicht, 2009 nahmen hin-

gegen lediglich 16 Studienanfänger das Studium auf. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung wird erwartet, dass auch die Teilnehmerzahlen wieder ansteigen, was auch erforderlich ist, um die Finanzierbarkeit des Studiengangs zu gewährleisten.

Angesichts der skizzierten Zielsetzung dieses Studiengangs liegen dessen inhaltliche Schwerpunkte nicht in den klassischen betriebswirtschaftlichen Fächern (Marketing, Personalführung, Finanzierung, Kosten- und Leistungsrechnung etc.), sondern in den Bereichen Geschäftsprozessabwicklung, Informationsverarbeitung, Wissens- und Projektmanagement. Darüber hinausgehende betriebswirtschaftliche Kenntnisse müssen von den Studierenden entweder im Erststudium, in der vorangehenden beruflichen Praxis oder in der Vorbereitung auf einzelne Module erworben werden. Die während des Studiums vermittelten Inhalte, vor allem die Schwerpunktsetzung auf informationstechnologische Inhalte, passen zu dem anvisierten Ziel des Studiengangs. Mit Blick auf die 70 ECTS-Punkte, die mit dem erfolgreichen Abschluss dieses Masterstudiengangs erworben werden, ist jedoch festzustellen, dass die mit einem Masterabschluss geforderten 300 ECTS-Punkte (unter Einbeziehung des vorangehenden Studiums) für Absolventen eines sechssemestrigen Bachelorstudiengangs mit 180 ECTS-Punkte nicht erreicht werden. Die Hochschule muss sicherstellen, dass geeignete Studienbewerber mit einem Hochschulabschluss mit weniger als 230 ECTS-Punkten, mit dem Masterabschluss 300 ECTS-Punkte erreicht werden.

Die Teilnehmer können dieses berufsbegleitende Studium nur erfolgreich bestehen, wenn ihr Vorhaben von den betreffenden Unternehmen unterstützt wird (Urlaubs- und Freistellungsregelungen, interne Arbeitsorganisation etc.). Unternehmen, die ihren Beschäftigten die Aufnahme des MBA-Studiengangs „Business Integration“ ermöglichen, scheinen daher von dessen Zielsetzung überzeugt zu sein. Zudem gibt es eine Reihe von Unternehmen, die bereits wiederholt geeigneten Beschäftigten die Teilnahmen an diesem Studiengang ermöglicht haben, was für die berufliche Verwertbarkeit des Studiums spricht. Die Rückmeldungen der Absolventen (keine systematische Verbleibsanalyse, aber Rückmeldungen über berufliche Veränderungen im Rahmen eines halbjährlich erscheinenden Newsletters) sind ebenfalls ein Indiz dafür, dass die erworbenen Kenntnisse und Qualifikationen die beruflichen Chancen der Absolventen verbessern. Dies alles spricht aus Sicht der Gutachter dafür, dass die Inhalte dieses Studiengangs den Anforderungen der Berufspraxis gerecht werden, aktuelle fachliche Entwicklungen angemessen berücksichtigen und die Arbeitsmarktchancen der Absolventen erhöhen.

Die Anforderungen der Berufswelt werden zusätzlich über verschiedene Kanäle in den Studiengang eingespeist: durch Dozenten aus der Praxis; durch einen Beirat, dem Persönlichkeiten aus der Unternehmenspraxis angehören und dessen Aufgabe die kontinuierliche Verbesserung des Lehrangebots ist; durch das Feedback der Absolventen (Alumni-Netzwerk/Newsletter und persönliche Rückmeldungen bei den Lehrenden) und durch Kontakte mit der Wirtschaft. Die Rückmeldungen fließen in die Gestaltung des Lehrangebots ein. So wurde z. B. das von den Absol-

venten geäußerte Interesse am Thema „Risikomanagement“ bzw. „Logistik“ durch die Aufnahme gleichnamiger neuer Module berücksichtigt, diese werden als Zusatzmodule bei Bedarf angeboten, die Teilnahme ist freiwillig. Eine systematische Befragung der Arbeitgeber findet bisher nicht statt, ist für die Studiengangverantwortlichen aber durchaus vorstellbar. Gleiches gilt für eine systematische Verbleibanalyse der Absolventen.

Der Studiengang wird von der Hochschulleitung als Benchmark für die weiteren geplanten Aktivitäten im Bereich berufsbegleitender Masterstudiengänge bzw. der universitären Weiterbildung angesehen. Der MBA-Studiengang „Business Integration“ trägt somit zur Profilbildung der gesamten Universität bei, ermöglicht eine Intensivierung der nationalen und internationalen Praxiskontakte und verbessert den Zugang zu Drittmittelprojekten. Die Gutachter haben keinen Zweifel daran, dass dieser Studiengang ein integraler Bestandteil der universitären Gesamtstrategie ist.

Insgesamt sind die Gutachter der Ansicht, dass der MBA-Studiengang „Business Integration“ Inhalte vermittelt, die von der Berufswelt nachgefragt werden, für die Studierenden in der vorgesehenen Zeit berufsbegleitend studierbar sind und die Karrierechancen der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig erhöhen. Es lässt sich festhalten, dass der Studiengang an Qualifikationszielen orientiert ist, die in angemessener Weise Fachwissen und fachübergreifendes Wissen sowie entsprechende methodische und generische Kompetenzen vermitteln. Dies erfolgt in der Art, wie es auch im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse formuliert ist.

## **2. Konzept**

Der Studiengang „Business Integration“ erstreckt sich über zwei Jahre. Als berufsbegleitender Studiengang sieht er die insgesamt 14-wöchige Präsenzlehre, die durch gestützte und geprüfte Selbstlernphasen ergänzt wird, in mehreren, ein- oder zweiwöchigen Blöcken vor. Diese Blöcke liegen überwiegend in Zeiten, in denen in den anderen Studiengängen der Universität Würzburg keine Veranstaltungen stattfinden.

Das Curriculum besteht aus zehn Modulen (je 5 ECTS-Punkte) und der Masterarbeit (20 ECTS-Punkte); davon werden neun Module in Präsenzphasen unterrichtet. Zwei Präsenzmodule finden an den US-amerikanischen Partnerhochschulen statt. Ein Modul wird ausschließlich als Fernstudium vollzogen. Die Universität unterscheidet zwischen drei Grundlagenmodulen (Auswirkungen der Globalisierung, Integrierte Informationsverarbeitung, Betriebswirtschaftliche Problemstellungen im Unternehmen), drei Managementmodulen (Projektmanagement, Wissensmanagement, Führung und Kommunikation) und vier Vertiefungsmodulen (Geschäftsprozesse in Unternehmen, Geschäftsprozessabwicklung, Dienstleistungen im Software- und Servicemarkt, Analyse der Informationsintegration in und zwischen den internationalen Unternehmen). Die Grundstruktur des Studiengangs hat sich im Vergleich zu Erstakkreditierung nicht verändert. Die Gutachter

haben den Eindruck, dass sich diese Struktur bewährt hat. Sie wird didaktisch unterstützt – insbesondere durch die vorbereitenden und zu Beginn einer Präsenzphase geprüften Selbstlernphasen – und wird den Anforderungen der Teilnehmer an die Vereinbarkeit von Studium und Beruf gerecht.

Die Inhalte bilden die Idee des Studiengangs stringent ab und erfüllen die Ansprüche an ein MBA-Programm. Die Gutachter haben den Eindruck, dass das Curriculum inhaltlich laufend aktualisiert und adjustiert wird. Hinweise der Studierenden werden hierbei – soweit sinnvoll – ebenso aufgegriffen wie neue Entwicklungen in betriebswirtschaftlicher Theorie und Praxis. Insofern hat sich der Zuschnitt einzelner Module im Vergleich zur Erstakkreditierung verändert, was die Konsistenz des Programms verbessert hat. So wurden auch die bei Erstakkreditierung ausgesprochenen Empfehlungen, die Perspektive über „hauseigene“ Ansätze des veranstaltenden Lehrstuhls und verbundener IT-Unternehmen in den IT-bezogenen Modulen auszudehnen sowie einen Gesamtüberblick über verfügbare Softwarelösungen zu geben, erkennbar umgesetzt.

Dass die betriebswirtschaftlichen Grundlagen nicht alle gleichgewichtig vermittelt werden, wird der beschränkten Workload des zudem auf die IT-Integration zielenden Studiengangs geschuldet. Die Auswahl der vertieften BWL-Grundlagen ist plausibel, könnte aber ebenso plausibel auch anders getroffen werden.

Praxisphasen sind in einem berufsbegleitenden Studiengang redundant. Bei der Masterarbeit soll indessen eine reale Problematik aus dem beruflichen Umfeld aufgegriffen und mittels des im Studium erworbenen Wissens einer Lösung zugeführt werden. Darüber wird die hohe Verzahnung des Studiums mit der Praxis in besonderer Weise dokumentiert.

Die beiden Auslandsaufenthalte in den USA sind vollständig in das Curriculum integriert. Die Studierenden aus Würzburg werden dort offenkundig adäquat betreut und geprüft. Die Wiederholung von in den USA nicht bestandenen Prüfungen ist nach der Rückkehr in Würzburg möglich. Dass die Teilnehmer über ausreichende Englischkenntnisse verfügen, wird im Zulassungsverfahren sichergestellt. Studierende und Alumni bestätigen den hohen Stellenwert der Auslandsphasen auf der inhaltlichen und überfachlichen Ebene für die Erreichung der Qualifikationsziele des Studiengangs.

In der Gesamtbetrachtung finden die Gutachter einen stimmigen Aufbau des Studiengangs „Business Integration“ vor, der sich an den Qualifikationszielen eines MBA-Studiengangs im Allgemeinen, aber auch an der spezifischen Idee der „Business Integration“ orientiert und der sich in sinnvoller Weise dynamisch weiterentwickelt.

Wenngleich sich die Gutachter in den Unterlagen und vor Ort davon überzeugen konnten, dass der Studiengang in sinnvoller Weise strukturiert ist, ist die Modularisierung formal noch nicht ganz überzeugend dokumentiert. So ist ein umfassendes und differenziert informierendes Modulhandbuch, welches alle für die Studierenden relevanten Informationen zusammenführt, zu



vermissen. Diese Informationen sind zwar durchweg vorhanden, aber an verschiedenen Stellen zu finden. Insofern erachten die Gutachter es als notwendig, ein vollständiges Modulhandbuch zu erstellen und nachzureichen. Dabei müssen die Beschreibungen der Module gemäß den Vorgaben der KMK mindestens die folgenden Informationen enthalten: Inhalte, Qualifikationsziele, Lehrformen, Teilnahmevoraussetzungen, Verwendbarkeit des Moduls, Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten, Leistungspunkte und Noten, Häufigkeit des Angebots, Arbeitsaufwand und Dauer.

Studierende und Absolventen bestätigen die Studierbarkeit des Programms. Pro Semester werden in den Semestern 1 und 3 je 15 ECTS-Punkte erworben, im 2. Semester 10 ECTS-Punkte und im 4. Semester 10 ECTS-Punkte sowie für die dann zu erstellende Masterarbeit 20 ECTS-Punkte. Damit erscheint das vierte Semester auf den ersten Blick etwas überladen, aber aus Sicht der Gutachter studierbar, wenn man bedenkt, dass die Masterarbeit einen Bezug zu einer Problematik im eigenen Unternehmen aufweisen soll. Die Gutachter verstehen, dass in einem berufsbegleitenden MBA-Studium das Feedback – gerade in Bezug auf die Arbeitsbelastung – sehr unmittelbar erfolgt. Gleichwohl muss die Workload auch systematisch, etwa im Zuge der Evaluation, erhoben werden. Dementsprechend ist das Qualitätsmanagementsystem weiterzuentwickeln und ein steuerungswirksamer Umgang mit den Analyseergebnissen darzulegen.

Alle relevanten Prüfungsdokumente wie Prüfungsordnung, Zeugnis, Urkunde, Diploma Supplement sowie Transcript of Records lagen den Gutachtern vor und entsprechen den allgemeinen Anforderungen. Studien- und Prüfungsordnung formulieren in verständlicher Weise die relevanten Regelungen. Für die rein englischsprachige Kohorte wären Übersetzungen dieser Ordnungen in die englische Sprache wünschenswert.

Der Studiengang zeichnet sich durch ein didaktisch gut auf die Erfordernisse eines berufsbegleitenden, in Blöcken unterrichteten MBA-Programmes abgestimmtes Lehrkonzept aus. Während der Präsenzphasen werden die Lehrformen variiert. Neben klassischen Unterrichtssituationen kommen Übungen, vor allem aber auch Fallstudien und Diskussionen zum Einsatz, um die Teilnehmer zu aktivieren und Erlerntes anwenden zu lassen. Durch die Evaluationsergebnisse, aber auch im Gespräch mit den Studierenden und Alumni wird deutlich, dass die erlebten Anforderungen – vor allem fachinhaltlicher Art – zwischen den Modulen durchaus variieren. Dies erscheint den Gutachter insofern unkritisch als die Variationsbreite nicht kritisch für die Studierbarkeit ist und aus der inhaltlichen Konzeption des Studiengangs, betriebswirtschaftliche Funktionen und Entscheidungen auf der IT-Ebene abzubilden, resultiert.

### **3. Implementierung**

#### *Ressourcen*

Die personellen Ressourcen des Studiengangs sind sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht als insgesamt ausreichend im Hinblick auf die inhaltlichen Zielsetzungen des Studiengangs zu beurteilen. Neben hauptamtlich Lehrenden des Fachbereiches werden fachlich einschlägig qualifizierte Lehrkräfte aus anderen Hochschulen sowie aus der einschlägigen Unternehmenspraxis eingesetzt. Die sächlichen Ressourcen sind ebenfalls als voll ausreichend zu bezeichnen. Die Lehr- und Lernbedingungen entsprechen in räumlicher und sächlicher Hinsicht den Ansprüchen an eine gehobene akademische Ausbildung. Die Finanzierung des Studiengangs erfolgt weitgehend mittels Einnahmen aus Studiengebühren (4.150 Euro pro Semester), welche für eine dauerhaft gesicherte finanzielle Grundlage ausreichend sein dürften, sofern hinreichend Teilnehmer akquiriert werden können.

#### *Organisation des Studiengangs*

Der Studiengang ist organisatorisch der Fakultät Wirtschaftswissenschaften zugeordnet. Die studiengangsverantwortlichen Personen sind ausnahmslos Mitglieder dieser Fakultät. Als studiengangsverantwortliche Gremien existieren einerseits eine Studienkommission (drei Professoren) sowie ein Prüfungsausschuss mit ebenfalls drei Professoren. Auffällig ist an dieser Stelle, dass es sich in beiden Gremien um dieselben Personen als Mitglieder handelt. Deshalb möchte die Gutachtergruppe anregen, die Funktionen möglichst personell zu entflechten.

Zudem ist in den beiden genannten Gremien keine Beteiligung der Studierenden gegeben (weder in der Studienkommission, noch im Prüfungsausschuss). Dieser Sachverhalt scheint aus der Sicht der Gutachter jedoch unter Berücksichtigung der relativ geringen Präsenz der Studierenden an der Universität vertretbar.

Eine Beteiligung von Externen, die gerade in einem Weiterbildungsstudiengang eine hohe Relevanz besitzen sollte, ist durch eine Beteiligung von Praxisvertretern in der Lehre sowie durch einen Beirat aus Vertretern der Unternehmenspraxis gewährleistet, wobei es sich hierbei um namhafte Unternehmensvertreter handelt. Die in diesem Studiengang implementierten Hochschulkooperationen mit den beiden US-amerikanischen Universitäten in Boston und in Fort Myers (Florida) werden von den Gutachtern als zielführend, konstruktiv und zuverlässig eingeschätzt.

### *Prüfungssystem*

Das Prüfungssystem sowie die Prüfungsanforderungen sind klar dargestellt. Die Modulprüfungen setzen sich jeweils aus verschiedenen Prüfungsarten (z.B. Klausuren, Referate, Fallstudien) zusammen und sind - bezogen auf die Lern- und Lehrziele - als angemessen zu beurteilen. Die Prüfungsformen zeichnen sich insgesamt durch eine große Bandbreite aus, wobei die einzelnen Prüfungsregularien innerhalb der Module didaktisch stringent aus den Inhalten bzw. Qualifikationszielen abgeleitet werden. Das Erreichen der Kompetenzziele kann durch die angewandten Prüfungsarten bzw. -formen gut widergespiegelt werden. Die Prüfungsbelastung für die Teilnehmer ist pro Modul punktuell relativ hoch, jedoch für den Erwerb eines MBA angemessen.

Es ergibt sich ein stimmiges Bild, bei dem festgehalten werden kann, dass die Prüfungen insgesamt dazu dienen, die zu erwerbenden Qualifikationsziele modulbezogen und kompetenzorientiert festzustellen. Die Gutachter beurteilen die Prüfungsdichte und -organisation insgesamt als adäquat und belastungsangemessen.

### *Zugangsvoraussetzungen*

Das Anforderungsprofil für Studienbewerber wird mit drei Voraussetzungen angegeben (ein Hochschulabschluss, eine dreijährige Berufspraxis sowie nachgewiesene Englischkenntnisse). Die Gutachtergruppe empfiehlt, zu prüfen, ob eine Beschränkung auf Erstabschlüsse mit fundierten betriebswirtschaftlichen Vorkenntnissen sinnvoll sein könnte, um eine homogenere Grundqualifikation zu erreichen und damit die Ausbildungsqualität zu erhöhen, zumal Brückenveranstaltungen nicht vorgesehen sind. Darüber hinaus wäre eine Mindestnote aus dem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss zu erwägen.

Das Auswahlverfahren erfolgt über ein Auswahlgespräch, wobei insbesondere die Motivation beziehungsweise Intention der Bewerber sowie eine Empfehlung des entsendenden Unternehmens thematisiert und beurteilt werden.

### *Transparenz*

Die Studierenden erhalten an mehreren Stellen Kontaktmöglichkeiten zur Unterstützung und Beratung im Studium. Auch die Studierendenvertreter gaben im persönlichen Gespräch an, dass ihre Informations- und Beratungsbedürfnisse in der Hochschulpraxis relativ gut befriedigt werden.

Die Dokumentationen des Studiengangs (insbesondere im Internet) sind als relativ gut bis sehr gut zu beurteilen. Der Studiengang verfügt als sicherlich einer der wenigen Studiengänge in der Bundesrepublik über eine eigene Homepage, die über eine Verlinkung der Homepage der Wirt-

schaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Würzburg einfach zu erreichen ist. Von hier aus erhalten die potentiellen Studierenden einen vergleichsweise guten Überblick über das Studienangebot sowie über die Studienbedingungen. Ebenso fungieren Vertreter des Studiengangs als Herausgeber einer eigenen halbjährlichen Zeitschrift, in der - neben aktuellen wissenschaftlichen Fachartikeln - weitere aktuelle Informationen zum Studiengang enthalten sind.

Über das Internet erhalten Studierende und andere Interessenten zudem die Zugangsmöglichkeiten zu relevanten Studiengangsinformationen wie Studien- und Prüfungsordnung sowie über Lehrende und Modulhalte. Zu bemängeln ist allerdings, dass wichtige Anhänge der Prüfungsordnung wie Zeugnis, Urkunde, Diploma-Supplement und Transcript of Records hier nicht enthalten sind. Die Gutachtergruppe empfiehlt, auch diese Unterlagen über das Internet zugänglich zu machen.

Darüber hinaus fällt auf, dass zwar für alle angebotenen Module entsprechende Beschreibungen vorhanden sind, diese sich jedoch von den in der im Rahmen der Selbstdokumentation vorgelegten Modulbeschreibungen unterscheiden und in ihrer Information relativ knapp gehalten werden. Es erfolgt pro Modul lediglich eine kurze Information über Problemstellung, Ziele, Vorgehensweise sowie über die (den) Modulverantwortliche(n). Auch die im Rahmen der Selbstdokumentation vorgestellten Modulbeschreibungen entsprechen nicht den allgemein gültigen Standards. Insofern sehen die Gutachter in der Überarbeitung des Modulhandbuchs eine unabdingbare Notwendigkeit.

*Persönlichkeitsentwicklung/ Nachteilsausgleich/ zivilgesellschaftliches Engagement/ Geschlechtergerechtigkeit*

Die Gutachtergruppe gewann auf der Basis der Unterlagen und des Vor-Ort-Besuches den Eindruck, dass Persönlichkeitsentwicklung, zivilgesellschaftliches Engagement, Geschlechtergerechtigkeit und Nachteilsausgleich (vgl. § 7, Prüfungsordnung) angemessen im Studiengang umgesetzt werden. Die Studierenden betonten die positive Atmosphäre, die große Unterstützung durch die Studiengangsverantwortlichen und allen beteiligten Lehrenden in diesen Angelegenheiten.

#### **4. Qualitätssicherung und -entwicklung**

Es gibt ein klares Konzept zur Qualitätssicherung (QS) im Studiengang sowie ein studiengangsbezogenes Verfahren zum Qualitätsmanagement (QM).

Die Ergebnisse des internen QM finden bei der Weiterentwicklung des Studiengangs Berücksichtigung. Es werden Lehr- und Managementevaluationsergebnisse sowie Rückmeldungen zum Studienerfolg berücksichtigt.

Das TÜV-zertifizierte Qualitätssicherungskonzept der Hochschule überprüft die Erreichung der gesetzten Qualitätsziele und entwickelt aus den gewonnenen Erkenntnissen Maßnahmen zur Beseitigung von Mängeln. Funktion, Wirkungsweise und Zusammenspiel der Instrumente sind definiert und werden regelmäßig auf den Studiengang angewendet.

Die Studiengangsleitung trägt den besonderen Anforderungen eines weiterbildenden Studiengangs auch an das Qualitätssicherungssystem (QSS) in besonderem Maße Rechnung. Durch Installation eines umfassenden QSS wird eine konsequente und kontinuierliche Verbesserung des Studiengangs sichergestellt. Sowohl Fachbereich als auch Hochschule messen der QS auch vor dem Hintergrund einer angestrebten Systemakkreditierung erhebliche Bedeutung bei. Die Verantwortlichen und Beteiligten füllen die umfangreichen und klar definierten Qualitätsziele und Prozesse aktiv und bewusst mit Leben. Hierbei ist man sehr engagiert und lässt das bestehende QMS stetig evaluieren und erwartet von den geschulten Mitarbeitern starkes Engagement. Der wirtschaftswissenschaftliche Fachbereich kann Kerninhalte wie Kundenorientierung und Prozessoptimierung gut abbilden.

Die Studiengangsleitung führt Maßnahmen durch, die zur Qualitätssicherung geeignet sind. Das beschriebene und gelebte QSS ist stark ausdifferenziert, effektiv, etabliert und praxiserprobt. Es bestehen transparente Regelkreise, Ergebnisse von Lehr- und Managementevaluations fließen in die Verbesserung von Lehre und Studium ein. Alle Statusgruppen werden am Evaluationsprozess beteiligt.

Neben der Evaluation der Studienmodule durch die Studierenden erfolgt eine Bewertung der Dozenten. Aufgrund starker Kundenorientierung erfolgen Korrekturen schnell. Auf der anderen Seite gibt es ein kontinuierliches Monitoring der studentischen Leistung durch die Dozenten, nach Abschluss des Studiengangs eine Finalevaluation aller Beteiligten, um Potential zur Weiterentwicklung des Studiengangs auszuschöpfen. Die Aktualität der Inhalte ist erklärtes Ziel der Verantwortlichen und wird durch engen Kontakt mit der Praxis und den Studierenden sichergestellt.

Leider erfolgt eine Erfassung des studentischen Workloads nur indirekt und informell durch Gespräche und Zufriedenheitsabfrage mit Kommentarmöglichkeit. Hier wäre eine stärker institutionalisierte Darstellung vorgabenkonform. Das Ergebnis dürfte nur unwesentlich abweichen.

Der Kontakt zu den Alumni ist eng, persönliche und berufliche Entwicklungen werden studiengangweit im hauseigenen Magazin und per Verteiler publiziert. Dadurch hat die Studiengangsleitung einen guten Überblick und bietet Studierenden wie Absolventen eine gute Vernetzungsplattform.

Der Kontakt zwischen Studierenden und Verantwortlichen sowie Dozenten ist eng und die Betreuung ausgesprochen gut. Verbesserungsvorschläge finden im Rahmen der Machbarkeit Berücksichtigung, das QMS ist lobenswert und eine wichtige Ergänzung.

## **5. Resümee mit Fokus auf die Weiterentwicklung des Studiengangs**

Die Universität Würzburg hat in vorbildlicher Weise die Weiterentwicklung des Studienprogramms dokumentiert. Die Hochschule geht in der Selbstdokumentation intensiv auf die Änderungen seit der Erstakkreditierung ein. Hinzu kommt eine umfassende Beschreibung des Umgangs mit den in der Erstakkreditierung ausgesprochenen Empfehlungen.

Die Beschreibung zeigt auf, dass die Verantwortlichen kontinuierlich bemüht sind die Studiengangsinhalte aktuell zu halten. Eine Erfassung der studentischen Arbeitsbelastung ist allerdings bisher noch nicht in ausreichendem Maße durchgeführt und ausgewertet worden. Befragungen der Absolventen zum Studienerfolg sind seit 2007 implementiert, zudem informiert auch der halbjährlich erscheinende Newsletter über berufliche und private Änderungen der Absolventen. Einer systematischen Auswertung wurden diese Informationen jedoch nicht unterzogen. Ebenso gibt es kaum ein Feedback vom Arbeitsmarkt, zwar entsenden einige Unternehmen regelmäßig Studierende in den Studiengang „Business Integration“, eine Firma stellt z. B. sogar eine eigene Klasse. Nichtsdestotrotz sollten die Studiengangsverantwortlichen zukünftig auch vorsehen die Unternehmen, in denen die Studierenden tätig sind, zu befragen, um ggf. Maßnahmen der Steuerung hieraus ableiten zu können.

Insgesamt lag den Gutachtern ein schlüssiges Studiengangskonzept vor. Lediglich in Bezug auf den Erwerb von insgesamt 300 ECTS-Punkten nach Abschluss des Masterstudiums, die Erstellung eines Modulhandbuchs, das alle erforderlichen Informationen enthält, sowie die Erfassung der studentischen Arbeitsbelastung und daraus abgeleiteter Maßnahmen im Rahmen des Ausbaus des Qualitätssicherungssystems wird noch Verbesserungspotential gesehen.

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

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

---

<sup>1</sup> I.d.F. vom 10. Dezember 2010

mit weniger als 230 ECTS-Punkten, dass mit dem Masterabschluss 300 ECTS-Punkte erreicht werden. Zudem muss ein vollständiges Modulhandbuch vorgelegt werden.

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.

Das Kriterium „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) ist nur teilweise erfüllt, da die Hochschule ihr Qualitätssicherungssystem unter dem Aspekt der Erfassung der studentischen Arbeitsbelastung weiterentwickeln muss.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden Studiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) begutachtet. Die darin aufgeführten Kriterien werden als erfüllt bewertet.

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

##### **1 Aussetzung des Verfahrens**

Nachdem die von der Gutachtergruppe als Mängel formulierten Auflagen von der Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 28. Juni 2011 als so gravierend bewertet wurden, dass es ihrer Ansicht nach der Hochschule nicht gelänge, die Kritikpunkte innerhalb des vorgesehenen Zeitraums von neun Monaten zu beheben, gab die Kommission dem Antrag der Hochschule auf Aussetzung des Akkreditierungsverfahrens statt. Das Verfahren wurde gemäß Ziffer 3.4.2 der Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung des Akkreditierungsrates (Drs. AR 85/2010) einmalig für eine Frist von höchstens 18 Monaten ausgesetzt. Die Akkreditierung des Studiengangs wurde gemäß Ziffer 3.3.1. bis zur endgültigen Entscheidung der Agentur bis zum 30. September 2013 verlängert. Die Dauer der Verlängerung wurde bei der nachfolgenden Akkreditierung in die nach Ziffer 3.2. maßgebliche Frist eingerechnet.

---

<sup>2</sup> Gemäß Ziffer 1.1.3 und Ziffer 1.1.6 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates nimmt ausschließlich die Gutachtergruppe die Bewertung der Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen vor und dokumentiert diese. Etwaige von den Gutachtern aufgeführte Mängel bzw. Kritikpunkte werden jedoch bisweilen durch die Stellungnahme der Hochschule zum Gutachterbericht geheilt bzw. ausgeräumt, oder aber die Akkreditierungskommission spricht auf Grundlage ihres übergeordneten Blickwinkels bzw. aus Gründen der Konsistenzwahrung zusätzliche Auflagen aus, weshalb der Beschluss der Akkreditierungskommission von der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe abweichen kann.

## **2 Wiederaufnahme des Verfahrens und Beschlussfassung**

Die Hochschule reichte fristgerecht die Unterlagen zur Wiederaufnahme des Verfahrens bei der Geschäftsstelle von ACQUIN ein. Diese wurden an den Fachausschuss mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet. Der Fachausschuss kam zu dem Ergebnis, dass die Kritikpunkte vollständig behoben seien.

Auf Grundlage der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 28. März 2013 folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „Business Integration“ (MBA) wird ohne Auflagen akkreditiert.**

**Die Akkreditierung gilt bis 30. September 2017.**