

**Akkreditierungsbericht zum Akkreditierungsantrag der  
Hochschule Konstanz  
Fakultät Wirtschafts- Kultur- und Rechtswissenschaften  
979-xx-2**



**76. Sitzung der Ständigen Akkreditierungskommission am 10.05.2016**

**TOP 6.07**

Studiengang	Abschluss	ECTS	Regel- studienzeit	Studienart	Kapazität	Master	
						konsekutiv/ weiterbild.	Profil
Betriebswirtschaftslehre	B.A.	210	7 Semester	Vollzeit	90	-	-
Unternehmensführung	M.A.	90	3 Semester	Vollzeit	30	K	A
General Management	MBA	90	4 Semester	Teilzeit	30	W	A
Human Capital Management	MBA	120	6 Semester	Teilzeit	15	W	A
Compliance and Corporate Governance	MBA	90	4 Semester	Teilzeit	20	W	A

Vertragsschluss am: 24.09.2014

Datum der Vor-Ort-Begutachtung: 26.11.2015

Ansprechpartner der Hochschule:

für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung: Professor Dr. Frank Best, Tel.: 07531 206-338, [frank.best@htwgkonstanz.de](mailto:frank.best@htwgkonstanz.de)

für General Management, Human Capital Management sowie Compliance and Corporate Governance: Roland Luxemburger, MBA, Tel.: 07531 206-337, [roland.luxemburger@htwgkonstanz.de](mailto:roland.luxemburger@htwgkonstanz.de)

Betreuender Referent: Stefan Claus

Gutachtergruppe:

- Herr Professor Dr. Hans Klaus, Fachhochschule Kiel, Fachbereich Wirtschaft
- Herr Professor Dr. Birger Priddat, Universität Witten/Herdecke, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre und Philosophie
- Herr Professor Dr. Christian Kröger, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Herr Dr. Christian Struck, MPSN Internet GmbH, Göttingen (Vertreter der Berufspraxis)
- Herr Frederic Menninger, Student der Mathematischen Finanzökonomie, Universität Konstanz

**Hannover, den 26.02.2016**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I-2
I. Gutachtervotum und SAK-Beschluss .....	I-5
1. SAK-Beschluss .....	I-5
1.1 Allgemeine Auflagen/Mängel .....	I-5
1.2 Betriebswirtschaftslehre (B.A.) .....	I-6
1.3 Unternehmensführung (M.A.) .....	I-6
1.4 General Management (MBA) .....	I-6
1.5 Human Capital Management (MBA) .....	I-7
1.4 Compliance and Corporate Governance (MBA) .....	I-8
2. Abschließendes Votum der Gutachtergruppe .....	I-9
2.1 Allgemein .....	I-9
2.2 Betriebswirtschaftslehre (B.A.) .....	I-10
2.3 Unternehmensführung (M.A.) .....	I-10
2.4 General Management (MBA) .....	I-10
2.5 Human Capital Management (MBA) .....	I-11
2.1 Compliance and Corporate Governance (MBA) .....	I-11
II. Bewertungsbericht der Gutachter .....	II-1
Einleitung und Verfahrensgrundlagen .....	II-1
1. Studiengangsübergreifende Aspekte .....	II-2
1.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse .....	II-2
1.2 Inhalte der Studiengänge .....	II-3
1.3 Studierbarkeit .....	II-4
1.4 Ausstattung .....	II-6
1.5 Qualitätssicherung .....	II-8
2. Betriebswirtschaftslehre (B.A.) .....	II-10
2.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse .....	II-10
2.2 Inhalte des Studiengangs .....	II-10
2.3 Studierbarkeit .....	II-12
2.4 Ausstattung .....	II-13
2.5 Qualitätssicherung .....	II-13
3. Unternehmensführung (M.A.) .....	II-14
3.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse .....	II-14
3.2 Inhalte des Studiengangs .....	II-15

Inhaltsverzeichnis

3.3	Studierbarkeit.....	II-16
3.4	Ausstattung.....	II-17
3.5	Qualitätssicherung.....	II-17
4.	General Management (MBA)	II-18
4.1	Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse.....	II-18
4.2	Inhalte des Studiengangs.....	II-18
4.3	Studierbarkeit.....	II-19
4.4	Ausstattung.....	II-21
4.5	Qualitätssicherung.....	II-21
5.	Human Capital Management (MBA)	II-23
5.1	Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse.....	II-23
5.2	Inhalte des Studiengangs.....	II-23
5.3	Studierbarkeit.....	II-25
5.4	Ausstattung.....	II-25
5.5	Qualitätssicherung.....	II-25
6.	Compliance and Corporate Governance (MBA)	II-26
6.1	Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse.....	II-26
6.2	Inhalte des Studiengangs.....	II-26
6.3	Studierbarkeit.....	II-28
6.4	Ausstattung.....	II-29
6.5	Qualitätssicherung.....	II-30
7.	Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates	II-31
7.1	Qualifikationsziele der Studiengangskonzepte (Kriterium 2.1).....	II-31
7.2	Konzeptionelle Einordnung der Studiengänge in das Studiensystem (Kriterium 2.2)...	II-31
7.3	Studiengangskonzepte (Kriterium 2.3).....	II-33
7.4	Studierbarkeit (Kriterium 2.4).....	II-33
7.5	Prüfungssystem (Kriterium 2.5).....	II-34
7.6	Studiengangsbezogene Kooperationen (Kriterium 2.6).....	II-34
7.7	Ausstattung (Kriterium 2.7).....	II-35
7.8	Transparenz und Dokumentation (Kriterium 2.8).....	II-36
7.9	Qualitätssicherung und Weiterentwicklung (Kriterium 2.9).....	II-36
7.10	Studiengänge mit besonderem Profilanspruch (Kriterium 2.10).....	II-37
7.11	Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit (Kriterium 2.11).....	II-37
III.	Appendix.....	III-1

Inhaltsverzeichnis

1. Stellungnahme der Hochschule

III-1

## I. Gutachtertvetum und SAK-Beschluss

### 1. SAK-Beschluss

*Die SAK nimmt die Stellungnahme der Hochschule vom 06.04.2016 zur Kenntnis, sieht hierdurch die Mängel jedoch nicht als vollständig behoben an.*

*In der Stellungnahme hat die Hochschule zwar die Problematik der vielfach auftretenden Teilprüfungen in allen Studienprogrammen angesprochen. Selbst nach Berücksichtigung eventuell entstandener Missverständnisse der Gutachtergruppe bei der Interpretation der Antragsdokumente bleiben in allen Programmen Prüfungen, die sich nicht (zumindest potentiell) auf das gesamte Modul erstrecken. Eine frühe Ankündigung im Semester, welche Prüfungsform zur Ausfüllung der „sonstigen schriftlichen oder praktischen Arbeit“ tatsächlich eingesetzt wird, löst das mit der zweiten Auflage angesprochene Problem nicht vollständig. Sie muss deshalb ebenfalls bestehen bleiben. Die von der Hochschule im Rahmen der Stellungnahme eingereichten Excel-Tabellen erlauben keinen Rückschluss darauf, welche Informationen daraus für welche Weiterentwicklung der Studienprogramme gezogen wurden.*

*Insbesondere bei Weiterbildungsstudiengängen ist nach den Regelungen zu Studiengängen mit besonderem Profilanspruch eine Abfrage der studentischen Arbeitsbelastung notwendig. Es muss ein Abgleich zwischen vorgesehener, in ECTS-Punkten angegebener zeitlicher Beanspruchung der Studierenden mit der von ihnen tatsächlich aufgewendeten Zeit fürs Studium vorgenommen werden. Dass eine solche Befragung bislang nicht stattgefunden hat, rechtfertigt die entsprechende Auflage bei allen Weiterbildungsstudiengängen. Sie bleibt wie vorgeschlagen für die weiterbildenden Studienprogramme bestehen. Die mit den übrigen Auflagen für den Studiengang Compliance and Corporate Governance (MBA) geforderten Nachweise wurden nicht erbracht.*

*Die SAK stimmt dem Bewertungsbericht der Gutachtergruppe im Wesentlichen zu.*

#### 1.1 Allgemeine Auflagen/Mängel

- 1. Die Hochschule muss sämtliche Module den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben anpassen. Derzeit entspricht die überwiegende Anzahl der Module diesen Vorgaben nicht. Bei jedem Modul muss es sich grundsätzlich um eine thematisch und zeitlich abgerundete, in sich geschlossene und mit Leistungspunkten belegte Studieneinheit handeln, die mit nur einer Prüfung abgeschlossen werden kann und mindestens einen Umfang von fünf ECTS-Punkten aufweist. Prüfungen müssen grundsätzlich das gesamte Modul umfassen, die Teilinhalte der Module müssen deshalb über klare Zusammenhänge verfügen. Teilprüfungen bedürfen ebenso einer Begründung wie Module, welche den Mindestumfang von fünf ECTS-Punkten unterschreiten. (Kriterium 2.2, Drs. AR 20/2013)*
- 2. Die eingesetzten Prüfungsformen müssen kompetenzorientiert sein. Die Festlegung einer „sonstigen schriftlichen oder praktische Arbeit“ als Prüfungsform erlaubt keinen*

*Rückschluss auf die Kompetenzorientierung und ist deshalb zu unbestimmt. Auf Ebene des Studiengangs muss die eingesetzte Prüfung oder die Auswahl möglicher Prüfungsformen durch Nennung solcher Prüfungsformate festgelegt sein, die im allgemeinen Teil der Prüfungsordnung hinreichend klar definiert sind. (Kriterien 2.2, 2.5, 2.8 Drs. AR 20/2013)*

- 3. Die Hochschule muss auf Ebene jedes Studiengangs nachweisen, dass sie aus dem Verbleib ihrer Studierenden Rückschlüsse auf die Eignung des jeweiligen Studiengangskonzeptes zur Erreichung der Qualifikationsziele zieht. Die zu diesem Zweck vorgelegte akkumulierte Verbleibstudie erfüllt diese Anforderung nicht. (Kriterium 2.9 Drs. AR 20/2013)*

## **1.2 Betriebswirtschaftslehre (B.A.)**

*Die SAK akkreditiert den Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss Bachelor of Arts mit den allgemeinen Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.*

*Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Auflagenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

## **1.3 Unternehmensführung (M.A.)**

*Die SAK akkreditiert den Studiengang Unternehmensführung mit dem Abschluss Master of Arts mit den allgemeinen Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.*

*Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Auflagenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

## **1.4 General Management (MBA)**

*Die SAK akkreditiert den weiterbildenden Studiengang General Management mit dem Abschluss Master of Business Administration mit den allgemeinen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.*

- 4. Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben*

*einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)*

- 5. Die Hochschule muss die Studierbarkeit der Weiterbildungsprogramme durch Berücksichtigung der Berufstätigkeit Studierender sicherstellen. Trifft sie zu diesem Zweck mit den Arbeitgebern ihrer Studierenden Zielvereinbarungen, soll dort (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) die Angabe der je Semester vorgesehenen Arbeitsbelastung durch das Studium schriftlich fixiert sein. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)*

*Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Auflagenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

## **1.5 Human Capital Management (MBA)**

*Die SAK akkreditiert den weiterbildenden Studiengang Human Capital Management mit dem Abschluss Master of Business Administration mit den allgemeinen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.*

- 6. Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)*
- 7. Die Hochschule muss die Studierbarkeit der Weiterbildungsprogramme durch Berücksichtigung der Berufstätigkeit Studierender sicherstellen. Trifft sie zu diesem Zweck mit den Arbeitgebern ihrer Studierenden Zielvereinbarungen, soll dort (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) die Angabe der je Semester vorgesehenen Arbeitsbelastung durch das Studium schriftlich fixiert sein. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)*

*Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Auflagenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.*

*Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).*

#### **1.4 Compliance and Corporate Governance (MBA)**

Die SAK akkreditiert den weiterbildenden Studiengang *Compliance and Corporate Governance* mit dem Abschluss *Master of Business Administration* mit den allgemeinen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

8. Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)
9. Die Hochschule muss die Studierbarkeit der Weiterbildungsprogramme durch Berücksichtigung der Berufstätigkeit Studierender sicherstellen. Trifft sie zu diesem Zweck mit den Arbeitgebern ihrer Studierenden Zielvereinbarungen, soll dort (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) die Angabe der je Semester vorgesehenen Arbeitsbelastung durch das Studium schriftlich fixiert sein. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)
10. Die Hochschule muss durch schriftlich abgefasste Kooperationsvereinbarungen mit jedem beauftragten oder sonst beteiligten Kooperationspartner nachweisen, dass sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes auch für die beteiligten Einrichtungen gewährleistet bzw. garantieren kann. (Kriterien 2.6, 2.9 Drs AR 20/2013)
11. Die Hochschule muss sämtliche Dokumente, die den Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen einschließlich Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderungen betreffen, für die englischsprachige Variante des Studiums auch in englischer Übersetzung veröffentlichen. (Kriterium 2.8, Drs AR 20/2013)

Die Auflagen sind innerhalb von 9 Monaten zu erfüllen. Die SAK weist darauf hin, dass der mangelnde Nachweis der Aufлагenerfüllung zum Widerruf der Akkreditierung führen kann.

Diese Entscheidung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates "Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung" (Drs. AR 20/2013).



## **2. Abschließendes Votum der Gutachtergruppe**

### **2.1 Allgemein**

#### **2.1.1 Allgemeine Empfehlungen:**

- Die Studienprogramme sollten an kompetenzorientiert ausformulierten Qualifikationszielen ausgerichtet werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, worin in jedem einzelnen Programm der Zusammenhang zur „Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement“ zu verstehen ist und wie diese Befähigung im modulatorientierten Lern-/Lehrkonzept berücksichtigt und nachhaltig vermittelt wird. Die Hochschule hat dabei selbst Entscheidungsfreiheit, welchen Bezug sie zwischen den Fachdisziplinen und dem genannten Aspekt herstellt und in welchen der Module sie ihn verankert. Sie muss allerdings sicherstellen, dass in jedem individuell wählbaren Studienverlauf diese Qualifikation verpflichtender Bestandteil des akademischen Studiums ist.
- Die Hochschule weist neben der Note auf Grundlage der deutschen Notenskala 1-5 auch eine relative Note aus. Es wird empfohlen, hierzu einen Notenspiegel entsprechend dem ECTS Users' Guide von 2015 in das Diploma Supplement aufzunehmen.

#### **2.1.2 Allgemeine Auflagen/Mängel:**

- Die Hochschule muss sämtliche Module den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben anpassen. Derzeit entspricht die überwiegende Anzahl der Module diesen Vorgaben nicht. Bei jedem Modul muss es sich grundsätzlich um eine thematisch und zeitlich abgerundete, in sich geschlossene und mit Leistungspunkten belegte Studieneinheit handeln, die mit nur einer Prüfung abgeschlossen werden kann und mindestens einen Umfang von fünf ECTS-Punkten aufweist. Prüfungen müssen grundsätzlich das gesamte Modul umfassen, die Teilinhalte der Module müssen deshalb über klare Zusammenhänge verfügen. Teilprüfungen bedürfen ebenso einer Begründung wie Module, welche den Mindestumfang von fünf ECTS-Punkten unterschreiten. (Kriterium 2.2, Drs. AR 20/2013)
- Die eingesetzten Prüfungsformen müssen kompetenzorientiert sein. Die Festlegung einer „sonstigen schriftlichen oder praktische Arbeit“ als Prüfungsform erlaubt keinen Rückschluss auf die Kompetenzorientierung und ist deshalb zu unbestimmt. Auf Ebene des Studiengangs muss die eingesetzte Prüfung oder die Auswahl möglicher Prüfungsformen durch Nennung solcher Prüfungsformate festgelegt sein, die im allgemeinen Teil der Prüfungsordnung hinreichend klar definiert sind. (Kriterien 2.2, 2.5, 2.8 Drs. AR 20/2013)
- Die Hochschule muss auf Ebene jedes Studiengangs nachweisen, dass sie aus dem Verbleib ihrer Studierenden Rückschlüsse auf die Eignung des jeweiligen Studiengangskonzeptes zur Erreichung der Qualifikationsziele zieht. Die zu diesem Zweck

vorgelegte akkumulierte Verbleibstudie erfüllt diese Anforderung nicht. (Kriterium 2.9 Drs. AR 20/2013)

## **2.2 Betriebswirtschaftslehre (B.A.)**

### **2.2.1 Akkreditierungsempfehlung an die Ständige Akkreditierungskommission (SAK)**

Die Gutachtergruppe empfiehlt der SAK die Akkreditierung des Studiengangs Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss Bachelor of Arts mit den oben genannten allgemeinen Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

## **2.3 Unternehmensführung (M.A.)**

### **2.3.1 Akkreditierungsempfehlung an die Ständige Akkreditierungskommission (SAK)**

Die Gutachtergruppe empfiehlt der SAK die Akkreditierung des Studiengangs Unternehmensführung mit dem Abschluss Master of Arts mit den oben genannten allgemeinen Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

## **2.4 General Management (MBA)**

### **2.4.1 Akkreditierungsempfehlung an die Ständige Akkreditierungskommission (SAK)**

Die Gutachtergruppe empfiehlt der SAK die Akkreditierung des Studiengangs General Management mit dem Abschluss Master of Business Administration mit den oben genannten allgemeinen Auflagen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

- Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann.

Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)

- Zur Sicherstellung der Studierbarkeit (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) muss die Zielvereinbarung, die mit den Arbeitgebern vereinbart wird, die Angabe der jeweils vorgesehenen studentischen Arbeitsbelastung schriftlich fixieren. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

## **2.5 Human Capital Management (MBA)**

### **2.5.1 Akkreditierungsempfehlung an die Ständige Akkreditierungskommission (SAK)**

Die Gutachtergruppe empfiehlt der SAK die Akkreditierung des Studiengangs Human Capital Management mit dem Abschluss Master of Business Administration mit den oben genannten allgemeinen Auflagen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

- Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)
- Zur Sicherstellung der Studierbarkeit (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) muss die Zielvereinbarung, die mit den Arbeitgebern vereinbart wird, die Angabe der jeweils vorgesehenen studentischen Arbeitsbelastung schriftlich fixieren. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

## **2.1 Compliance and Corporate Governance (MBA)**

### **2.1.1 Akkreditierungsempfehlung an die Ständige Akkreditierungskommission (SAK)**

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass nach den Zugangsbedingungen des Studienprogramms die formalen Voraussetzungen nicht erfüllt sind, unter denen die aktuell gültigen MBA-Guidelines die Vergabe eines „Executive MBA“ rechtfertigen. Dieser akademische Grad soll-

te deshalb ohne Änderungen der Zugangsbedingungen nicht vergeben werden.

Die Gutachtergruppe empfiehlt der SAK die Akkreditierung des Studiengangs Compliance and Corporate Governance mit dem Abschluss Master of Business Administration mit den oben genannten allgemeinen Auflagen und den folgenden Auflagen für die Dauer von sieben Jahren.

- Die Hochschule muss nachweisen, dass sie die studentische Arbeitsbelastung erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dies gilt insbesondere für die 28 ECTS-Punkte umfassende Masterarbeit, die neben einer Vollzeit-Berufstätigkeit nicht innerhalb eines Semesters erstellt werden kann. Gegebenenfalls müssen Anpassungen vorgenommen werden. (Kriterien 2.4, 2.9 Drs AR 20/2013)
- Zur Sicherstellung der Studierbarkeit (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) muss die Zielvereinbarung, die mit den Arbeitgebern vereinbart wird, die Angabe der jeweils vorgesehenen studentischen Arbeitsbelastung schriftlich fixieren. (Kriterien 2.4, 2.10 Drs AR 20/2013)
- Die Hochschule muss durch schriftlich abgefasste Kooperationsvereinbarungen mit jedem beauftragten oder sonst beteiligten Kooperationspartner nachweisen, dass sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes auch für die beteiligten Einrichtungen gewährleistet bzw. garantieren kann. (Kriterien 2.6, 2.9 Drs AR 20/2013)
- Die Hochschule muss sämtliche Dokumente, die den Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen einschließlich Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderungen betreffen, für die englischsprachige Variante des Studiums auch in englischer Übersetzung veröffentlichen. (Kriterium 2.8, Drs AR 20/2013)

Diese Empfehlung basiert auf Ziff. 3.1.2 des Beschlusses des Akkreditierungsrates „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“. (Drs. AR 20/2013)

## **II. Bewertungsbericht der Gutachter**

### **Einleitung und Verfahrensgrundlagen**

Die Studiengänge aus diesem Cluster „Wirtschaft“ liegen zur Reakkreditierung vor. Alle Studiengänge sind bereits Ende 2011 im Rahmen eines Cluster-Akkreditierungsverfahrens von der ZEvA geprüft worden, das dieselben Studiengänge umfasste.

Es handelt sich um einen Bachelor- und einen konsekutiven Masterstudiengang, das grundlegende Studium „Betriebswirtschaftslehre“ (BWB) und das Masterstudium „Unternehmensführung“ (BWM). Außerdem sind drei berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge erfasst, nämlich die Masterprogramme „General Management“ (GM), „Human Capital Management“ (HCM) und „Compliance and Corporate Governance“ (CCG). Diese Studiengänge werden von der Lake Constance Business School entgeltlich angeboten. Seit die Hochschule alle Geschäftsanteile der ursprünglichen Gründungsgesellschafter dieser postgradualen Bildungsgesellschaft übernommen hat, ist sie alleiniger Gesellschafter und somit im vollen Umfang für die Qualität dieser Studiengänge verantwortlich. Die Regelwerke zum Studium können in ihrer alleinigen Verantwortung erlassen werden. Zum Teil bestehen zusätzliche Kooperationen, die zur Durchführung des Weiterbildungsangebotes notwendig sind.

Grundlagen des Bewertungsberichtes sind die Lektüre der Dokumentation der Hochschule, die während und nach der Begehung nachgereichten Dokumente und die Vor-Ort-Gespräche in Konstanz. Während des Besuches wurden Gespräche geführt mit der Hochschulleitung, mit den Programmverantwortlichen und Lehrenden sowie mit Studierenden. Bei den nachgereichten Dokumenten handelt es sich um Kooperationsvereinbarungen zwischen den Hochschulen Konstanz und Ingolstadt sowie der University of Warwick (Großbritannien) und um weitere Nachweise über die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und Unternehmen. Außerdem hat die Hochschule einen Studienvertragsentwurf für Studierende der Lake Constance Business School und einen Dozentenvertragsentwurf dieser Einrichtung übermittelt. Schließlich reichte die Hochschule auch Informationen über das an einigen kooperierenden Hochschulen im Studiengang CCG tätige Lehrpersonal nach.

Die Bewertung beruht auf den zum Zeitpunkt der Vertragslegung gültigen Vorgaben des Akkreditierungsrates und der Kultusministerkonferenz. Zentrale Dokumente sind dabei die „Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung“ (Drs. AR 20/2013), die „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben gemäß § 9 II HRG für die Akkreditierung von Bachelor und Masterstudiengängen“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010) und der „Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 21.04.2005).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Diese und weitere ggfs. für das Verfahren relevanten Beschlüsse finden sich in der jeweils aktuellen Fassung auf den Internetseiten des Akkreditierungsrates, <http://www.akkreditierungsrat.de/>

## 1. Studiengangsübergreifende Aspekte

### 1.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Die fachlichen und überfachlichen Qualifikationsziele der Studiengänge sind in der Antragsdokumentation in allen erforderlichen Facetten angesprochen. Bereits in den allgemeinen Ausführungen finden sich Hinweise auf Niveau und inhaltliche Ausrichtung der jeweils angestrebten wissenschaftlichen Befähigung, der Befähigung zu bürgerschaftlicher Teilhabe und zur Persönlichkeitsentwicklung nebst allgemeinen Ausführungen zur Berufsbefähigung. Dabei wird bereits im allgemeinen Teil der Antragsdokumente betont, dass sich alle Programme eher an einer berufsfeldbezogenen als an einer fachwissenschaftlichen Qualifikation orientieren und das wissenschaftliche Profil „des Faches Betriebswirtschaftslehre“ interdisziplinär geprägt ist (vgl. Band I, S. 14). In diesem Rahmen spielt das Modell der „Konstanzer BWL“ eine besondere Rolle, auf die noch eingegangen wird.

Die Angaben werden in den Erläuterungen zu den jeweiligen Studiengängen konkretisiert. Dies geschieht jedoch in einer Weise, die zumeist nur über Inhalts- oder Strukturbeschreibungen den Schluss auf die Ziele ermöglicht. Wird auf diese Weise bestimmt, welches die jeweils intendierten Lernergebnisse sein sollen, so kann im Ergebnis bestätigt werden, dass die fachlichen Qualifikationsziele dem jeweils angestrebten Abschlussniveau entsprechen.

Überfachliche Ziele sieht die Hochschule für ihre wirtschaftswissenschaftlichen Fächer hinsichtlich der Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement durch den expliziten Einbezug der ethischen Dimension wirtschaftlichen Handelns in allen Ausbildungsphasen der Studierenden. Wiederum muss aus der input-orientierten Beschreibung herausgelesen werden, was als Ziel der Studiengänge zu verstehen sein soll: *„Das den Studierenden vermittelte systemische Wissen versetzt sie auch in die Lage, die für Interessen, Ausgleich und Lastenverteilung eingerichteten politischen Systeme und Anreizstrukturen demokratischer Gemeinwesen zu analysieren und sich daraufhin eine fundierte eigene Meinung zu bilden. In den Studiengängen BW wird die Befähigung zur gesellschaftlichen Teilhabe gefördert. Dies geschieht durch die Vermittlung von systemischem Wissen und der Befähigung zur Analyse komplexer Strukturen und insbesondere durch die Betonung der Wirtschafts- und Unternehmensethik im Programm der Studiengänge, wodurch auch ethische Normen und moralische Kategorien vermittelt und begründet werden.“* (Band I, S. 16)

Für die Facette der Persönlichkeitsentwicklung formuliert die Hochschule folgende Zielbeschreibungen:

*„Persönlichkeit ist zwar keine hinreichende, aber kombiniert mit analytischem Denkvermögen doch eine notwendige Bedingung der Argumentationsfähigkeit und Überzeugungskraft. Wir unterstützen diese Entwicklung durch die Vermittlung von Kenntnissen zur Planung, Organisation und zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit und vor allem durch die Herstellung von Situationen, in denen die Studierenden Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gewinnen können.“* (Band I, S. 16)

Auch in den studiengangsbezogenen Ausführungen fällt auf, dass Qualifikationsziele und Mittel zur Zielerreichung oft nicht getrennt voneinander dargestellt sind und die Ziele darüber

definiert werden, welchem „Input“ die Studierenden ausgesetzt sind oder welche Möglichkeiten das Studium bietet. Eine Empfehlung zur Verbesserung dieses Zustandes könnte deshalb sein, die Zielsetzungen jedes einzelnen Programms genau unter diesem Blickwinkel zu überprüfen und kompetenzorientiert (wozu soll das Programm konkret befähigen?) neu zu formulieren. Bei diesem Vorgang sollen zunächst keinerlei Mittel zum Erreichen der Zielsetzung einbezogen werden oder gar, wie im Fall des Auswahlverfahrens bei den konsekutiven Programmen, die Mittel völlig anderer Zwecke zu Zielen des Programms zu erklärt werden; Dort wird zum Beispiel postuliert, das Auswahlverfahren spiele eine wichtige Rolle zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden (Band I, S. 16).

## **1.2 Inhalte der Studiengänge**

Werthaltige allgemeine Aussagen zu den Inhalten der Studienprogramme können aufgrund ihres unterschiedlichen Niveaus in den Qualifikationszielen, ihrer unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung und unterschiedlichen Zielgruppen kaum gemacht werden. Dies bleibt daher den studiengangsspezifischen Kapiteln überlassen.

Allgemein lässt sich feststellen, dass in den Zielbeschreibungen zahlreiche unterschiedliche Bausteine wie Betriebswirtschaftslehre, Recht, Philosophie und soziologische Elemente angesprochen sind, ohne dass erkennbar wäre, wie dies in den Programmen tatsächlich gleichermaßen breit gefächert umgesetzt wird. Das erscheint zwar auch nicht immer geboten, wichtig erscheint der Gutachtergruppe jedoch, dass triftige Zielbeschreibungen formuliert werden, die dann auch ihren Niederschlag in den Konzepten der Modulbeschreibungen finden.

Im weiteren Sinne sind auch die eingesetzten Prüfungsmethoden „Inhalte“ bzw. Bausteine der Studienprogramme, denn mit ihnen soll die Erreichung der gesetzten (Modul-)Ziele überprüft werden können. In diesem Zusammenhang fällt der Gutachtergruppe auf, dass die Prüfungsform einer „sonstigen schriftlichen oder praktischen Arbeit“ (§ 15 SPOBa und § 12 SPOMa) unbestimmt ist. Ihr Kompetenzbezug fehlt und lässt sich nur feststellen, wenn die konkrete Ausprägung betrachtet wird oder demjenigen, der diesen beurteilen soll, bekannt ist. Die Gutachtergruppe sieht darin einen Mangel und fordert, dass zumindest auf Ebene des Studiengangs durch Nennung im Modulhandbuch spezifiziert werden muss, worin die erforderliche Prüfungsleistung besteht. Sie empfiehlt außerdem, dieser Prüfungsform durch Nennung von Regelbeispielen bereits im allgemeinen Teil der Prüfungsordnungen eine schärfere Kontur zu geben. Ferner soll sich aus den Angaben im Modulhandbuch ergeben, welche Kompetenzen obligatorisch im Rahmen einer mündlichen Prüfung geprüft werden, um die Vielgestaltigkeit zu erlangender Fähigkeiten (im Sinne eines „constructive alignment“) zu verdeutlichen.

Bei der Betrachtung der Modulziele und -inhalte stellte die Gutachtergruppe fest, dass die den Modulen zugeordneten Veranstaltungen oft nicht zu einer inhaltlich abgerundeten Lerneinheit zusammengefasst sind, sondern vielfach willkürlich zusammengestellt erscheinen. Dies gilt jedenfalls für die Module, denen unterschiedliche Einzelveranstaltungen zugeordnet sind. Diese Veranstaltungen werden dann – folgerichtig, aber im Sinne der Modulari-

sierungsidee unstatthaft – getrennt geprüft. Eine Modulbildung, bei der in verschiedenen Veranstaltungen unverbundene Menge Teilwissen vermittelt werden, erfüllt ihren Zweck nicht.

Bei manchen Modulbeschreibungen sind identische Qualifikationsziele und Modulhalte angegeben. (Bspw. die drei Module „Project Studies“ im Studiengang HCM oder die beiden gleichnamigen Module im Studienprogramm GM). Die Zielbeschreibungen müssen sich unterscheiden und ggf. auf ein unterschiedliches Bildungs- und Erfahrungsniveaus abzielen oder in einem Modul (in den zulässigen Grenzen der Modulbildung) vereint werden.

Allgemein lässt sich auch feststellen, dass in allen Bachelorstudiengängen der Hochschule ein praktisches Studiensemester integriert ist, welches eine Ausbildung am Lernort Betrieb oder einer vergleichbaren Einrichtung der Berufspraxis sowie vor- und nachbereitende Lehrveranstaltungen an der Hochschule umfasst. Davon ist in diesem Cluster allerdings nur ein Programm betroffen. Darüber hinaus beinhaltet die Hochschulstrategie als wichtiges Ziel, im Rahmen des Hochschulstudiums einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren. Dieses Ziel erreichen bereits über 50 % der Absolventen durch Studium an einer Partnerhochschule oder die besagte Praxisphase.

### **1.3 Studierbarkeit**

Zur Studierbarkeit lässt sich aufgrund der starken Unterschiedlichkeit der Programme dieses Clusters wenig Allgemeingültiges ausführen. Sie richten sich an unterschiedliche Zielgruppen und sind dem entsprechend unterschiedlich spezifiziert, wobei die Weiterbildungsstudiengänge einander strukturell relativ ähnlich ist.

In allen Programmen ist festzustellen, dass zahlreiche Module nicht den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben entsprechen. Sie stellen kein inhaltlich zusammenhängendes Prüfungsgebiet dar, bei dem mit einem Prüfungsereignis das Erreichen aller mit dem Modul verbundenen Lernziele (zumindest potentiell) nachgewiesen werden kann. Vielmehr beziehen sich ganz offensichtlich die in vielen Modulen vorgesehenen Modulteilprüfungen zumeist nur auf die jeweilige Lehrveranstaltung und damit nur auf einen Teil des Moduls. Im Regelfall entspricht daher die Anzahl der Prüfungsereignisse der Anzahl der Lehrveranstaltungen im betreffenden Modul. Die muss dringend verbessert werden. Ein solcher Mangel wirkt sich dahingehend aus, dass die Anzahl der Prüfungsereignisse in allen einzeln betrachteten Semestern über dem arithmetischen Mittel von 6 Ereignissen je 30 ECTS-Punkten liegt, in denen nicht auch die Erstellung der Abschlussarbeit vorgesehen ist. Angesichts der in einigen Semestern verringerten Arbeitsbelastung bei den Weiterbildungsstudiengängen muss die Anzahl ebenfalls angemessen reduziert sein.

Entgegen den Aussagen der im Anlagenband (Anlage F) zu vier der fünf Programme enthaltenen Studienverlaufsgrafiken unterschreitet kein Modul die Untergrenze von fünf ECTS-Punkten. Die Grafiken stellen den Modulzusammenhang kaum her, sondern beschreiben nur diejenigen Veranstaltungen eines Moduls, die innerhalb eines Semester angeordnet sind. Dadurch zeigen die Studienverlaufspläne nicht, dass sich manche Module über einen Zeitraum von mehr als einem Studienjahr erstrecken, namentlich die Module Methoden- und



II Bewertungsbericht der Gutachter

1 Studiengangsübergreifende Aspekte

Sozialkompetenz 1 und 2 im Studienprogramm HCM und GM. Dies ist vor allem bei dem Programm nicht einzusehen, bei dem sich beide Module parallel über drei Semester erstrecken. Hier könnte es eine Lösung sein, durch Umverteilung von Lernzielen und -inhalten innerhalb der beiden Module jedes der dann aufeinanderfolgend angeordneten Module nach zwei Semestern abschließen zu können.

Einschlägige Kompetenzen und Fähigkeiten können sich die Studierenden auf Grundlage der Anrechnungsregeln (§ 24 SPOBa bzw. § 21 SPOMa) anrechnen lassen. Die Regeln erstrecken sich nicht nur auf Kenntnisse und Fähigkeiten, welche sie in anderen Hochschulstudiengängen erlangt haben und nachweisen können, sondern auch auf außerhalb des Hochschulwesens erworbene Kompetenzen. Deren Anrechenbarkeit ist – in Übereinstimmung mit den KMK-Vorgaben – auf maximal 50 % beschränkt.

*„Die Prüfungsorganisation, die Überwachung der Regularien und die Abwicklung der im Prüfungssystem vorgesehenen Antrags- und Entscheidungsverfahren obliegen sowohl dem zentralen Prüfungsamt der Hochschule (Anlagen C4 und C6, SPOBa § 12), dem zentralen Prüfungsausschuss (SPOBa § 11), als auch dem für den jeweiligen Studiengang zuständigen Prüfungsausschuss (SPOBa § 9). ... Die Aufgabenverteilung regelt SPOBa § 13. ... Analoge Regelungen sind für die Masterstudiengänge relevant (vgl. Anlage C6 SPOMa)“ (Band I, S. 21).*

*„Die studentische Arbeitsbelastung wird im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP, vgl. allgemeine Informationen in Anlage P1) durch die Studierenden abgefragt. Die Studierenden werden danach befragt, ob ihr Arbeitsaufwand unter der Berücksichtigung der wöchentlich für die jeweilige Veranstaltung angesetzten Arbeitszeiten ungefähr der ECTS-Punkte-Belastung entspricht. Bei Abweichungen wird dies dem Studiendekan vorgebracht. Ergebnisse des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden im Hinblick auf die Workload ausgewertet und gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen. Weiterhin wird die studentische Arbeitsbelastung in regelmäßigen Gesprächen des Studiendekans mit den jeweiligen Semestersprechern thematisiert. Die Berichte der Studierenden werden berücksichtigt und in der Studienkommission diskutiert.“ (Band I, S. 21)* Ein derart informales System ist vor allem für die Studiengänge mit besonderem Profilanpruch nicht hinnehmbar, jedenfalls dann, wenn es keine Ergebnisse erzeugt. Nicht klar wurde, wie die Rückmeldung an den Studiendekan zu Ergebnissen führt und wie die Wirksamkeit ggf. vorgenommener Anpassungen nachgehalten wird. Auch fehlten der Gutachtergruppe Aussagen dazu, inwieweit die „Abfrage durch die Studierenden“ Anforderungen an valide und reliable Erhebungsmethoden standhält. Darauf geht der Bericht noch ein.

Zur Sicherung der Studierbarkeit sind auch die Betreuungsangebote der Hochschule und ihre Angebote fachlicher und überfachlicher Studienberatung regelmäßig zu überprüfen. Diese wird an der Hochschule Konstanz sowohl zentral als auch in den Studiengängen vorgenommen. Auf zentraler Ebene obliegt dies dem Studierendenreferat und der Zentralen Studienberatung. Der zuständige Ansprechpartner wird den Studierenden bereits im Rahmen der Einführungsveranstaltung bekannt gemacht.

Die Beratungstätigkeit erstreckt sich auch auf Informations- und Beratungsangebote für ausländische Studieninteressenten und Studierende und bietet mit der Projektstelle „Netzwerke

Studium und Beruf“ zudem Unterstützungsangebote für den Berufseinstieg. Darüber hinaus werden studentische Initiativen wie z.B. „Helping Hands“ zur Betreuung von ausländischen Studierenden seitens der Hochschule unterstützt (vgl. Band I, S. 31).

Auf Ebene der Studiengänge sieht das Beratungskonzept der Hochschule weitere Informationsveranstaltungen und Broschüren für die einschlägigen Belange vor. Zuletzt ist auch auf dieser Ebene eine individuelle Beratung vorgesehen, wenn es bspw. um Fragen zur Prüfungsordnung geht. Da die Gesamt-Studierendenzahl (jedenfalls der Masterstudiengänge) leicht überschaubar ist, sind die Übergänge zwischen regulärer Lehre und individueller Beratung fließend, insbesondere, weil manche Module bereits auf eine individuelle Lernbetreuung ausgerichtet sind und auch, weil die Professoren regelmäßige Sprechstunden anbieten (vgl. Band I, S. 46).

Im Grenzbereich zur Beratungstätigkeit der Hochschule ist auch die Einrichtung der Tutorien zu sehen, die jedenfalls im Bedarfsfall eingerichtet werden. Solche Bedarfsfälle sind z.B. Belange von Austauschstudierenden oder die zur Herstellung einheitlicher Eingangsvoraussetzungen in den „quantitativen Fächern“ wie Mathematik, Statistik, Rechnungswesen usw. im Bachelorprogramm (vgl. Band I, S. 19).

*„Ein Nachteilsausgleich für Studierende ist in den Studien- und Prüfungsordnungen an mehreren Stellen vorgesehen: Bei den abzuleistenden Prüfungen ist es aus Sicht der Hochschule auf Grundlage der § 15 Abs. 2 SPOBa und § 12 Abs. 2 SPOMa möglich, auf die besonderen gesundheitlichen Belange der Studierenden mit Behinderung Rücksicht zu nehmen, auf diese individuell einzugehen und auf ihre gesundheitliche Situation zugeschnittene Prüfungsarten zu vereinbaren. § 22 Abs. 1 SPOBa und § 19 Abs. 1 SPOMa ermöglichen es den Studierenden auch von terminierten Prüfungen zurückzutreten und somit ihren Studienverlauf zu individualisieren. Für Nachteile, die Studierenden durch eine Elternschaft entstehen, sind Regelungen in § 3 Abs. 4 SPOBa und § 3 Abs. 5. SPOMa (Geltung von Mutterschutzfristen) und § 22 Abs. 4 SPOBa und § 19 Abs. 4 SPOMa (Krankheit des Kindes wird wie eine Krankheit der Eltern anerkannt und behandelt) vorgesehen.“* (Band I, S. 26). Die Hochschule ist weitgehend barrierefrei, insbesondere hinsichtlich des von den Studiengängen BWB und BWM überwiegend genutzten Gebäudes F. Es haben bereits Studierende ihren Abschluss erlangt, deren Seh- oder Hörvermögen eingeschränkt ist (vgl. Band I, S. 26).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass zahlreiche Aspekte der Studierbarkeit als positiv zu bewerten, jedoch einige strukturelle Mängel mit zumindest mittelbarer Auswirkung auf die Qualität der Studiengänge festzustellen sind. Eine Einschränkung studentischer Mobilität durch unnötig über mehr als ein Studienjahr ausgedehnte Module, eine hohe Prüfungsbelastung durch zahlreiche Teilprüfungsleistungen in Verbindung mit inhaltlich nicht hinreichend schlüssig strukturierten Modulen und einzelne fehlerhafte Modulbeschreibungen stellen verbesserungsbedürftige Aspekte dar.

#### **1.4 Ausstattung**

Die Hochschule hat aussagekräftige Unterlagen zur Ausstattung vorgelegt. Die Ausstattung der Hochschule wird von der Gutachtergruppe danach als sehr gut bewertet, insbesondere

II Bewertungsbericht der Gutachter

1 Studiengangübergreifende Aspekte

die personelle Ausstattung der in Konstanz angebotenen Programme und durchgeführten Programmteile. Die Dozenten der Hochschule treten bei den Weiterbildungsstudiengängen der Lake Constance Business School sowohl als Lehrende in Nebentätigkeit, als auch als Prüfende im Hauptamt auf. Der Dozentenstab dieser Business School wird darüber hinaus ergänzend aus kompetenten und erfahrenen Lehrbeauftragten aus der Unternehmenspraxis rekrutiert.

Aus den Unterlagen wurde nicht deutlich genug, wodurch der erwähnte intensive Kontakt mit Unternehmen sichergestellt wird. Die Verantwortlichen beschrieben im Vor-Ort-Termin jedoch bestehende Kontakte zu ca. 40 Unternehmen, die Organisation einer Firmenkontaktmesse und die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsbetrieben bei der Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten. Außerdem ist die Ausrichtung eines Zukunftsworkshops geplant, bei dem sich Unternehmen mit ihren betriebswirtschaftlichen Herausforderungen einbringen sollen. In selben Zusammenhang steht auch die intensive Alumniarbeit, die durch einen eigens gegründeten Verein geleistet wird.

Das Lehrangebot der am Standort Konstanz angebotenen Programme wird weitgehend von den Mitgliedern der Fakultät abgedeckt. Die adäquate Durchführung der hier betrachteten Studiengänge bzw. Programmteile ist somit hinsichtlich der qualitativen und quantitativen personellen Ausstattung gesichert.

Zur Durchführung des Programms CCG ist die Hochschule eine akademische Partnerschaft mit der Hochschule Ingolstadt, dem Beijing Institut of Technology, der Universität St. Gallen und der Warwick Business School eingegangen. Hierüber konnten auf Grundlage der Akkreditierungsunterlagen mit Studierenden aus anderen MBA-Studiengängen und Lehrenden des Standorts Konstanz Gespräche geführt werden. Einen Kooperationsvertrag mit der Hochschule Ingolstadt, dem Beijing Institute of Technology und CVs der wichtigsten, an den beiden genannten Standorten eingesetzten Dozenten hat die Hochschule nachgereicht. Die der Kooperation mit der Universität St. Gallen zugrundeliegende Vereinbarung fehlt jedoch. Der nachgereichte Vertrag mit der Warwick Business School bezieht sich lediglich auf eine einzige Veranstaltungswoche Ende 2013.

Die Vollzeitprogramme und die Weiterbildungsangebote unterscheiden sich stark im Hinblick auf die verfügbare räumliche Ausstattung. Während für die Vollzeit-Präsenzstudienprogramme die Räume der Hochschule genutzt werden, sind für die Blockveranstaltungen der Weiterbildungsstudiengänge die Räumlichkeiten der Villa Rheinburg vorgesehen. Während also im einen Fall für jährlich ca. 120 neue Studierende (vorwiegend) die Räumlichkeiten im Gebäude F der Hochschule mit insgesamt 601 m<sup>2</sup> zur Verfügung stehen, können für die nur teilweise am Standort Konstanz anwesenden jährlich maximal 65 neuen Studierenden die vorhandenen vier Gruppenarbeitsräume aus am Sitz der LCBS eingesetzt werden. Genauere Angaben zur Räumlichkeiten finden sich in den Unterlagen (Band I, S. 27 ff; S. 93).

Die Hochschule verfügt darüber hinaus über eine umfangreiche, zeitgemäße fakultätsübergreifende IT-Infrastruktur (vgl. Band I, S. 28). Dort ist auch die finanzielle Ausstattung der Vollzeitstudiengänge ist dargestellt, wobei eine Aufteilung der Mittel auf die verschiedenen Studiengänge der Fakultät nicht vorgenommen wurde. Sie verfügen über nennenswerte

Drittmittel, die von den hauptamtlich Lehrenden in den Jahren 2009-2014 eingeworben werden konnten (Band I, S. 29 m.w.N.). Angaben zur finanziellen Ausstattung der Weiterbildungseinrichtung finden sich nicht. Durch die enge rechtliche Verknüpfung mit der Hochschule sieht die Gutachtergruppe jedoch keinen Anlass, eine Gefahr für die Durchführung der Programme im Reakkreditierungszeitraum zu vermuten.

Allen Studierenden steht neben zahlreichen weiteren öffentlichen Bibliotheken in Konstanz und im näheren Umfeld auch eine eigene Hochschulbibliothek zur Verfügung. Sie erlangte bei einer Bewertung aller deutschen Hochschulbibliotheken im sog. BIX-Ranking in den letzten Jahren stets Spitzenplätze (2009-2013 1. Platz; vgl. Band I, S. 7) und erscheint im Hinblick auf die zu beurteilenden Studiengänge (mit Fachbüchern, Zeitschriften, Fernleihe und elektronischen Medien) gut ausgestattet. Die Bibliothek hat täglich geöffnet, am Wochenende zwischen 10:00 und 17:00 Uhr, in der Woche bereits ab 09:00 Uhr und außer freitags bis 22:00 Uhr.

Die Hochschule und die Fakultät fördern die Aktivitäten des Lehrpersonals zur Weiterbildung (Band I, S. 35). In Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen in Baden-Württemberg (GHD) werden regelmäßig didaktische Weiterbildungen für die Lehrbeauftragten angeboten. Die Studiengangsleitung sorgt durch regelmäßige Gespräche für den Abgleich der Lehrinhalte und fördert die fachliche Vernetzung.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe erscheint die adäquate Durchführung der hier bewerteten fünf Studienprogramme hinsichtlich ihrer qualitativen, quantitativen personellen, sächlichen und räumlichen Ausstattung mehr als nur gesichert. Diejenigen Studienbedingungen, die direkt von der Ausstattung der Hochschule und LCBS beeinflusst werden, erscheinen eher überdurchschnittlich günstig. Die Zusammenarbeit mit allen zum Zwecke der Durchführung obligatorischer Studienprogrammteile kooperierenden Institutionen muss jedoch anhand schriftlicher Vereinbarungen nachgewiesen werden. Mit den Kooperationsverträgen muss die Hochschule zeigen, wie sie die Organisation und Durchführung derjenigen Studienteile gewährleistet, die nicht von ihr selbst umgesetzt werden. Diese Nachweise wurden bisher nicht vollständig erbracht.

## **1.5 Qualitätssicherung**

Im Sommersemester 2010 hat die Hochschule ein Grundsatzpapier zum Qualitätsmanagement verabschiedet, in dem eine Definition von Qualität im Hochschulbereich formuliert ist. Es werden zentrale Aufgaben und das Selbstverständnis beschrieben, Adressaten der Qualitätsziele benannt und Verantwortungsebenen für das Erreichen der Qualitätsziele festgelegt (Band II, Anlage H4). Eines der Ergebnisse dieses Prozesses ist die Einrichtung einer „Lehr-Werkstatt“, die Impulse zum Thema Lehre und Didaktik gibt und ein Diskussionsforum zum Erfahrungsaustausch unter den Lehrenden bietet.

Ein fakultätsübergreifend besetzter und regelmäßig tagender Qualitätsrat ermöglicht einen qualitätsbezogenen Erfahrungsaustausch und Diskussionsprozess auf operativer Ebene.

II Bewertungsbericht der Gutachter

1 Studiengangübergreifende Aspekte

Schließlich hat die Hochschule bereits 2004 durch die Verabschiedung einer Evaluationsatzung (Band II, Anlage H1) die Grundlage für umfängliche externe und interne Qualitätssicherungsmaßnahmen geschaffen. Seither sind die Durchführung und die Teilnahme an Evaluationsverfahren auf Studiengangsebene verpflichtend.

Insgesamt hat die Gutachtergruppe auf der Basis des strukturierten Studiensystems positive Entwicklungen feststellen können, auch im Hinblick auf den Stand zur Erstakkreditierung, an der bereits Teilnehmer dieser Gruppe beteiligt waren. Aussagekräftige Dokumente zum Verbleib von Studierenden konnten jedoch nicht vorgelegt werden. Mittels solcher Studien soll ein Rückschluss auf die Eignung der Studienprogramme zur Befähigung für eine Tätigkeit in den angegebenen beruflichen Feldern möglich werden (vgl. Kriterium 2.9, Drs AR 20/2013). Diese Erkenntnisse sind akkumulierten Statistiken wie der eingereichten Absolventenbrochure oder den aggregierten Ergebnissen einer vom Statistischen Landesamt durchgeführten Befragung nicht zu entnehmen. Den fehlenden Nachweis über die Auseinandersetzung mit den Daten zum Absolventenverbleib muss die Hochschule daher noch erbringen.

Gleiches gilt für die Erhebung und Auswertung der Arbeitsbelastung von Studierenden aus den Weiterbildungsprogrammen. Dort erscheint eine kritische Reflektion sogar besonders wichtig, um den passenden Zuschnitt der Programme auf die Arbeitsverhältnisse insbesondere der berufstätigen Studierenden sicherstellen zu können. Die dazu nachgereichten Dokumente zum Studienvertrag und zu einem Agreement mit den Arbeitgebern stellen wichtige Elemente zu diesem Anliegen dar, reichen jedoch nicht aus. Zudem beziehen sie sich nur auf eines der drei Programme.

Eine Erhebung zum Studienerfolg stellt die Tabelle zur Anzahl der Studierenden im Fachsemester eines jeden Studiengangs dar (Band II, Anlage A). Weitere Informationen über die Ursachen rückläufiger Studierendenzahlen in einzelnen Programmen (keine neuen Einschreibungen in den Studiengang HCM seit Sommersemester 2012) und ein gegen den sonstigen Trend eher rückläufiges Interesse an den beiden Präsenzstudiengängen liegen indes nicht vor. Es sollte im Interesse der Hochschule (und der Studierenden) sein, die Ursachen hierfür herauszufinden.

## 2. Betriebswirtschaftslehre (B.A.)

### 2.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Mit dem Studiengangskonzept des Bachelorprogramms Betriebswirtschaftslehre sollen die Absolventen in die Lage versetzt werden, „ökonomische und ökonomienahe Problemstellungen in grundsätzlich allen Arten von Organisationen und Funktionsbereichen erfolgreich analytisch zu durchdringen und praktisch zu bewältigen.“ (Band I, S. 42). Bei den konsekutiv verknüpften betriebswirtschaftlichen Studiengängen (BWB und BWM) folgt die Hochschule einem generalistischen Ansatz. Daraus sollen sich bereits für die Bachelor-Absolventen vielfältige Möglichkeiten ergeben, in Industrie und Handel, Unternehmensberatungen, klein- und mittelständischen Unternehmen, bei größeren Konzernunternehmen oder Non-Profit-Organisationen tätig zu werden. Die „AbsolventInnen sollen in der Lage sein, ökonomische Entscheidungssituationen unter Einbezug der Interessen aller beteiligten Parteien einer brauchbaren Lösung zuzuführen und sollen über dafür taugliche Argumentations- und Begründungsmuster verfügen.“ (Band I, S. 42). Genauer über das Niveau einer mit dem Studiengang zu erlangenden Beschäftigung innerhalb dieser breitgefächerten inhaltlichen Ausrichtungen ist nicht definiert. Aus dem Umkehrschluss zu den Beschreibungen des Masterstudiengangs lässt sich ablesen, dass die Entscheidungssituationen, von denen hier die Rede ist, unterhalb der Führungsebene zu finden sein werden.

Die Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement formuliert die Hochschule für ihre Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre sehr allgemein, wie es im Kapitel 1.1 bereits angesprochen wurde. Gleiches gilt für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden.

Der Hinweis auf die in der Dokumentation angeführten Möglichkeiten der Teilhabe am Willensbildungsprozess innerhalb hochschulischer Gremien sollte nicht mit der geforderten Ausrichtung von Studienprogrammen an Qualifikationszielen verwechselt werden. Ähnliches gilt auch für die Behauptung, das Auswahlverfahren spiele eine wichtige Rolle zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden (Band I, S. 16).

### 2.2 Inhalte des Studiengangs

Alle Bachelor-Studiengänge der Hochschule sind in ein zweisemestriges Grundstudium und ein fünfsemestriges Hauptstudium gegliedert. Im Grundstudium ist das sogenannte Assessmentsemester enthalten. Es enthält besondere Lehrveranstaltungen und der Pflicht der Prüfungswiederholung in einem besonderen Prüfungstermin zu Beginn des nächsten Semesters, dies gilt für alle Bachelor-Studiengänge der HTWG Konstanz. Es soll den Studierenden eine Orientierungshilfe sein und bei der Überprüfung der getroffenen Studienwahl helfen. Diese Konstruktion wurde der Gutachtergruppe erläutert und von ihnen als gut geeignet bewertet, eine möglicherweise falsche Studienwahl frühzeitig zu identifizieren und die Entscheidung zu korrigieren.

Im Grundstudium erfolgt die Vermittlung von Grundlagen, während das Hauptstudium die Möglichkeit bietet, mit der Wahl aus Vertiefungsrichtungen Schwerpunkte für bestimmte Wissensvertiefungen zu setzen. Das Hauptstudium beinhaltet zudem stets ein praktisches Stu-

diensemester.

Die Grundlagen bestehen im Programm Betriebswirtschaftslehre aus Modulen zu Mathematik und Statistik, Rechnungswesen, Englisch, Volkswirtschaftslehre und Recht, Supply Chain Management, Methoden- und Sozialkompetenz sowie einem Modul Unternehmen und Gesellschaft. Darin wird durchaus bereits der generalistisch geprägte Ansatz der „Konstanzer BWL“ sichtbar. Bereits im Grundstudium finden sämtliche Elemente einer akademischen Bildung, wie sie nach den Akkreditierungskriterien erforderlich sind. Sie sind klar in den Modulen adressiert.

Dies setzt sich im Hauptstudium fort. Dort sind neben einer Erweiterung und Vertiefung der Grundlagen (Englisch, Volkswirtschaftslehre und Recht, Rechnungswesen, Supply Chain Management, Unternehmen und Gesellschaft) weiterführende betriebswirtschaftliche Inhalte in Modulen wie Strategische Simulation und Planung, Internationalisierung, „*Humankapital*“ und Recht enthalten. Wesentliche Inhalte des Hauptstudiums sind auch erst nach dem Praktikum vorgesehen, das im fünften Semester vorgesehen ist. So können im Studium bis zum Praktikum erworbene Wissensbestände gut in die Praxis verwoben und dort zu Kompetenzen herangebildet werden. Darüber hinaus können aus der Praxis eingebrachte Ideen und Problemfelder in einem zweisemestrigen Abschnitt noch einmal an der Hochschule reflektiert werden. Die in diesen beiden Semestern vorgesehenen Wahlpflichtmodule bieten dafür sehr gute Möglichkeiten. Im letzten Semester ist die Anfertigung der Bachelorarbeit im Umfang von 12 ECTS-Punkten vorgesehen.

Diese Modulzusammensetzung und -anordnung überzeugt global betrachtet in inhaltlicher Hinsicht für ein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre mit generalistischem Ansatz. Die Gutachtergruppe möchte jedoch darauf hinweisen, dass ein Konzept unter dem Label eines „generalistischen Ansatzes“ der Gefahr ausgesetzt ist, in Beliebigkeit „umzukippen“. Um der Gefahr entgegenzuwirken, müssen die ausgewählten, weiter voneinander entfernt liegenden Wissensgebiete und gedanklichen Ansätze besonders sorgfältig ausgewählt und bei der Festlegung von Modulzielen und -inhalten präzise beschrieben werden; Zusammenhänge sind herauszustellen.

Auf Modulebene ergeben sich einige solche Ansätze zu Unstimmigkeiten: Beispielsweise überzeugt nicht, warum VWL und Recht zu einem gemeinsamen Prüfungsgebiet erklärt wurden, was seine Fortsetzung in einem Modul VWL und Recht II findet. Auch Operations Research und IT oder Unternehmen und Gesellschaft in einem (mit Teilprüfungen abschließenden) Modul zu vereinen, überzeugt nicht. Insbesondere beim letztgenannten Modul liegt das daran, dass dieses eine Modul unter gleichem Namen gleich viermal im Konzept vorgesehen ist, von denen zwei mit mehreren Teilprüfungen abschließen. Teilprüfungen sind auch in anderen Modulen vorgesehen, die insgesamt keinen unerheblichen Anteil des Studiums ausmachen. Ein Kritikpunkt daran ist neben den formalen Aspekten auch, dass einem zukünftigen Arbeitgeber auch mit den Informationen aus dem Transcript of Records und einem modulgenauen Zeugnis nicht klar wird, wo die Stärken und ggf. Schwächen eines Absolventen bzw. dessen Bildungsschwerpunkte liegen. Die Bewertungen zu teils recht unterschiedlichen Befähigungen aus den Modulteilen verbergen sich dann hinter einer einheitlich gebildeten Modulnote.

Die Beschreibungen der Lern- und Qualifikationsziele selbst sind generell gut gelungen. Sie stellen mit aussagekräftigen Formulierungen darauf ab, was die Studierenden am Ende des Moduls beherrschen bzw. über welche Kompetenzen sie verfügen sollen. Dass dabei die Beschreibung der Lehrinhalte nur stichpunktartig erwähnt ist, schadet nicht. Die Modulbeschreibungen sind darüber hinaus mit angemessenen Literatur- und Medienangaben ausgestattet, was zwar kein zwingendes Erfordernis darstellt, aber eine gute Orientierung gibt – auch im Sinne guter Studierbarkeit. Eine nützliche Information ist allen Modulbeschreibungen für alle Beteiligten beigelegt, nämlich die Angabe des letzten Aktualisierungsdatums.

### **2.3 Studierbarkeit**

Die Gutachtergruppe sieht einige Elemente der Studierbarkeit nicht als ideal gelöst an. Als Beispiel soll die Modulzusammensetzung genannt werden, die sich unter anderem auf die Rezeptionsfähigkeit des Lehrstoffes und die Erreichung der Modulziele auswirkt. Ein einheitliches Prüfungsgebiet ist einfacher zu überschauen als verwickelte, thematisch nicht zusammenpassende Inhalte – gerade in einem grundständigen Studium wie diesem Bachelorprogramm. Die Gutachtergruppe fordert daher, bei einer Überarbeitung des Programms neben der formalen Einhaltung der Modulregeln vor allem den Blick darauf zu richten, thematisch schlüssige, einheitliche Prüfungsgebiete zu bilden. Die Erreichung der Modulziele (wie grundsätzlich gefordert) mit nur einem Prüfungsereignis zu erfassen, sollte dann keine Schwierigkeit mehr bereiten.

Dabei ist Sinn der Modulbildung die Definition eines einheitlichen Lern- und Prüfungsgebietes. Die zum Zweck eines einheitlich formulierten Modulziels eingesetzten Veranstaltungen sollen generell gerade nicht getrennt geprüft werden, weil darunter die Verklammerung der Veranstaltungsinhalte leidet. So mag zwar den Bedürfnissen an ständiger Rückkopplung der Leistungsfähigkeit der Studierenden Rechnung getragen werden können, nicht aber einem kompetenzorientierten Vermitteln hinreichend großer Wissenseinheiten. Für die Rückkopplung der Leistungsfähigkeit lassen sich zudem andere Formen finden, die in ihrer Bedeutung die Schwelle einer abschlussnotenrelevanten Prüfungsleistung nicht überschreiten.

Die Studierbarkeit wird aber auch durch andere Elemente geprägt, wie der Berücksichtigung der Eingangsqualifikation im Studiengangskonzept. Als Eingangsqualifikation ist lediglich eine allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife bzw. die Fachhochschulreife oder eine als gleichwertig anerkannte Zugangsberechtigung aus dem In- oder Ausland nötig (vgl. § 3 bzw. § 4 Zulassungs- und Immatrikulationsordnung, ZIO).

Die Entscheidung über eine Zulassung zu den Studiengängen BWB und BWM hängt in der Praxis jedoch zusätzlich von der Teilnahme an einem „professorennahe Auswahlverfahren“ ab. Solche Verfahren sind in eigens erlassenen Zulassungssatzungen (ZuSBWBmVOr bzw. ZuSMa für den Masterstudiengang) geregelt. Zunächst wird ein schriftlicher Test vollzogen, um eine Begrenzung der Teilnehmerzahl an Auswahlgesprächen zu erreichen (vgl. § 6 ZuSBWBmVO). Anhand erreichter Punktzahl im Test werden anschließend für die in Frage kommenden Interessierten der Grad der Eignung und ihre Motivation im Hinblick auf den angestrebten Beruf in einem Gespräch ermittelt. Das Bewertungsergebnis findet Eingang in



eine Rangliste, aus der eine Auswahlkommission ihre Empfehlung ableitet. Auf dieser Empfehlung trifft die Präsidentin oder der Präsident der Hochschule die letztendliche Auswahl.

Der Zweck dieses aufwändigen Verfahrens besteht darin, die fähigsten Interessenten des Studienprogramms auszuwählen oder eine besondere Übereinstimmung von beruflichen Zielsetzungen mit dem Studiengangskonzept prüfen zu können. Im Zusammenhang mit dem sogenannten Assessmentsemester ist dieses Verfahren sicherlich als Bestandteil des hohen Studienerfolgs zu betrachten. Das Assessmentsemester enthält unter anderem die Pflicht der Prüfungswiederholung zu einem besonderen Prüfungstermin am Beginn des nächsten Semesters. So soll es den Studierenden eine Orientierungshilfe sein und bei der Überprüfung der getroffenen Studienwahl helfen.

Die Prüfungsorganisation kann insgesamt als angemessen bewertet werden. Die Prüfungsbelastung ist durch ausgeprägte Modulteilprüfungen jedoch als zu hoch zu bewerten. Das Mathematik-Modul schließt mit drei Prüfungsklausuren ab. Alle drei Wahlpflichtmodule (im Gesamtumfang von 18 ECTS-Punkten) sehen nach der Tabelle Band I, S. 53 mindestens jeweils zwei benotete Einzelleistungen vor, desgleichen zahlreiche weitere Module. In der Stellungnahme zum Bericht weist die Hochschule darauf hin dass die angesprochene Tabelle so zu verstehen sei, dass mindestens eine und maximal zwei benotete Einzelleistungen vorkämen. Diese Teilleistungen müssten zwingend auf Veranstaltungs- und nicht auf Modulebene erbracht werden.

Für die Fragen, die sich um das verpflichtende Praktikum drehen, ist der Leiter des Praktikantenamtes zuständig. Dies ist in § 6 SPOBa festgelegt. Allgemeine Hinweise zum organisatorischen Ablauf eines praktischen Studienseesters finden sich auch in einem Informationspapier des Praktikantenamts (Band II, Anlage P3).

Weitere allgemeine Aspekte der Studierbarkeit sind im Kapitel 1.3 dargestellt, darauf verweist das Gutachten.

## **2.4 Ausstattung**

Siehe dazu das Kapitel 1.4.

## **2.5 Qualitätssicherung**

Siehe dazu das Kapitel 1.5.

### 3. Unternehmensführung (M.A.)

#### 3.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Gegenüber dem Bachelorstudium führt das Masterstudium zu weiterreichenden Befähigungen. Hier sollen Kompetenzen erworben werden können, die zu Fach- und Führungsaufgaben in praktisch allen Organisationstypen und betriebswirtschaftlichen Themenfeldern befähigen sollen. Unternehmensführung wird dabei im Sinne von Steuerung, Regelung und Kontrolle komplexer Sozialsysteme verstanden, was zu einer interdisziplinären Sichtweise zwingt, die weit über orthodoxe Theorie- und Wissensbestände der Ökonomie hinausgehen müsse (vgl. Band I, S. 68). Diese Systemsteuerung betrifft das Spannungsfeld „Menschen – Prozesse – Ergebnisse“, wobei nicht nur die einzelnen Bausteine sondern die „architektonische Gestaltung, Ästhetik und vor allem Statik des Gesamtgebäudes“ betrachtet werden sollen. Dabei sollen sich Studierende *„ökonomischen, soziologischen, systemtheoretischen, kybernetischen, konstruktivistischen, psychologischen und ethischen Überlegungen stellen“* (Band I, S. 68/69).

Auch bei diesen Zielbeschreibungen fällt auf, dass den Formulierungen keine Taxonomie zugrunde liegt, denen ein Maß für die Fertigkeiten und kompetenzorientierte Fähigkeiten zu entnehmen wäre. Der Vergleich, in dem der Bachelorstudiengang einzelne Räume oder Etagen des als Metapher verwendeten Gebäudes ausleuchten soll, während der Masterstudiengang eine Betrachtung für das Gesamtgebäude liefern will, die der *„Orientierung im Gesamtsystem und seiner relevanten nationalen wie internationalen Umweltbezüge dienen kann“*, mag in der Vorstellung des kundigen Lesers eine Annäherung an die Qualifikationsziele des Studienprogramms ermöglichen. Für Studieninteressierte oder potenzielle Arbeitgeber ist es indes eine sehr vage Umschreibung und daher auch für die Akkreditierung kaum tauglich. Darüber hinaus erwecken auch weitere Formulierungen des Antragstextes Zweifel, ob für das Programm tatsächlich schlüssige und zuvor formulierte Lernziele entwickelt wurden. Wenn die Programmziele vorher festgelegt wurden und nicht von den Inhalten determiniert sind, leuchtet nicht ein, warum die Programmverantwortlichen zu den Zielen ihres Programms feststellen, dass die mit dem Studium *„zusätzlich erworbene wissenschaftliche Qualifikation ... die weiteren mit einem Studiengang zu verfolgenden Bildungsziele wissenschaftliche Befähigung, Befähigung, qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung sicherlich weiter fördern“* wird (Band I, S. 69).

Es ist Aufgabe der Hochschule, die Qualifikationsziele ihrer Programme festzulegen. Die zugeordneten Lernergebnisse müssen sich dabei zumindest auf die genannten Kompetenzebenen beziehen. Eine Orientierung bietet der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse.

Die Gutachtergruppe musste sich mangels plastischer Beschreibung die Qualifikationsziele des Programms über die aufgezählten Inhalte und die Auskünfte der Programmverantwortlichen erschließen. Danach mag das Studienprogramm adäquate Ziele erreichen können. Eine qualitative Verbesserung ginge mit einer kompetenzorientierten Ausformulierung dieser Ziele unter Nutzung eines geeigneten Begriffssystems einher. Den Modulen, denen allen

eine analoge Binnenstruktur von Zielen und Inhalten eigen sein sollte, wäre so ein geeigneter Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sich die Eignung des Modulkonzepts wesentlich genauer überprüfen und bewerten ließe. Dieser Vorgang ist nicht nur für die Akkreditierung notwendig und sinnvoll, sondern auch für das eigene Qualitätsmanagement und vor allem für die Studieninteressierten und Studierenden. Sie sollen Belege darüber erhalten, ob mit dem Konzept die zuvor definierten Ziele auch erreicht werden können und ob von der Hochschule zu vertretende Gründe bestehen, die das Erreichen dieser Ziele vereiteln.

### 3.2 Inhalte des Studiengangs

„Der Masterstudiengang „Unternehmensführung“ baut in einem 3-semesterigen Programm konsekutiv auf den Bachelorstudiengang auf. Das Curriculum bildet schwerpunktmäßig die Fächergruppen „Führung“, „Prozessmanagement“, sowie „Unternehmensrechnung und -finanzierung“ ab. Über die Gewichtung der Fächergruppen informiert der Studienverlaufsplan BWM (Anlage F2)“ (Band I S. 19), der hier abgebildet wird.

Sem.	Module					ECTS	SWS
3	<b>Master-Modul</b>  30 ECTS 2 SWS					30	2
2	<b>Führung 2</b>  8 ECTS 6 SWS	<b>Prozessmanagement 2</b>  8 ECTS 6 SWS	<b>Unternehmensrechnung 2</b>  8 ECTS 6 SWS	<b>Wahlpflichtmodul 3</b>  6 ECTS 4 SWS		30	22
1	<b>Führung 1</b>  6 ECTS 4 SWS	<b>Prozessmanagement 1</b>  6 ECTS 4 SWS	<b>Unternehmensrechnung 1</b>  6 ECTS 4 SWS	<b>Wahlpflichtmodul 1</b>  6 ECTS 4 SWS	<b>Wahlpflichtmodul 2</b>  6 ECTS 4 SWS	30	20

Von den drei Semestern Vollzeitstudium, in denen insgesamt 90 ECTS-Punkte erlangt werden, entfallen 30 auf das „Master-Modul“. Die verbleibenden 60 ECTS-Punkte verteilen sich auf die genannten drei „Fächergruppen“ (jeweils insgesamt 14 ECTS-Punkte) und einen Wahlpflichtbereich mit insgesamt 18 ECTS-Punkten.

Die Wahlpflichtmodule sind im Modulhandbuch identisch formuliert, sie fungieren als Platzhalter. Sie müssen mit einer Auswahl von Modulen gefüllt werden, die den Schwerpunkten Führung, Prozessmanagement, Unternehmensrechnung und Corporate Governance and Compliance zugeordnet sind. Grundsätzlich müssen die drei Wahlpflichtmodule mit Modulen aus zwei dieser Bereiche „gefüllt“ werden, so dass stets eine Vertiefung in einem der drei

oben genannten Fächergruppen vorgesehen ist. (Manche der Modulbeschreibungen enthalten allerdings die unzutreffende Angabe, sie seien Pflichtmodule – PM.) Möglich ist auch eine unterschiedlich intensive Vertiefung aus zwei dieser Fächer oder eben die Wahl einer neuen Richtung Corporate Governance and Compliance. Außerdem können in Abstimmung mit dem Studiendekan auch Fächer aus anderen Masterstudiengängen der Hochschule als Wahlpflichtmodul belegt werden.

Die Modulbeschreibungen sind ähnlich wie im Bachelorprogramm konzipiert. Sie können als generell gelungen gelten, denn sie beschreiben plastisch die Lern- und Qualifikationsziele. Die Lehrinhalte der zugeordneten Veranstaltungen sind wiederum stichpunktartig aufgeführt.

### 3.3 Studierbarkeit

Die Bedingungen der Studierbarkeit unterscheiden sich gegenüber dem Bachelorprogramm nicht wesentlich. Statt dem verpflichtenden Praktikum im Bachelorprogramm liegt hier ein wichtiger Schwerpunkt bei der Erstellung der Abschlussarbeit, die immerhin ein Drittel des gesamten Studiums einnimmt. Die Masterarbeit soll in Kooperation „mit der Praxis“ geschrieben werden, wobei die Dokumentation nicht darauf eingeht, wie diese Verbindung mit der Praxis im Detail aussieht. Das letzte Semester ist als Projektsemester geplant (vgl. Band I, S.71).

Alle Wahlpflichtmodule enthalten auch hier Teilprüfungen und werden auf Ebene der einzelnen Veranstaltungen geprüft. Gleiches gilt für vier weitere der insgesamt sieben verbleibenden Module (außerhalb der Masterarbeit). Da im Modul „Führung 2“ sogar drei Teilprüfungen, nämlich Klausur, mündliche Prüfung und Referat, vorgesehen sind, entstehen in den ersten beiden Semestern des Studiengangs rechnerisch jeweils acht Prüfungsereignisse. Die Dokumentation erklärt dazu, dass der Prüfungsplan sogar 21 benotete Prüfungen beinhaltet (Band I, S. 76). Die an gleicher Stelle enthaltene Behauptung, es wären mit Ausnahme der Wahlpflichtfächer Modulprüfungen vorgesehen, lässt auf ein gegenüber den KMK-Vorgaben abweichendes Verständnis einer Modulprüfung schließen. Diese Sicht lässt sich zudem nicht mit der angegebenen Anzahl benoteter Prüfungsereignisse in Einklang bringen.

Demzufolge müssen auch bei diesem Programm Module gebildet werden, die mit einem – gegebenenfalls sämtliche Modulbestandteile erfassende – Prüfungsereignis abschließen können.

Wenig plausibel erschien die angegebene Auswahlmöglichkeit von Modulen aus dem völlig anders konzipierten (und kostenpflichtigen) Weiterbildungsprogramm „Compliance and Corporate Governance“ für den Wahlpflichtbereich des Studiengangs BWM. In ihrer Stellungnahme verweist die Hochschule darauf, dass der Wahlpflichtbereich „Corporate Governance und Compliance“ nicht mit dem (geringfügig abweichend bezeichneten) Weiterbildungs-Studiengang Compliance and Corporate Governance verwechselt werden soll, dabei handle es sich um komplett voneinander getrennte Programme..

II Bewertungsbericht der Gutachter

3 Unternehmensführung (M.A.)

**3.4 Ausstattung**

Siehe dazu das Kapitel 1.4.

**3.5 Qualitätssicherung**

Siehe dazu das Kapitel 1.5.

## 4. General Management (MBA)

### 4.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Die Qualifikationsziele des weiterbildenden Masterprogramms General Management bestehen darin, aktuelles Wissen, Methoden und Instrumente zu den wesentlichen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit zu vermitteln. Akademikern ohne wirtschaftswissenschaftliche Vorbildung soll dabei praxisorientiert Verständnis für kaufmännisches Denken, den Prozess der Unternehmensführung und für Gesamtzusammenhänge eines Unternehmens vermittelt werden, sodass sie für Managementaufgaben qualifiziert sind.

Das Studienprogramm richtet sich an die mittlere und obere Führungsebene und an den Führungsnachwuchs mittelständischer Unternehmen. In diesen Bereichen sollen die Absolventen (weiterhin) tätig sein, aber dabei ihre fachlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen vertiefen und ausbauen (vgl. Band I, S. 81).

Elemente der Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement werden im Zusammenhang mit diesem Programm als „verantwortungsvolles Management, Compliance, Corporate Governance und Corporate Social Response“ verstanden und ebenfalls als Befähigungsziel erklärt. Dies betrifft zum Teil auch Elemente der Persönlichkeitsentwicklung, unter die persönliche Arbeitstechniken, Strukturierung von Entscheidungsprozessen, Präsentations- und Moderationstechniken sowie Führungswissen subsumiert werden.

§ 35 I ZSPObbMa enthält formal eine Qualifikationszielbeschreibung: *„Ziel des generalistisch ausgerichteten Studiums ist die Vermittlung von vertieften Kompetenzen im Bereich werteorientierter Unternehmensführung, die auf eine Führungstätigkeit in prinzipiell allen Organisationen ausgerichtet ist.“* Sie hat jedoch wenig Aussagekraft für die im Rahmen der Akkreditierung zu prüfenden Punkte.

Die Qualifikationsziele müssen daher zum Teil über die Inhalte hergeleitet werden. Zweifel an einer Ausrichtung an adäquaten Lernzielen bestehen indes nicht.

### 4.2 Inhalte des Studiengangs

Die Inhalte des 90 ECTS-Punkte umfassenden Weiterbildungsprogramms erstrecken sich von Grundlagen der Unternehmensführung (8 ECTS-Punkte), Wertschöpfungsmanagement (8 ECTS-Punkte), zwei unterschiedlich ausgestalteten Module „Wertorientiertes Management“ und „Werteorientiertes Management“ (im Gesamtumfang von 13 ECTS-Punkten) sowie marktorientiertes Management (6 ECTS-Punkte) bis zu einem Modul Organisation und Personalmanagement und Internationalisierung (jeweils 6 ECTS-Punkte). Außerdem sind zwei (identisch formulierte) Module „Projects Studies“ im Umfang von jeweils 5 ECTS-Punkten vorgesehen und ein Modul, das „Methoden- und Sozialkompetenz“ (im Umfang von 5 ECTS-Punkten) gewidmet ist.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Module in ihrer Anordnung in den Semestern. Eine nachträglich eingefügte Umrandung verdeutlicht den Modulumfang, der sich teils über mehrere Semester erstreckt. Außerdem sind die in den Unterlagen (Band II, Anlage F3) auf die ein-

II Bewertungsbericht der Gutachter  
4 General Management (MBA)

zelen Semester entfallenden ECTS-Punkte eines Moduls auf das gesamte Modul bezogen, wodurch der fehlerhafte Eindruck ausgeschlossen wird, es gebe Module mit weniger als 5 ECTS-Punkten. Modulhandbuch und die in den Unterlagen vorhandene Verlaufsgrafik stimmen in diesem Punkt nicht überein und sollten in Einklang gebracht werden.

SEMESTER	MODULE					ECTS	SWS	
4	Master-Arbeit					28	0	
3	<b>Internationalisierung</b> Internationales Management Cross-Cultural Management Communication 6 ECTS 6 SWS	<b>Organisation und Personalmanagement</b> Organisation und Führung Personalmanagement 6 ECTS 6 SWS	<b>MSK</b> Kreativitätstechniken 1 SWS	<b>Werteorientiertes Management</b> Unternehmensplanspiel 2 SWS	<b>Project Studies 2</b> 5 ECTS 2 SWS	20	17	
2	<b>Grundlagen der Unternehmensführung</b> Strategisches Management Controlling 8 ECTS 4 SWS	<b>Wertorientiertes Management</b> Rechnungswesen 2 8 ECTS 4 SWS	<b>Wertschöpfungsmanagement</b> Operations Excellence Logistik & Supply Chain 8 ECTS 4 SWS	<b>Methoden- und Sozialkompetenz</b> Transaktionsanalyse 5 ECTS 2 SWS	<b>Wertorientiertes Management</b> Wirtschaftsethik 5 ECTS 3 SWS	<b>Project Studies 1</b> 5 ECTS 2 SWS	22	19
1	<b>Grundlagen der Unternehmensführung</b> Unternehmensführung in Marktwirtschaften Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	<b>Wertorientiertes Management</b> Buchführung, Bilanzierung Kosten-/Leistungsrechnung	<b>Wertschöpfungsmanagement</b> Strategisches Wertschöpfungsmanagement Value Sourcing	<b>Methoden- und Sozialkompetenz</b> Wirkung auf andere 2 SWS	<b>Marktorientiertes Management</b> Marketing und Marktforschung Marketing Mix 6 ECTS 6 SWS	20	20	

In inhaltlicher Hinsicht ist dieses Studium gut geeignet, die teils abgeleiteten und teils explizit genannten Qualifikationsziele zu erreichen. Zwei verschiedene Projektstudien im Umfang von jeweils nur 5 ECTS-Punkten anzufertigen, erscheint allerdings im Rahmen eines Masterstudiengangs eher weniger empfehlenswert. Ohne weiteres können diese beiden Module zu einem Modul verschmolzen werden, was zugleich das formale Problem zu beheben hilft, das beide Module mit identischen Beschreibungen (bis hin zur Modulbezeichnung) versehen sind.

Die Module „Grundlagen der Unternehmensführung“ „Wertorientiertes Management“ und „Internationalisierung“ werden sowohl in diesem Studienprogramm, als auch im Studiengang „Human Capital Management“ eingesetzt. Inhaltlich ist darin kein Nachteil zu sehen, da sie zu beiden Studiengangskonzepten gleichermaßen gut passen. Die KMK-Vorgaben zu den Modulbeschreibungen verlangen, dass die doppelte Verwendung von Modulen in den Modulbeschreibungen erkennbar ist, nämlich durch Angabe in der Rubrik „Verwendbarkeit“. Die Hochschule verwendet hierfür den die Rubrik „Einsatz im Studiengang“, um diese Formalie zu erfüllen.

### 4.3 Studierbarkeit

Die Bedingungen der Studierbarkeit dieses Programms sind von einigen Besonderheiten geprägt, die seinen „besonderen Profilsanspruch“ berücksichtigen. Die Arbeitsbelastung je Semester ist abgesenkt, nur die Masterarbeit im vierten Semester beansprucht mit 28 ECTS-Punkten in einem Semester beinahe so viel Zeit wie bei einem Vollzeitstudium. In den übrigen Semestern sind jeweils 20 bis 22 ECTS-Punkte vorgesehen. Bedeutsamer für die Stu-

dierbarkeit eines berufsbegleitend zu absolvierenden Programms kann die hohe Belastung durch immerhin bis zu 20 SWS im ersten Semester werden. Diese sehr hohen Präsenzzeiten stehen den Verhältnissen eines Vollzeitstudiums nicht nach. Um Entlastung zu schaffen, ist der Einsatz von Fernlehreelementen zu empfehlen, die durchaus auch in Echtzeit und multilateraler Interaktion organisiert werden können, zugleich hohe Transferkosten und vor allem knappe Zeit einsparen helfen könnten.

Auch die Zulassungsvoraussetzungen weichen von denen der konsekutiven Programm ab: Sie sind in der Zulassungs-, Studien- und Prüfungsordnung für berufsbegleitende Masterstudiengänge (ZSPObbMa) geregelt. § 2 dieser Satzung setzt nicht nur den Nachweis eines überdurchschnittlichen Erfolgs im grundständigen Studiengang oder gleichwertigen Abschluss voraus. Die Studieninteressierten müssen bei ausländischem Hochschulabschluss einer nicht-deutschsprachigen Hochschule Deutschkenntnisse nachweisen. In jedem Fall ist eine mindestens zweijährige berufspraktische Tätigkeit nachzuweisen. Die KMK-Vorgaben verlangen demgegenüber eine „qualifizierte berufspraktische Erfahrung“ von in der Regel nicht unter einem Jahr voraus. Die kleine sprachliche Differenz sollte im Sinne der KMK-Vorgaben angepasst werden. Der geforderte größere zeitliche Umfang kann akzeptiert werden, zumal er nach Angaben der Hochschule in der Praxis ohnehin zwischen fünf und acht Jahren liegt (Band I, S. 91).

Darüber hinaus können die besonderen Bestimmungen zum jeweiligen Studium weitere Anforderungen formulieren (§ 2 IV ZSPObbMa), davon macht § 35 ZSPObbMa (die hierfür einschlägige Regel) jedoch keinen Gebrauch.

Nach § 1 II ZSPObbMa gelten die Bestimmungen des Allgemeinen Teils der jeweils geltenden SPOMa. Dadurch sind auch alle Regeln des Nachteilsausgleichs und der Anrechnung in Bezug genommen. Dennoch enthalten §§ 7 und 8 II gesonderte Regelungen zum Nachteilsausgleich, ebenso, wie § 10 ZSPObbMa eine Dopplung zu mündlichen Prüfungen (analog zu § 14 SPOMa) enthält. Die Transparenz des Regelwerkes könnte durch Löschung dieser Dopplungen verbessert werden.

§ 4 III ZSPObbMa enthält die unzutreffende Feststellung, dass der Arbeitsaufwand auch für die weiterbildenden Studiengängen je Studiensemester 30 ECTS-Punkte betrage. Dies sollte angepasst bzw. gestrichen werden.

Das Studiengangskonzept sieht insgesamt 12 Wochenblöcke im Abstand von in der Regel sechs Wochen vor, so dass zwischen den Trainings- und Wissensvermittlungsmodulen üblicherweise jeweils sechswöchige Transferphasen entstehen. Eine Besonderheit gegenüber den konsekutiven Programmen ist außerdem, dass keine festen Prüfungstermine vorgesehen sind. *„Dies ermöglicht eine Anpassung der Gesamtstudiendauer an die zeitlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der berufstätigen Studierenden.“* (Band I, S. 90).

Die tatsächliche Studiendauer beträgt nach der Erfahrung der bisher durchgeführten und abgeschlossenen Studiengänge tatsächlich in der Regel zwischen 24 und 30 Monaten, wobei die Erstellung der Masterthesis nach Abschluss der Präsenzphasen einen etwas größeren Zeitraum einnimmt als im Konzept vorgesehen. Dieser Umstand kann akzeptiert werden, zumal die Studierenden von ihrem Arbeitgeber eine schriftliche Zustimmung zur Teilnahme am Studium vorlegen müssen. In der Praxis sind die meisten Studierenden (deshalb) in den



Präsenzphasen von ihrer Arbeit freigestellt. Im Nachgang zur Begehung übermittelte die Hochschule die Dokumentvorlage des Studienvertrags, der wesentliche Elemente der Arbeitsbelastungen und auch der Kosten erfasst. Der Studienvertrag bezieht sich jedoch nur auf dieses Programm.

Die genannten Maßnahmen berücksichtigen den „besonderen Profilanpruch“ im Hinblick auf die Studierbarkeit angemessen.

#### **4.4 Ausstattung**

Die Realisierung des Weiterbildungsstudiums wird durch die LCBS gewährleistet, die Werbung für das Programm, finanzielle Abwicklung, aber auch Infrastruktur, Organisation und Prüfungstermine zur Verfügung stellen muss. Dabei greift sie zu einem großen Teil auf Ressourcen der Hochschule zurück, die sich für ihre Leistungen bezahlen lässt. In akademischer Hinsicht bleibt die Hochschule allein verantwortlich für das Studiengangskonzept, das Curriculum und die Prüfungen, die als sogenannte Externenprüfungen vorgenommen werden. Auch die Qualitätskontrolle, Prüfungsverwaltung und Zeugniserstellung erfolgt durch die Hochschule unter Anwendung ihrer Satzungen (vgl. Band I, S. 89).

Als Räumlichkeiten stehen nach den Angaben im Antrag in der Villa Rheinburg fünf mit allen erforderlichen Arbeits- und Hilfsmitteln ausgestattete Vortragsräume und vier Gruppenarbeitsräume zur Verfügung, ferner Computerarbeitsplätze und weitere Einzelarbeitsplätze. Da die Präsenzzeiten als Blockveranstaltungen organisiert sind, müssen die Studierenden an den Wochenenden in Konstanz unterkommen, wofür neben nahegelegenen Hotels auch ein Gästehaus der HTWG bereitsteht. In der Villa Rheinburg befinden sich ein kleiner Handapparat der empfohlenen Literatur und einige betriebswirtschaftliche Nachschlage- und Standardwerke. Als Studierende der HTWG besteht zudem voller Zugriff auf die hochschuleigene Bibliothek mit Fernleihsystem und elektronischen Medien.

Die Administration der LCBS wird von einem Geschäftsführer geleitet, zusätzlich sind vier Teilzeit-Mitarbeiterinnen ausschließlich für die Belange der Weiterbildungsstudiengänge zuständig. Außerdem besteht an der Hochschule ein Referat Weiterbildung, das mit zwei Mitarbeiterstellen ausgestattet ist.

Die Ausstattung erscheint angemessen und kann auch aufgrund der engen Verknüpfung zwischen Hochschule und LCBS als gesichert gelten.

#### **4.5 Qualitätssicherung**

Welche Regeln für die Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme gelten, wird weder durch die Dokumentation eindeutig geklärt, noch konnte dies bei der Begehung abschließend ermittelt werden.

Dem Wortlaut nach gilt die Evaluationssatzung beispielsweise nur für die Hochschule Konstanz selbst, die LCBS ist weder ausdrücklich, noch implizit erfasst. Der Antragstext führt hinsichtlich der Arbeitsbelastung der Studiengänge lediglich aus, dass sich für die MBA-

Studiengänge Ausführungen unter Punkt 5., 6. und 7. finden würden. Auswertungen über die Arbeitsbelastung sind jedoch nicht enthalten. In den Gesprächen wurde deutlich, dass auch kein systematischer Abgleich zwischen angenommener und tatsächlicher Arbeitsbelastung vorgenommen wird und folglich keine Überprüfung der Erhebungsmethodik (Signifikanz, Reliabilität) erfolgen kann. Auch eine systematische Wirksamkeit eventuell festgestellter Abweichungen kann in diesem Fall nicht überprüft werden. Dabei erscheint es insbesondere hinsichtlich der 28 ECTS-Punkte umfassenden Abschlussarbeit, für die nur 5 1/2 Monate (neben einer Berufstätigkeit) vorgesehen sind, dringend geboten, die Übereinstimmung dieser Annahme unter Berücksichtigung der Gesamtarbeitsbelastung der Studierenden zu erheben. Auskünfte einiger Studierender haben ergeben, dass die Arbeitsbelastung einerseits teilweise außerordentlich hoch ist, wohingegen andere ihre Arbeit auch binnen wenigen Wochen zusammenstellen konnten.

Nicht nachvollziehbar erscheint, weshalb die Arbeitsbelastung je ECTS-Punkt wie in Vollzeit-Präsenzstudiengängen auf 30 h festgelegt ist (vgl. § 4 III ZSPObbMAa), obwohl als Konstruktionsmerkmal der Weiterbildungsprogramme 25 h festgelegt sein könnten.

Im Rahmen einer Reakkreditierung kommt es wesentlich auf die Erhebung der studentischen Arbeitsbelastung an. Gegebenenfalls muss das Modulkonzept angepasst werden. Eine größere Unschärfe gegenüber den in Vollzeit Studierenden der konsekutiven Studienprogramme kann berufsbegleitend Studierenden aufgrund der sich stärker unterscheidenden Rahmenbedingungen sicherlich zugestanden werden. Ganz ohne Erhebung dieser Informationen kann indes eine Reakkreditierung nicht ausgesprochen werden. Die Gutachtergruppe fordert die Nachreichung solcher Erhebungen.

Auch die übrigen Rahmenbedingungen müssen systematisch erhoben werden, gerade bei Studierenden, die neben starker Arbeitsbelastung hohe Kosten für ihr Studium nicht scheuen.

## 5. Human Capital Management (MBA)

### 5.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Die Zielsetzung des berufsbegleitenden Weiterbildungsmasters Human Capital Management ist – nach der Darstellung im Antrag – die Qualifikation von Führungskräften für die zweite und erste Ebene des Personalmanagements (in Wirtschaftsunternehmungen). Die Studierenden sollen ein Bewusstsein dafür entwickeln können, dass die Personalarbeit und Personaldisposition in Unternehmen eine wesentliche Ressource und Vermögenswert darstellen. Sie sollen lernen, welche Faktoren Einfluss auf das Humankapital eines Unternehmens haben und wie es als Bestandteil des strategischen Managements vorteilhaft entwickelt werden kann. Dabei sollen sie erfahren, *„welche neuen und in diesem Umfang bislang nicht gekannte Rolle die Faktoren Werte, Ethik und Kultur“* für die Qualität eines produktiven (Arbeits-)Teams in Zeiten globalisierter Wertschöpfungsketten und weltweiter Mobilisierung von Mensch und Kapital spielen (zusammengefasst Band I, S. 97). Besondere Fähigkeiten sollen deshalb auf dem Gebiet der strategischen Orientierung der Personalarbeit erlangt werden. Die Studierenden sollen Führungskonzepte, Konfliktmanagement und Cross Cultural Communication sowie Business Ethics und das Management von Cultural Diversity vermittelt bekommen und in ihrer Arbeitstätigkeit einsetzen können. *„Unmittelbare praktische Anwendungsfähigkeit, Skills und innovative Instrumente verbinden sich mit einer theoretischen Orientierung des Studiengangs, der seine Besonderheit ausmacht, die wissenschaftliche Befähigung weiter ausbaut und ihm ein Alleinstellungsmerkmal auf dem deutschen und europäischen Markt sichert.“* (Band I, S. 98)

Diese intendierten Lernergebnisse sind durch Interpretation der im betreffenden Kapitel beschriebenen Studieninhalte und Erläuterungen zur inhaltlichen Einordnung des Studienprogramms im Kontext einer gegenwärtigen, spezifischen wirtschaftswissenschaftlichen Herausforderung herauszulesen. Sie können einen sinnvollen Beitrag zur Weiterbildung akademisch geschulten Personals auf angemessen (Master-)Niveau leisten.

§ 36 ZSPObbMa fasst in einem Punkt die Qualifikationszielbeschreibung etwas weiter: *„Ziel des generalistisch ausgerichteten Studienganges ist die Vermittlung von vertieften Kompetenzen in den Bereichen werteorientierter Unternehmensführung und im Funktionsbereich des Human Capital Management in dem die Weiterentwicklung der Personalpolitik von der Ressource zum Kapital, von der Disposition zur Investition, von der Administration zum strategischen Management zusammengefasst ist. Er bereitet umfassend auf unternehmerische Aufgaben und Leitungsfunktionen in nationalen und internationalen Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Verwaltungen vor.“* Dies ist die einzige Stelle, an der die Dokumentation zum Studienprogramm eine Tätigkeit in öffentlichen Verwaltungen als mögliches Berufsfeld erwähnt.

### 5.2 Inhalte des Studiengangs

Die Inhalte des 120 ECTS-Punkte umfassenden Weiterbildungsprogramms sind in den ersten Semestern ähnlich zu denen im oben genannten Studiengang General Management. Die

II Bewertungsbericht der Gutachter  
5 Human Capital Management (MBA)

Module Grundlagen der Unternehmensführung und Werteorientiertes Management finden sich ebenfalls in den Grundlagen des Programms. Hier ist das Modul „Internationalisierung“ bereits im zweiten Semester vorgesehen, während es im anderen Programm erst im letzten Semester vor der Abschlussarbeit eingeordnet ist. Die Module „Marktorientiertes Management“ und, parallel laufend „Methoden- und Sozialkompetenz 1 und 2“ sind ähnlich zu denjenigen, die auch im anderen Weiterbildungsmaster zum Einsatz kommen. Zumindest tragen einige zugeordnete Veranstaltungen identische Bezeichnungen. Bereits im ersten Semester ist ein Projektmodul im Umfang von 6 ECTS-Punkten vorgesehen, dass sich (mit identischer Ziel- und Inhaltsbezeichnung) in jedem Studienjahr wiederholt. Unter anderem darin wird ein hoher Praxisbezug des Studienprogramms deutlich, welcher in den Unterlagen auch stark betont wird.

Weitere Module fokussieren auf die Inhalte, die für den Studiengang namensgebend waren: „Corporate Human Capital Management“, „Lernende Organisationen“ und „Leadership“ sind die Module im zweiten Studienjahr, sie umfassen jeweils 6 ECTS-Punkte. Das letzte Studiensemester vor der Abschlussarbeit enthält neben dem dritten Projektmodul zwei Module „Corporate Human Capital Management“ 2 und 3 im Umfang von jeweils 6 ECTS-Punkten. Der Abschlussarbeit selbst sind wiederum 28 ECTS-Punkte zugeordnet.

Die nachfolgende, ebenfalls korrigierte Studienverlaufsgrafik stellt die Module in ihrem Zusammenhang und ihrer Semesterlage dar. Im fünften Semester wurde die Angabe der ECTS-Punkte berichtigt. Laut Modulhandbuch erstreckt sich das Modul Wertorientiertes Management zwar über zwei Semester, dabei muss es sich allerdings um einen Fehler handeln, wie auch bei den Angaben zu den Methoden- und Sozialkompetenz 1 und 2, die sich danach ebenfalls nicht über drei, sondern zwei Semester erstrecken.

SEM	MODULE				ECTS	SWS	
6	Master-Modul				28	0	
5	Corporate Human Capital Management 2 Human Capital Planning and Placement HC Compensation, Benefits, Incentives 6 ECTS / 6 SWS	Corporate Human Capital Management 3 Human Capital Accounting & Reporting Human Capital Management Systems HC Benchmarking & Risk Management 6 ECTS / 6 SWS		Project Studies 3 6 ECTS / 2 SWS	18	14	
4	Wertemanagement Wirtschaftsethik Diversity Management 6 ECTS 6 SWS	Methoden- und Sozialkompetenz 1 Konfliktmanagement	Methoden- und Sozialkompetenz 2 Career Development 2 SWS	Lernende Organisationen Changemanagement Wissensmanagement 6 ECTS 4 SWS	Leadership Strategie und Wertschöpfung Human Capital Development & Leadership 6 ECTS 6 SWS	20	20
3	Corporate Human Capital Management 1 Introduction to HCM Labor Relations 6 ECTS 6 SWS	Methoden- und Sozialkompetenz 1 Transaktionsanalyse 6 ECTS 2 SWS	Methoden- und Sozialkompetenz 2 Strategisch Denken und Entscheiden 5 ECTS 2 SWS	Lernende Organisationen Organisationsentwicklung 2 SWS	Project Studies 2 6 ECTS 2 SWS	18	14
2	Grundlagen der Unternehmensführung Strategisches Management Controlling 8 ECTS 4 SWS	Methoden- und Sozialkompetenz 1 Wirkung auf andere	MSK 2 Kreativität 1 SWS	Marktorientiertes Management Marketing und Marktforschung Unternehmensplanspiel 5 ECTS 5 SWS	Internationalisierung Internationales Management Cross-Cultural Management Communication 6 ECTS 6 SWS	18	18
1	Grundlagen der Unternehmensführung Unternehmensführung in Marktwirtschaften Volkswirtschaftl. Rahmenbed. 8 ECTS / 8 SWS	Werteorientiertes Management Buchführung, Bilanzierung & Kosten-/Leistungsrechnung Investition & Finanzierung 8 ECTS / 8 SWS		Project Studies 1 6 ECTS / 2 SWS	18	14	

Die Inhalte des Studienprogramms werden von der Gutachtergruppe als gut zu den oben genannten Qualifikationszielen passend bewertet, mit Ausnahme der (besonderen) Befähigung

gung für eine Tätigkeit in öffentlichen Verwaltungen. Sie ist im Modulkonzept nirgends angesprochen. Ganz im Gegenteil findet sich dort ein ausgeprägter Bezug zu Tätigkeiten in Wirtschaftsunternehmen. Diese Diskrepanz sollte aufgelöst werden.

Außerdem müssen Mängel in Detailfragen der Modulbildung selbst, bspw. durch identische Modulzielbeschreibungen und gegenüber der Studienverlaufsgrafik abweichende Angaben zur Ausdehnung der Module im Studienverlauf behoben werden.

### **5.3 Studierbarkeit**

Einige Aspekte der Studierbarkeit sind identisch oder analog zu den Verhältnissen im oben aufgeführten Programm General Management, weshalb auf das Kapitel 4.3 verwiesen wird.

Die Arbeitsbelastung durch Präsenzzeiten ist teilweise wesentlich reduziert und erreicht nur im vierten Semester eine sehr hohe Spitze von 20 SWS. Eine gleichmäßige Verteilung und geringere Belastung durch den Einsatz von Fernlehrelementen kann auch hier zu Verbesserungen der Studierbarkeit führen.

Die Auswahlentscheidungen zum Studienzugang haben ihre Grundlage im selben Regelwerk, wie auch wesentliche strukturbildende Merkmale mit dem oben aufgeführten Weiterbildungsmaster identisch sind.

Ein erwähnenswerter Unterschied besteht hinsichtlich des gesamten Studienumfangs. Das Programm vermittelt 120 ECTS-Punkte. Das Modulkonzept erstreckt sich dabei über 6 Semester, wodurch die Arbeitsbelastung je Semester im Durchschnitt gegenüber dem Programm General Management noch etwas weiter abgesenkt werden konnte. Nur die Abschlussarbeit nimmt mit 28 ECTS-Punkten einen sehr großen Umfang ein, woraus sich eine identische Problematik enorm hoher Arbeitsbelastung für die Studierenden ergeben kann, wie sie bereits im Kapitel 3.2 erwähnt ist.

### **5.4 Ausstattung**

Siehe dazu Kapitel 4.4.

### **5.5 Qualitätssicherung**

Siehe dazu Kapitel 4.5.

## 6. Compliance and Corporate Governance (MBA)

### 6.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse

Die intendierten Lernergebnisse bestehen darin, bei den Studierenden Bewusstsein für die Bedeutung verschiedener Regelungssysteme (Gesetze, Richtlinien, freiwillige Kodizes) international oder global agierender Unternehmen zu ermöglichen, Methoden zur Vermeidung von Regelverstößen und die Fähigkeiten für den Einsatz eines Compliance-Systems in solchen Unternehmen so zu vermitteln, dass die Absolventen für die Mitarbeit im Compliance-management von Unternehmen befähigt sind. Die Absolventen sollen ein Gespür für verschiedene Usancen unternehmerischen Handelns in ausgewählten Märkten entwickeln und einen adäquaten Umgang mit ihnen erlernen, um ökonomisch richtige Entscheidungen treffen und kommunizieren zu können, auch wenn bspw. komplexe soziale Sachverhalte zu berücksichtigen sind. Ein angemessener Umgang mit unternehmerischen Risiken, Verfahrensweisen transparenter unternehmerischer Entscheidungsfindungen, Konstruktionen effizienter und gleichwohl kontrollierbarer Leitungsstrukturen, ein Blick auf eine nachhaltige Wertschöpfung, die Berücksichtigung moralischer und ethischer Belange sollen erlernt oder weiter gefestigt werden. In diesem Sinne geht es dem Programm um die ganzheitliche Betrachtung von Führungsaufgaben in Unternehmen und die Befähigung der Absolventen zu verantwortungsvoller Ausübung ihrer Führungstätigkeiten.

Diese Qualifikationsziele können aus den ausführlichen Beschreibungen über Inhalte und Befunde aktueller ökonomischer Tendenzen im derart überschriebenen Kapitel des Akkreditierungsantrags abgeleitet werden. Die Zusammenstellung der Ausbildungsinhalte im Kontext beruflicher Entwicklung sei weltweit einzigartig (vgl. Band I, S. 110, 111).

Wiederum fasst § 37 ZSPObbMa in einem – nicht unwesentlichen Punkt – die Qualifikationszielbeschreibung weiter als der Antrag: *„Ziel des generalistisch ausgerichteten Studienganges ist die Vermittlung von vertieften Kompetenzen in den Bereichen werteorientierter Unternehmensführung, insbesondere Compliance und Corporate Governance. Dies umfasst die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen ebenso, wie die Übereinstimmung des unternehmerischen Geschäftsgebarens mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik und die Methoden und Instrumente zur Leitung und Überwachung von Organisationen. Er bereitet umfassend auf unternehmerische Aufgaben und Leitungsfunktionen in nationalen und internationalen Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Verwaltungen vor.“* Die (spezielle) Befähigung des Studienprogramms für eine Tätigkeit in öffentlichen Verwaltungen wird an keiner Stelle aufgegriffen.

### 6.2 Inhalte des Studiengangs

Die Inhalte des 90 ECTS-Punkte umfassenden Weiterbildungsprogramms reißen zahlreiche Wissensgebiete im engeren und weiteren Zusammenhang mit „Compliance and Corporate Governance“ an. Im ersten Semester verwendet das Studiengangskonzept zunächst zwei

II Bewertungsbericht der Gutachter

6 Compliance and Corporate Governance (MBA)

Module (mit insgesamt 12 ECTS-Punkten) für eine Einführung in die gesamte Bandbreite der Unternehmensführung. Damit soll den Studierenden ein umfassendes Verständnis vermittelt werden. Es werden Wissensbestände über verschiedene ökonomische Systeme vermittelt, ihre unterschiedlichen Ausprägungen in Asien, Europa und im angelsächsischen Raum verglichen und unternehmerisches Denken geschult. Sie erhalten ferner eine Einführung in strategisches Management, das den Studierenden auch unter Berücksichtigung seiner historischen Entwicklung anhand unterschiedlicher Situationen, in unterschiedlichen Ländern und Organisationsformen nähergebracht wird. Innerhalb dieser zwei Grundlagenmodule erlernen sie die Wirkungsweisen von Sales Management und Account Management sowie Evaluations- und Planungsmethoden. Dabei wird auch der Einfluss von unternehmensrelevanten Regelwerken auf ihr Wachstumsverhalten berücksichtigt. Mit dem Modul „Creating Value“ (8 ECTS-Punkte) soll ein praktisches Verständnis für Finanzmanagement erweckt werden. Eine Simulation eröffnet Einsichten in einen unternehmerischen Cash-Flow, in Kalkulation und Rentabilität, Buchhaltung und Controlling. Noch im ersten Semester beginnt das Modul „Managing Across Cultures“, dessen größter Teil sich schließlich im zweiten Semester mit regional unterschiedlichen Unternehmenskulturen und interkultureller Kommunikation befasst.

Im zweiten Semester beginnen die Module „Creating Values“, „Building Values 2“ und „Human Capital Management“, von denen sich die letztgenannten bis ins dritte Semester erstrecken und je acht ECTS-Punkte umfassen. Die Studierenden lernen die Bedeutung von Humanressourcen im Unternehmen und ihre strategische Entwicklung unter Berücksichtigung jeweils einschlägiger Normen. Im Modul „Building Values 2“ geht es im Schwerpunkt um nationale, internationale und globale Standards des Compliance Managements und die Wechselwirkungen zu Fragen sozial verantwortlichen unternehmerischen Handelns. Ein Projektmodul im Umfang von weiteren 8 ECTS-Punkten schult die Anwendbarkeit theoretisch erlangten Wissens auf Lebenssachverhalte in einem Unternehmen. Es erstreckt sich ebenfalls über zwei Semester. Im dritten Semester erlangen die Studierenden zudem praktische Fähigkeiten im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management im Rahmen eines gleichnamigen Moduls, das weitere fünf ECTS-Punkte umfasst.

Das letzte Semester ist ausschließlich für die Anfertigung der Abschlussarbeit vorgesehen, der wie bei den anderen Weiterbildungsstudiengängen 28 ECTS-Punkte zugeordnet sind.

SEM	Module					ECTS	SWS
4	Master-Modul					28	2
3	Organisational Development and Change Management 5 ECTS 5 SWS	Building Values 2 8 ECTS 6 SWS	Human Capital Management 8 ECTS 5 SWS	Project Studies 2 8 ECTS 1 SWS		20	17
2	Creating Value 6 ECTS 6 SWS	Building Values 2 2 SWS	Human Capital Management 3 SWS	Project Studies 1 1 SWS	Managing across Cultures 7 ECTS 6 SWS	21	18
1	General Management 1 6 ECTS 6 SWS	Building Values 1 8 ECTS 8 SWS	General Management 2 6 ECTS 6 SWS			21	21

Die korrigierte Studienverlaufsgrafik stellt das Curriculum grafisch dar. Aus dem Modulhand-

buch ergibt sich kein Anhaltspunkt, wie die besondere Befähigung der Studierenden für eine Tätigkeit im Bereich öffentlicher Verwaltungen vermittelt werden soll. Nahezu alle Inhalte sind vielmehr in den Kontext unternehmerischen Handelns gestellt. Insoweit passen Zielbeschreibung des Studiengangs und seine Inhalte nicht zusammen. Dies sollte korrigiert werden.

Festzustellen ist auch, dass zwar sämtliche Module als Pflichtmodule gekennzeichnet sind, jedoch nicht alle Veranstaltungen kumulativ in einem Studienlauf vorgesehen sind. Der Studienverlaufsplan aus § 37 XII ZSPObbMa weist so die neben der Veranstaltung „Strategy History & Tools“ die „Wahlpflichtfächer“ Project Management und Sales Management dem Modul General Management 2 als Alternativen aus. Gleiches gilt für die Wahlpflichtfächer „Compliance“ sowie „Banking Compliance“ aus dem „Modul Building Values 2“.

Besonders im ersten Semester ist die Arbeitsbelastung durch Präsenzzeiten mit 21 SWS extrem hoch. Allerdings wird in diesem Studiengangskonzept – im Unterschied zu den beiden weiteren Weiterbildungsprogrammen – ein Konzept des Blended Learnings eingesetzt. Verschiedene Lehrformate („presentation through lecturers, books and e-learning“, Band I, S. 114) könnten zu einer Entlastung von Präsenzzeiten führen. Über die Methoden, die eingesetzte Software und die Planungselemente dieser Lehrmethoden enthält die Dokumentation jedoch keinen weiteren Anhaltspunkt dazu. Aus den nachgereichten Unterlagen wird ersichtlich, dass Lehrveranstaltungen an 34 Tagen von der HTWG Konstanz, an 26 Tagen von der Universität St. Gallen und an sechs Tagen von der Warwick Business School verantwortet werden.

### **6.3 Studierbarkeit**

Die Zugangsregeln enthalten § 37 II ZSPObbMa. Danach müssen in bestimmten Fällen Englischkenntnisse nachgewiesen werden, weil Lehrveranstaltungen auch in englischer Sprache abgehalten werden (§ 37 VII ZSPObbMa).

Die Studienbedingungen sind stark davon geprägt, dass die Studierenden im Rahmen des nur viersemestrigen Programms von Dozenten zumindest dreier Hochschulen betreut werden. In der sog. Asien-Variante sind das – während eines gut dreiwöchigen Aufenthalts in Deutschland – Dozenten der Hochschulen Ingolstadt und Konstanz, im übrigen Dozenten des Beijing Institute of Technology. Diese Variante des Programms wird offenbar vollständig in englischer Sprache durchgeführt. Insoweit mangelt es an einer englischen Version der wesentlichen Regelungen über Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen, Zugangsvoraussetzungen und Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderungen. Die Hochschule hat lediglich eine englische Version der besonderen Regel § 37 ZSPObbMa vorgelegt.

Mehr substantielle Auskünfte über die Verhältnisse der Studierbarkeit des Studienprogramms in China konnten den Unterlagen und den Gesprächen in Konstanz nicht entnommen werden. Diese Darstellungslücken können nur mit Vertrauen in das – fraglos vorhandene – Renommee des Beijing Institute of Technology gedeckt werden.

Etwas anders stellt sich die Situation für die sog. Europa-Variante des Programms dar, die



aufgrund des überragenden Erfolges in China Ende 2012 eingeführt wurde. Hierfür besteht nach Angaben der Hochschule eine Partnerschaft mit der Universität St. Gallen und der University of Warwick. Für eine gute Einschätzung der Studienbarkeit fehlten allerdings auch hier wesentliche Anhaltspunkte in den Antragsdokumenten und bei den Gesprächspartnern. Insbesondere wurden für diese Variante keinerlei vertraglichen Vereinbarungen vorgelegt, die fortbestehende Gültigkeit beanspruchen können.

Den Erklärungen im Antrag lässt sich entnehmen, dass die Ortswahl zur Durchführung der einzelnen Veranstaltungen nicht unmittelbar davon abhängt, an welcher der genannten Hochschulen die jeweiligen Dozenten außerhalb dieses Weiterbildungsmasters lehren. Vielmehr erfolgen Lehrveranstaltungen in ganz Europa.

Ein wichtiges Wesensmerkmal beider Varianten ist, dass die die Veranstaltungen zu Blöcken zusammengefasst sind, sodass sich die Studierenden für ihre Präsenzzeiten nur tageweise an einzelnen Orten aufhalten, nämlich dort, wo das Lehrangebot gerade präsentiert wird.

Ein Abgleich, ob die vorgesehene Arbeitsbelastung etwa korreliert mit dem tatsächlichen Zeitaufwand und ob das Programm in der vorgesehenen Zeit studiert werden kann, wurde nach Aussagen des Antrags mit allen Teilnehmern, ihren Business Partnern und den kooperierenden Hochschulen diskutiert. Gegenteilige Anzeichen konnten dabei nicht identifiziert werden (vgl. Band I, S. 118).

Eine solche Darstellung wird nach Ansicht der Gutachtergruppe jedoch den Ansprüchen an ein adäquates Qualitätsmanagement nicht gerecht. Sie enthält zudem keine positive Beschreibung der Umstände, wie die Studierenden ihr Studium neben dem Beruf organisatorisch bewältigen können oder wie sie z.B. die hohen Kosten im Hinblick auf den erwarteten oder bereits eingetretenen Erkenntnisgewinn bewerten. Gleiches gilt für die Fragen, auf welche Weise Blending Learning eingesetzt wird, welchen Umfang die einzelnen Anteile einnehmen und welche Erfahrungen mit der prozentual sehr hohen Arbeitsbelastung durch bis zu 21 SWS und dem Einsatz der nicht genauer spezifizierten Lernelemente gesammelt wurden. Diese zentralen Fragen konnten auch bei der Begehung nicht schlüssig dargestellt werden.

#### **6.4 Ausstattung**

Im Rahmen des Studiums wechseln die Studierenden planmäßig ihren Aufenthaltsort zwischen verschiedenen Hochschulen. Es handelt sich bei dem Programm daher um ein sogenanntes Joint Programme, das von mehreren Hochschulen unter den Regeln der HTWG bzw. seiner Business School gemeinsam ausgerichtet wird. Den (einzig) akademischen Grad verleiht die HTWG bei erfolgreichem Abschluss des Studiums.

Ausstattungsdetails zur Durchführung des Studiengangs müssen den nachgereichten Verträgen entnommen werden. Dort verpflichten sich verschiedene Akteure zum Zusammenwirken, um das Programm auszurichten. Dabei sind die einzelnen Lehrveranstaltungen enumerativ aufgezählt und die zugeordneten Dozenten genannt. An welchen Orten die einzelnen Blockseminare angeboten werden, wird situativ entschieden und von der einzelnen Hoch-

schule verantwortet. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass stets geeignete Veranstaltungsorte gewählt werden.

Weitgehend unklar bleibt in den Antragsunterlagen, welches Interesse die Kooperationspartner dieses Joint Programmes aneinander bindet, was für das Verständnis der Konzeption erhellend wäre. Für die Prüfung in der Reakkreditierung ist relevant, welche Rolle die einzelnen Akteure bei der Durchführung des Studiums übernehmen, wie ihr Pflichtenverhältnis zueinander geregelt ist und welche Einwirkungsmöglichkeiten die Hochschule auf das von ihr (allein) zu verantwortende gesamte Programm an den zahlreichen erwähnten Standorten hinsichtlich seiner inhaltlichen Entwicklung und Qualitätssicherung hat.

In den Nachreichungen übermittelte die Hochschule Kooperationsverträge, die sie mit der Hochschule Ingolstadt – bereits 2007 – und (zur Durchführung eines einwöchigen Kurses im Jahr 2013) mit der Universität Warwick abgeschlossen hat. Eine Vereinbarung mit der Universität St. Gallen, deren Ressourcen nach den Erklärungen des Antragstextes ebenso genutzt werden, fehlte. Es besteht ein Vertrag mit dem Beijing Institute of Technology. Keiner der Verträge enthält jedoch Angaben über die vorgesehene Anzahl von Studierenden, für die Ressourcen vorgehalten werden müssen. In der Nachreichung war lediglich eine Liste der an der Europa-Version beteiligten Professoren und ihren CV enthalten.

Eine hinreichende Ausstattung kann vor diesem Hintergrund nicht bestätigt werden. Die Hochschule muss (gem. 1.5.4 Drs AR 20/2013) vielmehr sicherstellen, dass die Ausstattung und die Studienorganisation an allen Standorten den Anforderungen des Kriteriums 2.7 Drs AR 20/2013 entspricht.

## **6.5 Qualitätssicherung**

Die Maßnahmen der Qualitätssicherung unterliegen vollständig in der Verantwortung der Hochschule Konstanz. Sie hat indes keinen Nachweis darüber erbracht, wie sie die Qualität des Studiengangskonzeptes gewährleistet. Insbesondere enthält keiner der Verträge Regelungen oder Verfahrenshinweise zur Qualitätssicherung.

Folglich fehlen jegliche Angaben zu Ergebnissen des hochschulinternen Qualitätsmanagements und über die Berücksichtigung dieser Ergebnisse bei der Weiterentwicklung des Studiengangs.

Diese Mängel müssen behoben werden.

## **7. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates**

### **7.1 Qualifikationsziele der Studiengangskonzepte**

(Kriterium 2.1)

Das Kriterium 2.1 ist weitgehend erfüllt.

Die Gutachtergruppe kann zwar bestätigen, dass die Studiengangskonzepte an Qualifikationszielen bzw. intendierten Lernergebnissen orientiert sind. Die aktuellen Studienzielbeschreibungen sind jedoch beinahe durchgehend allein über die Inhalte definiert und über gewählte Konzepte oder Darstellung bestimmter Erfordernisse begründet. Daraus kann letztlich nur indirekt auf Qualifikationsziele geschlossen werden.

Qualifikationsziele sollten kompetenzorientiert ausformuliert werden. Die Verantwortlichen sollen bei den Festlegungen berücksichtigen, worin in jedem einzelnen Programm der Zusammenhang zur „Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement“ zu verstehen ist und wodurch diese Befähigung im Modulkonzept berücksichtigt und sicherstellt wird. Die Hochschule hat dabei selbst Entscheidungsfreiheit, welchen Bezug sie zwischen den Fachdisziplinen und dem genannten Aspekt herstellt und in welchen der Module sie ihn verankert. Sie muss allerdings sicherstellen, dass in jedem individuell wählbaren Studienverlauf dieses Qualifikationsziel auch verpflichtender Bestandteil des akademischen Studiums ist.

Studiengangübergreifende Feststellungen finden sich im Kapitel 1.1, studiengangsspezifische Ausführungen jeweils im Kapitel 2.1, 3.1, 4.1, 5.1 und 6.1.

### **7.2 Konzeptionelle Einordnung der Studiengänge in das Studiensystem**

(Kriterium 2.2)

Das Kriterium 2.2 ist teilweise erfüllt.

Den wenig konsequent umgesetzten Zielbeschreibungen aller Programme entsprechend, sind auch die Modulbildungen und Modulbeschreibungen nicht in jeder Hinsicht schlüssig. Zwar finden sich häufig taugliche Qualifikationszielbeschreibungen, manche Ziele sind jedoch in mehreren Modulen eines Studiengangs identisch, was auszuschließen ist.

In einigen Modulen erscheint die Zusammenfügung der Ziele und Inhalte nicht ausreichend geeignet, um daraus ein einheitliches Prüfungsgebiet zu formen. Manche gleichnamigen Module laufen ohne erkennbaren Grund über mehr als zwei Semester und behindern dadurch studentische Mobilität. Zwei von ihnen laufen in einem Programm sogar parallel nebeneinander, obwohl sie identisch ausgerichtete Qualifikationsziele haben und ohne weiteres durch andere Zuordnung in zwei aufeinanderfolgende, jeweils abgeschlossene Prüfungsgebiete zerlegt werden könnten.

Die überwiegende Anzahl von Modulen schließt mit mehreren, teils sogar gleichartigen Prüfungsleistungen ab (bspw. mit drei Klausuren in einem Mathematikmodul) oder mit einer unzureichend beschriebenen „sonstigen schriftlichen oder praktischen Arbeit“ als Prüfungsleistung. Ein geeignete Lernzielkontrolle lässt sich nicht adäquat über eine „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ definieren. Zumindest auf Ebene des einzelnen Studiengangs muss

II Bewertungsbericht der Gutachter

7 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

die eingesetzte Prüfungsform oder die Auswahl möglicher Formen genannt werden. Art und Umfang jeder Prüfungsform muss in engen Grenzen definiert sein.

Deshalb müssen sämtliche Module, die mit Teilprüfungsleistungen oder der unspezifischen sonstigen Arbeit abschließen im Hinblick auf dieses Strukturmerkmal überprüft und im Regelfall überarbeitet werden. Dies schließt nicht aus, dass in einzelnen Fällen alternative Prüfungsmethoden zugelassen sein können, wenn alle Optionen geeignet sind, die gesamten Modulziele zu umfassen. Teilprüfungen und Prüfungen, die nicht das gesamte Modul umfassen, sind jedoch im Regelfall auszuschließen. Ausnahmen bedürfen einer modulgenauen Begründung. Zulässige Gründe sind didaktischer Art.

In Ihrer formalen Ausgestaltung entsprechen die Studienprogramme den Strukturvorgaben. Ihr Umfang (90, 120 oder 210 ECTS-Punkte) entspricht den jeweiligen Vorgaben zu Bachelor- oder Masterprogrammen. Die Binnenstrukturierung in Module wurde unter Berücksichtigung der Zuordnung von 30 h je ECTS-Punkt vorgenommen. Nach den Texten der Studien- und Prüfungsordnungen werden in jedem Semester 30 ECTS-Punkte vergeben. Das trifft bei den Weiterbildungsstudiengängen jedoch nicht zu, weshalb dort eine Korrektur erfolgen sollte.

Die Programmverantwortlichen der Weiterbildungsprogramme sollen berücksichtigen, dass nach den Akkreditierungsregeln auf Programmebene jedem Programm ECTS-Punkte mit unterschiedlicher Stundenbelastung (innerhalb der Bandbreite von 25-30 Stunden) zugeordnet werden können. Dadurch kann die den betreffenden Modulen zugeordnete Arbeitsbelastung angepasst (und durch die Qualitätssicherung anschließend an adäquatem Maßstab überprüft) werden.

Alle Studiengangskonzepte umfassen die Vermittlung von Fachwissen und fachübergreifendem Wissen. Sie sind an dem Erwerb fachlicher, methodischer und generischer Kompetenzen orientiert, und zwar auf dem jeweils angestrebten Bildungsniveau. Die Abschlussbezeichnungen der Studienprogramme treffen zu. Ein „Executive MBA“ sollte unter Berücksichtigung der dazu entwickelten MBA-Guidelines nur vergeben werden, wenn als Zugangsbedingungen mehr als sieben Jahre postgradualer Berufserfahrung auf Leistungsebene im Regelfall festgeschrieben sind. Nach den Ausführungen im Antrag würden offenbar viele Studierende des Studiengangs Compliance and Corporate Governance diese Bedingungen erfüllen. Dieser Umstand kann und sollte gerade als Argument für eine Absicherung der Wertehaltigkeit dieser Abschlussbezeichnung herangezogen werden.

Die Hochschule stellt für jedes abgeschlossene Studium ein Diploma Supplement aus. Es weist neben der Note auf Grundlage der deutschen Notenskala 1-5 auch eine relative Note aus. Es wird empfohlen, hierzu einen Notenspiegel entsprechend dem ECTS Users' Guide von 2015 heranzuziehen und ECTS-Grades nicht länger zu verwenden.

Für die Beurteilung des Programms Corporate Governance and Compliance müssen die besonderen Regeln für Joint Programmes zugrunde gelegt werden, weil das Studiengangskonzept obligatorisch durch zumindest eine ausländische und eine deutsche Hochschule gemeinsam durchgeführt wird und der Studiengang stets mit einem anerkannten Hochschulabschluss nach deutschem Recht abschließt. Dies wirkt sich in einem erweiterten Prüfauftrag hinsichtlich des Kriteriums 2.7 aus (vgl. 1.5.4 Drs 20/2013), aber auch in der Anwend-

barkeit des Kriteriums 2.6.

Baden-Württembergische Vorgaben, die hier zu berücksichtigen wären, bestehen nicht.

### **7.3 Studiengangskonzepte**

(Kriterium 2.3)

Das Kriterium 2.3 ist weitgehend erfüllt.

Die Studiengangskonzepte sind zur Erfüllung der jeweils ausgearbeiteten Qualifikationsziele grundsätzlich geeignet. Die Kombination der meisten Module baut stimmig darauf auf, alle Studiengangskonzepte sehen adäquate Lehr- und Lernformen vor. Zum Einsatz des Blending Learnings im Rahmen des Programms Compliance and Corporate Governance fehlen jedoch Informationen. Überhaupt fällt auf, dass bei den Weiterbildungsstudiengängen eine vergleichsweise sehr hohe Arbeitsbelastung durch Präsenzzeiten vorgesehen ist. Mehr als 15 SWS berufsbegleitend studieren zu können, verlangt außerordentlich hohe Belastbarkeit. Durch den Einsatz von Fernlehrelementen können und sollten die Studierenden organisatorisch entlastet werden.

Den Studiengangskonzepten liegen adäquate Zugangsvoraussetzungen und ein adäquates Auswahlverfahren zugrunde. Die Studien- und Prüfungsordnungen enthalten korrekte Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen und außerhochschulisch erbrachte Leistungen.

Mobilitätsfenster sind explizit im Bachelorprogramm vorgesehen, darüber hinaus überlappen im Studienplan keine Module die Semestergrenzen nach dem zweiten, vierten, fünften und sechsten Semester. Letzteres gilt auch für alle Semester des konsekutiven Masterprogramms. Wie bereits erwähnt, ist die Struktur bei allen Weiterbildungsprogrammen nicht ideal geeignet, das Studium nach einzelnen Semestergrenzen zu unterbrechen, weil vor dem letzten Semester stets Veranstaltungen, die zu einem Modul gehören über die Semestergrenzen hinweglaufen. Besondere Berücksichtigung von studentischer Mobilität mag bei berufsbegleitenden Weiterbildungsprogrammen nicht so bedeutsam wie bei Vollzeit-Präsenzprogrammen erscheinen. Dennoch können auch Teilnehmer solcher (kostenpflichtiger) Programme den Arbeitgeber wechseln oder durch den Arbeitgeber geänderten Anforderungen ausgesetzt sein, die einen Studienortwechsel notwendig werden lassen. Darum sind zumindest diejenigen Module, die sich über mehr als zwei Semester erstrecken, anders zuzuschneiden.

Details finden sich zu jedem Programm in bei der Darstellung zu Inhalten und Studierbarkeit.

### **7.4 Studierbarkeit**

(Kriterium 2.4)

Das Kriterium 2.4 ist teilweise erfüllt.

Auf die Einschätzung der Studienplanung gehen bereits die Ausführungen zum Studiengangskonzept im Kapitel 7.3 ein, weil einige Elemente der Studierbarkeit durch die jeweilige

II Bewertungsbericht der Gutachter

7 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

Konzeption maßgeblich geprägt werden, namentlich die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikation und die Eignung der Studienplangestaltung.

Die Hochschule hat keinen Nachweis erbracht, inwieweit sie die studentische Arbeitsbelastung bei ihren Weiterbildungsprogrammen valide und reliabel erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt. Dieser Mangel muss behoben werden. Es ist zwar wohl bisher in allen Fällen der berufsbegleitenden Programme bereits eine Vereinbarung mit den jeweiligen Arbeitgebern über die zeitliche Belastung durch Studium und Arbeit getroffen worden. Die Gutachtergruppe fordert zur Sicherstellung der Studierbarkeit dieser berufsbegleitenden Programme (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) jedoch, diese Vereinbarung stets schriftlich zu fixieren, bspw. durch Aufnahme dieses Betreffs im Studienvertrag. (Drs AR 20/2013)

Die Prüfungsdichte erscheint unangemessen hoch, weil nicht alle Module regelkonform ausgestaltet sind. Hierzu verweist der Bericht auf das Kapitel 7.2.

Die Hochschule verfügt über zahlreiche fachliche und überfachliche Betreuungs- und Beratungsangebote, die im Antrag ausführlich beschrieben wurden.

Belange von Studierenden mit Behinderungen werden in den allgemeinen Regeln zur allen Studienprogrammen geregelt. Die Regeln beziehen sich auch auf abschließende oder studienbegleitende Prüfungen und gewähren Nachteilsausgleichsmöglichkeiten in zeitlicher und formaler Hinsicht.

## **7.5 Prüfungssystem**

(Kriterium 2.5)

Das Kriterium 2.5 ist teilweise erfüllt.

Die Prüfungen dienen der Feststellung, ob die auf Modulebene formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Oft ist der Bezug einzelner Prüfungen zu den Inhalten des gesamten Moduls jedoch nicht erkennbar. Zahlreiche Module schließen überdies nicht mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung, sondern mit (mehreren) Teilprüfungsleistungen ab. Dazu verweist der Bericht ebenfalls auf Kapitel 7.2.

Alle Satzungen, Ordnungen und Richtlinien der Hochschule wurden durch die Kanzlerin der Hochschule einer Rechtsprüfung unterzogen. Zudem sind sämtliche vorgelegten Ordnungen dieses Clusters bereits in Kraft gesetzt.

## **7.6 Studiengangsbezogene Kooperationen**

(Kriterium 2.6)

Das Kriterium 2.6 ist nur teilweise einschlägig und dort nicht erfüllt.

Das Kriterium ist vor allem hinsichtlich des weiterbildenden Masterstudiengangs Compliance and Corporate Governance einschlägig. Für die Durchführung des Studiengangs sind in Abhängigkeit von seiner Version unterschiedliche Kooperationspartner beteiligt.

II Bewertungsbericht der Gutachter

7 Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates

Die Europa-Version wird dabei nach den Angaben im Antrag von der Universität St. Gallen, der University of Warwick und der Hochschule Konstanz/Lake Constance Business School durchgeführt. Die Hochschule hat jedoch keine gültigen Kooperationsvereinbarungen vorgelegt, mit denen sie den Nachweis erbringen kann, dass sie die Umsetzung und einheitliche Qualität des Studiengangs gewährleistet.

Gleiches gilt für die Asien-Variante. Hierfür kooperiert die Hochschule mit der Hochschule Ingolstadt (IUAS) und dem Beijing Institute of Technology (BIT). Die Hochschule legte zwar formell gültige Verträge vor, diese enthalten jedoch keine Anhaltspunkte über die benötigte Kapazität und keine Regelungen zur Qualitätssicherung. Außerdem bestehen Zweifel daran, dass der Vertrag mit der Hochschule Ingolstadt noch oder in diesem Zusammenhang wirksam ist, weil sich die Hochschule dort verpflichtet, Prüfungen nicht auf externe Dienstleister zu übertragen. Angesichts des beschriebenen Curriculums erscheint die Übertragung an das BIT unumgänglich. Umsetzung und einheitliche Qualität des Studiengangs kann die Hochschule jedenfalls auch auf dieser Grundlage nicht gewährleisten.

Die Mängel müssen durch Vorlage von Verträgen behoben werden, mit denen die Hochschule die Umsetzung und einheitliche Qualität ihres Studiengangskonzeptes in beiden Varianten gewährleisten kann.

Für die übrigen Weiterbildungsprogramme besteht eine Kooperationsvereinbarung der Hochschule mit der von ihr beherrschten LCBS. Sie genügt den Anforderungen des Kriteriums 2.6.

### **7.7 Ausstattung** (Kriterium 2.7)

Das Kriterium 2.7 ist bis auf eine Ausnahme voll erfüllt.

Die Vorlage der unter 7.6 geforderten Kooperationsvereinbarungen für die Durchführung des Studiengangs CCG ist unter anderem für die Bewertung der Ausstattung aller Teile, die nicht durch eigene personelle, sächliche und räumliche Ressourcen gespeist werden, elementar. Fehlende Kooperationsnachweise erlauben keine abschließende Bewertung von Ausstattungsmerkmalen des betroffenen Programms.

Bei allen anderen Programmen ist die Durchführung hinsichtlich der erforderlichen Merkmale (qualitative und quantitative personelle, sächliche und räumliche Ausstattung) gesichert. Die Angebote, die von der LCBS organisiert werden, können aufgrund vertraglicher Vereinbarung mit ihrer einzigen Gesellschafterin, der HTWG Konstanz, mit dem notwendigen Lehrpersonal versorgt werden. Geeignete Räumlichkeiten mit geeigneter Ausstattung stehen in beiden Institutionen in ausreichendem Maß zur Verfügung.

Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifikation sind vorhanden und unter anderem unter dem Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit erwähnt. Auch im Kapitel 1.4 sind solche Elemente genannt. Es enthält darüber hinaus eine genauere Schilderung der Ausstattungsmerkmale an der HTWG. Darauf verweist der Bericht.

## **7.8 Transparenz und Dokumentation**

(Kriterium 2.8)

Das Kriterium 2.8 ist teilweise erfüllt.

Maßgebliche Elemente zu den Studiengängen, den Zugangsvoraussetzungen und den Nachteilsausgleichsregelungen sind für deutschsprachige Varianten der Programme dokumentiert und veröffentlicht. Hinsichtlich aller Masterstudiengänge finden sich Informationen auch in Form einer Studienverlaufsgrafik. Ergänzt werden sollte eine Studienverlaufsgrafik zum Bachelorprogramm. Modulhandbücher und Verlaufsgrafiken sollten in Einklang gebracht werden. Studienverlaufspläne sollen die zusammengehörenden Prüfungsgebiete (Module) sichtbar machen, anderenfalls fehlt ihnen wesentlicher Informationsgehalt. Module dürfen nicht über identische Ziel- und Inhaltsbeschreibungen verfügen, nicht zuletzt, weil sich anderenfalls erhebliche Probleme bei Anrechnungsentscheidungen (in beiden Richtungen) ergeben können.

Die Prüfungsanforderungen sind jedenfalls für die „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ nicht hinreichend konkret, weil sie auch auf Ebene des Moduls nicht benannt werden. Der Mangel muss behoben werden.

Die Hochschule muss sämtliche Dokumente, die den Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen, Zugangsvoraussetzungen einschließlich Nachteilsausgleichsregeln für Studierende mit Behinderungen betreffen, für die englischsprachige Variante auch in englischer Sprache veröffentlichen. Eine einzelne Norm zu übersetzen (§ 37 ZSPObbMa) genügt diesen Ansprüchen nicht.

## **7.9 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung**

(Kriterium 2.9)

Das Kriterium 2.9 ist teilweise erfüllt.

Die Hochschule hat zwar nachgewiesen, dass ein umfangreiches internes Qualitätsmanagement besteht. Sie hat darüber hinaus externe Anbieter Erhebungen durchführen, auswerten und aufbereiten lassen.

Dass sie jedoch Rückschlüsse aus dem Verbleib ihrer Studierenden zieht, um die Eignung ihrer Studiengangskonzepte für die Erreichung der vorgesehenen Qualifikationsziele ermes- sen zu können, hat sie nicht gezeigt. Eine akkumulierende Verbleibstudie erfüllt diese Anforderungen nicht, während die verwendeten Rohdaten möglicherweise geeignet sind.

Im Rahmen der Weiterbildungsprogramme hat die Hochschule keinen Nachweis erbracht, dass sie die studentische Arbeitsbelastung ausreichend erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt.

Diese Mängel müssen behoben werden.



### **7.10 Studiengänge mit besonderem Profilanspruch**

(Kriterium 2.10)

Das Kriterium 2.10 ist nur teilweise einschlägig, dort aber nicht erfüllt.

Studiengänge mit besonderem Profilanspruch im Sinne dieses Kriteriums sind unter anderem Weiterbildungsstudiengänge und solche, bei denen der Einsatz von Fernlehrelementen durch „Blended Learning“ wesensbildendes Merkmal ist. Nicht einschlägig ist das Kriterium bei konsekutiven Vollzeit-Präsenz-Studiengängen (außerhalb der Lehramtsstudiengänge).

Dem spezifischen Zeitbudget berufstätiger Studierender wurde bei den Weiterbildungsstudiengängen durch Absenkung der jedem Semester zugeordneten Arbeitsbelastung Rechnung getragen. Die erfolgreiche Umsetzung des Studiengangskonzeptes muss unter dem Gesichtspunkt der von Arbeit und Studium ausgehenden gesamten Arbeitsbelastung in der Reakkreditierung belegt werden (Drs AR 95/2010). Die Hochschule hat diesen Nachweis nicht erbracht. Der Mangel muss behoben werden.

### **7.11 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

(Kriterium 2.11)

Das Kriterium 2.11 ist weitgehend erfüllt.

Im Rahmen des Akkreditierungsantrages hat die Hochschule ihre Konzeption zur Herstellung von Chancengleichheit im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit dargestellt (Band I, S. 37-38). Hierzu gehört neben den oben angesprochenen Nachteilsausgleichsregelungen insbesondere der Gleichstellungsplan 2013-2016 (Band II, Anlage K). Grundlagen der heutigen Gleichstellungsarbeit sind dabei das Gleichstellungskonzept von 2009, ein Chancengleichheitsplan 2009-2014 und die Ergebnisse eines internen Familienaudits 2009.

Die Hochschule wurde für ihre an Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik 2009 nach einer erfolgreichen Selbstreflexion mit dem „Total e-quality“-Prädikat ausgezeichnet. *„Flankierende Maßnahmen für ein geschlechtergerechtes Studium und eine geschlechtergerechte Lehre bieten u.a. eine Familienservice-Stelle, eine Service-Stelle für Dual Career sowie der Kindercampus.“* (Band I, S. 38).

Der aktuelle Gleichstellungsplan (Band II, Anlage K) enthält umfangreiches statistisches Material zur Fragen von Chancengleichheit im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit. Die Ausführungen beschränken sich jedoch auf hochschulweite Aktivitäten oder Maßnahmen der Fakultät, enthalten indes kaum Anhaltspunkte über die Wirksamkeit der Konzepte auf der Ebene der Studiengänge. Die Weiterbildungsstudiengänge finden keine Erwähnung. In den studiengangsspezifischen Kapiteln erfolgt lediglich der Verweis auf die allgemeinen Ausführungen.

Für eine effektive Erfolgskontrolle empfiehlt die Gutachtergruppe daher, bei studiengangsbefragten Erhebungen Aspekte von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit einzubeziehen und auszuwerten.

## III. Appendix

### 1. Stellungnahme der Hochschule

Seite 2 / 42

#### **Stellungnahme zum Bewertungsbericht der Gutachter vom 26.02.2016 zur Akkreditierung der Studiengänge BWB, BWM, GM, HCG, CCG**

Der Vertragsabschluss erfolgte am 24.09.2014 statt am 24.09.2015. Zum Bewertungsbericht nimmt die Hochschule wie folgt Stellung.

#### **Zu 1. Studiengangsübergreifende Aspekte**

##### **Zu 1.1 Qualifikationsziele/Intendierte Lernergebnisse**

Die Qualifikationsziele und intendierten Lernergebnisse sind allgemein im Akkreditierungsbericht und im Besonderen in den Modulbeschreibungen erörtert. Soweit die Qualifikationsziele und die Mittel zur Zielerreichung in den Weiterbildungsstudiengängen nicht getrennt voneinander dargestellt wurden, ist dies darauf zurückzuführen, dass die Qualifikationsziele und die Mittel zur Zielerreichung inhaltlich miteinander verbunden sind. Eine künstliche Trennung würde die Argumentationsketten auseinanderreißen und wäre für die Studierenden somit nicht verständlich. In den Modulhandbüchern sind die Zielsetzungen jedes einzelnen Programms klar beschrieben und im Übrigen kompetenzorientiert formuliert.

Der Hinweis im Akkreditierungsantrag (Band I, Seite 16), dass das Auswahlverfahren eine wichtige Rolle zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden darstellt, ist zutreffend. So ist das erfolgreiche Bestehen eines Assessment-Centers im Rahmen des Auswahlverfahrens für die Studierenden ein Erfolgserlebnis, mit dem das Selbstvertrauen gestärkt wird. Weiterhin erhalten die Studierenden der fortgeschrittenen Semester die Möglichkeit, selbst an dem professorennahe Auswahlverfahren teilzunehmen und somit ihre im Studium vermittelten Kenntnisse, insbesondere im Bereich der Sozialkompetenzen, mit einzusetzen.

### Zu 1.2 Inhalte der Studiengänge

Es ist klarzustellen, dass die Studiengänge nicht funktional, sondern prozessorientiert gegliedert sind und insbesondere im Bachelor Studiengang ein generalistisches Lehrkonzept verfolgt wird. Aus den Modulbeschreibungen gehen die Lern- und Qualifikationsziele für das Modul selbst, die Lehrinhalte der Modulveranstaltung wie auch die zu vermittelnden Kompetenzen hervor (vgl. hierzu die Modulhandbücher Anlage B 1 – B 5).

Im Bericht der Gutachter Seite II-3 wird wie folgt aufgegriffen: *„In diesem Zusammenhang fällt der Gutachtergruppe auf, dass die Prüfungsform „sonstige mündliche oder praktische Arbeit“ (§ 15 SPOBa und § 12 SPOMa) unbestimmt ist. Der Kompetenzbezug fehlt und lässt sich nur feststellen, wenn die konkrete Ausprägung betrachtet wird oder demjenigen, der dies beurteilen soll, bekannt ist. Die Gutachtergruppe sieht darin einen Mangel und fordert, dass zumindest auf Ebene des Studiengangs durch Nennung im Modulhandbuch spezifiziert werden muss, worin die erforderliche Prüfungsleistung besteht.“*

Dazu ist anzumerken, dass die Prüfungsform falsch zitiert ist. Wie in § 15 SPOBa und § 12 SPOMa nachzulesen ist, lautet die korrekte Formulierung „sonstige **schriftliche** oder praktische Arbeiten“. Unter „sonstige schriftliche Arbeiten“ wird eine schriftliche Hausarbeit, eine Seminararbeit oder ein Essay verstanden, also eine theoretisch-wissenschaftliche, schriftliche Arbeit. Unter „sonstige praktische Arbeiten“ versteht der Studiengang eine schriftliche Projektarbeit, eine Projektstudie oder einen schriftlichen Projektbericht. Diese Prüfungsleistungen stellen eine eher praxisorientierte schriftliche Arbeit dar.

Denkbar ist im Modulhandbuch zu spezifizieren, dass eine schriftliche Hausarbeit (SP/HA), eine Projektarbeit / Projektstudie (SP/PS) oder ein schriftlicher Projektbericht (SP/PB) verlangt wird. Die formale und inhaltliche Ausgestaltung der jeweiligen Prüfungsleistung wird den Studierenden jeweils zu Semesterbeginn von den entsprechenden Lehrenden detailliert erläutert, so dass u.a. der Kompetenzbezug klar kommuniziert und für die Studierenden erkennbar wird.

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-3 festgehalten: *„Bei der Betrachtung der Module und -inhalte stellt die Gutachtergruppe fest, dass die den Modulen zugeordneten Veranstaltungen oft nicht zu einer inhaltlich abgerundeten Lerneinheit zusammengefasst sind, sondern vielfach willkürlich zusammengestellt erscheinen. Dies gilt jedenfalls für die Module, denen unterschiedliche Einzelveranstaltungen zugeordnet sind. Diese Veranstaltungen werden dann - folgerichtig - auch im Sinne der Modularisierungsidee unstatthaft - getrennt geprüft. Eine Modulbildung, bei der in verschiedenen Veranstaltungen unverbundene Mengen Teilwissen vermittelt werden, erfüllt ihren Zweck nicht.“*

Der Feststellung der Gutachtergruppe, dass die Module vielfach willkürlich zusammengestellt erscheinen, wird sowohl im Allgemeinen als auch in den Studiengängen begegnet. Allgemeingültig ist festzuhalten, dass die Module unter Verantwortung der Modulkoordinatoren und der Modulbeteiligten inhaltlich ohne Ausnahme abgestimmt sind. Der Auffassung, dass Module gebildet worden sind, durch welche in verschiedenen Veranstaltungen unverbundene Mengen Teilwissen vermittelt werden, wird ausdrücklich widersprochen. Insoweit wäre auch wünschenswert, wenn die Gutachtergruppe eindeutig anführt, welche Module ihrer Auffassung nach „willkürlich zusammengestellt“ erscheinen.

Für die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWB) und Unternehmensführung (BWM) sind die Module prozess- und kompetenzorientiert entwickelt. Soweit innerhalb eines Moduls unterschiedliche Prüfungsformen eingesetzt werden, ist dies aus didaktischen und inhaltlichen Gründen erfolgt. In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass entsprechend der Empfehlung des Akkreditierungsrates innerhalb eines Moduls unterschiedliche Prüfungsformen eingesetzt werden können (vgl. Gutachterseminar ASAP aus 2015 – Modularisierungskonzept und Prüfungssystem – Wie beeinflussen Sie die Qualität von Studium und Lehre? S. 8).

Für den Bereich der berufsbegleitenden MBA-Studiengänge ist die zeitnahe Prüfung in Form von Modulteilprüfungen unabdingbare Voraussetzung. Damit soll verhindert werden, dass bei einer Mindestmodulgröße von 5 ECTS zwischen Wissensvermittlung

und Prüfung Zeitspannen von mehr als 6 Monaten liegen. Dies würde eine sinnvolle Studierbarkeit eines berufsbegleitenden Studiums komplett in Frage stellen.

Im Bericht der Gutachter wird auf Seite II-4 festgehalten: *„Bei manchen Modulbeschreibungen sind identische Qualifikationsziele und Modulinhalte angegeben (beispielsweise die drei Module „Projekt Studies“ im Studiengang HCM oder die beiden gleichnamigen Module im Studienprogramm GM). Die Zielbeschreibungen müssen sich unterscheiden, ggf. auf ein unterschiedliches Bildungs- und Erfahrungsniveau abzielen oder in einem Modul (in den zulässigen Grenzen der Modulbildung) vereint werden.“*

Es ist korrekt, dass die Module „Projekt Studies“ in den berufsbegleitenden Studiengängen GM und HCM identische Qualifikationsziele und Modulinhalte haben. Dafür gibt es gute Gründe. Jede der Projekt Studies ist eine kurze schriftliche, wissenschaftliche Arbeit mit einem Umfang von 15 bis 20 Seiten Text, die jeweils zu einem anderen Thema/Funktionsbereich aus einem der im jeweiligen Semester gelehrt Module mit Bezug zur alltäglichen Unternehmenspraxis des Teilnehmers angefertigt wird. Diese Module dienen der Hinführung zur „Master Thesis“, da die berufsbegleitenden Studierenden in den Konstanzer MBA-Studiengängen über durchschnittlich 5 bis 8 Jahre Praxis nach ihrem Studium verfügen und somit nach all unserer Erfahrung leider nicht mehr so mit der Erstellung von wissenschaftlichen Arbeiten vertraut sind, wie es für die erfolgreiche Anfertigung einer Master Thesis notwendig wäre. Im Rahmen der Besprechung der Projekt Studies mit dem betreuenden Lehrenden erhalten die Studierenden wichtige Erkenntnisse, die sie im Hinblick auf eine erfolgreiche Erstellung der Master Thesis dringend benötigen. Weiter dienen die von einem Lehrenden betreuten „Projekt Studies“ dem Transfer des Gelernten in die Unternehmenspraxis, was über die im Studium erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen hinaus einen zusätzlichen Mehrwert auch für das entscheidende Unternehmen schafft und sowohl für das Unternehmen als auch für den Studierenden zeigt, wo und wie sich die Weiterbildung schon während des Studiums wertschaffend im Unternehmen auswirkt. Zusätzlich erhalten die Studierenden bisweilen im Rahmen dieser Arbeiten auch Einblicke in Funktionsbereiche des Unternehmens, mit denen sie davor nur wenig Berührung hatten oder in denen sie künftig potenziell nach Abschluss des Studiums eingesetzt werden. Daher wäre die

Reduktion auf nur ein Modul „Projekt Studies“ für die Qualität des Studiums und für den Studienerfolg nicht dienlich.

### **Zu 1.3 Studierbarkeit**

Auf Seite II-4 des Bewertungsberichts der Gutachter wird festgehalten: *„In allen Programmen ist festzustellen, dass zahlreiche Module nicht den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben entsprechen. Sie stellen kein inhaltlich zusammenhängendes Prüfungsgebiet dar, bei dem ein Prüfungsereignis das Erreichen aller mit dem Modul verbundenen Lernziele (zumindest potenziell) nachgewiesen werden kann. Vielmehr beziehen sich ganz offensichtlich die in vielen Modulen vorgesehenen Modulteilprüfungen zumeist nur auf die jeweilige Lehrveranstaltung und damit nur auf einen Teil des Moduls. Im Regelfall entspricht daher die Anzahl der Prüfungsereignisse der Anzahl der Lehrveranstaltungen im betreffenden Modul. Dies muss dringend verbessert werden. Ein solcher Mangel wirkt sich dahingehend aus, dass die Anzahl der Prüfungsereignisse in allen einzeln betrachteten Semestern über dem arithmetischen Mittel von 6 Ereignissen je 30 ECTS-Punkten liegt, in denen nicht auch die Erstellung der Abschlussarbeit vorgesehen ist. Angesichts der in einigen Semestern verringerten Arbeitsbelastung bei den Weiterbildungsstudiengängen muss die Anzahl ebenfalls angemessen reduziert sein.“*

Der Feststellung, dass zahlreiche Module nicht den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben entsprechen, wird widersprochen. Korrekt ist, dass im Bereich der Weiterbildungsstudiengänge in einigen Modulen Modulteilprüfungen vorgesehen sind. Dafür gibt es im Hinblick auf die Studierbarkeit von berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengängen gewichtige Gründe, die im Übrigen im Rahmen der Erstakkreditierung auch als solche akzeptiert wurden. In den berufsbegleitenden Studiengängen hält die Hochschule Modulteilprüfungen nach wie vor für sinnvoll und auch und vor allem im Hinblick auf die Studierbarkeit unumgänglich. Durch die Festlegung der Mindestmodulgröße auf 5 ECTS in Verbindung mit der gleichzeitigen Verlängerung der Regelstudienzeit und der zusätzlichen Abschaffung der Modulteilprüfungen kann sich in berufsbegleitenden Teilzeitstudiengängen in nicht

selteneren Fällen die Situation ergeben, dass Module sich über zwei Semester erstrecken und die Modulprüfung dadurch erst nach 12 Monaten nach Beginn der Lehrveranstaltungen stattfinden kann. Dies würde aufgrund der enormen zeitlichen Streckung des Moduls in berufsbegleitenden Studiengängen den Aufwand für die Prüfungsvorbereitung in einem nicht zu rechtfertigenden Maße erhöhen und somit die Studierbarkeit deutlich einschränken. Weiterhin würde durch eine solche Regelung eine thematisch abwechslungsreiche Gestaltung des Curriculums praktisch unmöglich gemacht. Die thematische Monotonie führt zwangsläufig zu einem deutlichen Qualitätsverlust. Schließlich sei erwähnt, dass unsere regelmäßigen Teilnehmer- und Absolventenbefragungen ergeben haben, dass eine Prüfung möglichst aller vermittelten Inhalte in überschaubaren Größenordnungen (Modulgröße/ Modulteilprüfung) auch im Sinne einer Lernerfolgskontrolle für die Studierenden durch diese ausdrücklich gewünscht und als ganz wesentliches Qualitätsmerkmal gesehen wird. Dadurch bekommen die Studierenden die Möglichkeit einer qualifizierten Rückmeldung über die Qualität der im Rahmen des Studiums erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen. Auch ist die Anzahl der Prüfungsereignisse vor dem Hintergrund des Umfangs der jeweiligen Prüfungen zu sehen und zu bewerten. Im Bereich der berufsbegleitenden Studiengänge sind mehrere kleine studienbegleitende Prüfungsereignisse im Vergleich zu wenigen, sehr umfangreichen Prüfungsereignissen im Sinne der Studierbarkeit und der Vereinbarkeit von Studium und Beruf, insbesondere aus Sicht der Studierenden die mit Abstand vorzuziehende Alternative.

Aus den genannten Gründen hält die Hochschule Modulteilprüfungen in berufsbegleitenden Teilzeit-Studiengängen für vertretbar.

Im Bewertungsbericht der Gutachter wird auf Seite II-4 und Seite II-5 weiter festgestellt: *„Entgegen den Aussagen der im Anlagenband (Anlage F) zu vier der fünf Programme enthaltenen Studienverlaufsgrafiken unterschreite kein Modul die Untergrenze von 5 ECTS-Punkten. Die Grafiken stellen den Modulzusammenhang kaum her, sondern beschreiben nur diejenigen Veranstaltungen eines Moduls, die innerhalb eines Semesters angeordnet sind. Dadurch zeigen die Studienverlaufspläne nicht, dass sich manche Module über einen Zeitraum von mehr als einem Studienjahr erstrecken, namentlich die Module Methoden- und Sozialkompetenz 1 und 2 im*

*Studienprogramm HCM und GM. Dies ist vor allem bei dem Programm nicht einzusehen, bei dem sich beide Module parallel über drei Semester erstrecken. Hier könnte es eine Lösung sein, durch Umverteilung von Lernzielen und -inhalten innerhalb der beiden Module, jedes der dann aufeinanderfolgend angeordneten Module nach zwei Semestern abschließen zu können.“*

In den Studienverlaufsgrafiken ist jedes Modulkästchen bei den Modulen, die sich über zwei Semester erstrecken, mit dem Namen des Gesamtmoduls sowie mit den Bezeichnungen und den ECTS dem jeweiligen Semester angebotenen Modulanteil gekennzeichnet. Es ist klar nachvollziehbar, welche Modulanteile zu welchem Modul gehören. In den Modulübersichtstabellen sind die ECTS nochmals aufgelistet. Die Gesamtsumme je Modul ergibt maximal 8 ECTS. Der Klarstellung halber haben wir in der Studienverlaufsgrafik der Weiterbildungsstudiengänge die Gesamtmodule mit einem farbigen Rahmen versehen und sowohl die Gesamtmodule als auch die Modulanteile mit den entsprechenden ECTS-Werten versehen (vgl. Anlagen B3 bis B5 neu und die ergänzten Studienverlaufsgrafiken F 3 bis F5).

Bezugnehmend auf die Module Methoden- und Sozialkompetenz 1 und 2 ist anzumerken, dass aus inhaltlichen und methodischen Gründen Lernziele und -inhalte nicht wie von den Gutachtern angeregt, beliebig umverteilt werden können. Dies würde in der Tat zu einer „willkürlichen Zusammenstellung“ führen. So beschäftigt sich z. B. das Modul Methoden- und Sozialkompetenz 1 umfassend mit den wesentlichen Aspekten zwischenmenschlicher Kommunikation. Dieses Modul ist als Gesamtprozess zu sehen, der sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Dabei ist es ein zentraler Aspekt für die Erreichung der Lernziele, dass die Studierenden zunächst mit den in einem Modulteil vermittelten und erworbenen Kompetenzen arbeiten und Erfahrungen sammeln, bevor sie darauf aufbauend in weiteren Modulteilen weitere Kompetenzen erwerben. In diesem Zusammenhang ist eine Verteilung der Lehrinhalte auf drei Semester keineswegs schädlich, da in diesen Modulen keine benoteten Prüfungsleistungen zu erbringen sind. Dies ist im Übrigen aus dem Modulhandbuch, der Modulübersichtstabelle sowie der SPO klar zu entnehmen. Das Modul Methoden- und Sozialkompetenz 2 dient der Vorbereitung von darauf aufbauenden inhaltlich verwandten Modulen. Z. B. ist der Modulteil „Strategisch denken und entscheiden“ des



Seite 9 / 42

Moduls MSK 2 im dritten Semester des MBA-HCM eine Hinführung zu den Themen und Inhalten des Modulteils „Strategie und Wertschöpfung“ im Rahmen des Moduls „Leadership“ im vierten Semester dieses Studiengangs. Ebenso ist der Modulteil „Career Development“ des Moduls MSK 2 im vierten Semester des MBA-HCM als Ergänzung und Vertiefung des Modulteils „Human Capital Development and Leadership“ im Rahmen des Moduls „Leadership“ zu sehen, welches zeitlich danach, aber ebenfalls im vierten Semester des MBA-HCM durchgeführt wird.

Hinter all diesen Festlegungen steht ein klares Konzept. Diese Module sind weder „willkürlich zusammengestellt“ noch sind die Modulteile beliebig austausch- und verschiebbar.

Auf Seite II-5 des Bewertungsberichts beziehen sich die Gutachter im Zusammenhang mit dem KVP-Prozess auf die studentische Arbeitsbelastung und qualifizieren diesen wie folgt: *„Ein derart informales System ist vor allem für die Studiengänge mit besonderem Profilanspruch nicht hinnehmbar, jedenfalls dann, wenn es keine Ergebnisse erzeugt. Nicht klar wurde, wie die Rückmeldung an den Studiendekan zu Ergebnissen führt und wie die Wirksamkeit ggf. vorgenommener Anpassungen nachgehalten wird. Auch fehlten der Gutachtergruppe Aussagen dazu, inwieweit die „Abfrage durch die Studierenden“ Anforderungen an valide und reliable Erhebungsmethoden standhält.“*

Dieser Einschätzung wird widersprochen. Der Prozess ist im Reakkreditierungsantrag unter Punkt 3.9 auf S.62 ausführlich beschrieben.

Die Befragung der Studierenden erfolgt anhand von formalisierten Bewertungsbögen, die ständig weiterentwickelt werden (vgl. hierzu den Auswertungsbericht zur Lehrveranstaltungsevaluation, Band 2, Anlage P1). Die Ergebnisse der Evaluierung werden mit den Lehrenden am Ende jedes Semesters in einer 60-minütigen Besprechung erörtert. Notwendige Anpassungen werden schriftlich dokumentiert. Insbesondere werden ständig Anregungen der Studierenden in die vorlesungsbegleitenden Unterlagen und Übungen der Lehrenden eingearbeitet. Zwischen Lehrenden und den am KVP-Prozess beteiligten Studierenden werden

Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten. Sofern ein Dozent die Zielvereinbarung nicht einhält, wird der Studiendekan in den Prozess eingebunden.

Die Erhebung und Auswertung der Umfragen wird vom KVP-Team eigenständig durchgeführt und vom Studiendekan begleitet. Mindestens einmal jährlich findet eine Revision der KVP-Prozesse unter Teilnahme des studentischen KVP-Teams, des Studiendekans und der Studiengangsreferentin statt, bei der Anregungen der Lehrenden zum KVP-Prozess wie auch zum Fragebogen von den Studierenden aufgegriffen und im Nachgang umgesetzt werden.

Hervorzuheben ist weiter, dass die am KVP-Prozess teilnehmenden Studierenden mit Blick auf ihre Tätigkeit jedes Semester eine Schulung im Führen von Feedback-Gesprächen erhalten. Die Schulung wird von einer hochschulinternen qualifizierten Kraft durchgeführt.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die von der Gutachtergruppe festgehaltenen strukturellen Mängel für die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWB) und Unternehmensführung (BWM) aus unserer Sicht nicht zutreffend sind. Module, die über ein Studienjahr hinausgehen, sind entsprechend der Prüfungspläne nicht gegeben. Semesterübergreifende Prüfungen sind lediglich in den Modulen Statistik, Mathematik, Operations Research und IT wie Englisch relevant und didaktisch begründet (vgl. hierzu die studiengangbezogenen Ausführungen, Seite III-10 ff.). Fehlerhafte Modulbeschreibungen sind nicht erkennbar.

#### **Zu 1.4 Ausstattung**

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-7 wie folgt festgestellt: *„Aus den Unterlagen wird nicht deutlich genug, wodurch der erwähnte intensive Kontakt mit Unternehmen sichergestellt wird.“*

Zum Kontakt mit der Wirtschaft wird im Akkreditierungsbericht in Band I auf Seite 36 Bezug genommen. Weiterhin wird der Praxiskontakt durch die unter dem Punkt 3.1 des Akkreditierungsantrags angeführten Arbeitskreise (vgl. Band I, Seite 43)

sichergestellt. Der guten Ordnung halber werden die wesentlichen Praxiskontakte nachstehend vertiefend erläutert:

- Das von Prof. Dr. Jan Rosche gegründete und begleitete „Career and Project-Center (CPC)“ versteht sich als eine in die Fakultät eingebettete studentische Unternehmensberatung, die die Brücken zwischen Hochschule und Unternehmen verstärkt und damit ein „Lernen im Projekt“ ermöglicht.
- Aus den CPC-Projekten entwickelte sich eine Connect-Messe, die seit 2008 einmal jährlich im Mai im F-Gebäude der HTWG stattfindet. Sie ist die im Bodenseeraum größte Firmenkontaktmesse, die sich an Studierende und AbsolventInnen der HTWG wendet. Die Messe wird von Studierenden der Fakultäten Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften sowie Informatik organisiert und bietet jährlich über 50 Firmen, insbesondere aus Süddeutschland und der Schweiz die Möglichkeit, sich zu präsentieren und mit den Studierenden wie auch mit den Lehrenden in Kontakt zu treten (vgl. [connect.htwg-konstanz.de](http://connect.htwg-konstanz.de)).
- Der Arbeitskreis „Unternehmensrechnung und Steuern“, der von den Professoren Dr. Andreas Bertsch und Dr. Werner Volz betreut wird, dient gleichfalls der Sicherstellung eines intensiven Kontaktes mit Unternehmen aus der Region. In dieser Veranstaltungsreihe werden aktuelle fachliche Themen aus dem Bereich Unternehmensrechnung, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, internationale Rechnungslegung, Risikomanagement und unternehmensorientierte Führung aufgegriffen. In jedem Semester werden fachlich ausgewiesene Vertreter aus Theorie und Praxis für Vorträge an der Hochschule gewonnen und den Studierenden wie auch den interessierten Vertretern von Banken, der Industrie und der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungspraxis ein Forum zur Diskussion praktischer und aktueller Fragestellungen aus den oben angeführten Bereichen geboten. An den Veranstaltungen nehmen regelmäßig mehr als 15 Vertreter der Praxis teil. Für die Dozentinnen und Dozenten der Hochschule ergibt sich auf diese Weise die Gelegenheit, den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu vertiefen.

- Mit Themen aus dem Bereich Logistik befasst sich eine jährlich stattfindende Tagung von Prof. Dr. Michael Hadamitzky. Im Rahmen dieser Veranstaltung treten profilierte Vertreter aus der Logistik- und Consulting-Praxis auf. Das im April 2016 stattfindende Praxisseminar widmet sich den Strategien, Konzepten und Herausforderungen der digitalen Welt in der Logistik. In diesen Veranstaltungen ergeben sich für Lehrende wie Studierende Gelegenheiten zur ausführlichen Diskussion logistischer Themen.
- Gemeinsam mit der IHK Hoahrhein-Bodensee führt Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger einen Arbeitskreis durch, bei dem sich Firmenvertreter aus ca. 10 Firmen regelmäßig über den Investitionsgüterservice austauschen. Weiter wird von Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger das Transfer-Projekt „OpTiMA“ betreut. Bei diesem Projekt waren insgesamt 150 Unternehmen aus Baden-Württemberg involviert. Das Service-Forum „Euregio“ wird gleichfalls von Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger alle 2 Jahre durchgeführt. Dies ist eine Expertenveranstaltung mit jeweils 40 TeilnehmerInnen aus Unternehmen.
- Dem Know how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis hat sich auch das Konstanz Institute for Corporate Governance (KICG) angenommen. Das KICG wurde im Jahr 2008 als einer der drei Forschungsschwerpunkte der HTWG Konstanz gegründet. Gründungsmitglieder sind:
  - Prof. Dr. Josef Wieland
  - Prof. Peter Franklin M.A. und
  - Prof. Dr. Werner Volz.

2009 wurde Prof. Dr. Stephan Grüninger zum Direktor des KICG ernannt. Das KICG bietet Unternehmensberatungsgesellschaften und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie öffentlich-rechtlichen Organisationen forschungsbezogene Dienstleistungen im Bereich der Corporate Governance an. Die Dienstleistungen reichen von der Unterstützung bei der Entwicklung von Compliance Management-Systemen über deren Implementierung und Überwachung (Compliance Monitoring), der Durchführung von

Mitarbeiterbefragungen zur Bestimmung der Unternehmenskultur (Corporate Integrity) bis hin zur Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich Corporate Governance, Compliance and Business Ethics (vgl. [www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)).

- Viele Lehrende der Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWB) und Unternehmensführung (BWM) führen regelmäßig und zahlreiche Exkursionen zu regionalen und überregionalen Firmen wie z. B. Swiss Post AG, Porsche AG, Aesculap AG, Karl Storz GmbH & Co. KG, Trumpf GmbH & Co. KG, Allweiler AG, Audi AG, Ernst & Young AG und Geberit AG durch.
- Weiterhin sind einzelne der lehrenden Kolleginnen und Kollegen im Nebenberuf als Strategieberater, Unternehmens- und Steuerberater tätig und nutzen somit den intensiven Kontakt mit der Unternehmenspraxis. Auch werden ständig Vertreter ausgewiesener Unternehmen wie z. B. Ernst & Young AG, Stuttgart, Deloitte AG, München, als Gastreferenten zu aktuellen Themenstellungen in Vorlesungen eingeladen.
- Hervorzuheben ist, dass mehr als 80 % der Bachelor- und Master-Arbeiten zu empirisch relevanten Themen aus der Unternehmenspraxis verfasst und durch Professorinnen und Professoren gemeinsam mit Vertretern der Berufspraxis betreut werden.
- Schließlich führt auch der ALUMNI-Verein e.V. der Konstanzer BWL mit ausgewiesenen Vertretern der Unternehmenspraxis Einzelveranstaltungen durch, an denen neben Ehemaligen auch Studierende der Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWB) und Unternehmensführung (BWM) teilnehmen können.

Weiterhin sei erwähnt, dass im Rahmen der 25-Jahresfeier zur „Konstanzer BWL“ im November 2016 ein Zukunfts-Workshop zum Thema „Die Betriebswirtschaftslehre heute, morgen und übermorgen“ stattfinden wird. Zu dieser Veranstaltung werden alle ehemaligen Studierenden der Hochschule eingeladen und mit Hilfe eines durch die

Seite 14 / 42

Professorinnen und Professoren und Berufspraktiker moderierten Zukunfts-Workshops die Möglichkeit gegeben, Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Konstanzer BWL zu gewinnen.

Bezüglich der finanziellen Ausstattung wird von den Gutachtern auf Seite II-7 festgehalten, dass eine Aufteilung der Mittel auf die verschiedenen Studiengänge der Fakultät nicht vorgenommen wurde. Diese Feststellung ist nicht zutreffend. So wird im Antrag auf die Reakkreditierung darauf hingewiesen, dass der Fakultät im Jahr 2014 Sachmittel in Höhe von € 94.010 und Qualitätssicherungsmittel in Höhe von € 308.440 zustehen (vgl. Band 1 S. 29). Davon erhielten die Studiengänge BW nach einem gewichteten Schlüssel Sachmittel in Höhe von € 21.939,08 und Qualitätssicherungsmittel in Höhe von € 101.938,43 (vgl. hierzu die Ausführungen im Akkreditierungsantrag S. 59). Die übrigen Mittel verteilen sich auf die Studiengänge Wirtschaftsrecht und Wirtschaftssprachen Asien und Management.

Zur finanziellen Ausstattung der Weiterbildungseinrichtung ist anzuführen, dass diese Studiengänge kostenpflichtig sind und die LCBS GmbH voll kostendeckend tätig ist.

Auf Seite II-8 des Bewertungsberichts wird von den Gutachtern festgestellt: *„Die Zusammenarbeit mit allen zum Zweck der Durchführung obligatorischer Studienprogrammteile kooperierenden Institutionen muss jedoch anhand schriftlicher Vereinbarungen nachgewiesen werden. Mit den Kooperationsverträgen muss die Hochschule zeigen, wie sie die Organisation und Durchführung derjenigen Studienteile gewährleistet, die nicht von ihr selbst umgesetzt werden. Diese Nachweise wurden bisher nicht vollständig erbracht.“*

Wir sind der Überzeugung, dass die vorgelegten Vereinbarungen durchaus sicherstellen, dass die Organisation und Durchführung derjenigen Teile, die extern erbracht werden, einem sehr hohen Standard entsprechen. So ist sowohl die personelle als auch die sachliche und räumliche Ausstattung der akademischen Partner Beijing Institute of Technologies (BIT), Warwick Business School und Universität St. Gallen (mit ihrem executive Campus) der entsprechenden Ausstattung der Hochschule Konstanz bzw. der LCBS mindestens gleichwertig oder gar überlegen.

Auch werden diese Aspekte nach jeder Lehrveranstaltung von den Studierenden evaluiert. Im Rahmen dieser Evaluationen liegen ausschließlich positive Bewertungen vor. Insbesondere ist festzuhalten, dass die Unternehmen, die in den letzten 10 Jahren ihre Führungskräfte im Rahmen des MBA-CCG zur Weiterbildung abgestellt haben und dies auch weiterhin tun, die Qualität des Studiengangs ständig kritisch reflektieren. Die TeilnehmerInnen rekrutieren sich aus Unternehmen, die als Global Player wie folgt bekannt sind:

- Daimler Greater China Ltd.
- Daimler Northeast Asia Parts Trading and Services Co. Ltd.
- Beijing Mercedes-Benz Sales & Services Co. Ltd.
- Mercedes-Benz (China) Ltd.
- Mercedes-Benz Auto Finance Ltd.
- Beijing Benz Automotive Co. Ltd.
- Fujian Benz Automotive Co. Ltd.
- Beijing Foton Daimler Automotive Co. Ltd.
- Beijing Automotive Industry Holding Co. Ltd.

### **Zu 1.5 Qualitätssicherung**

Die Gutachtergruppe gelangt auf Seite II-9 des Bewertungsberichts zur Einsicht, dass *„aussagekräftige Dokumente zum Verbleib von Studierenden nicht vorgelegt werden konnten.“*

Es ist festzuhalten, dass die Hochschule seit 2008 regelmäßig an den vom Statistischen Landesamt Baden-Württemberg durchgeführten Absolventenbefragungen teilnimmt. Die im Anlagenband beigefügte Ergebnispräsentation enthält zwar nur die akkumulierten Daten für die Gesamthochschule (vgl. Band II, Anlage S 1, Studie 2013), aber das Statistische Landesamt stellt den Hochschulen Einzelauswertungen nach Studiengängen zur Verfügung, die den Fakultäten zur weiteren Auswertung hochschulintern im Intranet zur Verfügung gestellt werden (vgl. Anlage S1-a).

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule

Seite 16 / 42

Darüber hinaus verwendet die BWL Befragungsergebnisse des trendence Graduate Barometers, das die Befragungsergebnisse der Studiengänge BWB und BWM enthält. Im digitalen Anlagenband könnte sich für die Gutachter das Missverständnis ergeben haben, dass sich die trendence-Studien 2014 und 2015 auf alle fünf Studiengänge beziehen. Sie beziehen sich lediglich auf BWB und BWM. Die Kopfzeile, in der alle Studiengänge des Akkreditierungsclusters aufgezählt sind, ist für den Anlagenband durchlaufend. Für eine getrennte Betrachtung der Befragungsergebnisse von BWB und BWM liefern wir die Rohdaten (vgl. Anlage S5-a).

Im Folgenden wird der Bewertungsbericht auf Seite II-9 zitiert: *„Gleiches gilt für die Erhebung und Auswertung der Arbeitsbelastung von Studierenden aus den Weiterbildungsprogrammen. Dort erscheint eine kritische Reflexion sogar besonders wichtig, um den passenden Zuschnitt der Programme auf die Arbeitsverhältnisse, insbesondere der berufstätigen Studierenden, sicherstellen zu können. Die dazu nachgereichten Dokumente zum Studienvertrag und zu einem Agreement mit den Arbeitgebern stellen wichtige Elemente zu diesem Anliegen dar, reichen jedoch nicht aus. Zudem beziehen sie sich nur auf eines der drei Programme.“*

Die nachgereichten Dokumente wie Studienvertrag und Agreement mit dem Arbeitgeber sind exemplarisch nur für den Studiengang MBA-GM vorgelegt worden. Die Qualitätssicherungsprozesse sind in allen berufsbegleitenden Studiengängen identisch. Den Gutachtern gegenüber ist einzuräumen, dass bisher die Evaluierung des Workload durch die berufsbegleitend Studierenden in Form von schriftlichen Befragungen nicht durchgeführt wird. Gleichwohl wurden die Studierenden dazu mündlich während und nach Abschluss des Studiums gefragt, wobei sich keine negativen Indikationen ergaben. Sofern die Gutachter Kenntnisse über ein „valides und reliables“ Verfahren zur Erhebung des „Workload“ an Hochschulen besitzen, sind wir für zielführende Hinweise der Gutachter dankbar.

Korrekt ist die Feststellung, dass im Studiengang HCM seit Sommersemester 2012 keine Einschreibungen mehr erfolgt sind. Dem Hinweis der Gutachtergruppe, die Ursachen für die ausbleibenden Einschreibungen im Studiengang HCM herauszufinden, wird durch die Verantwortlichen für den Weiterbildungsstudiengang HCM bereits Rechnung getragen. Ersten Befragungen zufolge sind ausgewählte



Unternehmen in der guten Konjunktur zurzeit eher zurückhaltend, MitarbeiterInnen für den Weiterbildungsstudiengang HCM freizustellen.

Weiterhin wird von der Gutachtergruppe auf Seite II-9 angeführt, dass in den beiden Präsenzstudiengängen ein eher rückläufiges Interesse festzustellen sei. So ist festzuhalten, dass die Bewerberquote im Studiengang BWB sich in 2010 von 657 BewerberInnen auf 836 BewerberInnen im Studienjahr 2012 erhöhte. Zum Studienjahr 2014 hat sich die Bewerberquote wieder auf 682 zurückentwickelt. Dies ist zum einen auf die Umstellung des Abiturs in Baden-Württemberg von G 9 auf G 8 zurückzuführen; zum anderen ist für die geringere Bewerberquote auch die Schaffung neuer Studiengänge in der Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften, z. B. Wirtschaftsrecht, ursächlich.

Die Bewerbungen im Studiengang BWM haben sich von 209 BewerberInnen im Studienjahr 2012 auf 155 BewerberInnen im Studienjahr 2014 leicht rückläufig entwickelt. Dies ist auf die Verschärfung der Zulassungssatzung zurückzuführen, die zu einer höheren Studienqualität führen soll. Schließlich ist festzuhalten, dass der Masterstudiengang Unternehmensführung HTWG-intern noch immer auf einem Spitzenplatz steht.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass im Studienjahr 2014 im Studiengang BWB auf einen Studienanfänger 7,5 BewerberInnen kommen und im Master-Studiengang einem Studienanfänger 6,0 BewerberInnen gegenüberstehen. Diese Situation wird von den Studiengangsverantwortlichen als komfortabel betrachtet. Über die regelmäßig veröffentlichten Semesterberichte beobachtet die Hochschule Konstanz vor dem Hintergrund des allgemeinen Bewerberrends in BW die Gesamtentwicklung der Bewerberzahlen im Zeitverlauf. So ist ein allgemeiner Rückgang der Bewerberzahlen zu verzeichnen, von dem nach aktuellen Zahlen des Sommersemesters 2016 die Hochschule Konstanz unterdurchschnittlich betroffen ist. Sollten die studiengangsspezifischen Bewerberzahlen entgegen des allgemeinen Trends weiter zurückgehen, so werden sich die für die Weiterentwicklung des Studiengangs Verantwortlichen mit den Ursachen dafür zeitnah auseinandersetzen.

## Zu 2. Betriebswirtschaftslehre (B.A.)

### Zu 2.2 Inhalte des Studiengangs

Zu den Feststellungen auf Seite II-11, Absatz 4 ist wie folgt Stellung zu nehmen: Die Kritik an der inhaltlichen Zusammenstellung der Module fordert im Wesentlichen das Zusammenfassen fachlich gleicher Themenstellungen und fußt damit auf einer funktionalen Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre. Aus prozessorientierter und gesamtkonzeptioneller Sicht lässt eine funktionale Betrachtung die Schnittstellen und Interaktionen verschiedener Prozessschritte innerhalb und außerhalb eines Unternehmens außer Acht. In den angesprochenen Modulen wird ausnahmslos eine übergreifende, prozessorientierte Sichtweise eingenommen. Die zu vermittelnden Kompetenzen sind das Verständnis und die Analyse komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge. Die Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Disziplinen stehen bei der Zusammensetzung der Module im Vordergrund, nicht die isolierte Betrachtung einzelner Fachgebiete. Zudem ist es von didaktischem Vorteil, komplexe Zusammenhänge über einen längeren Zeitraum zu behandeln. Das isolierte Abarbeiten einer kompletten Teildisziplin innerhalb eines Semesters ist lerntheoretisch äußerst ungünstig und sollte möglichst vermieden werden.

Die Zusammenstellung der Module „VWL und Recht“ ergibt sich aus der Tatsache, dass der Handlungsrahmen der Unternehmen innerhalb einer Volkswirtschaft durch die gesetzlichen Grundlagen gesteckt ist. Die in den Teilmodulen „Grundlagen Recht“ und „Wirtschaftsrecht“ behandelten Themen Vertragsrecht, Schuldrecht, Kaufvertrag, Sachenrecht, Rechtsformen von Unternehmen etc. sind sowohl für jedes Unternehmen im Einzelnen als auch für volkswirtschaftliche Transaktionen zwischen Unternehmen handlungsbestimmend. Das wesentliche Ergebnis der „property-rights“-Diskussion in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts war die Einsicht, dass die Wirtschaftsordnung „Marktwirtschaft“ auf einer Voraussetzung beruht, die sie selbst nicht schaffen kann. Der Einsatz des Koordinationsmechanismus „Markt“ zur Abwicklung ökonomischer Transaktionen erfordert ein Rechtssystem, das die bei diesen Transaktionen entstehenden Forderungen und Verbindlichkeiten definiert,

garantiert und erforderlichenfalls auch durchsetzt. Von grundlegender Bedeutung ist dabei die Definition von Verfügungsrechten, welche im Bürgerlichen Gesetzbuch erfolgt. Diese Verbindung zwischen der Rechtsordnung und der Wirtschaftsordnung wird im Modul „VWL und Recht 1“ mehrfach in den beiden Veranstaltungen „Mikroökonomie“ und „Grundlagen Recht“ thematisiert. Der Wirtschaftsprozess wird in modernen Volkswirtschaften durch zahllose Eingriffe des Staates reglementiert, die in einem Rechtsstaat alle einer gesetzlichen Grundlage bedürfen. Das Ergebnis des Wirtschaftsprozesses ist mithin in erheblichem Maße von dem gesetzlich gesteckten Handlungsrahmen insbesondere für Unternehmen abhängig. Dieser Zusammenhang zwischen dem Entwicklungspfad einer Volkswirtschaft (beispielsweise dargestellt durch die Kriterien ökonomisches Wachstum und Beschäftigung) und den in der Rechtsordnung verankerten vielfältigen Schutzrechten wird in den Veranstaltungen „Makroökonomie“ und „Wirtschaftsrecht“ des Moduls „VWL und Recht 2“ thematisiert. Die Bedeutung der Herausbildung rechtlicher Institutionen für den Wirtschaftsprozess und den damit erreichbaren Wohlstandszuwachs ist nach den grundlegenden Beiträgen von Douglas North in jüngerer Zeit wieder von D. Acemoglu und J. Robinson („Why Nations Fail“) hervorgehoben (und empirisch belegt) worden.

Die Themengebiete im Modul „Operations Research und IT“ sind bewusst und aus unserer Sicht sinnvoll zusammengestellt. Operations Research befasst sich mit der quantitativen Analyse und Optimierung betrieblicher und logistischer Problemstellungen und benötigt dazu eine umfangreiche Datenbasis. Die zu optimierenden Prozesse und die benötigten Daten sind in praktisch allen Unternehmen heutzutage durch IT-Anwendungen, meist durch die Unternehmenssoftware SAP, modelliert bzw. gespeichert. Methoden des Operations Research ohne ein zugrundeliegendes Verständnis von Datenbanken und der EDV-gestützten Abbildung von Prozessen sind bei der Komplexität heutiger Unternehmen nicht praktikabel. Der Einsatz der im Bereich des Operations Research relevanten Programme (EXCEL-Solver, WIN-Project, CPLEX sowie SPSS) ist ohne Verständnis der zugrundeliegenden Unternehmensdatenbanken unvollständig.

Die unterschiedlichen Prüfungsformen ergeben sich aus den didaktischen Anforderungen an die Teilmodule: Im Bereich IT-Anwendungen werden durch eine

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule

Seite 20 / 42

Projektarbeit das Verständnis und die Anwendung komplexer Prozessketten geprüft, im Bereich Operations Research sollen Kenntnisse vieler unterschiedlicher Algorithmen geprüft werden, was am besten durch eine Klausur gelingt.

Die Module Unternehmen und Gesellschaft (U&G) sind nicht wie von den Gutachtern auf Seite II-11 beschrieben dreimal, sondern viermal im Studiengang Betriebswirtschaftslehre vorhanden, und zwar in den Semestern 1, 4, 6 und 7. Grundsätzlich vermitteln diese Module im Sinne der generalistischen und prozessorientierten Ausrichtung des Studiengangs einen Einblick in gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge sowie in die Einbettung des Unternehmens in den volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen. Zwei dieser Module, nämlich U&G 1 und U&G 4, sind vierstündige Lehrveranstaltungen, die mit je einem Prüfungsereignis abschließen und damit im Bericht nicht gemeint sein können. Die anderen beiden Module aus dieser Modulgruppe sind ebenfalls aus unserer Sicht inhaltlich stimmig und vermitteln wesentliche Kompetenzen im Begreifen komplexer wirtschaftlicher Gesamtzusammenhänge.

Das Modul U&G 2 besteht aus den Lehrveranstaltungen Wirtschaftsethik I und Organisationsökonomik. Die Organisationsökonomik behandelt neuere Erklärungsmodelle zur Entstehung und Funktionsweise von Unternehmen. Ansätze wie die Principal-Agent-Theorie beruhen auf Informationsasymmetrien und deren Behebung und berühren dabei auch wirtschaftsethische Fragestellungen wie z.B. das Ausnutzen von Machtpositionen oder Informationsvorteilen. Auch die im Rahmen der Organisationstheorie erläuterten Themen Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Corporate Compliance sind eng verzahnt mit wirtschaftsethischen Fragestellungen. Eine Darstellung organisationsökonomischer Erklärung von Unternehmen ohne die damit verbundene wirtschaftsethische Theorie zum Verhalten von Individuen ist unvollständig. Im Übrigen haben wir ab dem Sommersemester 2016 eine organisatorische Änderung durchgeführt: Das gesamte Modul U&G 2 wird nun von einem Dozenten vertreten, so dass eine hohe inhaltliche Nähe der Teilmodule noch besser gewährleistet ist.

Das Modul U&G 3 besteht aus den Lehrveranstaltungen Wirtschaftsethik II und Public Economics/Applied Economics. Während sich die Wirtschaftsethik II mit der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft auf der Meso-Ebene, aus der Perspektive der Unternehmensführung (Corporate Governance) befasst, geht es im zweiten Teilmodul um die Betrachtung dieser Rolle aus makroökonomischer Sicht mit einem Fokus auf der wirtschaftspolitischen Rahmenordnung und entsprechenden Steuerungsmechanismen (Public Governance). Auch in diesem Fall werden die Interdependenzen der verschiedenen wirtschaftlichen und politischen Akteure durch die Teilmodule und deren inhaltliche Verknüpfung herausgearbeitet.

Die angesprochenen unterschiedlichen Prüfungsformen innerhalb der beiden Module U&G 2 und U&G 3 sind nach Rücksprache mit den Lehrenden didaktisch begründet und notwendig. Zudem sind für einzelne Module unterschiedliche, didaktisch adäquate Prüfungsformen zulässig. Die Teilprüfungen sind im Übrigen nicht ausschließlich auf das jeweilige Teilmodul bezogen, sondern prüfen modulbezogene Inhalte und Kompetenzen.

### **Zu 2.3 Studierbarkeit**

Die Aussage im Bewertungsbericht auf Seite II-12, Absatz 2, ein *„einheitliches Prüfungsgebiet ist einfacher zu überschauen als verquickte, thematisch nicht zusammenpassende Inhalte“*, ist in diesem Zusammenhang nicht stimmig. Sie mag in bestimmten Zusammenhängen oder Studiengängen richtig sein, trifft aber auf den Studiengang Betriebswirtschaftslehre nicht zu. Auf die sich wiederholende Kritik an der inhaltlichen Modulzusammensetzung wurde bereits im vorigen Absatz detailliert eingegangen, es kann mitnichten von thematisch nicht zusammenpassenden Inhalten gesprochen werden. Weiterhin kann sich die Modulzusammenstellung im Rahmen eines Hochschulstudiums nicht an dem Kriterium der „einfachen Überschaubarkeit“ messen, sondern muss sich am Erwerb von Kompetenzen orientieren, die die wissenschaftliche Befähigung, Berufsbefähigung und Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement fordern. Der Komplexität moderner wirtschaftlicher Zusammenhänge kann nicht mit einer einfachen Überschaubarkeit einzelner

Seite 22 / 42

Disziplinen begegnet werden. Hier wird von den Gutachtern eine unzulässige Simplifizierung komplexer Themengebiete gefordert.

Weiter wird Bezug genommen auf den Bewertungsbericht auf Seite II-13, Absatz 2: Es ist uns nicht nachvollziehbar, dass die Prüfungsbelastung „... *durch ausgeprägte Modulteilprüfungen als zu hoch zu bewerten*“ ist. Es schließen vier reguläre Module von insgesamt 30 Modulen mit Modulteilprüfungen ab, nämlich die Module 5, 6, 15 und 16. Alle vier Module verteilen sich aus didaktischen und organisatorischen Gründen über zwei Semester, zudem sind in den Teilmodulen unterschiedliche Prüfungsformen für den Kompetenzerwerb der Studierenden notwendig.

Weitere Teilmodulprüfungen finden nur in Modulen mit besonderen Lernkonzepten statt, die ebenfalls didaktisch oder organisatorisch eine Teilprüfung bedingen: Das Modul 18 „Transdisziplinäres Studium“ mit den Teilmodulen „Fachübergreifendes Studium 1 und 2“ soll Studierenden den Blick in andere Fachgebiete öffnen und schließt daher mit den entsprechenden Prüfungsleistungen ab; hier können Studierende aber auch ein vierstündiges Fach mit nur einer Prüfungsleistung wählen. Das Modul 20 „Integriertes Praktisches Studiensemester“ umfasst als Teilmodulprüfungen den Praktikumsbericht sowie vor- und nachbereitende Leistungen und ist nicht als reguläre Prüfungsleistung (im Sinne einer Klausur o.ä.) zu betrachten.

Die drei Wahlpflichtmodule sehen nicht wie im Bewertungsbericht beschrieben „mindestens zwei benotete Einzelleistungen“ pro Modul, sondern mindestens eine und maximal zwei benotete Einzelleistungen vor. Die Wahlpflichtmodule 1 und 2 können jeweils entweder aus einer benoteten vierstündigen Veranstaltung mit einem Prüfungsereignis oder aus zwei zweistündigen Veranstaltungen mit jeweils einem Prüfungsereignis belegt werden. Im zweiten Fall muss mindestens eines der Teilmodule benotet sein. Die Wahl obliegt den Studierenden. Da unsere Studierenden abhängig von ihren individuellen fachlichen Vertiefungen unterschiedliche Wahlpflichtfachkombinationen belegen – die mitunter auch wechselnde Angebote anderer Studiengänge beinhalten – ist es zwingend erforderlich, Leistungsnachweise auf Veranstaltungs- und nicht auf Modulebene vorzusehen.

Das Wahlpflichtmodul 3 weist ebenso maximal zwei benotete Einzelleistungen auf; analog zu den Wahlpflichtmodulen 1 und 2 kann von den Studierenden auch eine vierstündige Veranstaltung mit nur einem Prüfungsereignis gewählt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, anstelle der Lehrveranstaltungen ein Projekt im äquivalenten zeitlichen Umfang zu bearbeiten. Auch hierbei wird nur eine Prüfungsleistung gefordert. Im Modul 26 „Strategische Planung und Simulation“ findet neben einer regulären Lehrveranstaltung mit Klausur ein Unternehmensplanspiel statt. Ansonsten existieren keine weiteren Teilmodulprüfungen.

### Zu 3. Unternehmensführung (M.A.)

#### Zu 3.2 Inhalte des Studiengangs

Die Beschreibung der Wahlpflichtbereiche auf Seite II-15 des Bewertungsberichts der Gutachter ist sachlich unzutreffend. Es entfallen nicht 12 ECTS-Punkte auf den Wahlpflichtbereich, sondern 18 ECTS-Punkte. Auf die Abschlussarbeit selber entfallen 28 ECTS-Punkte und nicht 30; die verbleibenden 2 ECTS-Punkte im Master-Modul (Modul 8) werden für das Master-Kolloquium vergeben.

#### Zu 3.3 Studierbarkeit

Im Bewertungsbericht der Gutachter wird auf Seite II-16 wie folgt festgehalten: *„Wenig plausibel ist die angegebene Auswahlmöglichkeit von Modulen aus dem völlig anders konzipierten – und kostenpflichtigen – Weiterbildungsprogramm „Compliance and Corporate Governance“ für den Wahlpflichtbereich des Studiengangs BWM.“*

Eine Auswahlmöglichkeit von Modulen aus dem Weiterbildungsprogramm ist entgegen der Aussage der Gutachter nicht gegeben und nicht vorgesehen. Der Wahlpflichtbereich „Corporate Governance und Compliance“ im konsekutiven Studiengang Unternehmensführung trägt nur den gleichen Namen wie das

angesprochene Weiterbildungsprogramm. Die Lehrveranstaltungen im konsekutiven Masterprogramm und im Weiterbildungsprogramm sind komplett voneinander getrennt.

#### **Zu 4. General Management (MBA)**

##### **Zu 4.2 Inhalte des Studiengangs**

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-18 werden „... *zwei unterschiedlich ausgestaltet(e) Modul(e) ‚Werteorientiertes Management‘ (im Gesamtumfang von 13 ECTS-Punkten)*“ festgestellt. Diese Aussage ist sachlich nicht richtig. Es handelt sich um ein Modul „WERTorientiertes Management“ mit insgesamt 8 ECTS und um ein weiteres Modul „WERTEorientiertes Management“ mit 5 ECTS. Wir bitten den Unterschied zwischen „WERTorientiert“ und „WERTEorientiert“ zu beachten, nicht zuletzt weil es sich bei beiden zwar um wichtige, aber auch grundverschiedene Aspekte des Managements handelt.

Weiter wird im Bewertungsbericht auf Seite II-19 aufgegriffen: *„Die nachfolgende Grafik zeigt die Module in ihrer Anordnung in den Semestern. Eine nachträglich eingefügte Umrandung verdeutlicht den Modulumfang, der sich teils über mehrere Semester erstreckt. Außerdem sind die in den Unterlagen (Band II, Anlage F3) auf die einzelnen Semester entfallenden ECTS-Punkte eines Moduls auf das gesamte Modul bezogen, wodurch der fehlerhafte Eindruck ausgeschlossen wird, es gebe Module mit weniger als 5 ECTS-Punkten. Modulhandbuch und die in den Unterlagen vorhandene Verlaufsgrafik stimmen in diesem Punkt nicht überein und sollten in Einklang gebracht werden.“*

Sachlich und inhaltlich stimmen Modulhandbuch und die Verlaufsgrafik sehr wohl überein. Ergänzend wird auf die diesbezüglichen Anmerkungen unter „1.3 Studierbarkeit“ weiter vorne verwiesen. Um jegliche Missverständnisse auszuschließen, haben wir die Studienverlaufsgrafik wunschgemäß abgeändert. Dies gilt



Seite 25 / 42

gleichermaßen auch für die Studienverlaufsgrafiken der Studiengänge MBA HCM und MBA CCG (vgl. Anlagen F3 bis F5).

Weiter wird im Bewertungsbericht auf Seite II-19 festgestellt: *„Zwei verschiedene Projektstudien im Umfang von jeweils nur 5 ECTS-Punkten anzufertigen, erscheint allerdings im Rahmen eines Masterstudiengangs eher weniger empfehlenswert. Ohne weiteres können diese beiden Module zu einem Modul verschmolzen werden, was zugleich das formale Problem zu beheben hilft, dass beide Module mit identischen Beschreibungen (bis hin zur Modulbezeichnung) versehen sind.“* Siehe dazu weiter vorne unter „1.2 Inhalte der Studiengänge“ und die diesbezügliche Stellungnahme am Ende des entsprechenden Kapitels.

Auf Seite II-19, Absatz 3 des Bewertungsberichts heißt es: *„Die Module ‚Grundlagen der Unternehmensführung‘, ‚Werteorientiertes Management‘ und ‚Internationalisierung‘ werden sowohl in diesem Studienprogramm, als auch im Studiengang ‚Human Resource Management‘ eingesetzt. Inhaltlich ist darin kein Nachteil zu sehen, da sie zu beiden Studiengangskonzepten gleichermaßen gut passen. Die KMK-Vorgaben zu den Modulbeschreibungen verlangen, dass die doppelte Verwendung von Modulen in den Modulbeschreibungen erkennbar ist, nämlich durch Angabe in der Rubrik ‚Verwendbarkeit‘, die allen Modulbeschreibungen fehlt.“*

Dazu sei vorab angemerkt, dass der weitere Studiengang, in dem diese Module eingesetzt werden, aus gutem Grund „Human Capital Management“ heißt und nicht wie oben angeführt „Human Resource Management“. Außerdem ist, wie die im Anhang zu dieser Stellungnahme beigefügten originalen Modulbeschreibungen belegen unter dem Punkt „Einsatz im Studiengang“ klar erkennbar, dass die entsprechenden Module in den Studiengängen GM und HCM Verwendung finden. Bei der nächsten Änderung werden wir den Anmerkungen des Gutachtens folgen und zur besseren Übersicht die Rubrik „Verwendbarkeit“ in den Modulbeschreibungen einführen.

Modul-Name	Unternehmensführung in Marktwirtschaften			
<b>Modul-koordination</b> Prof. Dr. Bernd Richter	<b>Start</b> <input checked="" type="checkbox"/> WS <input checked="" type="checkbox"/> SoSe	<b>Modul-Kürzel/Nr.</b> GM_UFM	<b>ECTS-Punkte</b> 8	<b>Workload</b> 240
<b>Fakultät</b>	<b>Dauer</b> <input type="checkbox"/> 1 Sem. <input checked="" type="checkbox"/> 2 Sem.	<b>SWS</b> 8	<b>Kontaktzeit</b> 120	<b>Selbststudium</b> 120
<b>Einsatz im Studiengang</b>	<b>Angestrebter Abschluss</b>	<b>Modul-Typ (PM/WPM)</b>	<b>Beginn im Studiensem.</b>	<b>SPO-Version/Jahr</b>
General Management	MBA	PM	1	2012
Human Capital Management	MBA	PM	1	2012
<b>Prüfungsleistungen</b>	<b>Benotete Prüfung</b>	<b>Unbenotete Prüfung</b>	<b>Unben. Leistungsnachweis</b>	<b>Zusammensetzung der Endnote</b>
<b>Modulprüfung (MP)</b>				
<b>Modulteilprüfung (MTP)</b>	M15/M15/K60/K60	-	-	(MTP1+2+3+4) / 4

#### Zu 4.3 Studierbarkeit

Zur Studierbarkeit sei angemerkt, dass die für den Studiengang Verantwortlichen den Ersatz von Präsenzveranstaltungen durch Fernlernelemente nicht für ein geeignetes Mittel zur Reduzierung der Workload halten. Zunächst ist auch bei Fernlernelementen die Echtzeit von 60 Minuten einzuhalten und eine Zeitersparnis allenfalls mit geringeren Reisekosten zu begründen. Aufgrund des Umstandes, dass das Studienkonzept jedoch nicht, wie von den Gutachtern unterstellt, „Wochenendveranstaltungen“ vorsieht, sondern in insgesamt 12 Wochenblöcken (Montag bis Samstag) im Abstand von in der Regel 6 Wochen organisiert ist, sind die von den Gutachtern angesprochenen Transferkosten für die insgesamt 72 Präsenstage auf ein Minimum reduziert.

Ein Nachweis, dass sich durch Fernlernelemente in Echtzeit eine höhere Zeiteffizienz wie auch höhere Qualität realisieren lässt, liegt uns nicht vor. Bezüglich des vorgelegten Studienvertrages ist anzumerken, dass dieser für den Studiengang General Management exemplarisch vorgelegt wurde. Entsprechende Studienverträge

existieren für alle berufsbegleitenden Studiengänge der Hochschule. Es sind für alle Weiterbildungsstudiengänge einheitliche Prozesse und Strukturen vorgesehen. Diese haben sich in der langjährigen Praxis bewährt.

#### **Zu 4.5 Qualitätssicherung**

Im Bewertungsbericht der Gutachter wird auf Seite II-21 festgehalten: *„Welche Regeln für die Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme gelten, wird weder durch die Dokumentation eindeutig geklärt, noch konnte dies bei der Begehung abschließend ermittelt werden.“*

Da die Fakultät und somit die Hochschule die Weiterbildungsstudiengänge entwickelt hat und diese inhaltlich wie qualitativ verantwortet, die Prüfungen abnimmt sowie auch den akademischen Grad vergibt, ist klarstellend festzuhalten, dass sämtliche Regeln der Qualitätssicherung der Hochschule auch für die Weiterbildungsprogramme gelten. Wie auf Seite 12 der Dokumentation dargestellt, ist die LCBS GmbH seit Januar 2015 ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der Hochschule. Richtig ist, dass die LCBS GmbH in der Evaluationsatzung der Hochschule noch nicht erwähnt ist. Eine entsprechende Aktualisierung ist mit der Überarbeitung der Evaluationsatzung im Sommer 2016 vorgesehen. Jedoch ist bis heute die Evaluationsatzung der Hochschule auch für die LCBS GmbH bindend. Weiter ist festzuhalten, dass in den Weiterbildungsstudiengängen bis heute kein systematischer Abgleich zwischen angenommener und tatsächlicher Arbeitsbelastung in Form einer schriftlichen Befragung erfolgt, welche die Kriterien der Signifikanz und Reliabilität erfüllt. Gerne greifen wir die Anregung auf, einen Fragebogen zu entwickeln und einzusetzen, der die tatsächliche Arbeitsbelastung je Modul aus Sicht der Studierenden detailliert und differenziert erfasst. Es sei angemerkt, dass Teilaspekte dieser Fragestellung im aktuellen Evaluationsfragebogen schon abgefragt und ausgewertet werden. Allerdings gilt dies nur mit Bezug auf die einzelnen Präsenzveranstaltungen und ohne Berücksichtigung des Arbeitsaufwandes für die Nachbereitung, die Prüfungsvorbereitung und die Prüfung selbst. Letztere Aspekte werden aktuell im Rahmen der studienbegleitenden Supervision in Form von Einzel- und Gruppengesprächen systematisch abgefragt. Im Rahmen dieser Befragungen wurden wertvolle Hinweise

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule

Seite 28 / 42

bezüglich der Arbeitsbelastung von den Studierenden gewonnen. Aus den Rückmeldungen ergaben sich keine Hinweise darauf, dass die Modulverantwortlichen mit der Einschätzung der Arbeitsbelastung in den jeweiligen Modulen signifikant falsch liegen würden. Dies liegt nicht zuletzt an dem für berufsbegleitende Studiengänge vergleichsweise hohen Anteil an Präsenzphasen. Damit ist gewährleistet, dass sich der Selbstlernanteil auf die Nachbereitung, die Prüfungsvorbereitung und die Prüfung reduziert, was vergleichsweise überschaubar und gut einschätzbar ist. Gleichwohl sind die diesbezüglichen Arbeitsbelastungen je nach Berufserfahrungen und Vorkenntnissen der jeweiligen TeilnehmerInnen zwar unterschiedlich, liegen aber bezüglich der Abweichungen von der angenommenen Arbeitsbelastung nicht im signifikanten Bereich.

Bezüglich der 28 ECTS für die Abschlussarbeit ist anzumerken, dass praktisch alle Abschlussarbeiten einen engen Bezug zur Unternehmenspraxis des jeweiligen Studierenden haben. Daraus ergibt sich, dass wesentliche Anteile der diesbezüglichen Arbeitsbelastung für die Studierenden im Rahmen ihrer Arbeitszeit bewältigt werden. Zusätzlich sei erwähnt, dass sich die Arbeitgeber im Rahmen der Einverständniserklärung bereit erklären, entsprechende zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen.

Nachstehend wird die Einverständniserklärung wie folgt zitiert: „Wir schaffen die zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die der/dem Mitarbeiter/in die ordnungsgemäße Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen, Prüfungen und weiteren Studienmaßnahmen ermöglichen. Zur Erfüllung der im Rahmen des Masterstudiengangs gestellten Aufgaben sowie geforderten Projekt- und Masterarbeiten ermöglichen wir unserer/m Mitarbeiter/in insbesondere die Befassung mit berufspraktischen Untersuchungsgegenständen sowie die Einbindung in geeignete betriebliche Projekte und Prozesse.“

Lediglich die theoretisch wissenschaftlichen Aspekte der Arbeit (Literaturarbeit etc.) sind daher als zeitlicher Zusatzaufwand zu sehen, der zusätzlich zur Arbeitszeit anfällt. Insofern sind die 28 ECTS für die Master Thesis durchaus sinnvoll und auch realistisch.

Seite 29 / 42

Im Bewertungsbericht heißt es weiter auf Seite II-22: „Nicht nachvollziehbar erscheint, weshalb die Arbeitsbelastung je ECTS-Punkt wie in Vollzeit-Präsenzstudiengängen auf 30 h festgelegt ist (vgl. § 4 III ZSPObbMa), obwohl als Konstruktionsmerkmal der Weiterbildungsprogramme 25 h festgelegt sein könnten.“

Nach erfolgter systematischer Erfassung des Workloads bei den Weiterbildungsstudiengängen wird die Festlegung der Arbeitsbelastung pro ECTS-Punkt geprüft und nach hochschulintern erfolgten Diskussionen und Abstimmungen neu festgelegt.

#### **Zu 5.0 Human Capital Management (MBA)**

##### **Zu 5.2 Inhalte des Studiengangs**

Vergleiche dazu die Anmerkungen unter 4.2, 4.3 und 4.5

##### **Zu 5.3 Studierbarkeit**

Vergleiche dazu die Anmerkungen unter 4.2, 4.3 und 4.5

##### **Zu 5.5 Qualitätssicherung**

Vergleiche dazu die Anmerkungen unter 4.5

## Zu 6. Compliance and Corporate Governance (MBA)

### Zu 6.2 Inhalte des Studiengangs

Im Bewertungsbericht auf Seite II-27 f. ist festgehalten: *„Aus dem Modulhandbuch ergibt sich kein Anhaltspunkt, wie die besondere Befähigung der Studierenden für eine Tätigkeit im Bereich öffentlicher Verwaltungen vermittelt werden soll. Nahezu alle Inhalte sind vielmehr in den Kontext unternehmerischen Handelns gestellt. Insoweit passen Zielbeschreibung des Studiengangs und seine Inhalte nicht zusammen. Dies sollte korrigiert werden.“*

Zentraler Bestandteil des Studiengangs sind Compliance, Corporate Governance, Integrity Management und Leadership. Wie in der Qualifikationszielbeschreibung in § 37 der ZSPObbMa dargestellt, bedeutet dies wie folgt: „Dies umfasst die Gesamtheit aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen, ebenso wie die Übereinstimmung des unternehmerischen Geschäftsgebarens mit allen gesellschaftlichen Richtlinien und Wertvorstellungen, mit Moral und Ethik und die Methoden und Instrumente zur Leitung und Überwachung von Organisationen.“

Es erschließt sich uns aus den Feststellungen der Gutachter nicht, inwiefern sich diese Qualifikationsziele für Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen anders darstellen sollen als für Beschäftigte in internationalen Unternehmen und Verbänden. Die Befähigung zu regelkonformem Verhalten unterscheidet sich in unserer Wahrnehmung nicht nach Organisationsform des Unternehmens. Die gesetzlichen Regelungen etc. mögen je nach Unternehmensart unterschiedlich sein, nicht jedoch die für die Befähigung zu regelkonformem Verhalten notwendigen Kompetenzen. Sollten sich die Gutachter dieser Argumentation nicht anschließen können, kann der Begriff „öffentliche Verwaltungen“ an entsprechender Stelle im Besonderen Teil der ZSPObbMa eliminiert werden.

### **Zu 6.3 Studierbarkeit**

Im Bewertungsbericht heißt es auf Seite 28 wie folgt: *„Mehr substantielle Auskünfte über die Verhältnisse der Studierbarkeit des Studienprogramms in China konnten den Unterlagen und den Gesprächen in Konstanz nicht entnommen werden. Diese Darstellungslücken können nur mit Vertrauen in das – fraglos vorhandene – Renommée des Beijing Institute of Technology gedeckt werden.“*

Entgegen der dem zitierten Absatz vorangegangenen Darstellungen der Gutachter werden weite Teile der Lehrveranstaltungen am Beijing Institute of Technology in Peking ebenfalls durch Lehrende und Lehrbeauftragte der Hochschule Konstanz durchgeführt. Diese reisen zu Lehrzwecken nach Peking. Die „Verhältnisse der Studierbarkeit des Studienprogramms in China“ wurden schon vor Beginn des Programms überprüft und werden seither auch fortlaufend während der Durchführung des Programms einer kritischen Prüfung unterzogen. Zudem finden regelmäßig gemeinsame studiengangsbezogene Workshops mit den im Programm lehrenden Kolleginnen und Kollegen der Hochschulen Konstanz und Ingolstadt sowie des Beijing Institute of Technology unter Leitung des Weiterbildungsverantwortlichen statt. Weiterhin werden alle Lehrveranstaltungen von den Studierenden mit einem schriftlichen Fragebogen umfassend evaluiert. Diese Evaluationen werden nach jedem Lehrblock auch nach Abschluss einer Kohorte den beschäftigenden Unternehmen zur Kenntnis weitergeleitet und mit den für die Weiterbildung im Unternehmen Verantwortlichen besprochen. Die Tatsache, dass im September 2016 der 10. Jahrgang dieses Programms startet, spricht in diesem Zusammenhang für das Programm. Auch der Umstand, dass 5 % der Absolventinnen und Absolventen inzwischen eine Vorstands- oder Geschäftsführungsposition bekleiden und weitere 10 % in vorstandsnahen Funktionen tätig sind, ist bemerkenswert. Schließlich sei erwähnt, dass die Retention Rate bei den 150 AbsolventInnen bei rund 95 % liegt. In dem stark umkämpften Markt der „high potentials“ spricht dies für sich. Unseres Erachtens sind dies zweifelsfreie Belege für die Qualität und Studierbarkeit dieses Programms.

### **Zu 6.4 Ausstattung**

Im Bewertungsbericht heißt es auf Seite II-29: *„Ausstattungsdetails zur Durchführung des Studiengangs müssen den nachgereichten Verträgen entnommen werden. Dort verpflichten sich verschiedene Akteure zum Zusammenwirken, um das Programm auszurichten. Dabei sind die einzelnen Lehrveranstaltungen enumerativ aufgezählt und die zugeordneten Dozenten genannt. An welchen Orten die einzelnen Blockseminare angeboten werden, wird situativ entschieden und von der einzelnen Hochschule verantwortet. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass stets geeignete Veranstaltungsorte gewählt werden.“*

An welchen Orten die einzelnen Blockseminare angeboten werden, entscheidet entgegen den Darstellungen der Gutachter alleine die Hochschule Konstanz, wobei sie sich mit der LCBS GmbH, den Arbeitgebern der TeilnehmerInnen sowie den anderen beteiligten Hochschulen abstimmt. Sämtliche Veranstaltungsorte werden im Vorfeld von der Hochschule Konstanz durch den Leiter der Weiterbildung und den Studiengangsleiter im Hinblick auf Eignung und Ausstattung geprüft. Zudem werden an den entsprechenden Veranstaltungsorten in jedem Präsenzblock ergänzend zu den Lehrveranstaltungen mit den Lehrenden Q&A-Sessions mit Führungskräften aus den Unternehmen der TeilnehmerInnen als „best-practice-experts“ organisiert und durchgeführt. Diese werden von den Lehrenden moderiert. Das Interesse der kooperierenden Hochschulen liegt darin, sich mit ihren sich ergänzenden Kernkompetenzen auf dem globalen Weiterbildungsmarkt für die Weiterbildung von oberen Führungskräften von Global Playern einzubringen. Die Auswahl der kooperierenden Hochschulen erfolgte allein durch die Hochschule Konstanz in Absprache mit den kooperierenden Unternehmen und auf der Basis des herausragenden wissenschaftlichen und inhaltlichen Rufs der jeweiligen Hochschule für bestimmte Kerngebiete des Programms, die von Lehrenden der Hochschule Konstanz selbst nicht in gleicher Qualität angeboten werden können. Zudem werden sämtliche Lehrveranstaltungen auf der Basis der ZSPO sowie der entsprechenden Modulbeschreibungen der Hochschule Konstanz durchgeführt und von dieser gemäß ihrer Qualitätsstandards evaluiert.



Neben bestimmten wissenschaftlich fachlichen Kompetenzen besitzt die Hochschule Konstanz nachweislich herausragende Kompetenzen im Bereich der Organisation und Durchführung solcher Programme im Rahmen von internationalen Hochschulkonsortien. Nicht ohne Grund wurde die Hochschule Konstanz schon 2004 vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft für ihre diesbezüglichen Kompetenzen als beste deutsche Hochschule für Weiterbildung ausgezeichnet.

### **Zu 6.5 Qualitätssicherung**

Vergleiche dazu die Ausführungen unter 6.3 sowie 6.4

## **Zu 7. Erfüllung der Kriterien des Akkreditierungsrates**

### **Zu 7.1 Qualifikationsziele der Studiengangskonzepte**

(Kriterium 2.1)

In den Modulbeschreibungen wurden die Qualifikationsziele kompetenzorientiert ausformuliert. In den Präsenzstudiengängen BW wird die Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement, insbesondere durch die Vermittlung von systemischem Wissen und die Befähigung zur Analyse komplexer Strukturen, gefördert. Über die Betonung der Wirtschafts- und Unternehmensethik werden auch ethische Normen und moralische Kategorien vermittelt und begründet.

### **Zu 7.2 Konzeptionelle Einordnung der Studiengänge in das Studiensystem**

(Kriterium 2.2)

Für die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre (BWB) und Unternehmensführung (BWM) ist richtigzustellen, dass keines der Module sich über mehr als zwei Semester

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule

Seite 34 / 42

erstreckt. Weiter ist nicht zutreffend, dass die überwiegende Anzahl von Modulen mit mehreren Prüfungsleistungen abschließt. Korrekt ist, dass beispielsweise das Mathematik-Modul aus drei Klausuren besteht (vgl. Modul 6 Anlage B1, Modulhandbuch BWB). Die Zusammenstellung dieser Modulprüfung erfolgte auf ausdrücklichen Wunsch der Studierenden. Durch die Teilprüfungen wird ein kleinteiliges Prüfen ermöglicht. Insbesondere wird durch das „Abschichten“ der Prüfung der Prüfungsdruck reduziert. Die vorstehenden Argumente sind zulässige Begründungen für Teilprüfungen, die im Übrigen in einem Gutachterseminar der ZEvA ausdrücklich genannt wurden (vgl. Gutachterseminar ASAP aus 2015 – Modularisierungskonzept und Prüfungssystem – Wie beeinflussen Sie die Qualität von Studium und Lehre? S. 7).

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-32 weiter festgehalten: *„Die Hochschule stellt für jedes abgeschlossene Studium ein Diploma Supplement aus. Es weist neben der Note auf Grundlage der deutschen Notenskala 1 bis 5 auch eine relative Note aus. Es wird empfohlen, hierzu einen Notenspiegel entsprechend dem ECTS Users Guide von 2015 heranzuziehen und ECTS-Grades nicht länger zu verwenden.“*

Die Hochschule Konstanz hat inzwischen die Entwicklung des Konzepts zur Bildung der relativen Note abgeschlossen und trägt dem Anliegen der Gutachter damit Rechnung. Die Ausweisung der Relativnote wird im laufenden Sommersemester 2016 durch die Gremien verabschiedet werden.

Auch wird im Bewertungsbericht auf Seite II-32, letzter Absatz festgehalten: *„Für die Beurteilung des Programms ‚Corporate Governance and Compliance‘ müssen die besonderen Regeln für ‚Joint Programmes‘ zugrunde gelegt werden, weil das Studiengangskonzept obligatorisch durch zumindest eine ausländische und eine deutsche Hochschule gemeinsam durchgeführt wird und der Studiengang stets mit einem anerkannten Hochschulabschluss nach deutschem Recht abschließt. Dies wirkt sich in einem erweiterten Prüfungsauftrag hinsichtlich des Kriteriums 2.7 aus (Vergleiche 1.5.4 Drs 20/2013) aber auch in der Anwendbarkeit des Kriteriums 2.6.“*

Seite 35 / 42

Wir bezweifeln, dass es sich beim MBA Compliance and Corporate Governance um ein „Joint Programme“ im Sinne des Akkreditierungsrates handelt. Eines der wesentlichen Charakteristika eines „Joint Programmes“ ist, wie der Akkreditierungsrat zurecht in Fußnote 3 anmerkt, dass „in der Regel“ ein ‚Double Degree‘ oder ‚Joint Degrees‘ vergeben“ werden. Dies ist bei unserem Programm nicht der Fall. Der akademische Grad wird alleine durch die Hochschule vergeben. Die Hochschule Konstanz alleine verantwortet dieses Programm. Die AbsolventInnen erhalten keinen weiteren Abschluss einer ausländischen Hochschule, weder ein „Joint Degree“ noch ein „Double Degree“ wie dem besonderen Teil der ZSPObbMa zu entnehmen ist. Daher bestreiten wir den erweiterten Prüfungsauftrag im Sinne des Kriteriums 2.7 zumal der Studiengang keine Optionen anbietet, die einem „Joint Programme“ entsprechen. Auf das Kriterium 2.6. wird unter 7.6 detailliert eingegangen.

### **Zu 7.3 Studiengangskonzepte**

(Kriterium 2.3)

Im Bewertungsbericht wird festgehalten auf Seite II-33: *„Durch den Einsatz von Fernlehrelementen könnten und sollten die Studierenden organisatorisch entlastet werden.“*

Gespräche mit den Studierenden ergaben, dass diese es schätzen, aus dem Umfeld des Unternehmens herauszukommen und sich blockweise mit Lehrinhalten und Fallstudien zu befassen. Auch wird es sehr geschätzt, sich mit Kolleginnen und Kollegen über fachliche Inhalte, Projekte und Ergebnisse auszutauschen. Durch die Präsenzlehrgänge haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, sich während und auch nach dem Unterricht zu „study groups“ zusammenzufinden und Einsichten aus unterschiedlichen beruflichen Hintergründen zu gewinnen. Nach Einschätzung der AbsolventInnen der Weiterbildungsstudiengänge überwiegt der Vorteil der Präsenzzeiten die mögliche Einsparung von Reisekosten. Richtig ist, dass die Weiterbildungsstudiengänge eine hohe Belastbarkeit von den TeilnehmerInnen erfordern. Diese Anforderung findet sich im Übrigen in nahezu allen führenden Weiterbildungsstudiengängen wieder und ist überdies ein häufiges Erfordernis einer nachhaltig erfolgreichen Karriere.

### **Zu 7.4 Studierbarkeit**

(Kriterium 2.4)

Im Bewertungsbericht der Gutachter wird auf Seite II-34 festgestellt: *„Die Hochschule hat keinen Nachweis erbracht, inwieweit sie die studentische Arbeitsbelastung bei ihren Weiterbildungsprogrammen valide und reliabel erhebt und einen Abgleich mit den jedem Modul zugeordneten ECTS-Punkten vornimmt.“*

Es ist richtig, dass in den Weiterbildungsstudiengängen der Hochschule kein Nachweis erbracht wurde, welcher die studentische Arbeitsbelastung „valide“ und „reliabel“ erhebt. Um diesen Mangel zu beseitigen, sollen in den Weiterbildungsstudiengängen künftig entsprechende schriftliche Studierendenbefragungen durchgeführt werden.

Weiter wurde im Bewertungsbericht auf Seite II-34, Absatz 2 festgehalten: *„Es ist zwar wohl bisher in allen Fällen der berufsbegleitenden Programme bereits eine Vereinbarung mit dem jeweiligen Arbeitgebern über die zeitliche Belastung durch Studium und Arbeit getroffen worden. Die Gutachtergruppe fordert zur Sicherstellung der Studierbarkeit dieser berufsbegleitenden Programme (unter Berücksichtigung von Drs AR 95/2010) jedoch diese Vereinbarung stets schriftlich zu fixieren, beispielsweise durch Aufnahme dieses Betreffs im Studienvertrag. (Drs AR 20/2013)“*

Diese Vereinbarung wird und wurde stets schriftlich fixiert. Die Einverständniserklärung des Arbeitgebers, die auch die Zusicherung des Arbeitgebers enthält „Wir schaffen die zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die der/den Mitarbeiter/in die ordnungsgemäße Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen, Prüfungen und weiteren Studienmaßnahmen ermöglichen. Zur Erfüllung der im Rahmen des Masterstudiengangs gestellten Aufgaben sowie geforderten Projekt- und Masterarbeiten ermöglichen wir unserer/m Mitarbeiter/in insbesondere die Befassung mit berufspraktischen Untersuchungsgegenständen sowie die Einbindung in geeignete betriebliche Projekte und Prozesse.“

Seite 37 / 42

Dies ist Teil des Studienvertrages. Darüber hinausgehende Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Studierenden sind als Teil der entsprechenden Arbeitsverträge der Hochschule aus naheliegenden Gründen nicht zugänglich und können somit auch nicht Teil des Studienvertrages sein.

### **Zu 7.5 Prüfungssystem**

(Kriterium 2.5)

Die Gutachter halten auf Seite II-34 des Bewertungsberichts wie folgt fest: *„Die Prüfungsdichte erscheint unangemessen hoch, weil nicht alle Module regelkonform ausgestaltet sind.“*

Bezüglich der Prüfungsdichte ist anzumerken, dass sämtliche Module regelkonform ausgestaltet sind und die Auflagen der Erstakkreditierung zur Ausgestaltung der Module berücksichtigt wurden. Soweit in einem Modul verschiedene Kompetenzen vermittelt werden, legt dies unterschiedliche Prüfungsformen nahe. So zum Beispiel wird im Modul „Operations Research und IT“ aus didaktischen Gründen das Fach Operations Research durch eine Klausur und die IT-Anwendungen im Unternehmen durch eine „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ geprüft. Die Teilprüfungen „Klausur“ und „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ sind nicht ausschließlich an die jeweilige Lehrveranstaltung geknüpft, sondern richten sich auf die modulbezogenen Inhalte und Kompetenzen. Die Grundsätze des modulbezogenen und kompetenzorientierten Prüfens sind somit gewahrt.

Soweit einzelne Module mit mehreren Teilprüfungsleistungen abschließen, ist dies entweder darauf zurückzuführen, dass dem Wunsch der Studierenden nach kleinteiligen Prüfungen Rechnung getragen wurde und/oder dass die unterschiedlichen Prüfungsformen didaktisch begründet sind. Sowohl der KVP-Prozess wie auch die Diskussion in der Studienkommission bewerten das System der Prüfungen als geeignet. Die Teilprüfungen „Klausur“ und „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ sind nicht ausschließlich an die jeweilige Lehrveranstaltung geknüpft, sondern orientieren sich an den modulbezogenen Inhalten und

Seite 38 / 42

Kompetenzen. Die Grundsätze des modulbezogenen und kompetenzorientierten Prüfens sind somit gewahrt.

### **Zu 7.6 Studiengangsbezogene Kooperationen**

(Kriterium 2.6)

Im Bewertungsbericht der Gutachter wird auf Seite II-35 festgehalten: *„Das Kriterium ist vor allem hinsichtlich des weiterbildenden Masterstudiengangs „Compliance and Corporate Governance“ einschlägig. Für die Durchführung des Studiengangs sind in Abhängigkeit von seiner Version unterschiedliche Kooperationspartner beteiligt.*

*Die Europaversion wird dabei nach den Angaben im Antrag von der Universität St. Gallen, der University of Warwick und der Hochschule Konstanz/Lake Constance Business School durchgeführt. Die Hochschule hat jedoch keine gültigen Kooperationsvereinbarungen vorgelegt, mit (sic!) sie den Nachweis erbringen kann, dass sie die Umsetzung und einheitliche Qualität des Studiengangs gewährleistet.*

*Gleiches gilt für die Asienvariante. Hierfür kooperiert die Hochschule mit der Hochschule Ingolstadt (IUAS) und dem Beijing Institute of Technology (BIT). Die Hochschule legte zwar formell gültige Verträge vor, diese enthalten jedoch keine Anhaltspunkte über die benötigte Kapazität und keine Regelungen zu Qualitätssicherung. Außerdem bestehen Zweifel daran, dass der Vertrag mit der Hochschule Ingolstadt noch oder in diesem Zusammenhang wirksam ist, weil sich die Hochschule dort verpflichtet, Prüfungen nicht auf externe Dienstleister zu übertragen. Angesichts des beschriebenen Curriculums erscheint die Übertragung an das BIT unumgänglich. Umsetzung und einheitliche Qualität des Studiengangs kann die Hochschule jedenfalls auch auf dieser Grundlage nicht gewährleisten.*

*Die Mängel müssen durch Vorlage von Verträgen behoben werden, mit denen die Hochschule die Umsetzung und einheitliche Qualität ihres Studiengangskonzeptes in beiden Varianten gewährleisten kann.“*

III Appendix

1 Stellungnahme der Hochschule

Seite 39 / 42

Diesbezüglich beziehen wir uns konkret auf die Forderung des Kriteriums 2.6: *„Beteiligt oder beauftragt die Hochschule andere Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs, gewährleistet sie die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und sonstigen Einrichten sind beschrieben und die der Kooperation zugrundeliegenden Vereinbarungen dokumentiert.“*

Wir sind der Auffassung, dass die Hochschule Konstanz sehr wohl die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes gewährleistet. Wir verweisen insoweit auf die Stellungnahme unter 1.4 sowie 6.3 und 6.4.

Der guten Ordnung halber sei bezüglich des zweiten Absatzes des vorgenannten Kriteriums festgehalten, dass sowohl Umfang und Art der Kooperation beschrieben und die zugrundeliegenden Vereinbarungen dokumentiert sind und somit aus unserer Sicht das Kriterium erfüllt ist. Das Kriterium sieht erkennbar bezüglich der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der Vereinbarungen keine Festlegungen vor. Die Vereinbarungen sind zu dokumentieren. Diesem Anliegen haben wir Rechnung getragen.

Bezüglich des Kooperationsvertrages mit der Hochschule Ingolstadt ist anzuführen, dass dieser entgegen der Ausführungen der Gutachter gültig ist. Hochschulen sind unstrittig keine externen Dienstleister im Sinne dieses Kooperationsvertrages. Die LCBS hingegen ist ein externer Dienstleister, dessen Aufgaben ebenso wie die der Hochschulen im Vertrag klar und eindeutig beschrieben sind.

Der letzte Jahrgang der Europaversion beendet sein Studium im Juli 2016. Klarstellend sei festgehalten, dass die Europaversion ausläuft.

Seite 40 / 42

### **Zu 7.7 Ausstattung**

(Kriterium 2.7)

Im Bewertungsbericht wird auf Seite II-35 festgehalten: *„Die Vorlage der unter Punkt 7.6 geforderten Kooperationsvereinbarungen für die Durchführung des Studiengangs CCG ist unter anderem für die Bewertung der Ausstattung aller Teile, die nicht durch eine eigene personelle, sächliche und räumliche Ressourcen gespeist werden, elementar. Fehlende Kooperationsnachweise erlauben keine abschließende Bewertung von Ausstattungsmerkmalen des betroffenen Programms.“*

Wir verweisen insoweit auf die Verträge und Kooperationsvereinbarungen, die vorgelegt worden sind.

### **Zu 7.8. Transparenz und Dokumentation**

(Kriterium 2.8)

Der Bewertungsbericht der Gutachter hält auf Seite II-36 fest: *„Ergänzt werden sollte eine Studienverlaufsgrafik zum Bachelorprogramm.“*

Festzuhalten ist, dass ein Studienverlaufsplan in Band 1 Anlage F1 den Gutachtern vorgelegt wurde. Die Prüfungsanforderungen für die „sonstige schriftliche oder praktische Arbeit“ im allgemeinen Teil der Prüfungsordnung ist bewusst flexibel gehalten, da diese auch ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen Rechnung tragen soll. Die Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften greift die Empfehlung der Gutachter auf und wird in der Modulbeschreibung Ausführungen zu dieser Prüfungsform in konkreter Form aufnehmen. Dem Anliegen, für den Studiengang CCG sämtliche Dokumente in Englisch zu verfassen, kann durch die LCBS Rechnung getragen werden.



### **Zu 7.9. Qualitätssicherung und Weiterentwicklung**

(Kriterium 2.9)

Die Gutachter halten auf Seite II-36 fest: *„Dass sie jedoch Rückschlüsse aus dem Verbleib ihrer Studierenden zieht, um die Eignung ihrer Studiengangskonzepte für die Erreichung der vorgesehenen Qualifikationsziele ermessen zu können, hat sie nicht gezeigt. Eine akkumulierende Vergleichsstudie erfüllt diese Anforderungen nicht, während die verwendeten Rohdaten möglicherweise geeignet sind.“*

Siehe Ausführungen zu 1.5.

## Anlagen

Anlage B3 Modulhandbuch GM ergänzende Modulübersichtstabelle

GM ergänzende Modulübersichtstabelle

Anlage B3 Modulhandbuch GM (neu)

Anlage B4 Modulhandbuch HCM ergänzende Modulübersichtstabelle

Anlage B4 Modulhandbuch HCM (neu)

Anlage B5 Modulhandbuch CCG ergänzende Modulübersichtstabelle

Anlage B5 Modulhandbuch CCG (neu)

Anlage F3 Studienverlaufsplan GM (neu)

Anlage F4 Studienverlaufsplan HCM (neu)

Anlage F5 Studienverlaufsplan CCG (neu)

Anlage S1-a StaLa Absolventenbefragung 2013 Auswertung nach Studiengängen

Anlage S5-a trendence Absolventenbefragung 2015 Rohdaten