FOUNDATION FOR INTERNATIONAL
BUSINESS ADMINISTRATION ACCREDITATION
FIBAA – BERLINER FREIHEIT 20-24 – D-53111 BONN

Gutachterbericht

Hochschule:
Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder

Master-Studiengang:
Management for Central and Eastern Europe

Abschlussgrad:
Master of Business Administration (MBA)

Kurzbeschreibung des Studienganges:
Das Programm wendet sich vorrangig an junge Manager in mittleren Positionen, die nach dem Abschluss dieses Studiums Führungspositionen mit Personalverantwortung übernehmen sollen. Dabei ist das Studiengangskonzept ganzheitlich auf die Heranbildung von Qualifikationen und Kompetenzen in betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung, der Führung von Mitarbeitern und der Leitung interkultureller Projekte im internationalen Umfeld Mittel- und Osteuropas ausgerichtet.

Datum der Verfahrenseröffnung:
22. März 2010

Datum der Einreichung der Unterlagen:
28. Februar 2011

Datum der Begutachtung vor Ort (BvO):
09./10. Mai 2011

Akkreditierungsart:
Re-Akkreditierung

Zuordnung des Studienganges:
Weiterbildend

Studiendauer (Vollzeitäquivalent):
4 Semester (2 Semester)

Studienform:
Teilzeit

Profiltyp (nur bei Master-Studiengang in D):
anwendungsorientiert

Erstmaliger Start des Studienganges:
Wintersemester 1999/2000

Aufnahmekapazität:
25

Start zum:
Sommersemester

Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):
2

Studienanfängerzahl:
15 (Jahrgang 2010/11)

Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:
90

Stunden (Workload) pro ECTS-Punkt:
30

Bei Re-Akkreditierung:
Bewerberquote
Abbrecherquote
Auslastungsgrad
Erfolgsquote
durchschnittliche Studiendauer
durchschnittliche Abschlussnote
Studienanfängerzahlen
Prozentsatz ausländischer Studierender

Zu den statistischen Daten siehe unter Abschnitt 02.

Datum der Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission:
21./22. Juli 2011

Beschluss:

Der Studiengang wird gemäß Abs. 3.1.2 i.V.m. Abs. 3.2.1 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 08. Dezember 2009 mit fünf Auflagen für sieben Jahre re-akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum:
21. Juli 2011 bis Ende Wintersemester 2018/19

Auflagen:
1.
Im Zulassungsverfahren ist zu regeln, in welcher Weise bis zu 30 ECTS-Punkte substituiert werden können, wenn im Erststudium weniger als 210 ECTS-Punkte erworben wurden.

Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, A 4.2 i.V.m. Ziff. 2.3 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009.

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 22. Februar 2013.

2.

Im Zulassungsverfahren ist festzulegen, dass die geforderte Berufserfahrung zumindest in dem von der KMK festgelegten Umfang nach dem ersten akademischen Abschluss erworben sein muss.

Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, A 4.2 i.V.m. Ziff. 2.2, 2.3, 2.4 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009.

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 22. Februar 2013.

3.

In den Modulbeschreibungen sind die verbindlichen Spracheinheiten sichtbar zu machen; ihre Ausstattung mit ECTS-Punkten ist auszuweisen.

Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff. 1.1 i.V.m. Ziff. 2 der Anlage sowie Ziff.1.3 der Anlage i.V.m. Ziff. 2 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009.

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 22. Februar 2013.

4.

Es ist eine Untersuchung zum studentischen Workload vorzunehmen.

Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff.1.3 der Anlage i.V.m. Ziff. 2.4 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009.

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 22. Februar 2013.

5.

In der Studien- und Prüfungsordnung sind Regelungen über die wechselseitige Anerkennung von Studienleistungen bei Hochschul- und Studiengangswechsel zu treffen.

Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff.1.2 der Anlage.

Die Auflage ist erfüllt.
Die FIBAA-Akkreditierungskommission am 22. Februar 2013.

Empfehlungen:

Die Gutachter sehen Weiterentwicklungspotenzial für den Studiengang und empfehlen:

1. Die Vermittlung von Methodenkompetenz und der Befähigung zu wissenschaftlichem Arbeiten sollte in der lehrenden Praxis noch intensiviert werden (Kapitel 3.2).
2. Die Ablauf- und Entscheidungsprozesse für das Studiengangsmanagement sollten schriftlich festgelegt werden (Kapitel 4.2).
3. Ergebnisse und Konsequenzen der studentischen Lehrevaluation sollten den Studierenden in systematisierter Form kommuniziert werden (Kapitel 5.1).
4. Eine regelmäßige Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal sollte etabliert werden (Kapitel 5.3).

Die getroffenen Maßnahmen der Hochschule zur Umsetzung der Empfehlungen sind im Rahmen einer allfälligen Re-Akkreditierung zu prüfen.

Betreuer:
Hermann Fischer, Mdgt. a.D.

Gutachter:

Prof. Dr. Karl Zehetner
PEF Privatuniversität für Management
Lehrgebiet: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Controlling, Finance
Wien

Prof. Dr. Eva-Maria John
Fachhochschule Gelsenkirchen, Abteilung Recklinghausen
Lehrgebiet: Betriebswirtschaftslehre, insbesondere internationales Marketing
Recklinghausen

Dr. Hans Höller
Ehemal. Siemens, Leiter Personalmanagement und Beschäftigungsbedingungen
Oberhaching

Christopher Bohlens
Leuphana Universität Lüneburg
Student der Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft
(davor: Abschluss BWL an der HAW Hamburg)

Zusammenfassung

Der Master-Studiengang „Management for Central and Eastern Europe (MBA)“ erfüllt mit 8 Ausnahmen die Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge. Dies schließt die Erfüllung der maßgeblichen Anforderungen, die in den European MBA-Guidelines gestellt werden, ein. Er kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) mit 5 Auflagen re-akkreditiert werden. Soweit in 3 Fällen trotz Nichterfüllung der Qualitätsanforderungen Auflagen nicht ausgesprochen werden, stellen diese Merkmale (Kriterium 3.2.7: Methoden und wissenschaftliches Arbeiten sowie Kriterium 4.2.1: Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse) keine verbindlichen Kriterien zur Vergabe des Gütesiegels des Akkreditierungsrates gemäß den „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ vom 08.12.2009 dar, sodass von diesbezüglichen Auflagen abzusehen war.

Der Studiengang ist ein weiterbildender Master-Studiengang. Er entspricht mit 5 Ausnahmen den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK), mit 3 Ausnahmen den Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie den Anforderungen des nationalen Qualifikationsrahmens in der zum Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung geltenden Fassung. Er ist modular gegliedert, mit ECTS-Punkten versehen, hat ein anwendungsorientiertes Profil und schließt mit dem akademischen Grad „Master of Business Administration“ ab. Der Grad wird von der Hochschule verliehen.

Handlungsbedarf sehen die Gutachter beim Zulassungsverfahren(Kriterium 2.1). Hier bedarf es einer Regelung über die Substituierung von ECTS-Punkten für den Fall, dass ein Bewerber mit dem ersten akademischen Abschluss weniger als 210 ECTS-Punkte erworben hat (Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, A 4.2 i.V.m. Ziff. 2.3 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009). Darüber hinaus ist in den Zulassungsvorschriften klarzustellen, dass die geforderte Berufserfahrung (zumindest in dem von der KMK vorgegebenen Umfang) nach dem ersten akademischen Abschluss erworben sein muss, Kriterium 2.3 (Beschluss der KMK vom 04.02.2010, A 4.2.). Zudem sind die verpflichtenden Spracheinheiten in den Modulbeschreibungen auszuweisen und bei der Vergabe von ECTS-Punkten zu berücksichtigen, Kriterium 3.1.2 (Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff. 1.1 i.V.m. Ziff. 2 der Anlage sowie Ziff.1.3 der Anlage i.V.m. Ziff. 2 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009). Die nach der Erst-Akkreditierung erforderliche Überprüfung des studentischen Workload ist nachzuholen, Kriterium 3.1.2 (Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff.1.3 der Anlage i.V.m. Ziff. 2.4 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009). Schließlich sind Anerkennungsregelungen (Kriterium 3.1.3) über bereits erbrachte Studienleistungen im Falle eines Hochschul- oder Studiengansgwechsels zu treffen (Rechtsgrundlage: Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff. 1.2 der Anlage).
Auch soweit bei dreii Merkmalen Qualitätsanforderungen nicht erfüllt wurden, die aus den oben dargestellten Gründen nicht zu einer Auflage führen, sehen die Gutachter Handlungsbedarf. Die Universität wäre gut beraten, auch diese Defizite zügig zu beseitigen, was im Rahmen einer allfälligen Re -Akkreditierung zu überprüfen sein wird.
Die Erfüllung der Auflagen ist bis zum 31. März 2012 nachzuweisen. Die Gutachter sind insoweit der Ansicht, dass die aufgezeigten Mängel innerhalb von neun Monaten behebbar sind, weshalb sie eine Akkreditierung unter Auflagen empfehlen (vgl. Abs. 3.1.2 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. Vom 08.12.2009).

Der Studiengang weist auch eine Vielzahl von Merkmalen auf, hinsichtlich derer die Qualitätsanforderungen übertroffen werden, im Falle des Kriteriums 1.3.2 sogar als exzellent zu beurteilen sind:

- 1.2.3 Positionierung des Programms im strategischen Konzept der Universität
- 1.3.1 Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption
- 1.3.2 Internationalität der Studierenden (exzellent)
- 1.3.3 Internationalität der Lehrenden
- 1.3.4 Internationale Inhalte
- 1.3.5 Interkulturelle Inhalte
- 1.3.7 Fremdsprachenanteil
- 2.4 Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz
- 4.1.4 Praxiskenntnisse des Lehrpersonals
- 4.1.6 Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal
- 4.2.3 Verwaltungsunterstützung für Studierende und für das Lehrpersonal
- 4.4.4 Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze

Bei der Bewertung wurden die Selbstdokumentation und die Ergebnisse der Begutachtung vor Ort berücksichtigt. Die Universität hat zu dem Entwurf des Berichtes, ohne Änderungswünsche geltend zu machen, mit Schreiben von 20. Juni zugestimmt. Sie hat jedoch im Nachhinein noch zwei Dokumente vorgelegt. Dabei handelt es sich um eine rückblickende Bewertung aller Studiengänge der Fakultät durch Absolventen (durchgeführt durch das CHE im Frühjahr 2011) und eine Urkunde des „Ranking Studiow MBA“ der polnischen Bildungsstiftung „Perspektyvy“. Die Unterlagen sind dem Gesamtvorgang beigefügt.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

Informationen zur Institution

Die Europa-Universität Viadrina (Universität) wurde 1991 nach über 180 Jahren neu gegründet, nachdem im Jahr 1811 im Zuge der Gründung der Humboldt-Universität in Berlin eine fast dreihundertjährige Hochschultradition in Frankfurt/Oder beendet worden war. Nach 20 Jahren ihres nunmehrigen Bestehens sind in ihren drei Fakultäten Rechtswissenschaft, Kulturwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften etwa 6.500 Studierende aus allen Teilen der Welt eingeschrieben. Dabei weist die Universität mit über 23% ausländischer Studierender den höchsten Ausländeranteil in der deutschen Hochschullandschaft auf, wobei Studierende aus Polen und anderen Ländern Osteuropas das größte Kontingent an ausländischen Kommilitonen stellen. Hierin realisiert sich der die Universität profilierende Leitgedanke, einen signifikanten Beitrag für das Zusammenwachsen der europäischen Nachbarn zu leisten. 165 Partnerschaften mit Universitäten in aller Welt fundieren die internationale, grenzüberschreitende Mission und, wie die Universität vorträgt, die internationale Qualität des Lernens. Der Gründungsgedenkschrift der Universität entsprechend befolgen ihre Lehrenden, wie vorgetragen wird, das Interdisziplinaritätsgebot in der Wissenschaft, nutzen die Synergien fächerübergreifender Zusammenarbeit für ein besseres Verständnis gesellschaftlicher Probleme und bedienen sich der Einsichten benachbarter Disziplinen. Auch die Forschung ist nach Auskunft der Universität auf kulturwissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche und rechtswissenschaftliche Fragestellungen mit dem Fokus auf Europa, hier insbesondere Mittel-Osteuropa, ausgerichtet.

Weiterentwicklung des Studienganges, Umsetzung von Empfehlungen bei bereits erfolgter Akkreditierung, statistische Daten und Evaluationsergebnisse

Die Universität hat die nachfolgenden statistischen Daten übermittelt:

Bewerberquote	Jahrgang	Bewerberzahl
	1999/2000	Nicht verfügbar
	2002/03	Nicht verfügbar
	2003/04	Nicht verfügbar
	2004/05	Nicht verfügbar
	2005/06	Nicht verfügbar
	2006/07	39
	2007/08	34
	2008/09	24
	2009/10	25
	2010/11	29

Auslastungsgrad

Jahrgang	Auslastungsquote in Prozent
1999 / 00	40
2002 / 03	72
2003 / 04	100
2004 / 05	80
2005 / 06	100
2006 / 07	108
2007 / 08	100
2008 / 09	80
2009/ 10	48
2010/ 11	60

Abbrecherquote

Jahrgang	Abbrecher	M	W
1999/2000	0		
2002/03	2	2	
2003/04	0		
2004/05	2	2	
2005/06	1	1	
2006/07	2	1	1
2007/08	3		3
2008/09	1	1	
2009/10	0		
2010/11	0		

Erfolgsquote

Jahrgang	Abschlüsse	M	W
1999/2000	100%	100%	100%
2002/03	82%	75%	100%
2003/04	92%	94%	100%
2004/05	90%	86%	100%
2005/06	92%	100%	82%
2006/07	89%	86%	92%
2007/08	80%	89%	63%
2008/09	89%	82%	100%
2009/10	83%	100%	60%
2010/11			

durchschnittliche Studiendauer: 4 Semester (Teilzeit)

durchschnittliche Abschlussnote

Jahrgang	Note	M	W
1999/2000	1,9		
2002/03	2,2	2	2,2
2003/04	2,2	2,3	2,1
2004/05	2,3	2,3	2,4
2005/06	2,3	2,2	2,4
2006/07	2,3	2,3	2,3
2007/08	3,1	3,1	3
2008/09	2,2	2,2	2,2
2009/10	2,1	2	2,4
2010/11	n.a.		

Studienanfängerzahlen

Jahrgang	Studien-anfänger	Frauenanteil in Prozent
1999 / 00	10	70%
2002 / 03	17	33%
2003 / 04	25	44%
2004 / 05	20	30%
2005 / 06	25	44%
2006 / 07	27	47%
2007 / 08	25	35%
2008 / 09	19	39%
2009 / 10	12	42%
2010 / 11	15	47%

Prozentsatz ausländischer Studierender

Jahrgang	Ausländische Studierende in Prozent	M	W
1999 / 00	40	50%	50%
2002 / 03	50	43%	57%
2003 / 04	56	60%	40%
2004 / 05	66	64%	29%
2005 / 06	43	43%	57%
2006 / 07	57	62%	38%
2007 / 08	73	59%	41%
2008 / 09	83	64%	36%
2009/ 10	83	62%	38%
2010/ 11	73		

Die Universität trägt vor, dass der seit 1999 angebotene Studiengang bisher 186 Absolventen hervorgebracht habe. Das besondere Profil des Programms liege in seinem Fokus auf Osteuropa – sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Teilnehmer und Dozenten. Durch diesen Studiengang sei es der Universität gelungen, sich in Osteuropa als eine der prominentesten westlichen Universitäten zu etablieren. Die jungen, westlich orientierten, hoch motivierten Menschen suchen nach den Bekundungen der Universität Kontakt zu westlichen Bildungspartnern, Firmen und NGOs. Diese Orientierung und Bindungskraft an den westlichen Kulturraum zeige sich auch in einem außergewöhnlich lebendigen Alumni-Netzwerk, das gelegentlich der jährlichen Alumni-Treffen bis zu 40% der Absolventen zusammenführe.

Wie die Hochschule des Weiteren darlegt, ist das Curriculum seit Sommer 2009 insbesondere unter dem Aspekt einer deutlicheren Akzentuierung der „Business Ethics“ weiter entwickelt worden. Außerdem sei das Finanzmodul neu aufgestellt und das Modul „Supply Chain and Operations Management“ neu eingeführt worden. Perspektivisch sei geplant, ein gesamtes Unterrichtsmodul am „Manchester Center for Entrepreneurship“ der Manchester Metropolitan University durchzuführen. Auf Ebene der Kooperationen mit der Wirtschaft sei zusätzlich eine Vereinbarung mit dem weltgrößten Solarkonzern „First Solar“ geglückt. Bereits seit März dieses Jahres nähmen die ersten zwei Studierenden von „First Solar“ an dem hier zu erörternden Programm teil. Gleichwohl, so räumt die Universität ein, bleibe die Finanzierung des Programms angespannt. Die Studiengangskohorten seien – bis auf 4 Jahrgänge – unterkritisch. Der Studiengang müsse daher immer noch quersubventioniert werden.
Was die Umsetzung von Empfehlungen anbetrifft, macht die Universität geltend, dass im Zuge der letzten Akkreditierung im Februar 2006 die „Bewertung der Qualitätskriterien im

Einzelnen durchschnittlich im sehr guten Bereich, bei bemerkenswert geringer Streubreite“ gelegen habe und Empfehlungen gar nicht ausgesprochen worden seien. Einige Hinweise habe sie jedoch zum Anlass genommen, um das Programm noch weiter zu qualifizieren. Dies gelte für die Einführung eines komplett neuen Moduls „Supply Chain Management“ und die Neustrukturierung der Inhalte des „Financial Managements“ und des „Accounting“ in dem neu aufgesetzten Modul „Financial Management, Accounting and Controlling“. Das gelte auch für den Hinweis zur „deutschlastigen Lehre zum Wirtschaftsrecht“, die durch eine vergleichende Sichtweise auf EU-Recht ersetzt worden sei. Unter dem Aspekt der Arbeitsbelastung weist die Universität darauf hin, dass es mittlerweile nicht nur (wie bis zum Jahr 2005) einem, sondern vier Studierenden gelungen sei, das Studium innerhalb von 18 Monaten (fast track option) erfolgreich zu beenden. Schließlich trägt sie vor, dass die seinerzeit noch nicht entwickelten Partnerbeziehungen zu anderen Universitäten mit Bezug auf diesen Studiengang nicht zu einem befriedigenden Abschluss haben gebracht werden können. Für den übernächsten Jahrgang sei nun aber eine Kooperation mit der Manchester Metropolitan University („Manchester Center for Entrepreneurship“) fest geplant.
Hinsichtlich der Bewertung der statistischen Daten hebt die Universität einen rasanten Anstieg der Interessenten von etwa 100 im Jahr 2005 auf etwa 330 im Jahr 2010 hervor. Die Bewerberquote, die seit 2009 meist knapp unter der Kapazitätsgrenze von 25 liege, lasse indessen zu wünschen übrig. Insbesondere Interessenten aus Osteuropa würden sich anderweitig orientieren, wenn ein Teilstipendium nicht gewährt werden könne. Hier sieht die Universität dringenden Handlungsbedarf. Es zeige sich darüber hinaus, dass nicht alle Studierenden ihr Studium auch zu Ende führen. Jedoch sei die Abbrecherquote mit durchschnittlich einem Abbrecher pro Jahrgang konstant niedrig. Die Gründe für einen Abbruch lägen zudem häufig außerhalb des Einflussbereichs der Programmgestaltung (z.B. Arbeitgeberwechsel, Schwangerschaft, Scheidung). Die Universität sieht daher hier keinen Handlungsbedarf – zumal die Erfolgsquote des Studienganges vergleichsweise ungewöhnlich hoch sei.
Die unbefriedigende Bewerberquote wirkt sich, wie die Hochschule vorträgt, zwangsläufig auf die Auslastung des Studienganges aus. Die Kapazitätsgrenze von 25 Neueinschreibungen pro Jahr wurde in den letzten 3 Jahren nicht erreicht. Selbst die kostendeckende Anfängerzahl von 19 Immatrikulationen wurde in den letzten zwei Jahren verfehlt. Eine neue Marketingstrategie über Google-Suchmaschinenoptimierung und Google Adwords-Kampagnen wird nach Auffassung der Universität einen größeren Interessentenkreis erschließen.

Den Prozentsatz ausländischer Studierender bezeichnet die Universität als über die Jahre konstant hoch. Vielfältige Maßnahmen würden getroffen, um diese Zahlen noch zu steigern. Dabei sei das Bemühen der Universität vorrangig darauf gerichtet, Drittmittelgeber für die Bereitstellung von Stipendien zu gewinnen, da die Studiengebühren in Höhe von 14.500 Euro für Osteuropäer in der Regel nicht finanzierbar seien. Die Einstellung der Zahlungen eines bisherigen bedeutenden Drittmittelgebers führe zu Verlusten, die es auszugleichen gelte.

Hinsichtlich der Prüfungsergebnisse sieht die Universität keinen Handlungsbedarf. Der langjährige Notendurchschnitt liege bei 2,3 und die Streubreite sei gering. Auch die Studiendauer gebe keinen Anlass zum Eingreifen, da die durchschnittliche Studiendauer von der vorgeschriebenen Studiendauer – aufgrund der stringenten Programmstruktur – nicht abweiche.

Zum Thema Evaluationen trägt die Universität vor, dass auf mehreren Ebenen eine ständige Evaluation stattfinde. Inhalte und Dozenten des Studienganges würden von den Studierenden im Anschluss an jedes Unterrichtsmodul evaluiert. Dasselbe gelte für die Evaluation des MBA-Office durch die Dozenten. Darüber hinaus besuche der Programmleiter zumindest einen Unterrichtsblock eines jeden Dozenten. Die Ergebnisse dieser Evaluationen hätten sich unmittelbar auf die Inhalte des Programms, auf die Auswahl der Dozenten, der zu wählenden Didaktik und der zu besuchenden Firmen ausgewirkt.

Bewertung:

Der Studiengang kann heute schon auf eine gewisse Tradition verweisen, geht er doch in das 12. Studienjahr und nähert sich die Zahl der erfolgreichen Absolventen dieses Programms der Zahl 200. Es kann kein Zweifel bestehen, dass es sich bei diesem Studiengang um ein Angebot der Universität handelt, das dem Leitbild der Universität in besonderer Weise entspricht und auf dem Sektor der wissenschaftlichen Weiterbildung eine wertvolle Brückenfunktion insbesondere zu den Staaten Osteuropas wahrnimmt. Umso mehr ist mit Sorge zu beobachten, dass die Studienanfängerzahlen und der Auslastungsgrad des Programms unterkritisch sind und sich der Studiengang daher zurzeit finanziell nicht selber trägt. Das rückläufige Aufkommen an Stipendienmitteln verschärft die Situation und stellt die Universität vor große Herausforderungen. Die Gutachter begrüßen die verstärkten Bemühungen der Universität, über neu gestaltete Internetauftritte noch mehr potenzielle Interessenten anzusprechen, und ermutigen die Universität, die Anstrengungen hinsichtlich der Einwerbung von Stipendiengeldern zu forcieren. Denn die Einstellung des Programms aufgrund fehlender Finanzmittel würde einen schmerzlichen Verlust gerade für die positive Entwicklung der Beziehungen zu den osteuropäischen Nachbarn und die Zusammenarbeit mit Polen im Bereich von Lehre und Forschung bedeuten. Der außerordentlich hohe Anteil ausländischer Studierender – und hier insbesondere Studierender aus den osteuropäischen Staaten – unterstreicht die Relevanz des Studienganges für die Entwicklung eines guten nachbarschaftlichen Miteinanders und wird ausdrücklich begrüßt. Zur Finanzierungslage im Einzelnen wird auf Kapitel 4.6.3 verwiesen.

Die seit der letzten Akkreditierung getroffenen strukturellen und inhaltlichen Maßnahmen werden als sachorientiert und weiterführend beurteilt. Die Einführung eines eigenständigen Moduls „Supply Chain Management“ wird der Bedeutung der Logistik und der Versorgungsketten in den wirtschaftlichen Prozessen gerecht, auch die Komprimierung der Themengebiete „Financial Management“, „Accounting“ und „Controlling“ in einem Modul ist nachvollziehbar begründet. Schließlich ist zu begrüßen, dass die curricularen Inhalte des Rechts auf die EU-Dimension ausgerichtet wurden. Alle diese Maßnahmen tragen zur Weiterentwicklung des Profils und zur „Employability“ der Absolventen bei und geben Zeugnis von der Wirksamkeit der Evaluationsverfahren insbesondere durch die Studierenden und die Dozenten, den regelmäßigen Alumnibefragungen sowie der Begleitung des Programms durch den Beirat. Zu wünschen wäre, dass es der Universität in naher Zukunft nun auch gelingt, die im Aufbau befindliche Kooperation mit der Manchester Metropolitan University zum Abschluss zu bringen und für dieses explizit international ausgerichtete Programm nutzbar zu machen.
Die Gutachter teilen den Standpunkt der Universität, dass die Abbrecher- bzw. Erfolgsquote unauffällig ist und es diesbezüglich daher keiner „Nachsteuerungen“ bedarf. Dasselbe gilt für die Studiendauer und die Abschlussnoten, die sich in einem üblichen Korridor bewegen.
Die nach ECTS-Punkten und Workload gegebene Arbeitsbelastung für die Programmteilnehmer bewegt sich zweifellos, wie auch im Gespräch mit Absolventen und Studierenden deutlich wurde, in einem oberen Bereich. Umso wichtiger wäre es gewesen, nach Etablierung des Studienganges den Workload auf seine Realitätsnähe und das Programm auf seine Studierbarkeit hin zu überprüfen, was bedauerlicherweise unterblieben ist. Diese Erhebung wird die Universität nachzuholen haben (vgl. im Einzelnen unter Kapitel 3.1.2).

Darstellung und Bewertung im Einzelnen

1 Strategie und Ziele

1.1 Zielsetzungen des Studienganges

Der Studiengang setzt sich zum Ziel, Experten, Managementnachwuchskräfte und Manager ganzheitlich in betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung, in der Führung von Mitarbeitern und für die Leitung interkultureller Projekte im internationalen Umfeld Mittel- und Osteuropas heranzubilden. Das Lehrprogramm ist, wie die Universität ausführt, dementsprechend darauf gerichtet, aktuelles General Management Know-how und verantwortungsvolles Führungsverhalten zu vermitteln und die Durchführung von Projekten im internationalen Kontext (Cross-Cultural Projects) zu trainieren. Weiterhin werden die interkulturelle und die sprachliche Kompetenz der Teilnehmer besonders gefördert. Wissenschaftstheoretisches und praktisches Erfahrungswissen seien gut ausbalanciert und bereiteten die Studierenden auf die wesentlichen strategischen, analytischen und sozialen Herausforderungen im internationalen/interkulturellen Management vor. Die Ausrichtung des Programms umfasse die nachfolgenden Lernfelder:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Entwicklung von Führungsqualitäten
- Wissenschaftliches Arbeiten
- International Business Management
- Strategisches Management
- Supply Chain und Operations Management
- Change- und Projektmanagement
- Finanzmanagement, Buchhaltung und Controlling
- Marketing
- IT-Management
- Entrepreneurship
- Interkulturelle und soziale Kompetenzen
- Allgemeinbildende, nicht berufsfeldbezogene fachfremde Inhalte

Konzeptionell werde, so die Universität, mit den Inhalten eine Doppelstrategie verfolgt. Zum einen gehe es um die Vermittlung rein fachlicher Qualifikationen, zum anderen um die Vermittlung und Einübung von überfachlichen Kompetenzen (soft skills) einschließlich des Engagements für die Gesellschaft als unverzichtbare Komponente der Persönlichkeitsentwicklung. Die Kongruenz der Ausbildung hinsichtlich Breite und Tiefe mit den Anforderungen der Unternehmenspraxis werde kontinuierlich hinterfragt.
Die Abschlussbezeichnung eines „Master of Business Administration“ entspreche dem Profil des Studienganges, insofern eine anwendungsorientierte Ausbildung im Vordergrund stehe, die sich an den European MBA-Guidelines orientiere. Die Studiengangsdenomination „Management for Central and Eastern Europe“ definiere das Programm geografisch, nicht branchenbezogen. Es orientiere sich am Interesse der Klienten aus Mittel- und Osteuropa. Diese würden berufsbegleitend auf die Übernahmen von strategischen Managementfunktionen und Führungsaufgaben in internationalen Unternehmen – insbesondere auf den Märkten Mittel- und Osteuropas – vorbereitet. Im Vordergrund, so legt die Universität dar, stehen dabei die nachfolgenden Qualifikationen und Kompetenzen:

- Das Erlernen von betriebswirtschaftlichen Konzepten und Instrumenten der strategischen Unternehmensführung

- Das Erlernen und Anwenden von Managementsteuerungs- und Controllingsystemen sowie von Finanzierungsmodellen unter Einbeziehung von IT-Systemen
- Die Vermittlung von Grundlagen der Managementtheorie und Methoden affektiven Managements sowie der Reflexion des eigenen Führungsstils
- Die Analyse von Grundlagen erfolgreichen unternehmerischen Handelns sowie die Entwicklung von Geschäftsideen und neuen Geschäftsfeldern
- Die Vermittlung von landesspezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen
- Das Austarieren von interkulturellen Unterschieden, das sozial kompetente Agieren unter wechselnden Umfeldbedingungen und der konstruktive Umgang mit Konflikten
- Die Stärkung der Handlungsorientierung und Teamfähigkeit in Fallstudien und in studienbegleitenden Projektstudien
- Die gezielte Sprachvermittlung zur Förderung der Kommunikationsfähigkeit im internationalen Umfeld

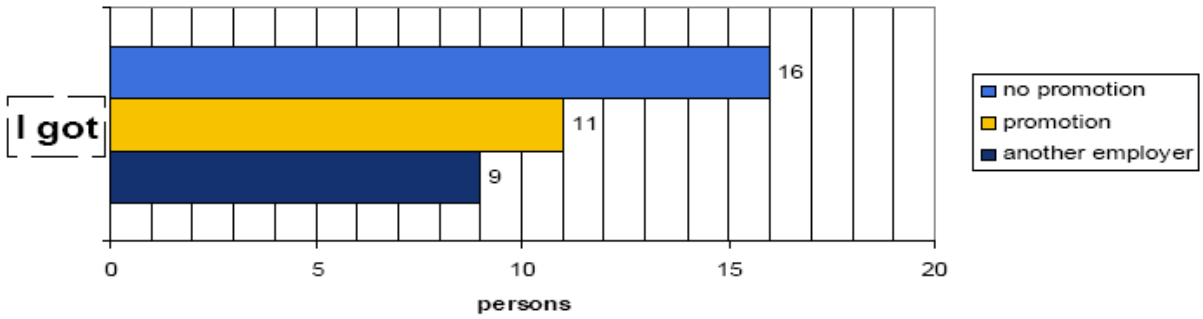
Bewertung:

Die Zielsetzungen des Studiengangskonzeptes sind schlüssig dargelegt. Mit der Orientierung auf die Heranbildung des Managementnachwuchses insbesondere für den osteuropäischen Raum verfolgt das Programm das wichtige Ziel, diese Regionen stärker an westeuropäische Standards im betrieblichen Management heranzuführen und damit einen Beitrag zum europäischen Integrationsprozess zu leisten. Die konzeptionell hierfür vorgesehenen Lernfelder ebenso wie die angestrebten Learning Outcomes tragen dieser Zielsetzung – auch unter Beachtung regionaler und nationaler Besonderheiten der „Zielgebiete“ – Rechnung.
Eine Berufsfeldanalyse im engeren Sinne wurde zwar nicht durchgeführt. Jedoch konnte und kann nach 12-jährigem Bestehen des Programms der auf der Praxis gründende Nachweis geführt werden, dass die „Employability“ gegeben ist. Die regelmäßigen Alumnibefragungen, mit denen zugleich der Absolventenverbleib erhoben wird, stützen diesen Befund – die letzte, bei der BvO vorliegende Alumnibefragung datiert aus dem Jahr 2008, im Jahr 2010 wurde eine Alumnibefragung in Zusammenarbeit mit dem Centrum für Hochschulentwicklung durchgeführt, deren Ergebnisse zum Zeitpunkt der BvO noch nicht vorlagen – ebenso wie die Ergebnisse der Evaluationen durch die Programmteilnehmer, die, aus der beruflichen Praxis kommend, auch die berufliche Relevanz des Programms zu beurteilen haben. Die an Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzungen des Studienganges zu stellenden Qualitätsanforderungen werden erfüllt. Das Konzept orientiert sich hinsichtlich der zu vermittelnden Qualifikationen und Kompetenzen sowohl auf fachlicher als auch der überfachlichen Ebene (Wissen und Verstehen, Wissenserschließung) an den Maßgaben des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse und berücksichtigt die Inhalte der European MBA-Guidelines. Die Anleitung zu zivilgesellschaftlichem Engagement gehört, wovon sich die Gutachter haben überzeugen können, zum kulturell geprägten Selbstverständnis der Universität und der daraus folgenden Verpflichtung zur Persönlichkeitsentwicklung. Die Abschlussbezeichnung eines „Master of Business Administration“ steht mit der Ausrichtung des Programms somit in Einklang. Auch die Studiengangsbezeichnung „Management for Central and Eastern Europe“ wird vom Studiengangskonzept gedeckt.
Der Studiengang ist, wie es einem berufsbegleitenden MBA-Programm zukommt, eindeutig „anwendungsorientiert“ und in vielfacher Weise mit der beruflichen Praxis verzahnt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
1.	**Ziele und Strategie**					
1.1.	Zielsetzungen des Studienganges			x		
1.1.1	Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Studiengangskonzeptes			x		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			x		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			x		
1.1.4	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			x		

1.2 Positionierung des Studienganges

Die Universität trägt zur Positionierung des Studienganges am Bildungsmarkt vor, dass in der erweiterten Region (annähernd) vergleichbare Programme nur noch von der Handelshochschule Leipzig, der ESCP Europe Berlin und der Poznan University of Economics (Polen) angeboten würden. Die ESCP Europe Berlin lasse ihr MBA-Programm mit eindeutigem Osteuropabezug jedoch im Jahr 2011 auslaufen. Gegenüber dem MBA-Programm der Poznan University of Economics verweist die Universität auf die Vorteile, die sich aus der geografischen Kompetenz und den deutschem Abschluss ergeben. Ein deutscher Universitätsabschluss sei insbesondere für Studierende aus dem osteuropäischen Raum oft von ausschlaggebendem Interesse. Was das Angebot der Handelshochschule Leipzig anbetreffe, liege dieses deutlich über dem Kostenniveau des hier zu beurteilenden Studienganges (Euro 32.000 vs. Euro 14.500). So sieht die Universität den hier zu erörternden Studiengang dank seines Kostenniveaus, seines internationalen, curricularen und geografischen Profils gut positioniert. Allein der Umstand, dass es im osteuropäischen Raum oft an zahlungskräftiger Klientel fehle, beeinträchtige den impact des Programms.
Die Universität lässt des Weiteren wissen, dass sich die gute Positionierung des Programms am Arbeitsmarkt empirisch belegen lasse. Kaum einer der Absolventen sei längere Zeit mit Arbeitslosigkeit konfrontiert gewesen. Im Gegenteil seien einer Alumni-Umfrage des Jahres 2008 zufolge 60% der Absolventen befördert worden. Andere seien zu einem neuen Arbeitgeber gewechselt.



[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Zwar lasse sich der vorstehenden Übersicht entnehmen, dass 9 Absolventen noch nicht befördert wurden, jedoch hätten diese zum Zeitpunkt der Umfrage ihr Studium gerade erst abgeschlossen gehabt. Schließlich werde die gute Positionierung im Arbeitsmarkt durch zahlreiche lebendige Kontakte zu namhaften Firmen bewiesen, die regelmäßig Mitarbeiter zu diesem Studium delegieren würden.
Die Positionierung im strategischen Konzept der Universität lasse sich, wie ausgeführt wird, aus der Gründungsdenkschrift der Universität unmittelbar ableiten:

- Reformuniversität mit dem Fokus auf Internationalität und Interdisziplinarität
- Beitrag zur Entwicklung der Region diesseits und jenseits der Oder
- Förderung der deutsch-polnischen Zusammenarbeit insbesondere auf dem Gebiet von Wissenschaft und Kultur
- Impulsgebung für die gesamteuropäische Integration

Für diese Zielsetzungen, die im Jahr 2007 auch Eingang in den Struktur- und Entwicklungsplan der Universität gefunden haben, stehe der MBA-Studiengang „Management for Central and Eastern Europe“ in exemplarischer Weise. Der Anteil ausländischer Studierender in diesem Programm sei einzigartig, die Einbindung ausländischer Dozenten signifikant und die Lehrgegenstände seien international geprägt. Interdisziplinär werde die ökonomische Lehre mit kulturwissenschaftlichen, rechtswissenschaftlichen und linguistischen Probleminhalten vernetzt. Der Beitrag des Programms zur Entwicklung der Region, der deutsch-polnischen Zusammenarbeit und der gesamteuropäischen Integration sei sowohl strukturell als auch curricular angelegt und konkretisiere sich in einer Reihe institutioneller Kooperationen mit der Wissenschaft und Unternehmen diesseits und jenseits der Oder.

Bewertung:

Der Studiengang mit seinem mittel- und insbesondere osteuropäischen Akzent nimmt im deutschsprachigen Bildungsmarkt eine besondere Stellung ein. Nur die Handelshochschule Leipzig bietet ein inhaltlich affines Programm an, was aber deutlich teurer ist und sich daher auch hinsichtlich seiner Studierendenschaft anders zusammensetzt. Der Absolventenverbleib wird durch regelmäßige Alumnibefragungen analysiert. Die Erhebungen lassen erkennen, dass die Positionierung am Bildungsmarkt nachvollziehbar gelungen ist. Diese Beurteilung trifft auch für die Positionierung im Arbeitsmarkt zu. Dabei ist zu bedenken, dass die Programmteilnehmer bereits in den Arbeitsmarkt integriert sind und sich die Arbeitsmarktrelevanz daher eher davon ableiten lässt, inwieweit der jeweilige Arbeitgeber das Studium unterstützt und wie sich das berufliche Fortkommen der Absolventen gestaltet. Die Alumnibefragung aus dem Jahr 2008 weist diesbezüglich aus, dass über die Hälfte der Arbeitgeber die Teilnahme an dem Programm teilweise oder vollständig sponsert und die Absolventen zu ebenfalls mehr als 50% schon kurz nach ihrem Abschluss eine Besserstellung erfahren oder einen neuen Arbeitgeber gefunden hatten. Die Qualitätsanforderungen werden erfüllt. Sie werden unter dem Gesichtspunkt der Positionierung im strategischen Konzept der Universität sogar übertroffen. Der regionale Fokus des Programms, der sich überzeugend auch in der Zusammensetzung der Studierendenschaft und der Lehrenden widerspiegelt, entspricht dem Gründungsgedanken der Universität, einen Beitrag insbesondere zum Zusammenwachsen der Oderregion zu leisten und die deutsch-polnische Zusammenarbeit zu fördern. Diese Brückenkopffunktion wird durch dieses Programm sowohl inhaltlich als auch im Blick auf die „Stakeholder“ und nicht zuletzt unter dem Aspekt der deutsch-polnischen Zusammenarbeit unter dem institutionellen Dach des Collegium Polonicum wahrgenommen.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
1.2	Positionierung des Studienganges			x		
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt			x		
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			x		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		x			

1.3 Internationale Dimension des Studienganges

Nach den Bekundungen der Universität verfolgt sie mit diesem Studiengang einen explizit internationalen Anspruch. Diesem Anspruch folgend sei das Studiengangskonzept stringent auf Internationalität in Lehre und Studium ausgerichtet, was seinen sichtbaren Ausdruck in der Zusammensetzung der Studierendenschaft, der Dozentenschaft, den curricularen Inhalten, den Fremdsprachenanteilen und der Zielrichtung auf die Arbeitsmärkte finde. So werde das Programm von polnischen, weißrussischen und russischen Studierenden nachhaltig geprägt. Die nachfolgende Statistik weist die Verteilung der internationalen Studierenden pro Jahrgang seit Programmbeginn aus:

Programmjahr	% an ausländischen Studierenden	Anzahl der im Programm vertretenen Nationalitäten
1999 / 00	40%	5
2002 / 03	50%	7
2003 / 04	56%	8
2004 / 05	66%	8
2005 / 06	43%	13
2006 / 07	57%	9
2007 / 08	73%	10
2008 / 09	83%	7
2009/ 10	83%	7
2010/ 11	73%	9

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Auch ausländische Lehrende, so die Universität in ihren weiteren Ausführungen, prägen das Programm in signifikanter Weise. Zahlenmäßig folgen den deutschen Dozenten polnische Lehrende, sodann Lehrende aus den USA, den Niederlanden, Großbritannien, Tschechien, Ungarn und Russland. Über den prozentualen Anteil ausländischer Lehrender gibt die nachfolgende Statistik Aufschluss:

Programmjahr	Ausländische Dozenten in Prozent	Anzahl der Nationalitäten
1999 / 00	-	-
2002 / 03	8,2% (41/5)	4
2003 / 04	24,4% (45/11)	10
2004 / 05	22,9% (48/11)	10
2005 / 06	43,2% (37/16)	9
2006 / 07	41,2% (34/14)	9
2007 / 08	34,4% (32/11)	10
2008 / 09	34,1% (41/14)	8
2009/ 10	29,4% (51/15)	8
2010/ 11	28,9% (45/13)	6

Internationale Inhalte seien, so führt die Universität weiter aus, prägend für sämtliche Module. Dabei liege der Fokus der Internationalität auf der Region Mittel- und Osteuropa – wenngleich auch globale Aspekte gebührende Berücksichtigung finden würden. Neben der durchgängigen Vermittlung internationaler Aspekte der Unternehmensführung seien u.a. noch folgende Aktivitäten auf Internationalität abgestellt:

- Teambuilding-Workshop im ersten Unterrichtsmodul
- Gemeinsame Unterbringung auf dem Campus Slubice
- Gemeinsame Events
- Firmenbesuche in Eisenhüttenstadt, Berlin und Posen

Interkulturalität ist nach den Bekundungen der Universität ein substanzielles Moment des Programms, insofern der Absolvent zum „Cross Cultural Consultant“ geformt werde, der zu effektiver Verhandlungs- und Konfliktlösung in unterschiedlichen Managementkulturen befähigt sei und Wahrnehmungsfähigkeit für unterschiedliche Persönlichkeiten aus verschiedenen Herkunftsländern trainiert habe. Insbesondere in den Modulen „Management Instruments and Management Skills“, „Economic and Legal Framework“, „International Marketing” und „Cross-Cultural Communication/Conflict Management” trete die interkulturelle Dimension deutlich hervor.
Entsprechend dem ausgeprägten internationalen Akzent des Programms gebe es eine Vielzahl struktureller und inhaltlicher Indikatoren für dieses Profil. Geografisch sei hervorzuheben, dass der gesamte Unterricht des Programms auf polnischer Seite im Collegium Poloni-

cum stattfinde. Dort, am Standort Slubice, würden die Studierenden auch gemeinsam untergebracht. Inhaltlich werde der Studiengang durch internationale Fall- und Projektstudien durchzogen und im ersten, vierten und achten Unterrichtsmodul fänden Firmenbesuche in Eisenhüttenstadt, Posen und Berlin statt. Diese Besuche erstrecken sich nach Auskunft der Universität teilweise über mehrere Tage und seien mit der Bearbeitung anspruchsvoller Fallstudien verknüpft. Schließlich werde der explizit internationale Anspruch darin sichtbar, dass das gesamte Studienprogramm auf Englisch stattfinde und die Teilnahme an Sprachkursen in Business Englisch, Deutsch, Polnisch und Russisch verbindlich ist. Diese intensive Fremdsprachenausbildung, die dem Umfang von 24 ECTS-Punkten entspreche, stelle ein Alleinstellungsmerkmal der Universität an allen Fakultäten dar.

Bewertung:

Die Studiengangskonzeption ist erkennbar darauf ausgerichtet, Internationalität als ein prägendes Moment des Programms zu gestalten und die internationale Dimension auf allen Ebenen – Inhalte, Qualifikationen, Learning Outcomes, „Employability“ in globalen Kontexten – wirksam werden zu lassen. Diese strategische Zielsetzung ist hinsichtlich der einzelnen Komponenten und ihrer curricularen Verknüpfungen ausbalanciert angelegt und gibt dem Studiengang ein überzeugendes internationales Profil. Die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen werden übertroffen. Die Studierendenschaft ist mehrheitlich durch ausländische Programmteilnehmer gekennzeichnet. Der „Mission“ der Universität entsprechend stellen polnische Studierende das größte ausländische Kontingent. Deutsche Studierende sind mit einem Anteil von (2008/09 und 2009/10) 17% nur relativ am stärksten vertreten. Das Programm kann somit hinsichtlich der Internationalität seiner Studentenschaft Einmaligkeitscharakter beanspruchen und wird diesbezüglich als exzellent beurteilt. Auch die Internationalität der Lehrenden übertrifft die Qualitätsanforderungen. Ausweislich der SD und der Erläuterungen bei der BvO sind in dem Programm 99 Dozenten eingesetzt, von denen sich 35 aus dem Ausland rekrutieren, davon 22 aus Polen. Ihr internationaler Hintergrund ist evident. Aber auch die 64 aus Deutschland stammenden Lehrenden können überwiegend auf internationale Erfahrungen verweisen, die 9 Modulverantwortlichen sind ausnahmslos durch akademische und/oder berufliche Tätigkeiten im Ausland, durch Publikationen und Kooperationen im internationalen Kontext präsent. Die Qualitätsanforderungen an die Internationalität der Lehrenden werden übertroffen. Dasselbe gilt für die Internationalität der Inhalte im Studiengang. Wie sich den Modulbeschreibungen entnehmen lässt, werden die Lehrgegenstände immer auch unter dem Aspekt der Internationalität behandelt. Nahezu durchgängig sind im Curriculum der internationalen Dimension eines Themas eigene Lehreinheiten gewidmet. Diese Internationalität der Inhalte erfährt eine Entsprechung im organisatorischen Rahmen etwa durch die gemeinsame Unterbringung der internationalen Studierendenschaft in Slubice und in dem Besuch international agierender Unternehmen in Deutschland und Polen. Eng verzahnt mit dem „roten Faden“ der Internationalität treten interkulturelle Komponenten in Erscheinung. Sie ergeben sich zunächst naturgemäß aus der Internationalität der Studierendenschaft, in der in den letzten Jahren bis zu 13 Nationen vertreten waren. Die gemeinsame Unterbringung auf dem Campus in Slobice, das gemeinsame Lernerlebnis und gemeinsame Geselligkeiten ermöglichen den im Programm lehrgegenständlich verankerten interkulturellen Austausch sogleich in der Praxis. Das Curriculum widmet demselben das ganze Modul „Cross-Cultural Communication and Conflict Management“ (Modul 9), aber auch in den Modulen 1 (Management Instruments und Management Skills), 6 (International Marketing) ,7 (International Project and Change Management) und 8 (IT-Management and Entrepreneurship) treten interkulturelle Themenstellungen sichtbar hervor – wie überhaupt das ausgeprägte internationale Element auf die interkulturelle Dimension verstärkend einwirkt. Die Qualitätsanforderungen an interkulturelle Inhalte werden ebenfalls übertroffen. Es liegt auf der Hand, dass die internationalen und interkulturellen Prägungen auch indikatorisch in Erscheinung treten. Neben den vorerwähnten internationalen und interkulturellen Akzenten werden dieselben auch in den zahlreich behandelten Case Studies und mehreren Projektarbeiten

sichtbar. Die eingesetzte und empfohlene Fachliteratur indiziert ebenfalls die internationale Ausrichtung des Programms; die Anforderungen an strukturelle und inhaltliche Indikatoren für Internationalität werden erfüllt.
Der Fremdsprachenanteil im Programm ist umfassend. Dies ergibt sich nicht nur aus dem Umstand, dass das gesamte Programm englischsprachig durchgeführt wird, sondern darüber hinaus aus der Bedeutung der Fremdsprachen, die denselben im Studiengang strukturell zugemessen wird. So haben die Studierenden verpflichtend 4 Zeitstunden pro Lehreinheit Fremdsprachen (wahlweise Business English, Deutsch, Polnisch oder Russisch) zu studieren, sodass die fremdsprachlich Qualitätsanforderungen an den Fremdsprachenanteil nach Auffassung der Gutachter übertroffen werden.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
1.3	Internationale Ausrichtung		x			
1.3.1	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption		x			
1.3.2	Internationalität der Studierenden	x				
1.3.3	Internationalität der Lehrenden		x			
1.3.4	Internationale Inhalte		x			
1.3.5	Interkulturelle Inhalte		x			
1.3.6	Strukturelle und/oder Indikatoren für Internationalität			x		
1.3.7	Fremdsprachenanteil		x			

1.4 Kooperationen und Partnerschaften

Entsprechend ihrem Gründungsgedanken und ihrem Leitbild pflegt die Universität, wie sie ausführt, eine Vielzahl intensiver Partnerschaften zu anerkannten Hochschulen auf allen Kontinenten. Bezogen auf das hier in Rede stehende Programm verweist die Universität auf die Kooperation mit der Adam-Mickiwiecz-Universität Posen sowie auf enge Beziehungen zur Manchester Metropolitan University, mit der Eckpunkte einer Kooperationsvereinbarung abgestimmt worden seien. Daneben unterhielten in dem Studiengang lehrenden Professoren eine Vielzahl von Forschungskooperationen, wissenschaftliche Kontakte und Netzwerke, die für das Programm nutzbar gemacht würden.
Zu fast allen in der Region beheimateten Unternehmen bestehen, wie die Universität vorträgt, stabile Netzwerkkontakte und Kooperationen. Im Einzelnen benennt sie über 20 Unternehmen, mit denen Vereinbarungen über Firmenbesuche, spezifische Aufgabenstellungen und Präsentationen bestehen. Auch hebt die Universität hervor, dass in jedem Unterrichtsmodul im Block „Business Experience“ Dozenten aus der Praxis Einblicke in den unternehmerischen Alltag vermitteln würden.

Bewertung:

Es ist augenfällig, dass die Universität als explizit internationale Hochschule eine Vielzahl von Kooperationen mit anderen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen pflegt, mit denen sie einen ihrer Gründungsgedanken in die Realität umsetzt. Allerdings konnte nicht festgestellt werden, dass solche Kooperationen mit inhaltlichen Auswirkungen auf das hier zu beurteilende Programm stattfinden, da die für diesen Studiengang angestrebte Zusammenarbeit mit der Manchester Metropolitan University noch nicht realisiert werden konn-

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

te. Zu konstatieren ist indessen eine strukturell enge Zusammenarbeit mit der Adam-Mickiewicz-Universität Posen, die als partnerschaftlicher Träger des „Collegium Polonicum“ die Infrastruktur für die Durchführung des Programms zur Verfügung stellt. Die Gutachter sehen damit die diesbezüglich zu fordernden Qualitätsanforderungen als erfüllt an, zumal gerade dieses MBA-Programm inhaltlich von einer außerordentlich hohen Zahl international geprägter, ausländischer Dozenten mitbestritten wird.
Die Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen sind in langjähriger Tradition gewachsen und für den Studiengang in dem Maße vorhanden, wie es für die curricular vorgesehenen Firmenbesuche, Projektarbeiten und die Unterrichtsblöcke „Business Experience“ erforderlich ist. Die besondere Rolle und das strukturelle Gewicht der Universität in der Region begünstigen dabei die engen Kontakte in die Wirtschaft und zu anderen Organisationen. Die Qualitätsanforderungen an diese Kooperationen werden ebenfalls erfüllt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			x		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken			x		
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen			x		

1.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Die Universität ist der Auffassung, dass sich ihr Beitrag zur Geschlechtergerechtigkeit „sehen lassen“ könne. Der Frauenanteil sei in diesem MBA-Programm mit über 40% MBA-untypisch stark vertreten. Ein im Jahre 2009 durchgeführtes Auditverfahren zu den Handlungsfeldern familiengerechte Arbeits- und Studienbedingungen habe zur Verleihung des Zertifikats „Familiengerechte Hochschule“ durch die „berufundfamilie gGmbH“ geführt. Außerdem wurde die Viadrina im Oktober 2010 vom Bürgermeister der Stadt für ihre Familienfreundlichkeit mit einem Logo gewürdigt. An der Umsetzung weiterer Zielstellungen wirke die Familienbeauftragte der Universität mit. Die Studien- und Prüfungsordnung lege fest, dass Studierenden mit Kinderbetreuungs- und Pflegepflichten keine Nachteile entstehen. Das gesamte Gebäude des Collegium Polonicum sei barrierefrei.

Bewertung:

Die Verankerung einer Gleichstellungsbeauftragten in der Grundordnung der Universität, die Anwendung einer umfänglichen Frauenförderrichtlinie und einschlägige Regelungen in der Studien- und Prüfungsordnung zeitigen sichtbare Ergebnisse in der Repräsentanz der Geschlechter, tragen dazu bei, dass Familienfreundlichkeit zu einem Merkmal der Universität geworden ist und dass Studierenden mit Behinderung ein Nachteilausgleich gewährt wird. Der Situation von Universitätsangehörigen mit Kindern oder besonderen häuslichen bzw. familiären Verpflichtungen trägt die Universität durch ein hohes Maß an Flexibilität und besonderen Betreuungsangeboten in ausgeprägter Weise Rechnung, wie in den Gesprächen bei der BvO wiederholt hervorgehoben wurde. Die insoweit zu stellenden Qualitätsanforderungen werden erfüllt.

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
1.5	Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit			x		

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

2 Zulassung (Zulassungsprozess und -Verfahren)

Die Universität verweist auf § 13 ihrer Studien- und Prüfungsordnung für den Studiengang „Master of Business Administration (MBA) - Management for Central and Eastern Europe“ i.d.F. vom 20. Oktober 2010, in dem der Zulassungsprozess geregelt ist. Vorraussetzung für die Zulassung sind danach:

- Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung
- Mindestens Bachelor oder gleichwertiger Abschluss
- Sehr gute Englischkenntnisse, nachzuweisen durch

  - IELTS 6.5 auf der Notenskala
  - CAE-Zertifikat des Niveau B (independent user)
  - CPE-Zertifikat des Niveau C oder nach Entscheidung des Prüfungsausschusses
  - mindestens ein Jahr Aufenthalt in einer englischsprachigen Umgebung

Darüber hinaus haben die Bewerber mindestens zwei Referenzschreiben und ein Motivationsschreiben einzureichen.
Über das Vorliegen der Zulassungsvoraussetzungen befindet die Zulassungskommission, die aus drei Hochschullehrern, einem wissenschaftlichen Mitarbeiter und einem studentischen Vertreter besteht und die zugleich die Auswahlentscheidung trifft. Das Motivations- und die Referenzschreiben dienen nach dem Vorbringen der Universität dabei dem Zweck, die persönliche und fachliche Qualifikation der Bewerber für die Teilnahme am Programm eingehend beurteilen zu können. In Zweifelsfällen und auch auf Wunsch des Bewerbers führt die Zulassungskommission ein persönliches Interview durch. Bestehen Zweifel fort, kann eine Zulassung unter Vorbehalt ausgesprochen werden. Wird die Aufnahmekapazität unterschritten, können Bewerber nach Ablauf der Einschreibefrist im Rahmen eines Nachrückverfahrens zugelassen werden.
Die Dauer der für einen weiterbildenden Master-Studiengang zu fordernden Berufserfahrung hat die Universität gemäß Studien- und Prüfungsordnung auf 3 Jahre festgelegt, Fremdsprachenkompetenz in Englisch ist durch standardisierte Tests zu belegen, ersatzweise durch den Nachweis eines mindestens einjährigen Aufenthalts in einer englischsprachigen Umgebung. Über die Anerkennung entscheidet der Prüfungsausschuss.
Nach der Zulassungsentscheidung wird der Bewerber, wie die Universität ausführt, zunächst per E-Mail und sodann schriftlich über das Ergebnis informiert. Im Ablehnungsfalle erfolgen eine Begründung und eine Rechtsmittelbelehrung. Scheitert die Zulassung an formalen Voraussetzungen, werden diese benannt und Hinweise zur Schließung der Lücken gegeben.

Bewertung:

Die Universität hat in der für dieses Programm erlassenen Studien- und Prüfungsordnung umfassende Regelungen getroffen, die präzise formuliert und nachvollziehbar sind. Sie stimmen mit den nationalen Vorgaben mit einer Ausnahme überein. Letztere betrifft den Sachverhalt, dass die Universität keine Regelung für den Fall getroffen hat, dass im Erststudium weniger als 210 ECTS-Punkte erworben wurden, mit diesem Programm somit die von der KMK grundsätzlich geforderten 300 ECTS-Punkte für einen Master-Abschluss nicht erreicht werden. Bei der BvO hat die Universität argumentiert, die eingeschriebenen Studierenden hätten im Erststudium ausnahmslos ein Diplom erworben, sodass ein „ECTS-Punkte-Konflikt“ nicht aufgetreten sei. Diese Argumentation kann nicht überzeugen, da ein erfolgreicher Bachelor-Abschluss den Zugang zum Master-Studium grundsätzlich erlaubt und die Studien- und Prüfungsordnung für dieses Programm auch nichts Abweichendes regelt – was ohnehin unzulässig gewesen wäre. Zudem erhofft sich die Universität, wie bei der BvO deut-

lich wurde, auch Zugänge zu diesem MBA-Programm aus den eigenen Bachelor-Studiengängen. Der Universität wird daher aufgegeben, eine satzungsgemäße Regelung darüber zu treffen, wie im gegebenen Fall Bewerber, die im Erststudium weniger als 210 ECTS-Punkte erworben haben, fehlende ECTS-Punkte substituieren können, um mit Abschluss des MBA-Studiums 300 ECTS-Punkte erreicht zu haben. Die Rechtsgrundlage für eine solche Auflage ergibt sich aus dem Beschluss der KMK vom 04.02.2010, A 4.2 i.V.m. Ziff. 2.3 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009. Danach werden für einen Master-Abschluss grundsätzlich 300 ECTS-Punkte benötigt, was in den Zugangsvoraussetzungen festzulegen ist.
Die Universität wählt die Bewerber – sofern sie über die Zulassungsvoraussetzungen verfügen – gezielt unter dem Gesichtspunkt ihrer besonderen Eignung für dieses Programm aus. Dabei stützt sie sich nicht nur auf zwei Referenzschreiben bisheriger und des aktuellen Arbeitgebers sowie ein Motivationsschreiben des Bewerbers, sondern führt in Zweifelsfällen oder auf Bitten des Bewerbers zusätzlich ein persönliches Auswahlgespräch. Die Gutachter sind der Überzeugung, dass mit diesen Auswahlinstrumentarien die geeignetsten Bewerber identifiziert werden können, und sehen die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen als erfüllt an. Berufserfahrung als Voraussetzung für die Zulassung zu einem weiterbildenden Studium verlangt die Universität in einem Umfang von drei Jahren und geht damit deutlich über das von der KMK postulierte eine Jahr vorangegangener Berufstätigkeit hinaus. Allerdings hat die Universität nicht durch einschlägige Regelungen im Zulassungsverfahren sichergestellt, dass die Berufserfahrung nach dem ersten akademischen Abschluss erworben sein muss. Es ist somit möglich – wie seitens der Studiengangsleitung bei der BvO auch eingeräumt wurde – , dass ein Bewerber die geforderte Berufstätigkeit vor dem ersten akademischen Abschluss, z.B. als Auszubildender, ausgeübt hat und – bei Vorliegen der übrigen Voraussetzungen – zum Studium zugelassen wird. Mag dieser Fall auch eher theoretischer Natur sein, so ist der Universität gleichwohl aus Gründen der Rechtssicherheit und Klarheit aufzugeben, eine Regelung zu treffen, derzufolge Berufserfahrung nach dem ersten akademischen Abschluss erworben wurde – zumindest in dem Umfang, wie die KMK ihn verbindlich vorschreibt. Denn der Charakter eines weiterbildenden Master-Studiums wäre gefährdet, wenn die Inhalte des weiterbildenden Studiums an die beruflichen Erfahrungen nicht anzuknüpfen vermöchten.Die Rechtsgrundlage für diese Auflage ergibt sich aus dem Beschluss der KMK A4.2 vom 04.02.2010, wonach weiterbildende Master-Studiengänge qualifizierte berufspraktische Erfahrungen von i.d.R. nicht unter einem Jahr voraussetzen, i.V.m. Ziff. 2.2, 2.3, 2.4 der Regeln des Akkreditierungsrates. Die Nachweise über die Erfüllung der vorgenannten Auflagen sind gemäß Ziff. 3.1.2 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009 binnen einer Frist von 9 Monaten, d.h. bis zum 31. März 2012, zu erbringen.

Als Studiengang mit explizit internationalem Anspruch und verpflichtendem Sprachenprogramm, der ausschließlich in englischer Sprache durchgeführt wird,legt die Universität schon bei der Zulassung großen Wert auf eine entsprechende Fremdsprachenkompetenz. Die praktizierten Eingangstests entsprechen in ihrer jeweiligen Prüfungsform TOEFL 550 paper, der ersatzweise zu belegende Auslandsaufenthalt von mindestens einem Jahr im englischen Sprachraum erreicht nach Auffassung der Gutachter dieses Qualifikationsniveau. Die insoweit erforderlichen Qualitätsanforderungen werden damit übertroffen.

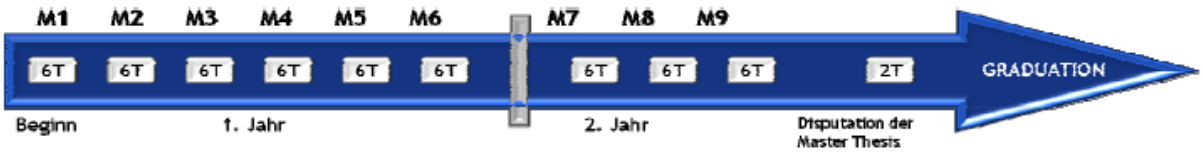
Das Zulassungsverfahren ist in der Studien- und Prüfungsordnung nachvollziehbar beschrieben und auch über die Homepage der Universität abrufbar. Die Zulassungsentscheidung basiert auf objektivierbaren Kriterien und wird schriftlich kommuniziert.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
2	**Zulassung (Bedingungen und Verfahren)**					
2.1	Zulassungsbedingungen			Auflage		
2.2	Auswahlverfahren			x		
2.3	Berufserfahrung (* für weiter-bildenden Master-Studiengang)			Auflage		
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachen-kompetenz		x			
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			x		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentschei-dung			x		

3 Konzeption des Studienganges

3.1 Struktur

Strukturell gliedert sich das Studium nach den Darlegungen der Universität in zwei Abschnitte: in der ersten Modulphase werden 9 Präsenzmodule besucht (Zeitdauer: 3 Semester), im zweiten Abschnitt (1 Semester) ist die Abschlussarbeit zu erstellen.



Für jedes Modul ist eine Präsenzwoche mit Anwesenheitspflicht konzipiert; die Teilnehmer leisten in zwei Jahren an 47 Präsenztagen ein Unterrichtsmodul am Collegium Polonicum ab. Zusätzlich, so führt die Universität aus, erhalten die Studierenden Training in Management-Fertigkeiten wie Cross-Cultural Communication und Sprachunterricht in Russisch, Polnisch, Englisch und Deutsch.
Das MBA-Programm beginnt jeweils im März. Die gestaffelte Modulstruktur ist dadurch gekennzeichnet, dass

- die Module inhaltlich aufeinander aufbauen,
- aufgrund der Stringenz des Aufbaus lediglich Kernfächer, keine Spezialisierungen oder Wahlfächer vorgesehen sind,
- aufgrund des berufsbegleitenden Charakters des Studiums auch auf ein Praxissemester verzichtet wird,
- sich die Präsenzphasen über insgesamt 14 Monate verteilen, sodass das Studium bei optimalem Verlauf in 20 Monaten abgeschlossen werden kann.

Das Studium wird, wie die Universität vorträgt, durch eine MBAnet-Plattform (Online-Studiengangsmanagement-System) unterstützt. Über diesen Kommunikationsweg würden

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Lehrmaterialien bereitgestellt, Lerngruppen gebildet und Kontakte zu den Lehrenden hergestellt.

In einer Studien- und Prüfungsordnung werden, wie die Universität vorträgt, alle für das Studium und die Prüfungen maßgeblichen Regelungen getroffen. Die erfolgreiche Teilnahme an den Unterrichtseinheiten werden demzufolge durch modulbezogene Leistungsnachweise, deren Formenvielfalt in der Studien- und Prüfungsordnung geregelt sei (gewichteter Anteil an der Modulnote: 40%) und einer Klausur, die einen Wert von 60% darstelle, nachgewiesen.

Das Curriculum ist nach den Maßgaben der Studien- und Prüfungsordnung (§ 4) durchgängig modularisiert. Auch die Anwendung des ECTS-Systems ist in der Studien- und Prüfungsordnung geregelt. Für jedes Modul werden 6 ECTS-Punkte, für die Projektstudie 12 und für die Abschlussprüfung 24 (inklusive Kolloquium) vergeben. Gemäß § 15 der Studien- und Prüfungsordnung wird eine relative Note auf der Grundlage einer ECTS-Bewertungsskala gebildet.
Der Gesamtumfang des Studiums beläuft sich somit auf 90 ECTS-Punkte, was bei einer Veranschlagung von 30 Arbeitsstunden pro ECTS-Punkt zu einem Workload von 2700 Arbeitsstunden führt. Die Universität trägt vor, dass die Studierbarkeit damit innerhalb eines Zeitraums von 20 Monaten gewährleistet sei, auch wenn die Regelstudienzeit 4 Semester umfasse. Im Einzelnen wird folgende Berechnung zugrunde gelegt:

Studienbestandteile	Zeitaufwand (Richtwert)
9 Präsenzmodule samt Vor- und Nachbereitung	ca. 1.620 Arbeitsstunden
Erstellung der Projektstudie	ca. 360 Arbeitsstunden
Erstellung der Abschlussarbeit (Master Thesis)	ca. 720 Arbeitsstunden

Wie die Universität ergänzend ausführt, beginnt jedes Unterrichtsmodul mit einer integrierten Prüfung der Inhalte des vorangegangenen Moduls.

Bewertung:

Die curricularen Inhalte sind sinnvoll ausbalanciert und in ihrer Aufbaustruktur logisch geordnet. Praxiselemente durchziehen in Form von Projektarbeiten, Firmenbesuchen, Case Studies, einer Projektstudie, den „Business Experience“-Einheiten und der umfänglichen Einbeziehung von Dozenten aus dem Wirtschaftsleben das Studium und gewährleisten die Verknüpfung mit dem betrieblichen Alltag. Wahlmöglichkeiten im Pflichtprogramm sind in diesem Studiengang nicht vorgesehen – sieht man von den Wahlpflichtfächern in den Sprachen ab. Sie werden im Rahmen eines MBA als „generalist degree“ auch nicht für zwingend erachtet. Vertiefungsmöglichkeiten in besonderen Themenbereichen des Programms ermöglichen die Projektstudie und die Master-Thesis. Die Qualitätsanforderungen an den strukturellen Aufbau des Studienganges werden erfüllt.
Der Studiengang ist durchgängig modularisiert und mit ECTS-Punkten ausgestattet. Für jedes erfolgreich abgeschlossene Modul werden 6 ECTS-Punkte vergeben, die Projektstudie ist mit 12 ETCS-Punkten bewehrt, die Master-Thesis mit 24 ETCS-Punkten – sodass bei 9 Modulen insgesamt 90 ETCS-Punkte vergeben werden. Die Bemessung der ECTS-Punkte pro Modul bewegt sich damit in dem von der KMK vorgegebenen Korridor, dasselbe gilt für die Projektstudie und die Abschlussarbeit. Eine relative Notenvergabe ist in der Studien- und Prüfungsordnung verankert. Gleichwohl wird die Universität das ECTS-System dieses Programms neu zu ordnen haben, da der verpflichtende Sprachunterricht in den Modulbeschreibungen keine Berücksichtigung gefunden hat und somit in die ECTS-Bemessung nicht eingeht. Vielmehr werden die gewählten Sprachen am Ende des Studiums entsprechend der erreichten Fertigkeiten zertifiziert. Das wäre unschädlich, wenn es sich bei dem Sprachunter-

richt um eine fakultative Komponente handeln würde, die außercurricular angeboten wird. Ausweislich der Studienpläne und der Bekundungen der Universität bei der BvO handelt es sich bei dem Sprachstudium jedoch um ein verpflichtendes, profilgebendes Element, auf das in der Tat bei diesem explizit international konzipierten Studiengang wohl kaum verzichtet werden kann. Der Universität ist daher aufzugeben,

- den verpflichtenden Sprachunterricht im ECTS-System erkennbar zu berücksichtigen und
- die Modulbeschreibungen um diese Komponente zu ergänzen.

Die Rechtsgrundlage für diese Auflage ergibt sich aus dem Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff. 1.1,1.3 i.V.m. Ziff. 2 der Anlage i.V.m. Ziff. 2 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009. Danach sind die Inhalte der Module vollständig zu beschreiben und haben den Studierenden eine zuverlässige Information über die quantitativen und qualitativen Anforderungen zu geben. Sie haben auch die Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten zu definieren.
Die Modulbeschreibungen im Übrigen sind vollständig, aussagekräftig und hinreichend detailliert. Über den Pflichtkanon gemäß Ziff. 1.1 der Anlage zum Beschluss der KMK vom 04.02.2010 hinaus geben sie den Studierenden noch weitere informative Hinweise, z.B. über die Anzahl der Semesterwochenstunden, die Modulverantwortlichen oder auch die Lehrsprache. Auch wird jedes Modul mit einer integrierten Prüfung abgeschlossen, die sich aus einem schriftlichen Teil und benoteten Leistungsmerkmalen, die im Verlauf des Moduls erhoben werden, im Verhältnis 60:40 zusammensetzt. Allerdings beruht der in den Modulbeschreibungen angegebene Workload und seine Zusammensetzung auf Schätzungen, die im Zuge der konzeptionellen Grundlegung getroffen und seitdem nicht auf ihre Plausibilität hin einer Überprüfung zugeführt wurden. Eine solche verifizierende Workloaderhebung wäre aber im Rahmen des Re-Akkreditierungsverfahrens geboten gewesen, um sich im Blick auf die Studierbarkeit des Programms Sicherheit zu verschaffen. Eine neuerliche Workloaderhebung ist darüber hinaus auch schon deshalb zwingend, weil der verpflichtende Sprachunterricht in ihr zu berücksichtigen sein wird, mit signifikanten Folgen für das bisherige Workload-Gerüst. Der Universität wird somit aufgegeben, eine Untersuchung zum studentischen Workload unter Berücksichtigung des verpflichtenden Sprachunterrichts vorzunehmen, wobei die Maßgaben der KMK zum Workload unter dem Gesichtspunkt der Studierbarkeit des Programms und der KMK-Vorgaben für die Vergabe von ECTS-Punkten zu beachten sind.Rechtsgrundlage für diese Auflage ist der Beschluss der KMK vom 04.02.2010, Ziff.1.3 der Anlage i.V.m. Ziff. 2.4 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009.

Es liegt eine vom Justitiar der Universität geprüfte Studien- und Prüfungsordnung vor, die im Wesentlichen die strukturellen Vorgaben für den Studiengang unter Berücksichtigung der nationalen und landesspezifischen Maßgaben enthält. Dies schließt eine Regelung zum Nachteilausgleich für behinderte Studierende ein. Allein eine Bestimmung über die wechselseitige Anerkennung von Modulen bei Studiengangwechsel ist in der Ordnung nicht verankert und muss noch eingefügt werden. Der Universität wird aus diesem Grunde aufgegeben, in der Studien- und Prüfungsordnung eine handhabbare Anerkennungsregelung für den Fall des Studiengangwechsels zu treffen. Die Rechtsgrundlage für diese Auflage findet sich in Ziff.1.2. der Anlage zum Beschluss der KMK vom 04.02.2010.

Die Nachweise über die Erfüllung der vorgenannten Auflagen sind gemäß Ziff. 3.1.2, 3.7 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung vom 08.12.2009 binnen einer Frist von 9 Monaten nach Bekanntgabe des Akkreditierungsbescheides, d.h. bis zum 31. März 2012, zu erbringen.

Aus der seinerzeitigen Workloadermittlung resultiert bei 45 zu erwerbenden ECTS-Punkten pro Studienjahr eine jährliche Arbeitsbelastung von 1.350 Stunden. Sie bewegt sich damit in einem oberen Bereich, ist jedoch, wie auch im Gespräch mit Studierenden und Absolventen

deutlich wurde, bei entsprechender Motivation der Programmteilnehmer und günstigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu bewältigen. Diese sind, wovon sich die Gutachter haben überzeugen können, gegeben. Die Taktung der Präsenzphasen ist geschickt angeordnet, die Ablauforganisation optimal gestaltet, die Betreuung durch drei Programmkoordinatoren während des gesamten Studiums intensiv, die Verfügbarkeit des Lehrpersonals für fachliche und überfachliche Beratung jederzeit gewährleistet, die Bereitstellung der Unterrichtsmaterialien über das Internet und der Zugriff auf alle studienrelevanten Unterlagen über die MBAnet-Plattform sorgen für einen engen Informationsfluss und steten Austausch. Dank dieser guten organisatorischen und intrinsischen Voraussetzungen wird die Studierbarkeit für gegeben erachtet, wofür im Übrigen auch die 186 erfolgreichen Absolventen, die bisherige durchschnittliche Studiendauer und die hohe Erfolgsquote sprechen.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.	**Konzeption des Studienganges**			x		
3.1	Struktur			x		
3.1.1	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente			x		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS)“ und der Modularisierung			2 Auflagen		
3.1.3*	Studien- und Prüfungsordnung			Auflage		
3.1.4*	Studierbarkeit			x		

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

3.2 Inhalte

Die Inhalte des Studiums werden anhand der nachfolgenden Grafik erläutert:

Curriculumsübersicht:
4 Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester				Gesamt		Veranstaltungsform	Prüfungsleistungen (Dauer in Min) sowie Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	Stunden Präsenz-studium	Stunden Selbst-studium	z.B. Vorlesung, Seminar		
1	Modul 1 "Management Instruments and Management Skills"	6				56	124	V, S, Ü, CS, F		6/90
2	Modul 2 "Strategic Management"	6				56	124	V, S, Ü, CS	Klausur (90 Min)	6/90
3	Modul 3 "Economic and Legal Framework"	6				56	124	V, S, Ü, CS	Klausur (90 Min)	6/90
4	Modul 4 "Supply Chain and Operations Management"	6				56	124	V, S, Ü, CS, F	Klausur (90 Min)	6/90
5	Modul 5 "Financial Management, Accounting and Controlling"		6			56	124	V, S, Ü, CS, P	Klausur (90 Min)	6/90
6	Modul 6 "International Marketing"		6			56	124	V, S, Ü, CS, P	Klausur (90 Min)	6/90
7	Modul 7 "International Project and Change Management"		6			56	124	V, S, Ü, CS, P	Klausur (90 Min)	6/90
8	Modul 8 "IT Management and Entrepreneurship"			6		56	124	V, S, Ü, CS, P, F	Klausur (90 Min)	6/90
9	Modul 9 "Cross Cultural Communication / Conflict Management"			6		56	124	V, S, Ü, CS, P	Homework Assignment	6/90
PS	Projektstudie + Projektstudienpräsentation				12					12/90
MA	Master Thesis + Master Thesis Präsentation				24					24/90
Summe		24	18	12	36					90

Legende:
V: Vorlesung
S: Seminar
F: Firmenbesuch
CS: Case Study
Ü: Übung
P: Projektstudien-Präsentation
PS: Projektstudie

Anmerkung: Die Anfertigung der Projektstudie sowie deren Präsentation findet ab Modul 3 statt und verteilt sich bis Modul 9 über den gesamten Studienzeitraum. Der Anschaulichkeit halber wurde dennoch hier die Creditpointvergabe für die Projektstudie in das 4. Semester gelegt.

Das Curriculum, so führt die Universität aus, basiere auf der idealtypischen Annahme einer regulären Wertschöpfungskette. Im Modul 1 „Management Instrument und Management Skills“ würden Grundkenntnisse der Managementtheorie sowie grundlegende Managementkonzepte und einfache Präsentationstechniken vermittelt. Im Modul 2 „Strategic Management“ würden die Teilnehmer mit der Formulierung von strategischen Entscheidungen, unternehmerischen Visionen, konkurrierenden Strategien und der Einführung von Prozessen vertraut gemacht. Modul 3 „Economic and Legal Framework2“ setze die strategischen Entscheidungen in den volkswirtschaftlichen und rechtlichen Kontext Mittel- und Osteuropas. Das Modul 4 „Supply Chain and Operations Management“ breche die in den Modulen 2 und 3 erworbenen unternehmensstrategischen und makroökonomischen Kenntnisse herunter auf die betriebswirtschaftliche Ebene. Hier werde vermittelt, wie sich strategische Entscheidungen letztendlich in betrieblichen Prozessen auswirken. In logischer Folge, so die Universität,

beleuchte das Modul 5 „Financial Management, Accounting and Controlling“ die Unternehmensfinanzierung, die Finanzierung von kurz- und langfristigen Projekten sowie Fragen des Rechnungswesens und des Controlling. Modul 6 „International Marketing“ vermittele den Studierenden Grundlagen des Vertriebs, während sich das Modul 7 „International Project and Change Management“ vor allem mit der Adjustierung von Produktions- und Managementprozessen befasse. Es vermittele Herangehensweisen für die Ein- und Durchführung von Veränderungen in Firmen. Das Modul 8 „New Ventures and Information Management“ stehe zwar etwas außerhalb der Wertschöpfungskette, jedoch seien Einsichten in modernes Informationsmanagement essenziell für den unternehmerischen Erfolg. Das Modul 9 „Cross-Cultural Communication“ sei der Heranbildung der Fähigkeit gewidmet, unterschiedliche Kommunikationsmuster zu akzeptieren und innerhalb und mit verschiedenen kulturellen Hintergründen zu agieren. Gleichzeitig würden die Teilnehmer mit Techniken des Konfliktmanagements und der Mediation vertraut gemacht. Die Universität trägt vor, dass es sich bei diesem Studiengang um ein General-Management-Programm handele, das Einblicke in die Kernfächer vermittele, diese aber nicht vertiefe. Da alle Bereiche eines General Managements behandelt würden, gebe es auch keine Spezialisierungsmöglichkeiten. Einzig beim Sprachunterricht bestehe Wahlpflicht zwischen Englisch, Polnisch, Russisch und Deutsch. Dennoch biete der Studiengang Raum zu individualisierter Spezialisierung, insofern sich die Studierenden in ihrer Projektstudie und der Master-Thesis vertiefend in Spezialgebiete einarbeiten könnten.

Als anwendungsorientiertes Programm, so führt die Hochschule im Weiteren aus, sei es auf eine intensive Verknüpfung von Theorie und Praxis ausgelegt. Strukturelle Merkmale hierfür seien:

- Mindestens ein Unterrichtsblock à zwei Stunden pro Unterrichtsmodul zum Thema „Business Experience“ werde von Praktikern aus dem unternehmerischen Alltag bestritten
- Firmenbesuch im Rahmen des Moduls 1 (Eisenhüttenstadt)
- Firmenbesuch im Rahmen des Moduls 4 (Polen)
- Firmenbesuch im Rahmen des Moduls 8 (Berlin)

Inhaltlich werde der intensive Theorie/Praxisbezug in Folgendem sichtbar:

- Die bei den Firmenbesuchen vermittelten Inhalte werden abgeprüft (Gruppenpräsentation)
- Hoher Anteil an Gastdozenten aus der unternehmerischen Praxis

Jedoch zeichnet sich das Programm nach den Darlegungen der Universität nicht nur durch die enge Verknüpfung von Theorie und Praxis aus, sondern auch durch seine interdisziplinären Bezüge. So würden im Modul 1 neben allgemeinen Managementtheorien auch gruppendynamische und psychologische Grundkenntnisse vermittelt, Modul 3 verbinde Volkswirtschaftslehre und Makroökonomie mit rechtlichen Fragestellungen, im Modul 6 würden psychologische Konzepte und Prozesse mit soziologischen Befunden verknüpft, im Modul 7 werde die Verbindung von Wirtschaft und Religion thematisiert und im Modul 9 würden psychologische und soziologische Theorien in den Unterricht einbezogen.
Für den anwendungsorientierten Absolventen komme es, so wird ausgeführt, in hohem Maße auch auf Methodenkompetenz an, die durchgängig im Fachunterricht vermittelt werde. Die Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten werde gezielt in zwei Unterrichtsblöcken (4 Zeitstunden) zum Thema „Introduction to Academic Writing“ herangebildet.
Die Wissenschaftsbasiertheit der Lehre sei schon aufgrund der wissenschaftlich ausgewiesenen Professorenschaft der Universität gewährleistet. Die Module basierten auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Entsprechendes gelte für die eingesetzte Literatur.

Die Prüfungsleistungen sind nach den Bekundungen der Universität an den Learning Outcomes orientiert und integrativ angelegt. Besonderes curriculares Gewicht komme der Master-Thesis zu. Nach dem Vorbringen der Universität wird von dieser verlangt, dass

- der gegenwärtige Stand der Forschung und unterschiedliche Positionen reflektiert werden,
- eine kritische Auseinandersetzung mit der relevanten Literatur stattfindet,
- eine eigene Hypothese entwickelt wird,
- eine empirische basiert Beweisfindung erfolgt,
- eine logische Verbindung von Theorien, Thesen und empirischer Forschung gelingt.

Im Gegensatz zur Master-Thesis dürfe sich die Projektstudie auf einen Arbeitsbereich oder ein Projekt aus dem Arbeitsumfeld des Studierenden beziehen. Das Thema der Master-Thesis muss auf Modulinhalte rekurrieren.

Bewertung:

Die Ziele des Studienganges sind im Curriculum fachlich abgebildet, die Learning Outcomes stehen im Fokus der curricularen Konzeption. Die Anordnung und die Abfolge der Lehrinhalte sind sinnvoll und nachvollziehbar gestaltet. Der gesamte Aufbau des Studiums, insbesondere auch die Einordnung und Gestaltung der Präsenzphasen und die Einflechtung der praxisbezogenen Studienelemente, sind wohl durchdacht und verleihen dem Programm inhaltliche und organisatorische Stringenz. Die Qualitätsanforderungen an die innere Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Programms werden erfüllt.
Das fachliche Angebot deckt inhaltlich die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele ab, insonderheit entspricht es dem Profil eines MBA-Studienganges und nimmt Besonderheiten des osteuropäischen Wirtschaftsraumes in den Blick. Fachliche Spezialisierungen sind in dem Studiengang nicht vorgesehen, was mit dem generalistischen Ansatz eines MBA nicht in Widerspruch steht; das Fehlen von Wahlmöglichkeiten im Pflichtprogramm wie auch außerhalb des verbindlichen Fächerkanons wird daher als nicht relevant beurteilt.
Die Integration von Theorie und Praxis erfolgt vielgestaltig, angemessen gewichtet und durchgängig. Sie entspricht den Ansprüchen, wie sie an eine anwendungsorientierte akademische Ausbildung gestellt werden müssen. Interdisziplinär geprägte Veranstaltungen finden sich in mehreren Modulen und verknüpfen psychologische, soziologische, ethische, juristische und wirtschaftliche Fragestellungen und zeitigen einen begrüßenswerten interdisziplinären Diskurs, womit der Studiengang dem interdisziplinären Leitbild der Universität gerecht wird und die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen erfüllt.
Das Studiengangskonzept sieht zwei prüfungsrelevante Unterrichtsblöcke „Introduction to Academic Writing“ vor, die durch „Guidelines for writing a Master Thesis and Project Study“ flankiert werden. Methodische Herangehensweisen sind in den Modulbeschreibungen sichtbar oder aus ihnen ableitbar. Die Einsichtnahme in mehrere Abschlussarbeiten hat jedoch gezeigt, dass der methodische Ansatz oft schwach ist. Die Gutachter sind sich bewusst, dass die punktuelle Einsichtnahme in Abschlussarbeiten kein endgültiges Urteil zulässt, sehen sich aufgrund der gewonnenen Eindrücke aber zu der Empfehlung veranlasst, Methodik und wissenschaftliches Arbeiten in der lehrenden Praxis noch stärker zu akzentuieren. Abgesehen hiervon konnten sich die Gutachter davon überzeugen, dass sich in den Abschlussarbeiten die Studieninhalte widerspiegeln, dass sie auf die Qualifikationsziele hin ausgerichtet sind und mit dem angestrebten Qualifikationsniveau in Einklang stehen. Dies gilt auch für die Prüfungsleistung „Projektstudie“ und die Modulprüfungen, die in der Weise sinnvoll gestaltet sind, dass eine Modulklausur mit 60% und benotete Leistungskontrollen während der Präsenzphasen mit 40% integrativ in die Gesamtbewertung eingehen.

Darüber hinaus bleibt festzuhalten:

- Der Nachweis von wissenschaftsbasierter Lehre im Studiengang ist erbracht.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.2	Inhalte			x		
3.2.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums			x		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			x		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)					n.r.
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.r.
3.2.5	Integration von Theorie und Praxis			x		
3.2.6	Interdisziplinarität			x		
3.2.7	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			x		
3.2.8	Wissenschaftsbasierte Lehre			x		
3.2.9	Prüfungsleistungen			x		
3.2.10	Abschlussarbeit			x		

3.3 Überfachliche Qualifikationen

Die Universität trägt vor, dass der Studiengang vorrangig anwendungsorientiert konzipiert sei, da der überwiegende Teil der Absolventen aus dem Beruf heraus studiere und im Anschluss an das Studium mittlere bis leitende Positionen fortführe bzw. übernehme. Dementsprechend seien in der Studien- und Prüfungsordnung als Kompetenzziele ausdrücklich benannt

- das Erlernen von betriebswirtschaftlichen Konzepten, Instrumenten der strategischen Unternehmensführung,
- das Kennenlernen und Anwenden grundlegender Managementsteuerungs- und Controllingsysteme sowie von Finanzmodellen unter Einbeziehung von IT-Systemen,
- die Vermittlung von Grundlagen der Managementtheorie und Methoden effektiven Managements sowie Reflexion des eigenen Führungsstils,
- die Analyse von Grundlagen erfolgreichen unternehmerischen Handelns,
- die Kenntnis rechtlicher Rahmenregelungen unternehmerischen Handelns,
- die Kenntnis interkultureller Unterschiede im Managementstil, sozial kompetentes Agieren sowie konstruktiver Umgang mit Konflikten,
- Teamfähigkeit,
- Sprachkompetenz und Kommunikationsfähigkeit.

Allen diesen Kompetenzzielen würde im Unterricht mit dem jeweils geeigneten didaktischen Instrumentarium Rechnung getragen. Doch sehe das Programm nicht nur die Vermittlung berufsfeldbezogener Qualifikationen und Kompetenzen vor, sondern auch der allgemeinen

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Bildung werde Raum gegeben. In den interdisziplinär ausgerichteten Unterrichtsblöcken, die auf Jura, Soziologie, Psychologie und vergleichende Kulturwissenschaften rekurrieren, werde zugleich Orientierung gegeben, im obligatorischen Sprachunterricht gehe es auch um landeskundliche und kulturelle Aspekte des Sprachraums und im Rahmen des Moduls 9 „Cross Cultural Communication and Conflict Management“ werde sogar ein Konzert des Brandenburgischen Staatsorchesters besucht. In diesem Modul finde auch der Kurs „Business Ethics“ statt, der u.a. Themen wie „Business and Society“, „Morality and Economic Behaviour“, „Building Ethical Institutions for Business“ oder „Ethical Decision Making“ aufgreife. Ethische Aspekte seien darüber hinaus Gegenstand des Kurses „Corporate Social Responsibilty“ sowie eines Kurses zur Nachhaltigkeit, der erstmals mit dem Jahrgang 2010/11 im Modul 9 durchgeführt werde.
Da sich das Programm an junge Manager in mittleren Positionen richtet, die nach dem Studium Führungspositionen übernehmen sollen, widmet das Programm nach den Darlegungen der Universität der Vermittlung von Führungskompetenzen einen ganzen Workshop (1. Modul) im Umfang von 10 bis 16 Zeitstunden. Die fünf bis acht Unterrichtsblöcke seien wie folgt gewidmet:

- Manager in XXI century
- Leader
- Emotionally Intelligent Management
- Leader as a team coach

Ein weiterer Workshop sei der Heranbildung von Kooperations- und Konfliktfähigkeit gewidmet, der im Modul 9 „Cross-Cultural Communication and Conflict Management“ im Umfang von 6 Unterrichtsblöcken (12 Zeitstunden) durchgeführt werde. Ziel sei es, die Studierenden für die potenziellen Konflikten zugrunde liegenden Ursachen zu sensibilisieren und kreative Lösungsansätze, insbesondere Mediationstechniken, zu vermitteln.

Managementkonzepte werden nach dem Vorbringen der Universität in unterschiedlicher Ausprägung und aus unterschiedlichen Perspektiven vermittelt. Im Einzelnen listet die Universität etwa 100 Konzepte auf, die sich in nahezu allen Lehrveranstaltungen über sämtliche Module verteilen.
Die Heranbildung rhetorischer Fähigkeiten ist, wie die Universität ausführt, Gegenstand des Kurses „Presentation Techniques“, in welchem das Kommunikationsverhalten insbesondere mithilfe von Rollenspielen trainiert werde. Zudem würden die rhetorischen Fähigkeiten durch das Halten von Vorträgen, Case Study-Präsentationen und Diskussionen eingeübt, die Bestandteil der Prüfungsleistungen aller Module seien.

Bewertung:

Schon an anderer Stelle wurde betont, dass der Studiengang als berufsbegleitendes MBA-Programm anwendungsorientiert konzipiert ist und dieses Konzept inhaltlich und organisatorisch auch angemessen umgesetzt wird. Die Relevanz der curricularen Inhalte und ihre Ausgestaltung für den beruflichen Alltag wurde von Studierenden und Absolventen ausdrücklich bestätigt und ergibt sich auch aus den Alumnibefragungen. Die Vorbereitung der Studierenden auf anwendungsorientierte Aufgaben erfolgt den Qualitätsanforderungen entsprechend. Die Gutachter haben auch bestätigt gefunden, dass über das „Verfügungswissen“ hinaus „Orientierungswissen“ vermittelt wird, und zwar nicht nur „kollateral“ in den interdisziplinären Kontexten und dem landeskundlich ausgestalteten Sprachunterricht, sondern darüber hinaus gezielt in Lehreinheiten, die sich mit dem Hinterfragen eigener bevorzugter Rollen, gruppendynamischen Übungen oder Präsentationstechniken befassen. Die Qualitätsanforderungen an die Vermittlung von „Orientierungswissen“ werden erfüllt, was auch für die Vermittlung ethischer Aspekte gilt. Diese nehmen im Rahmen des Moduls 9 „Cross-Cultural Communication and Conflict Management“ eine prominente Rolle ein, werden aber auch in zahlreichen anderen curricularen Kontexten sichtbar.

Ein MBA-Programm ohne Vermittlung führungsrelevanter Kompetenzen würde seinem Anspruch als „career accelerator“ nicht gerecht. Dieses Programm vermittelt „leadership skills“ in qualitativ und quantitativ ausgewogener Weise, indem die komplexen inhaltlichen Aspekte von „Führerschaft“ behandelt und ihre Mechanismen und Umsetzungsstrategien eingeübt werden. Die Vermittlung und Einübung dieser Inhalte insbesondere in einem zeitlich angemessenen Workshop gleich zu Beginn des Studiums wird für sachgerecht und zielführend erachtet. So kann auf die hier erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten im weiteren Verlauf des Studiums in geeigneten Kontexten rekurriert werden, was insbesondere für die Inhalte des Moduls 9 „Cross-Cultural Communication and Conflict Management“ gilt,in dem u.a. Unternehmensführung in interkulturellem Umfeld thematisiert wird. In diesem Modul werden auch Hintergründe und Ursachen von Konflikten analysiert, Konfliktlösungsstrategien und Mediationsverfahren gelehrt und in zeitlich angemessenen Unterrichtsblöcken eingeübt. Auch in anderen Modulen,etwa im Modul 1 „Management Instruments and Management Skills“, ist diese Thematik präsent, sodass die Qualitätsanforderungen an die Förderung von Kooperations- und Konfliktfähigkeit als erfüllt zu beurteilen sind.
Erfüllt werden auch die Qualifikationsanforderungen an Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik. Den Modulbeschreibungen zufolge sind Präsentationen und Vorträge Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten in jedem Modul. Die Grundlegung entsprechender Fertigkeiten erfolgt richtigerweise im Modul 1 „Management Instruments und Management Skills“, sodass im weiteren Verlauf des Studiums die erlernten Techniken erweitert und gefestigt werden können.

Darüber hinaus bleibt festzuhalten:

- Den Studierenden werden Managementkonzepte in unterschiedlichen Modulen vermittelt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.3	Überfachliche Qualifikationen			x		
3.3.1	Kompetenzerwerb für anwendungs- und/oder forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)			x		
3.3.2	Bildung und Ausbildung			x		
3.3.3	Ethische Aspekte			x		
3.3.4	Führungskompetenz			x		
3.3.5	Managementkonzepte			x		
3.3.6	Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik			x		
3.3.7	Kooperations- und Konfliktfähigkeit			x		

3.4 Didaktik und Methodik

Dem didaktischen Konzept der Universität liegt nach ihren Ausführungen die Prämisse zugrunde, möglichst wenig frontal zu unterrichten. Der Lernprozess sei interaktiv und integrativ in der Weise gestaltet, dass eine Verzahnung der verschiedenen Lehransätze stattfinde. Dabei würden die Lerninhalte innerhalb der einzelnen Präsenzphasen dem Grundsatz „vom Abstrakten zum Konkreten“ folgen. Die Universität veranschaulicht das didaktische Konzept anhand der nachfolgenden Grafik. Die Größe der einzelnen Ellipsen entspräche dem prozentualen Anteil der Methode am Lehrumfang.

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Bei mehr als zweistündigen Lehrveranstaltungen, so führt die Universität ergänzend aus, seien Case Studies integrativer Bestandteil der Wissensvermittlung. Entsprechend zielgerichtet wie das didaktische Konzept sei die Vielfalt der angewendeten Methoden, die auf eine lebendige Lernkultur orientiert seien und das Spektrum „Gruppenarbeit - Präsentationen - (Experten-)Diskussionen - Reflexionsgruppen - Fallstudien - Firmenbesuche - Coaching" umfasse und die gezielt im jeweiligen didaktischen Kontext eingesetzt werden. Fallstudien nähmen dabei eine prominente Stellung ein. In nahezu jeder Kurseinheit seien Fallstudien individuell oder in Gruppenarbeit zu lösen und die Ergebnisse zu präsentieren.
Um den Studienerfolg zu gewährleisten, werde den Studierenden das zu lernende Grundlagenwissen etwa 6 Wochen vorab zu jedem Modul online auf der MBAnet-Plattform zur Verfügung gestellt. Hierbei, so führt die Universität aus, handele es sich um Vorbereitungsmaterialien, Unterrichtsmaterialien und Nachbereitungsmaterialien. Nach dem Vorbringen der Universität erhalten die Studierenden die Materialien vor Modulbeginn in Form eines Modulordners, der, je nach Komplexitätsgrad, zwischen 100 und 500 Seiten Text umfassen könne.
Gastreferenten würden im Blick auf das anwendungsorientierte Profil des Programms in signifikantem Maße eingesetzt. Allein für den Jahrgang 2009/10 benennt die Universität weit über 20 Unternehmenspraktiker, die als Referenten in den Veranstaltungen ihre Erfahrungen eingebracht haben. Dieselbe Größenordnung weist die Universität für die anderen Jahrgänge nach.
Tutoren setzt die Universität in diesem Programm aufgrund der durch die Dozenten gewährleisteten Betreuungsdichte nicht ein.

Bewertung:

Die Universität hat ein didaktisches Konzept beschrieben, das in sich stimmig ist und sich auf den Achsen „Aktion-Reflexion" einerseits sowie „abstrakt/konkret" andererseits folgerichtig entwickelt. Dabei wird die jeweilige Didaktik im Verlauf des Studiums in Übereinstimmung mit dem Lehrgegenstand zutreffend eingesetzt. Ihr spezifischer Anteil am didaktischen Gesamtkonzept ist im Blick auf das Qualifikations- und Kompetenzziel wohl justiert. So kommt Fallstudien ein relativ großes Gewicht zu. Sie nehmen in jedem Modul einen prominenten Platz ein, wie auch Projektarbeiten und eine umfängliche Projektstudie das anwendungsorientierte Profil des Studienganges im didaktischen Gefüge angemessen repräsentieren. Die Qualitätsanforderungen werden diesbezüglich ebenso erfüllt wie die Methodenvielfalt dem Design

des Programms entspricht. Auch insoweit gilt, dass die eingesetzten Lehrmethoden mit den Lehrinhalten korrespondieren und damit die didaktischen Zielsetzungen unterstützen.
Die Gutachter hatten bei der BvO auch Gelegenheit, sich intensiv mit den begleitenden Lehrveranstaltungsmaterialien zu beschäftigen, und kommen zu dem Ergebnis, dass dieselben in qualitativer und quantitativer Hinsicht dem zu fordernden Niveau entsprechen und zeitgemäß sind. Sie werden den Studierenden von der Universität rechtzeitig vor Modulbeginn online zur Verfügung gestellt. Schließlich haben die Gutachter auch bestätigt gefunden, dass Gastreferenten in erheblichem Umfang fest in den Lehrbetrieb eingebunden sind und insbesondere den Bezug zum betrieblichen Alltag kompetent mit Leben zu erfüllen wissen. Damit wird der Studiengang dem Anspruch an eine generalistisch angelegte, anwendungsorientierte und durch Praxisbezüge belebte Ausbildung, wie sie dem Profil eines MBA entspricht, gerecht.
Tutoren werden im Studiengang nicht eingesetzt. Die Studierenden werden, wie sie im Gespräch bei der BvO überzeugend hervorgehoben haben, durch drei Programmkoordinatoren,die Modulverantwortlichen und die Dozenten eng und intensiv betreut, sodass ihrem Fehlen keine Relevanz zukommt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.4	Didaktik und Methodik			x		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			x		
3.4.2	Methodenvielfalt			x		
3.4.3	Fallstudien / Praxisprojekt			x		
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			x		
3.4.5	Gastreferenten			x		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb					n.r.

3.5 Berufsbefähigung

Nach Auffassung der Universität kann an der Berufsbefähigung der Absolventen kein Zweifel bestehen. Sie weist darauf hin, dass die Studierenden berufstätig sind und als Zulassungsvoraussetzung eine dreijährige Berufstätigkeit nachweisen müssen. Die durch die Integration von Unternehmensvertretern, Firmenbesuchen und die Betreuung praxisorientierter Projektstudien ergänzte Lehre sei, wenngleich theoriegeleitet, strikt auf die Qualifizierung für eine Tätigkeit in der unternehmerischen Praxis ausgerichtet.

Bewertung:

Die berufstätigen Studierenden sollen für ihre weitere berufliche Entwicklung nachhaltige Impulse erhalten und befähigt werden, leitende Managementfunktionen auszuüben. Das Curriculum ist auf dieses Qualifikationsziel hin ausgerichtet und löst den Anspruch, wie sich aus den vorgelegten Absolventenverbleibsstudien ergibt, auch in der Wirklichkeit ein. Die bei der BvO gehörten Absolventen haben diesen Befund ausdrücklich bestätigt und insbesondere die Relevanz der gelehrten Inhalte für den beruflichen Alltag betont. Zwar ergibt sich aus den Aluminibefragungen auch, dass curriculare Ergänzungen oder Umgestaltungen für wünschenswert gehalten werden. Das genau ist allerdings der Sinn derartiger Erhebungen, die,

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

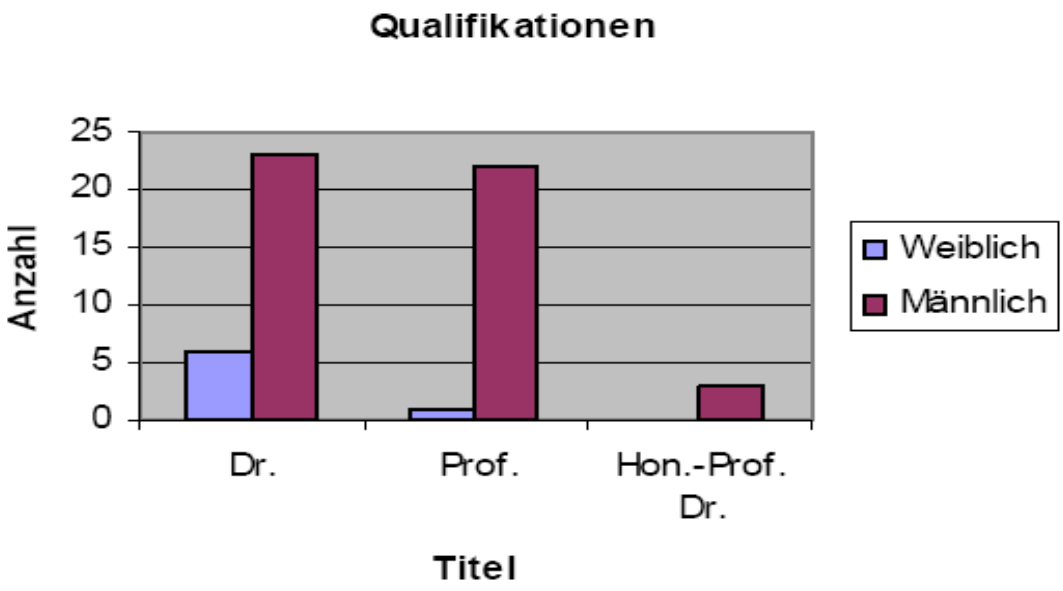
wie festgestellt werden konnte, entsprechende Weiterentwicklungen des Programms zur Folge hatten.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.5*	Berufsbefähigung			x		

4 Ressourcen und Dienstleistungen

4.1 Lehrpersonal des Studienganges

Die Universität trägt vor, dass der Studiengang hauptsächlich durch Hochschullehrer und Privatdozenten der Universität getragen werde, wodurch die kontinuierliche Durchführung des Programms gewährleistet sei. Zudem seien zahlreiche externe Dozenten aus Wissenschaft und Wirtschaft eingebunden. Seit dem Studienjahr 2004/05 seien insgesamt 99 Dozenten zum Einsatz gekommen, 35% dieses Dozentenpools kämen aus dem Ausland, 13% hiervon aus Polen. Die den Studiengang tragenden Viadrina-Professoren seien habilitiert oder, im Falle einer Juniorprofessur, promoviert. Die Qualifikation des Kernpersonals stelle sich wie folgt dar:



In der Regel verfügen diese Dozenten, wie die Universität mitteilt, über Lehrerfahrung im internationalen Hochschulbetrieb. Ihre Forschungsarbeiten seien in den modularen Rahmen des Programms integriert. Die wissenschaftstheoretische Modellbildung diene als Grundlage des im Programm vermittelten Basiswissens, das durch die an der Theoriebildung bzw. Grundlagenforschung arbeitenden Hochschullehrer abgesichert und im Rahmen der Lehre zur Diskussion gestellt werde. Die zahlreichen Beispiele aus der Unternehmenspraxis suchten die Theoriebildung zu verifizieren. In der Projektstudienarbeit und in der Master-Thesis werde die Verbindung von wissenschaftstheoretischem Hintergrund von Modellen mit der Unternehmenspraxis gefordert.

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Die pädagogische/didaktische Qualifikation der universitären Dozenten stütze sich nicht nur auf die diesbezüglich einschlägigen Anforderungen des brandenburgischen Hochschulrechts, sondern darüber hinaus auf eine durchschnittlich über 20-jährige Lehrerfahrung im internationalen Kontext. Flächendeckende Evaluationen der Veranstaltungen gäben Aufschluss über die pädagogisch/didaktische Performance. Lasse die pädagogisch/didaktische Qualifikation zu wünschen übrig, würden diese Dozenten nicht wieder eingeladen.
Auch die Praxiskenntnisse des Lehrpersonals seien in ausgeprägter Weise vorhanden. Allein die eingesetzten Referenten aus der Praxis, die in jedem Studienjahr mit i.d.R. über 20 Lehrenden einbezogen seien, gewährleisteten die konsequente Verzahnung von Theorie und Praxis.
Die interne Kooperation erfolgt nach den Ausführungen der Universität im Rahmen der Kommunikation innerhalb der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, da fast alle Professoren und Privatdozenten der Fakultät in dem Programm unterrichten würden. Die modulverantwortlichen Professoren garantierten die fachliche und inhaltliche Aktualität. Gemeinsame Treffen und die kooperierende Teilnahme an Foren, Konferenzen und Tagungen stärkten die interne Kooperation. Sie werde auch in einer engen, persönlichen Betreuung der Studierenden sichtbar. Die maximale Gruppengröße erlaube ein hohes Maß an Betreuungsdichte. Während der Modulwochen sei betreuendes Personal– administratives wie lehrendes – ganztägig ansprechbar, in der übrigen Zeit sei die jederzeitige Erreichbarkeit über Telefon oder Internet gewährleistet. Während der Bearbeitungszeit der Projektstudie stehe jedem Studierenden ein Betreuer zur Seite.

Bewertung:

Im Studienjahr 2010/11 werden etwa 20 externe Dozenten, insbesondere aus der Wirtschaft, im Lehrbetrieb eingesetzt. Dem stehen 10 Lehrende der Universität gegenüber. Die Gutachter halten diese Relation für einen MBA-Studiengang, der typischerweise in starkem Maße von Lehrenden aus der Praxis gespeist wird, für akzeptabel, zumal die Module inhaltlich und strukturell von den Lehrenden der Universität verantwortet werden und die wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals außer Frage steht. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf die Lehrenden der Universität, deren wissenschaftliche Qualitäten durch Forschungsprojekte, Publikationen, DFG-Mittel und weitere Drittmitteleinwerbungen belegt sind, sondern auch auf die externen Dozenten, die mehrheitlich promoviert sind und zum Teil selbst wissenschaftlich in Erscheinung treten. Die pädagogische/didaktische Qualifikation der im Programm lehrenden Wissenschaftler der Universität ergibt sich aus dem einschlägigen rechtlichen Rahmen, der durch das Landeshochschulgesetz und die Berufungsordnung der Universität gesetzt ist. Aussagekräftiger noch sind die Ergebnisse der studentischen Evaluationen, die unter anderem auch die pädagogischen/didaktischen Kompetenzen der Lehrenden zum Gegenstand haben und auch die externe Dozentenschaft erfassen. Danach gibt es keinen Anlass, daran zu zweifeln, dass die pädagogischen/didaktischen Qualitäten des Lehrpersonals den Qualitätsanforderungen gerecht werden. Insbesondere konnte im Gespräch mit der Studiengangsleitung, den Modulverantwortlichen sowie Absolventen und Studierenden die Gewissheit gewonnen werden, dass bei pädagogischen/didaktischen Mängeln unverzüglich Konsequenzen gezogen werden, die auch in einem personellen Austausch bestehen können.
Zu den Praxiskenntnissen des Lehrpersonals muss bei einem prägenden Anteil von Dozenten aus dem Wirtschaftsleben nicht besonders argumentiert werden. Ein Blick in die Studienpläne und Lebensläufe zeigt zudem, dass es sich dabei um Praktiker in zum Teil hohen, verantwortungsvollen Managementpositionen handelt. In der Gesamtschau verfügt das Lehrpersonal daher über überdurchschnittliche Praxiserfahrung.
Bei einem derart hohen Anteil von externen Lehrenden kommt der internen Kooperation unter ihnen besonderes Gewicht zu. Auch wenn die Abstimmung der Module dank langjähriger Routinen im informellen Rahmen gelingen mag, so fehlt nach den Feststellungen der Gutachter doch ein systematischer, regelmäßiger und geregelter Austausch der Lehrenden un-

tereinander. Insbesondere die Einbeziehung der Dozenten aus der Praxis in eine solche Abstimmungssystematik erscheint den Gutachtern unerlässlich. Die Qualitätsanforderungen werden insofern nicht erfüllt. Wenn dieses Defizit gleichwohl keine Auflage zur Folge hat, so weil dieses Merkmal kein verbindliches Kriterium zur Vergabe des Gütesiegels des Akkreditierungsrates darstellt. Dass die Universität gleichwohl gut beraten ist, diesen Mangel abzustellen, ergibt sich von selbst.
Die Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal ist eng und intensiv. Eine gute Betreuungsdichte und stete Erreichbarkeit der Lehrenden, nicht zuletzt die ständige Ansprechbarkeit von drei wissenschaftlichen Programmkoordinatoren und ein während der großen schriftlichen Arbeiten erfolgendes Coaching, veranlassen Absolventen und Studierende, wie sich im Gespräch ergab, zu dem Urteil „rundum zufrieden".

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.	**Ressourcen und Dienstleistungen**					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			x		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			x		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			x		
4.1.3	Pädagogische / didaktische Qualifikation des Lehrpersonals			x		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals		x			
4.1.5	Interne Kooperation				x	
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		x			

4.2 Studiengangsmanagement

Das Studiengangsmanagement ist nach den Ausführungen der Universität in verbindliche Phasen unterteilt:

Die administrative Leitung der Prozesse liege in den Händen von drei hauptamtlichen Programmkoordinatoren. Je ein Programmkoordinator sei für drei Module verantwortlich. Während jeder Arbeitswoche finde ein Team-Meeting der Programmkoordinatoren mit dem Programmleiter statt. Die anstehenden Aufgaben würden in einer „Action Liste" nach Verantwortlichkeit festgelegt. Entscheidungsverantwortlich für das Programm insgesamt sei der von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät ernannte hauptamtliche Programmleiter (Studiengangsleiter). Er wache darüber, dass das Lehrangebot der Prüfungsordnung entspreche, das Studium innerhalb der Regelstudienzeit ordnungsgemäß durchgeführt werden könne, eine angemessene Betreuung der Studierenden stattfinde und die Evaluationen unter Einbe-

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

ziehung der Studierenden ordnungsgemäß durchgeführt würden. Darüber hinaus sei er verantwortlich für

- die strategische und inhaltliche Weiterentwicklung des Programms,
- die Moderation von Veranstaltungen im Rahmen des Programms,
- die inhaltliche Strukturierung des Lehrbetriebes,
- die Beratung der Teilnehmer in ihrem Lernprozess,
- das Initiieren und Coachen von Projektarbeiten,
- das Abnehmen von Prüfungsleistungen,
- die Unterstützung der Gestaltung von wissenschaftlichen Konferenzen,
- die Herstellung von Allianzen und Gewinnung strategischer Partner.

Die Verwaltungsunterstützung für Studierende und Lehrpersonal sei in Geschäftsfelder gegliedert, zu denen das „Recruitment“ gehöre, die Ablauforganisation, der Finanzbereich sowie „IT & Support“. Das Controlling der Geschäftsfelder erfolge über Projekte, die über die „Action List“ nach Verantwortlichkeit den Programmkoordinatoren zugeordnet seien. Das Office-Team setze sich wie folgt zusammen:

- 1 Programmleiter
- 3 Programmkoordinatoren
- 1 Bürokraft
- 1-2 Hilfskräfte
- 1-2 Praktikanten

Wie die Universität ausführt, führen der MBA-Programmdirektor und die MBA-Programmkoordinatoren halbjährlich Gespräche mit den Verwaltungsmitarbeitern zur Förderung der Aufgabenerledigung, die im gegebenen Fall auch zu entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen führen können.

Für das Gelingen der MBA-Programme hat die Universität, wie sie darlegt, einen Beirat eingerichtet. Dieser Beirat besteht aus zurzeit 8 Mitgliedern der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (mindestens 50% der Beiratsmitglieder) und aus Experten verschiedener Wirtschaftsbranchen. Der Beirat sei das höchste Leitungsgremium des Programms, er ernenne die Prüfungskommission, treffe strategische Entscheidungen, begutachte Struktur und Inhalte der Module, unterbreite Vorschläge zur Weiterentwicklung des Programms, vertrete es im Außenbereich und wirke mit bei der Ernennung des Programmdirektors und der Koordinatoren. Der Beirat trete mindestens einmal im Semester zusammen. Bei Stimmengleichheit liege die endgültige Entscheidung beim Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als dem Vorsitzenden.

Bewertung:

Auch hier gilt, dass sich aus langjähriger Übung heraus eine funktionierende Ablaufstruktur herausgebildet hat, in der auch die diversen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in gewachsenem Selbstverständnis wahrgenommen werden. So konnte in der BvO festgestellt werden, dass es z.B. zwischen den für die Administration zuständigen Programmkoordinatoren und den für die Modulinhalte verantwortlichen Lehrenden eine funktionierende Aufgabenabgrenzung und -wahrnehmung gibt, ohne dass dies in Ordnungen oder sonstigen Dokumenten festgelegt ist. Dasselbe gilt für die Ebene Studiengangsleiter/Modulverantwortliche und die Schnittstelle Verwaltung/akademischer Betrieb. Nun lehrt die Lebenserfahrung, dass informelle Strukturen häufig reibungsloser funktionieren als ein in Papierform gefasstes Regelwerk. Gleichwohl empfehlen die Gutachter, die maßgeblichen Ablauf- und Entscheidungsprozesse sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Schriftform festzulegen, da informelle Strukturen insbesondere bei personeller Fluktuation – wie sie gerade bei diesem Programm auf leitender Ebene stattgefunden hat – äußerst anfällig sind und das

Risiko von Reibungsverlusten bei einem auf höchste Effizienz angewiesenen Studiengang vermieden werden sollte.
Die Verwaltungsunterstützung für Studierende und Lehrende ist, wie auch die Gespräche mit Lehrenden, Absolventen und Studierenden gezeigt haben, umfassend und ubiquitär gewährleistet. Neben den Einrichtungen der allgemeinen Verwaltung ermöglichen die 3 Programmkoordinatoren sowie ausschließlich für diesen Studiengang tätige Büro- und Hilfskräfte eine denkbar enge, persönliche Betreuung, die auch über das MBAnet wahrgenommen werden kann und wird. Die Gutachter schließen zudem aus den dezidiert positiven Aussagen der bei der BvO angehörten Absolventen und Studierenden, dass die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen übertroffen werden. Zu dieser hervortretenden Qualität tragen die regelmäßig geführten Mitarbeitergespräche und daraus abgeleitet Qualifizierungsmaßnahmen zweifellos bei.
Ein Beirat für diesen Studiengang ist eingerichtet. In „guidelines“ sind die Aufgaben und Befugnisse und die Frequenz der Zusammenkünfte des Beirats festgelegt, wobei die abschließende Entscheidungsprärogative im Zweifelsfall stets auf Seiten der Universität verbleibt. Der Beirat erfüllt nach Zusammensetzung, Aufgabenspektrum und Kompetenzzuweisung die qualitativen Anforderungen.

Darüber hinaus bleibt festzuhalten:

- Die Studiengangsleitung koordiniert die Abläufe aller im Studiengang Mitwirkenden und trägt Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.2	Studiengangsmanagement			x		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			x		
4.2.2	Studiengangsleitung			x		
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		x			
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse			x		

4.3 Dokumentation des Studienganges

Die Studien- und Prüfungsordnung steht, wie die Universität ausführt, den Studierenden im Internet auf der MBAnet-Plattform zur Verfügung. Dasselbe gelte für den Modulkatalog. Die Aktivitäten im Studienjahr würden in einem Rechenschaftsbericht zusammengefasst und veröffentlicht. Er werde den Förderern des Programms und dem Beirat vorgelegt.

Bewertung:

Die Gutachter konnten sich vom Vorliegen einer Studien- und Prüfungsordnung, eines Studienverlaufsplans und von Modulbeschreibungen in elektronischer- und in Papierform überzeugen und auch davon, dass die Dokumente den Studierenden rechtzeitig zur Verfügung stehen. Die fachliche und überfachliche Unterstützung der Programmteilnehmer durch entsprechende Expertise ist gewährleistet. In den Rechenschaftsbericht konnte eingesehen

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

werden. Mit ihm werden die Anforderungen an die Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr erfüllt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.3	Dokumentation des Studienganges			x		
4.3.1*	Beschreibung des Studienganges			x		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			x		

4.4 Sachausstattung

Die Universität führt aus, dass der Studiengang während der Präsenzphasen komplett im Collegium Polonicum durchgeführt werde, in welchem alle erforderlichen Lehr- und Büroräume untergebracht und mit modernster Informations- und Präsentationstechnik ausgestattet worden seien. Der Zugang zur Literatur sei durch die Bereitstellung von 700.000 Medieneinheiten durch die Universitätsbibliothek gewährleistet, zudem durch umfangreiche Präsenzbestände des Collegium Polonicum und durch eine spezielle Zugriffsbibliothek für die Studierenden dieses Programms. Der Zugriff auf die für dieses Programm relevanten Datenbanken (z.B. WISO, BSC, SourceOECD) sei ebenso gewährleistet wie der Zugriff auf 1.200 gehaltene Zeitschriften und die Recherche in den verbundenen Bibliothekskatalogen.
Die Bibliothek sei an Wochentagen bis 21:00 Uhr geöffnet, am Wochenende bis 18:00 Uhr. Sie verfüge über 408 Arbeitsplätze, davon 57 Arbeitsplätze mit Internetanschluss sowie ebenfalls internetzugänglich ausgestattete Arbeitskabinen.

Bewertung:

Die Gutachter haben sich durch Augenscheineinnahme davon überzeugt, dass technisch gut ausgestattete Unterrichtsräume im Collegium Polonicum zur Verfügung stehen. Sie werden langfristig eingeplant und stehen daher während der Präsenzphasen auch unter Berücksichtigung anderer Bedarfe zur Disposition dieses Studienganges. Die Räume sind barrierefrei erreichbar und behindertengerecht ausgestattet. Die Qualitätsanforderungen an die Konfiguration der Räumlichkeiten werden erfüllt.
Die für diesen Studiengang benötigte Literatur ist nicht nur in den Räumlichkeiten der Universitätsbibliothek präsent, sondern in Form eines erweiterten Handapparates steht sie den Programmteilnehmern auch im Collegium Polonicum zur Verfügung, das im Übrigen selbst über erhebliche, auch einschlägige Literaturbestände verfügt, die ebenfalls für die Studierenden zugänglich sind. Die elektronisch verfügbaren Literatur- und Zeitschriftenbestände sind ausreichend und können, ebenso wie Datenbanken und Kataloge, über das Internet und das für diesen Studiengang implementierte MBAnet genutzt werden. Die Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur sind vollauf zufriedenstellend, was auch für die Bibliotheksöffnungszeiten gilt. Dabei ist zu bedenken, dass die besondere Struktur dieses Studiums den Besuch der Bibliotheksräume nicht gerade begünstigt. Durch die hochkomprimierte Präsenzphase kommen die Programmteilnehmer nicht in dem Umfang in den Genuss zahlreicher gut ausgestatteter Arbeitsplätze, wie es vom Angebot her möglich wäre. Nicht nur die Universitätsbibliothek am Standort Frankfurt/Oder ist vorzüglich mit Arbeitsplätzen versehen, sondern auch im Collegium Polonicum, das überhaupt über eine beeindruckende Infrastruktur verfügt, können bestens eingerichtete Bibliotheksarbeitsplätze zahlreich in Anspruch genommen werden. Da auch Laptops kostenfrei bereitgestellt werden und der elektronische

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Zugriff auf die Bestände möglich ist, werden bei diesem Merkmal die Qualitätsanforderungen übertroffen.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.4	Sachausstattung			x		
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume			x		
4.4.2	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			x		
4.4.3	Öffnungszeiten der Bibliothek			x		
4.4.4	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		x			

4.5 Zusätzliche Dienstleistungen

Die Universität weist darauf hin, dass sich die Studierenden bereits in einem Arbeitsverhältnis befinden und der Arbeitgeber zumeist das Studium durch(Teil-)Finanzierung oder Freistellungen unterstützt. Eine gezielte Stellenvermittlung finde daher nicht statt. Im Übrigen sei es den Programmteilnehmern freigestellt, die Dienste des Career Center zu nutzen. Als karrierefördernd komme auch das Alumninetzwerk in Betracht, in welchem zurzeit 181 Absolventen organisiert seien. Die Betreuung dieses Netzes liege in Händen der Programmkoordinatoren und umfasse die Organisation jährlicher Treffen und Regionalvertreter-Konferenzen, die Herausgabe eines MBA-Newsletter, eines Alumni-Yearbook sowie die elektronisch gestützte Kommunikation und Betreuung (MBA-Alumniplattform, soziale Netzwerke). Neuerlich seien Alumini-Regionalkonferenzen eingerichtet und Alumini-Regionalvertreter berufen worden, um die Aktivitäten und das Marketing in den Regionen voranzutreiben.
Eine soziale Betreuung im engeren Sinne finde nicht statt; im gegebenen Fall stünden die Programmkoordinatoren wie auch die Programmverantwortlichen zur Verfügung.

Bewertung:

Eine Karriereberatung und ein Placement-Service können von den Studierenden grundsätzlich in Anspruch genommen werden, sind für die Klientel dieses Programms aber nicht von Relevanz. Entsprechendes gilt für die soziale Beratung und Betreuung der Studierenden.
Die Alumni sind organisiert und werden vom MBA-Office effizient betreut. Angesichts knapper werdender Finanzmittel hat die Universität die Aktivitäten der Alumni durch Gründung von Regionalkonferenzen und die Benennung von „Botschaftern“ forciert und baut das Netzwerk und das Einsatzspektrum der Ehemaligen aus. Die Qualitätsanforderungen an eine wirksame Alumini-Organisation werden erfüllt.

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			x		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service					n.r
4.5.2	Alumni-Aktivitäten			x		
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Studierenden					n.r.

4.6 Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges

Die Universität teilt mit, dass die Kosten des Programms ermittelt wurden und eine daraus abgeleitete Vollkostenkalkulation, die alle wichtigen Kostenarten umfasse, der Finanzplanung zugrunde liege. Diese Kalkulation sei auch Basis für das Projektcontrolling und die Abstimmung mit der Finanzabteilung der Universität.
Die finanzielle Grundausstattung werde durch die Einnahmen aus Studiengebühren, Einnahmen durch Stipendiengeber und Finanzmittel der Universität gewährleistet. Diese Gewährleistung beziehe sich zunächst auf jede von der Universitätsleitung zugelassene Kohorte, darüber hinaus habe die Universität jedoch ein grundsätzliches, langfristiges Interesse an der Durchführung des Studienganges.

Bewertung:

Die Gutachter haben Einsicht genommen in detaillierte und logisch nachvollziehbare Kostenkalkulationen und die diesen gegenüberstehenden Einnahmen. Die in nunmehr 12 Jahren gesammelten Kostenerfahrungen mit diesem Programm erlauben eine valide Projektion der finanziellen Rahmendaten in die Zukunft. Die Qualitätsanforderungen an die Finanzplanung werden erfüllt, auch wenn ihnen leider entnommen werden muss, dass bei einer Aufnahmekapazität von 25 Studienanfängern die kostendeckende Kohortengröße von 19 Neueinschreibungen in den Studienjahren 2009/10 (12 Einschreibungen) und 2010/11 (15 Einschreibungen) nicht erreicht wurde. Die Universität wird daher alle Kräfte darauf richten müssen, die Anfängerzahlen auf ein kostendeckendes Niveau zu heben, woran sie, was bei der BvO überzeugend dargelegt wurde, auf verschiedenen Feldern intensiv arbeitet. Trotz dieser kritischen Finanzierungssituation erachten die Gutachter die finanzielle Grundausstattung als gesichert, da der Studiengang als Programm in der Verantwortung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an den Haushaltsmitteln der Fakultät im notwendigen Umfang partizipiert und sich die Fakultät, wie der Dekan bei der BvO bekundet hat, für eine funktionssichernde Grundfinanzierung des Programms auch in der Pflicht sieht. Nach Überzeugung der Gutachter ist die Finanzierungssicherheit – unabhängig von einer kostendeckenden Selbstfinanzierung des Studienganges – auch für den gesamten Akkreditierungszeitraums gegeben. Auf Nachfrage hat der Präsident der Universität bekundet, dass die Universität die Finanzierung des Programms für den Akkreditierungszeitraum gewährleiste. Die Einhaltung dieser Zusage, an der zu zweifeln ohnehin kein Anlass besteht, wird auch durch das besondere Profil des Studienganges,in dem sich die Leitgedanken der Universität prägend widerspiegeln, fundiert.

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			x		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			x		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			x		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			x		

5 Qualitätssicherung

Eine systematische und kontinuierliche hochschulbezogene Qualitätsentwicklung findet nach den Darlegungen der Universität durch den MBA-Studiengangsleiter, den MBA-Beirat und die Professoren der Fakultät statt. Folgende Maßnahmen dienten der Qualitätsweiterentwicklung:

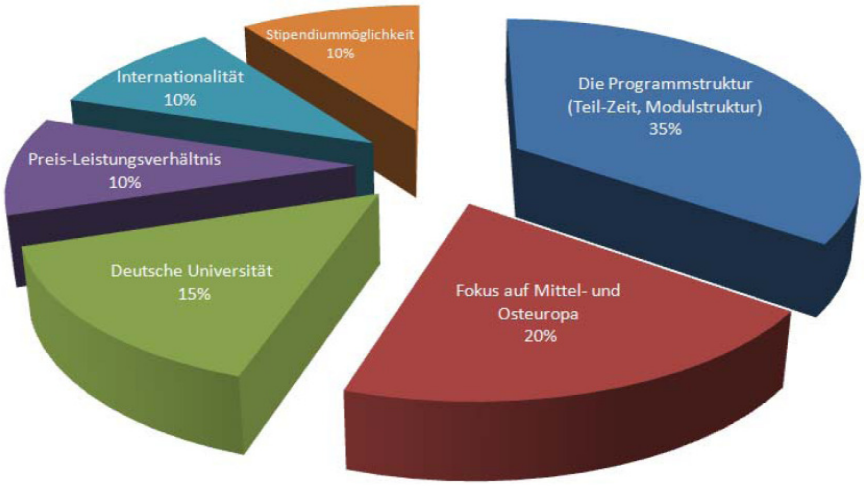
- Erfahrungsaustausch mit anderen MBA-Programmen
- Strategie-Workshops
- Coaching- und Feedbackprozesse
- Zielvereinbarungen
- Evaluation und Verbesserungsmanagement
- Einbindung der Lecturers in die Weiterentwicklung des Programms
- Enge Verzahnung mit Fakultät und Beirat.

Halbjährliche Mitarbeitergespräche dienten dem Erkennen ihrer Fähigkeiten und seien Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes. Im Übrigen würden Evaluationen durchgeführt, deren Ergebnisse zu implementieren in die Verantwortung des Programmleiters falle. An der Auswertung der Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsverfahren seien die Lehrenden über den MBA-Beirat beteiligt.
Die Bewertung durch Studierende beinhalte die Evaluierung aller Lehrveranstaltungen sowie die Unterstützungsleistungen durch das MBA-Office jeweils am Ende eines jeden Moduls. Die Evaluation erfolge schriftlich mittels eines Fragebogens, der in die 4 Bereiche

- Arbeit des MBA-Office
- Firmenbesuche
- Sprachunterricht
- Dozenten

unterteilt sei, wobei die Bewertungsskala für die Dozenten 10 Kriterien umfasse. Die Ergebnisse erhält neben dem Lehrpersonal der Studiengangsleiter, der sie im Rahmen entsprechender Feedback-Gespräche mit den Betroffenen auswerte.
Auch das Lehrpersonal sei insofern an der Qualitätssicherung beteiligt, als es die Arbeit des MBA-Office nach jeder Lehrveranstaltung mithilfe eines Evaluationsbogens nach einer Skala von 1 bis 4 zu bewerten habe. Schließlich werde in der Regel alle drei Jahre eine Alumni-Umfrage durchgeführt, in der die Alumni ihre Erfahrungen mit dem MBA-Programm nachträglich zu bewerten hätten. Zurzeit erfolge eine solche Alumnibefragung durch das CHE. Davor sei eine Erhebung im Jahr 2008 durchgeführt worden, mit der u.a. nach den entscheidenden Faktoren für die Programmwahl gefragt worden sei und die zu folgendem Ergebnis geführt habe:

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant



Bewertung:

Ein Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf den Ebenen von Hochschulleitung und Fakultät, das einen verbindlichen Rahmen für die qualitative Entwicklung von Studiengängen und die Sicherung und Kontrolle einheitlicher Standards gewährleistet, ist an der Universität noch nicht implementiert. Nach Auskunft des Präsidenten befindet es sich im Aufbau und soll zeitnah zur Anwendung kommen. Insofern werden die Qualitätsanforderungen für die Qualitätssicherung und -entwicklung auf studiengangübergreifender Ebene derzeit nicht erfüllt. Auch wenn dieses Defizit nicht zu einer Auflage führt, weil dieses Merkmal nach den Regeln des Akkreditierungsrates nicht zu den für die Vergabe des Gütesiegels verbindlichen Kriterien gehört, so kann doch an der Dringlichkeit, diesen Mangel zu beseitigen,kein Zweifel bestehen.
Auf der Ebene des Studienganges findet ein Qualitätssicherungs- und Entwicklungsverfahren Anwendung, in das alle „Stakeholder“ – Studierende, Dozenten, Alumni, Beirat und das MBA-Office – einbezogen sind. Die Verantwortung für den Prozess liegt beim Programmleiter, der auch dafür Sorge zu tragen hat, dass die Evaluationsergebnisse in konkrete Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung einfließen. Auch wenn Verfahren und Prozesse nicht schriftlich fixiert sind, so sind die Gutachter doch zu der Überzeugung gelangt, dass sie funktionieren und – wie sich gezeigt hat – zu konkreten Optimierungsschritten führen. Angesichts der konzentrierten Betreuung und Überwachung des Programms durch 3 Koordinatoren, den Programmleiter und die modulverantwortlichen Hochschullehrer sowie die Überschaubarkeit des Evaluationsgegenstandes halten die Gutachter das zwar unregelmentierte, aber gleichwohl effektive Zusammenwirken der Beteiligten für ausreichend.
Die Evaluation durch Studierende deckt alle relevanten Bereiche ab und erfolgt strukturell zum jeweils richtigen Zeitpunkt, nämlich am Ende eines jeden Moduls. Die Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Evaluationsbögen sorgfältig ausgewertet werden und die Ergebnisse nicht nur die richtigen Adressaten erreichen, sondern notwendige Interventionen auch zügig erfolgen. Absolventen und Studierende haben im Gespräch bekundet, dass negative Bewertungen inhaltlicher, didaktischer oder organisatorischer Art zu sichtbaren Konsequenzen führten, die im Einzelfall auch personeller Art waren. Allerdings haben die Gutachter auch den Eindruck gewonnen, dass das Feedback von Programmleitung und Modulverantwortlichen zu den Studierenden über die Ergebnisse der studentischen Evaluation – die auch die Leistungen der Verwaltung betrifft – systematischer ausgestaltet sein könnte. Die Gutachter würden es begrüßen, wenn die Universität diesen Kommunikationsstrang noch stärken würde.

Eine Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal in Bezug auf das Programm findet nicht statt. Zwar haben die Dozenten nach jeder Lehrveranstaltung die Arbeit des MBA-Office als die das Programm zu administrierende Verwaltungseinheit zu bewerten, was sinnvoll und zu begrüßen ist. Aus Sicht der Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges kommt es aber darauf an, dass die Lehrenden „unter sich“ in einem regelmäßigen, systematisierten Verfahren (z.B. Lehrendenforum, Dozentenkonferenz o.ä.) darüber reflektieren, wie Strukturen, Inhalte und Abläufe des Programms optimiert werden können. Die insoweit bestehenden Qualitätsanforderungen werden nicht erfüllt, was aber keine Auflage zur Folge hat,da nach den Regeln des Akkreditierungsrates auch dieses Merkmal kein verbindliches Kriterium zur Vergabe des Gütesiegels des Akkreditierungsrates darstellt.
Alumnibefragungen finden regelmäßig statt, die Ergebnisse werden dokumentiert, ausgewertet und in der Fakultät, der Programmleitung, im MBA-Office und im Beirat thematisiert. Die Ergebnisse geben der Universität wichtige Hinweise im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung des Programms und werden angemessen berücksichtigt. Die diesbezüglichen Qualitätsanforderungen werden erfüllt.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
5.	**Qualitätssicherung**					
5.1	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule und das Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Fachbereich sowie Studiengangsleitung in der Studiengangsentwicklung				x	
5.2*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			x		
5.3	Instrumente der Qualitätssicherung			x		
5.3.1	Evaluation durch Studierende			x		
5.3.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal				x	
5.3.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			x		

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

Qualitätsprofil

Hochschule: Europa-Universität Viadrina
„Management for Central and Eastern Europe (MBA)“

Beurteilungskriterien		Bewertungsstufen				
		Exzellent	**Qualitäts-anforderung übertroffen**	**Qualitäts-anforderung erfüllt**	**Qualitäts-anforderung nicht erfüllt**	**n.b.[1] n.r.[2]**
1.	**Ziele und Strategie**					
1.1.	Zielsetzungen des Studienganges			x		
1.1.1	Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Studiengangskonzeptes			x		
1.1.2	Begründung der Abschlussbezeichnung			x		
1.1.3	Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang in D)			x		
1.1.4	Studiengang und angestrebte Qualifikations- und Kompetenzziele			x		
1.2	Positionierung des Studienganges			x		
1.2.1	Positionierung im Bildungsmarkt			x		
1.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt im Hinblick auf Beschäftigungsrelevanz („Employability“)			x		
1.2.3	Positionierung im strategischen Konzept der Hochschule		x			
1.3	Internationale Ausrichtung		x			
1.3.1	Internationale Ausrichtung der Studiengangskonzeption		x			
1.3.2	Internationalität der Studierenden	x				
1.3.3	Internationalität der Lehrenden		x			
1.3.4	Internationale Inhalte		x			
1.3.5	Interkulturelle Inhalte		x			
1.3.6	Strukturelle und/oder Indikatoren für Internationalität			x		
1.3.7	Fremdsprachenkompetenz		x			
1.4	Kooperationen und Partnerschaften			x		
1.4.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken			x		
1.4.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen			x		
1.5	Chancengleichheit			x	**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**	
2	**Zulassung (Bedingungen und Verfahren)**					
2.1	Zulassungsbedingungen			Auflage		

[1] n.b. = nicht beobachtbar
[2] n.r. = nicht relevant

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
2.2	Auswahlverfahren			x		
2.3	Berufserfahrung (* für weiterbildenden Master-Studiengang)			Auflage		
2.4	Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz		x			
2.5*	Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Zulassungsverfahrens			x		
2.6*	Transparenz der Zulassungsentscheidung			x		
3.	**Konzeption des Studienganges**					
3.1	Struktur			x		
3.1.1	Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente			x		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS)“ und der Modularisierung			2 Auflagen		
3.1.3*	Studien- und Prüfungsordnung			Auflage		
3.1.4*	Studierbarkeit			x		
3.2	Inhalte			x		
3.2.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums			x		
3.2.2	Fachliche Angebote in Kernfächern			x		
3.2.3	Fachliche Angebote in Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer)					n.r.
3.2.4	Fachliche Angebote in den Wahlmöglichkeiten der Studierenden (falls zutreffend)					n.r.
3.2.5	Integration von Theorie und Praxis			x		
3.2.6	Interdisziplinarität			x		
3.2.7	Methoden und wissenschaftliches Arbeiten			x		
3.2.8	Wissenschaftsbasierte Lehre			x		
3.2.9	Prüfungsleistungen			x		
3.2.10	Abschlussarbeit			x		
3.3	Überfachliche Qualifikationen			x		
3.3.1	Kompetenzerwerb für anwendungs- und/oder forschungsorientierte Aufgaben (nur bei Master-Studiengang)			x		
3.3.2	Bildung und Ausbildung			x		
3.3.3	Ethische Aspekte			x		
3.3.4	Führungskompetenz			x		
3.3.5	Managementkonzepte			x		
3.3.6	Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik			x		
3.3.7	Kooperations- und Konfliktfähigkeit			x		
3.4	Didaktik und Methodik			x		
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			x		

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
3.4.2	Methodenvielfalt			x		
3.4.3	Fallstudien / Praxisprojekt			x		
3.4.4	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien			x		
3.4.5	Gastreferenten			x		
3.4.6	Tutoren im Lehrbetrieb					n.r
3.5*	Berufsbefähigung			x		
4.	**Ressourcen und Dienstleistungen**					
4.1	Lehrpersonal des Studienganges			x		
4.1.1*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen			x		
4.1.2*	Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			x		
4.1.3	Pädagogische / didaktische Qualifikation des Lehrpersonals			x		
4.1.4	Praxiskenntnisse des Lehrpersonals		x			
4.1.5	Interne Kooperation				x	
4.1.6	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal		x			
4.2	Studiengangsmanagement			x		
4.2.1	Ablauforganisation für das Studiengangsmanagement und Entscheidungsprozesse			x		
4.2.2	Studiengangsleitung			x		
4.2.3*	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		x			
4.2.4	Beratungsgremium (Beirat) und dessen Struktur und Befugnisse			x		
4.3	Dokumentation des Studienganges			x		
4.3.1*	Beschreibung des Studienganges			x		
4.3.2	Dokumentation der Aktivitäten im Studienjahr			x		
4.4	Sachausstattung			x		
4.4.1*	Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume			x		
4.4.2	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			x		
4.4.3	Öffnungszeiten der Bibliothek			x		
4.4.4	Anzahl und technische Ausstattung der Bibliotheksarbeitsplätze für Studierende		x			
4.5	Zusätzliche Dienstleistungen			x		
4.5.1	Karriereberatung und Placement Service					n.r
4.5.2	Alumni-Aktivitäten			x		
4.5.3	Sozialberatung und -betreuung der Stu-					n.r.

		Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.b.[1] n.r.[2]
	dierenden					
4.6	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges			x		
4.6.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Finanzplanung			x		
4.6.2	Finanzielle Grundausstattung			x		
4.6.3*	Finanzierungssicherheit für den Studiengang			x		
5.	**Qualitätssicherung**					
5.1	Qualitätssicherung und -entwicklung der Hochschule und das Zusammenwirken zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Fachbereich sowie Studiengangsleitung in der Studiengangsentwicklung				x	
5.2*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Studienganges in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			x		
5.3	Instrumente der Qualitätssicherung			x		
5.3.1	Evaluation durch Studierende			x		
5.3.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal				x	
5.3.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			x		