

## Akkreditierungsbericht

Akkreditierungsverfahren an der

**Hochschule Augsburg, Hochschule München und der Hochschule Landshut**  
**„Personalmanagement“ (M.A.)**

### I Ablauf des Akkreditierungsverfahrens

**Vertragsschluss am:** 23. Februar 2012

**Eingang der Selbstdokumentation:** 13. März 2012

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 5./6. November 2012

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

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Christoph Lüdecke

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 28. März 2013, 28. März 2014, 30. September 2014

### **Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- **Prof. Dr. Karoline Barthel**, Beuth Hochschule für Technik, Fachbereich I (Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften), Fachgebiet Betriebswirtschaft/Personalmanagement
- **Stefanie Hosse**, Absolventin des Masterstudiengangs Business Management an der FH Erfurt
- **Prof. Dr. Dagmar Preißing**, Hochschule Fulda, Fachbereich Wirtschaft, Lehrstuhl für ABWL, insb. Personalmanagement und Führung
- **Thomas Riemann**, Personalmanagement Riemann, Greifenberg am Ammersee
- **Prof. Dr. Rödiger Voss, MBA, MEd**, Professor of Business Administration an der Hochschule für Wirtschaft Zürich

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

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

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

## II Ausgangslage

### 1 Kurzportrait der Hochschulen

Der Masterstudiengang „Personalmanagement“ wird im Rahmen des Hochschulnetzwerkes der "Greater Munich Area" angeboten. Konkret sind die drei Hochschulen Augsburg, München und Landshut an der Kooperation beteiligt. Die Hochschule Ingolstadt war während des ersten laufenden Semesters (WS 2010/11) des Studiengangs ebenfalls beteiligt. Mit Sommersemester 2011 wurde auf Antrag der Hochschule Ingolstadt allerdings vereinbart, die gemeinsamen Aktivitäten und organisatorischen Sonderaufgaben ruhen zu lassen.

Die *Hochschule Augsburg* wurde am 1. August 1971 mit der Zusammenlegung des städtischen Rudolf-Diesel-Polytechnikums und der ebenfalls städtischen Werkkunstschule als Fachhochschule Augsburg gegründet. Sie ist seitdem kontinuierlich gewachsen und erweitert worden. Mit dem Beginn des WS 1974/75 wurde neben den Bereichen Technik und Gestaltung mit der Ausbildungsrichtung Wirtschaft ein neuer Ausbildungszweig eröffnet. In den vier Studienfeldern Architektur und Design, Informatik und Multimedia, Ingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften studieren derzeit ca. 4.900 Studierende.

Die *Hochschule München* wurde ebenso am 1. August 1971 mit den vier Ausbildungsrichtungen Technik, Wirtschaft, Sozialwissenschaften und Design gegründet. Ihre Vorfürer allerdings, sieben Münchner Ingenieurschulen und Höhere Fachschulen reichen teilweise bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurück. Heute ist die Hochschule München mit ca. 16.500 Studierenden die größte Hochschule für angewandte Wissenschaften des Freistaats Bayern und eine der größten ihrer Art in Deutschland.

Die *Hochschule Landshut* wurde 1978 als Fachhochschule Landshut gegründet und 2008 offiziell umbenannt in „Hochschule für angewandte Wissenschaften mit dem Untertitel „University of applied sciences“. An den fünf Fakultäten Betriebswirtschaft, Soziale Arbeit, Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau und Informatik studieren derzeitig ca. 3.800 Studierende.

Mit der Unterzeichnung eines "Letter of Intent" wurde am 28. Juli 2005 das *Hochschulnetzwerk "Greater Munich Area"* (GMA) als Verbund der staatlichen Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Augsburg, Ingolstadt, Landshut, München, Rosenheim und Weihenstephan-Triesdorf gegründet. In diesem Netzwerk koordinieren sich die Hochschulen und entwickeln in definierten Schwerpunktbereichen gemeinsam Studienangebote.

## 2 Einbettung des Studiengangs

Die am Studiengang beteiligten Hochschulen sind die Hochschulen Augsburg, Landshut und München. An den drei Hochschulen wird jeweils ein grundständiger Bachelorstudiengang in Betriebswirtschaft angeboten. Mit der Bündelung der Ressourcen der beteiligten Hochschulen wurde es ermöglicht einen darauf aufbauenden, vertiefenden Masterstudiengang "Personalmanagement" mit dem Abschluss Master of Arts (M.A.) anzubieten. Durch die Zusammenarbeit der drei Hochschulen können die verschiedenen Module durch Spezialisten der einzelnen Fachhochschulen abgedeckt und der Einsatz von Lehrbeauftragten minimiert werden.

Der Studiengang wird mit einer Regelstudienzeit von drei Semestern in Vollzeit durchgeführt und umfasst insgesamt 90 ECTS-Punkte. Für den Studiengang sind Studiengebühren in Höhe von 450 Euro je Semester vorgesehen.

Die Hochschule Augsburg ist die federführende Hochschule für diesen Studiengang und übernimmt dabei u.a. die Administration des Studienganges sowie die Verantwortung für das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung dieses Studiengangs. Die beteiligten Hochschulen haben sich verständigt, dass alle Lehrveranstaltungen an der Hochschule München am Campus in Pasing stattfinden. Die Lehranteile zwischen den beteiligten Hochschulen sind unterschiedlich verteilt. Während die Hochschulen Augsburg und München jeweils 42% übernehmen, steuert die Hochschule Landshut 16% der Lehre bei.

### **III Darstellung und Bewertung**

#### **1 Ziele**

##### **1.1 Ziele der Hochschulen**

Mit der Unterzeichnung eines "Letter of Intent" wurde am 28. Juli 2005 der Grundstein für das Hochschulnetzwerk "Greater Munich Area" (GMA) gelegt. Der Verbund der staatlichen Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Augsburg, Ingolstadt, Landshut, München, Rosenheim und Weihenstephan-Triesdorf erhöht seither die Exzellenz des Studienangebots der beteiligten Hochschulen durch eine Zusammenarbeit in definierten Schwerpunktbereichen. An den Hochschulen Landshut, München, Ingolstadt und Augsburg wird jeweils ein grundständiger Bachelorstudiengang in Betriebswirtschaft angeboten. Die Hochschulen sahen gemeinsam die Notwendigkeit und Chance einen darauf aufbauenden, vertiefenden Masterstudiengang "Personalmanagement" mit dem Abschluss Master of Arts (M.A.) anzubieten. Die Hochschule Ingolstadt war nur während des ersten laufenden Semesters (WS 2010/11) des Studiengangs beteiligt. Mit Sommersemester 2011 wurde auf Antrag der Hochschule Ingolstadt vereinbart, die gemeinsamen Aktivitäten und organisatorischen Sonderaufgaben ruhen zu lassen. Eine endgültige Entscheidung über die weitere Vorgehensweise der Kooperation steht noch aus und ist u.a. abhängig von der dortigen Berufungslage. Die Gutachter sehen die Kooperation als erfolgreich an: Durch die Bündelung der Ressourcen der beteiligten Hochschulen wurde ein konsekutives Programm auf inhaltlich hohem Niveau gebildet. Die verschiedenen Module können durch Spezialisten der einzelnen Fachhochschulen, unterstützt durch Lehrbeauftragte, vertreten werden. Die Hochschulleitungen und die Studienleitung konnten für die Gutachter sehr glaubhaft die bereichernde Zusammenarbeit der Hochschulen verdeutlichen.

##### **1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs**

Der Masterstudiengang „Personalmanagement“ der kooperierenden Hochschulen wurde mit dem Ziel konzipiert, den Studierenden auf wissenschaftlichem Niveau personalwirtschaftliches Know-How, Methoden- und Sozialkompetenzen und Managementkompetenzen zu vermitteln. Das besondere Profil des Studiengangs liegt in der generalistischen personalwirtschaftlichen Ausbildung. Die Ausrichtung wurde bewusst gewählt, einerseits, um sich von spezialisierten Masterprogrammen z.B. in Personalentwicklung oder Organisationsentwicklung abzugrenzen, andererseits, um den Studierenden die Basis zu verschaffen, die Zusammenhänge in der Personalfunktion erkennen und steuern zu können. Im Gespräch mit den Studierenden befürworteten diese, dass der Studiengang sehr generalistisch aufgestellt ist und das gesamte Spektrum abbil-

det. Für eine speziellere Ausrichtung wären ihrer Meinung nach andere Masterstudiengänge passender.

Die Studierenden sollen befähigt werden, in allen Funktionen des Personalmanagements tätig werden zu können. Die Studierenden beurteilten den Studiengang im Hinblick auf ihre Beschäftigungsfähigkeit und auf ihre persönliche Entwicklung als gut. Nach Ansicht der Gutachter befähigt der Studiengang durch die Fundierung und Erweiterung wirtschaftswissenschaftlicher Kompetenz die Studierenden dazu, qualifizierte Fachpositionen sowie Leitungsfunktionen speziell im Personalbereich zu übernehmen.

### **1.3 Zielgruppe**

Der Studiengang richtet sich vornehmlich an Absolventen wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteter Bachelorstudiengänge/Diplomstudiengänge mit erstem theoretischem Basiswissen und/oder ersten praktischen Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements, die entweder direkt im Anschluss an ihr Erststudium oder nach mehrjähriger Berufserfahrung eine detaillierte Vertiefung im Personalmanagement anstreben. Die Zielgruppe für den angebotenen Studiengang ist damit nach Aussagen der Hochschulvertreter gut umrissen und für die Gutachter gut nachvollziehbar. Die Nachfrage bestätigt diese Auffassung: Die Kapazität des Studiengangs liegt derzeit bei 30 Teilnehmern pro Jahrgang. Die Auslastung wird aufgrund der hohen Zahl an Bewerbern (teils über 200) problemlos erreicht. In den Studiengang wird zum Winter- sowie zum Sommersemester immatrikuliert, wobei im Wintersemester die Anzahl der Bewerbungen weitaus höher ist, sodass tendenziell eher mehr Studierende im Wintersemester zugelassen werden. Dies stellt aufgrund der modularen Struktur kein Problem dar. Mit 30 Personen ist der avisierte seminaristische Unterricht sinnvoll möglich.

Die Hochschulen bilden in erster Linie für die eigene und benachbarte Regionen aus. In Ostbayern findet sich ein verwandtes Programm, das den dortigen Bedarf abdeckt und seit Jahren erfolgreich platziert ist.

### **1.4 Weiterentwicklung des Studienganges**

Seit der Konzeption und den ersten Erfahrungen wurde der Studiengang weiterentwickelt. Anregungen wurden dabei im Rahmen von Evaluationen und Gesprächen von Studierenden- und Dozierendenseite aufgenommen. Dafür wurden z.B. Feedbackrunden mit den Studierenden implementiert. Zudem wurde im Sommersemester 2012 ein Praxisbeirat gegründet, um die Ziele und das sich daraus ableitende Studienprogramm regelmäßig auf Aktualität und Bedarfsangleichtheit zu überprüfen. Dort wurden z.B. bereits einzelne Module vorgestellt und inhaltlich, auch zur Schwerpunktsetzung, diskutiert. Der Beirat ist derzeit in der Findungsphase und wurde daher in der Anzahl der Mitglieder nicht zu groß gestaltet. Der Beirat soll sukzessive erweitert werden. Dies würden die Gutachter auch anraten. Damit wäre der Kontakt zur Berufspraxis mit

entsprechenden Impulsen für die inhaltliche und konzeptionelle Weiterentwicklung des Studiengangs ausreichend sichergestellt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Ziele der Hochschule und die Ziele des Studiengangs für alle beteiligten Gruppen (Hochschule, Studierende und Unternehmen) einen ausgewogenen Nutzen stiften. Der Studiengang „Personalmanagement“ der kooperierenden Hochschulen ist gut in die Gesamtstrategie der Hochschulen integriert. Die Ziele des Studiengangs sind transparent und den Studierenden bekannt. Die in der Selbstdokumentation genannten Ziele konnten in der Vor-Ort-Begehung validiert werden.

## **2 Konzept**

### **2.1 Studiengangsaufbau**

Der Masterstudiengang ist als ein konsekutiver, generalistisch ausgerichtetes Studienprogramm konzipiert, das im Vollzeitstudium innerhalb von drei Semestern absolviert werden kann. Die Veranstaltungen sind modular so aufgebaut, dass der Beginn des Studiums sowohl im Sommer- als auch im Wintersemester möglich ist. Das Studiengangkonzept zielt in seinem Aufbau auf eine konsequente Ausrichtung an originären Berufsbildern der Betriebswirtschaft, hier im Speziellen an Berufsbildern im Rahmen des Personalmanagements wie beispielsweise Personalreferent und auch auf die Übernahme von Führungspositionen ab. Entsprechend anwendungsorientiert ist das Curriculum gestaltet und wird im sogenannten „Personalmanagement-Haus“ in der Außenansicht kommuniziert. Dieses „Personalmanagement-Haus“ ist in fünf Kernbereiche unterteilt: die ersten beiden Semester beinhalten die Aspekte strategisches versus operatives und sachorientiertes versus personenbezogenes Personalmanagement. Im Wintersemester werden die Module „Operatives Personalmanagement I“, „Personalführung/Coaching“, „Umfeld des Unternehmens“, „Internationales Personalmanagement“, „Organisationales Lernen“ und „Strategisches Personalmanagement“ angeboten, während im Sommersemester die Module „Gesprächs- und Verhandlungstechnik“, „Arbeitsrecht“, „Operatives Personalmanagement II“, „Personalmanagementsysteme“, „Change Management und Consulting“ und die „Internationale Projektarbeit“ stattfinden. Damit soll der fundierte Überblick über alle Aspekte der Personalarbeit gewährleistet werden. Denn als potenzielle zukünftige Führungskraft soll ein Mitarbeiter in einer Personalabteilung verschiedene Tätigkeitsbereiche und -formen beherrschen. Die Inhalte des dritten Semesters greifen idealerweise die verschiedenen Aspekte aus den ersten beiden Semestern auf und sollen in einem Thema der Masterthesis vertieft werden. Das hierzu begleitende Modul „Empirische Sozialforschung und wissenschaftliches Arbeiten“ bereitet die Studierenden auf die Erstellung ihrer Abschlussarbeit vor. Das „Seminar: Aktuelle Fragestellungen im HRM“ erfüllt hierbei eine Klammerfunktion.

Das Ansinnen der Hochschulen, eine enge Verzahnung mit der Praxis zu garantieren, ist grundsätzlich positiv einzuschätzen. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass es auch originäre Aufgabe der Wissenschaft ist, Innovationen in die Unternehmen hineinzutragen und nicht nur reaktiv auf Erfordernisse aus der Wirtschaft zu agieren.

Neben dem vertieften fachlichen Wissen im Bereich Personalmanagement werden auch Methodenkenntnisse und Soft Skills zur analytischen und kreativen Problemlösung in der Praxis gefördert und tragen beispielsweise mit der Vermittlung von Gesprächs- und Verhandlungstechniken zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden bei. Daneben werden die Studierenden auch mit Lehrinhalten zur Wirtschaftsethik im Modul „Umfeld des Unternehmens“ zur Reflektion des eigenen Handelns in der beruflichen Praxis und dem gesellschaftlichen Umfeld animiert.

Die Berufsqualifizierung und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen stehen durchaus im Vordergrund der Ausbildung. Der Studiengang schafft es, den Studierenden das notwendige Fachwissen sowie fachübergreifendes Wissen zu vermitteln. Sie erwerben unter wissenschaftlicher Anleitung und Begleitung die für das angestrebte Berufsziel notwendigen fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Studiengang sich in Zielen und Konzeption an den „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ orientiert und den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse entspricht.

## **2.2 ECTS, Modularisierung und Qualifikationsziele**

### **2.2.1 Module, Lernziele, Inhalte**

Der dreisemestrige Masterstudiengang ist vollständig modularisiert, wobei jeweils sechs Module das erste und zweite Semester ausmachen, das dritte Semester beinhaltet zwei Module und die Masterthesis. Jedes Modul entspricht 5 ECTS-Punkten, die Masterthesis 20 ECTS-Punkte, pro Semester sollen als Zielgröße 30 ECTS-Punkte erreicht werden, insgesamt weist der Studiengang 90 ECTS-Punkte auf. Bei der Konzeption dieses Studiengangs wurden ausschließlich einsemestrige Module vorgesehen, um auch die Möglichkeit eines Teilzeitstudiums zu gewährleisten.

Generell gibt es im Rahmen des Modulangebots keine Wahlmöglichkeiten für Schwerpunktfächer. Dies wird mit der Aussage begründet, dass es sich um einen generalistisch orientierten und keinen spezialisierten Masterstudiengang handelt. Zudem könnten die Studierenden das Lehrangebot in den Wahlpflichtbereichen der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule München und der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg auf Grund ihrer Doppelimmatrikulation nutzen. Der Besuch entsprechender Lehrveranstaltungen ist allerdings nicht explizit im Curriculum vorgesehen und erfolgt daher auf freiwilliger Basis. Die entsprechend erzielten Prü-

fungsleistungen werden zwar im Abschlusszeugnis ergänzend ausgewiesen, sind jedoch nicht Bestandteil der Berechnung des Gesamtnotendurchschnitts.

Unter dem Aspekt der Internationalisierung besteht für die Studierenden die Möglichkeit der Einbindung von Fremdsprachen. So kann an der Hochschule Augsburg aus einem umfangreichen Sprachangebot Wirtschaftsenglisch, Wirtschaftsfranzösisch, Wirtschaftitalienisch, Wirtschaftsspanisch, Wirtschaftsrussisch und Wirtschaftchinesisch gewählt werden. Es ist möglich durch Ablegen einer ergänzenden Prüfung UNICert-Sprachzertifikate zu erwerben. Die Sprachlehrveranstaltungen in Wirtschaftsenglisch sind bis UNICert Level III, in Wirtschaftitalienisch, -spanisch, -französisch bis Level II und Chinesisch und Russisch bis Level I zertifiziert. Außerdem werden seit neuestem die internationalen Zertifikate CELI (Italienisch), DELF (Französisch) und DELE (Spanisch) angeboten.

Die weitere inhaltliche Auseinandersetzung mit einzelnen Modulen wirft folgende Aspekte auf:

Die Module „Operatives Personalmanagement“ I und II sollten hinsichtlich ihrer Konzeption überarbeitet werden. So stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die Inhalte gegliedert sind, sollen diese beispielsweise nach Funktionen des Personalmanagements gegliedert sein? Auch werden zentrale inhaltliche Aspekte des Personalmanagements wie zum Beispiel die der Demografie oder des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des Arbeitsschutzes nicht explizit erkennbar. Das Thema der „Interkulturalität“ fehlt vollständig, obgleich es ein Modul „Internationales Personalmanagement“ gibt. Des Weiteren ist fraglich, ob ein einziges Modul „Arbeitsrecht“ im zweiten Semester inhaltlich ausreichend ist für angehende Personaler oder ob es nicht sinnvoller wäre, dieses Themengebiet auszuweiten und in das erste Semester zu verlegen, sind doch die rechtlichen Aspekte für alle Funktionsbereiche des Personalmanagements relevant. Auch werden hier zentrale Themen wie Rechtsgrundlagen für den Bereich der Neuen Medien vermisst. Zudem lässt die inhaltliche Abgrenzung einzelner Module manchmal die nötige Trennschärfe vermissen. Die stärkere Vernetzung der Themen wäre insofern relevant, als dadurch Raum für neue Themen gewonnen werden kann.

Bei einigen Modulen ist der konkrete Bezug zum Thema Personalmanagement nicht immer transparent, dies gilt insbesondere für die Teilmodule „Wirtschaftsethik“ und „Prozessgestaltung“. Das zentrale Themenfeld Personalentwicklung ist inhaltlich unzureichend abgedeckt und wird deswegen aktuell im Seminar „Aktuelle Fragestellungen im Human Ressource Management“ behandelt. Dies ist für die Zukunft keine Option, denn ein Seminar zu aktuellen Fragestellungen sollte auch solche behandeln und keine Standardfunktionen des Personalmanagements zum Gegenstand haben. Auch im Gespräch mit den Studierenden wurde deutlich, dass diese in der Mehrzahl an einer Ausweitung des Themenfeldes Personalentwicklung interessiert sind und dieses Fach im Lehrplan noch umfassender gestaltet werden könnte.

Das Modul wissenschaftliches Arbeiten findet im dritten Semester statt und damit parallel zum Schreiben der Masterthesis. Nachdem jedoch bereits im ersten Semester wissenschaftliche Arbeiten geschrieben werden, wäre es überlegenswert, dieses Modul bereits im ersten Semester offiziell anzubieten. Die Modulverantwortlichen legten jedoch dar, dass bei Bedarf der Studierenden dieses Modul bereits im ersten Semester als Blockkurs belegt werden kann und bei individuellem Bedarf das Career Center inhaltlich diesen Kurs abdeckt, doch scheint diese Information den Studierenden nicht präsent zu sein, denn es wurde seitens der Studierenden explizit der Wunsch geäußert, dieses Modul früher anzubieten.

Die Module werden nur deutschsprachig angeboten, hier könnten im Hinblick auf die Profilschärfung des Studiengangs und unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen entsprechende englischsprachige Veranstaltungen konzipiert werden.

Im Studiengang sind vorwiegend weibliche Studierende vertreten, sodass zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit des Studiengangs Maßnahmen zu überlegen wären, wie die Attraktivität des Studiengangs für männliche Bewerber erhöht werden könnte. Zudem zeigen die Module explizit keine Genderaspekte in der Lehre auf. Nach Rücksprache mit den Lehrenden und Programmverantwortlichen gibt es diesbezüglich wenig Inhalte (so finden sich anscheinend im operativen Management in Bezug zur Personalauswahl Genderaspekte) und keine geplanten Maßnahmen. Es wäre positiv, wenn künftig eine Schulung der Lehrenden bezüglich Genderkompetenz in der Lehre erfolgen würde.

## 2.2.2 Praxisbezug

Um die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen zu gewährleisten und der eigenen Zielsetzung eines anwendungsorientierten Studiengangs gerecht zu werden, sollte dieser einen hohen Praxisbezug und anwendungsorientierte Forschung aufweisen. Dies wird im Studiengang durch die Masterarbeit, die Praxisvorträge und der Nebenerwerbstätigkeit der Studierenden in Personalmanagementbereichen gewährleistet. Auch tragen Lehrformen wie Fallstudien oder Rollenspiele zum Praxisbezug bei. Die Vernetzung mit den zahlreichen ortsansässigen Unternehmen scheint gut zu sein. Auch ist die Möglichkeit, die Ausbildungsbereichsprüfung abzulegen, positiv zu bewerten.

Die Praxisorientierung des Studiengangs soll zudem durch die Gründung eines Praxisbeirats (derzeit sechs Personen aus Unternehmen und Organisationen) gefördert werden. Dessen Vertreter sollen einmal im Semester zu Gastvorträgen eingeladen werden. Die genauen Befugnisse des Praxisbeirats sind in der Beiratssatzung noch zu regeln. Generell soll er folgende Funktionen erfüllen:

- Der Praxisbeirat liefert Anregungen für die mögliche inhaltliche Weiterentwicklung des Programmes. Als Vertreter von Unternehmen und Organisationen, die potenziell Absol-

venten einstellen würden, können die Beiratsmitglieder Impulse zur Programmgestaltung dahingehend geben, die sich ändernden Erfordernisse des Arbeitsmarktes schnellstmöglich zu erkennen und entsprechend reagieren zu können. Damit soll der Praxisbeirat einen wesentlichen Teil zum Qualitätsmanagement des Studiengangs beitragen.

- Durch die Mitgliedschaft im Beirat werden die Unternehmen enger an das Programm gebunden und auf diese Weise soll eine Gruppe von Unternehmen gebildet werden, die durch Vortragstätigkeiten, Vergabe von Abschlussarbeiten, Werksstudententätigkeiten oder Projektthemen den von der Konzeption des Masters gewünschten hohen Praxisbezug unterstützt.
- Der Beirat soll ebenfalls ein Forum sein, in dem ausgewählte Studierende ihre Abschlussarbeiten präsentieren können und auf diese Art und Weise auch die Vernetzung der Studierenden zu potenziellen Arbeitgebern intensiviert werden kann.

Es sollte jedoch vor allem gegenüber den Studierenden seitens der Lehrenden klarer herausgearbeitet werden, welche Forschungsschwerpunkte, Publikationen und Tätigkeiten vorliegen und damit deutlicher aufgezeigt werden, wie der Transfer von Forschungserkenntnissen in die Lehre erfolgt. Auch wurde seitens der Studierenden der Wunsch nach mehr Praxisprojekten im Rahmen der Module ausgesprochen.

## **2.3 Lernkontext**

### 2.3.1 Präsenz

Die Durchführung der Module ist auf drei Arbeitstage, Montag bis Mittwoch, beschränkt, die Module werden mehrstündig geblockt, um unter anderem den Lehrenden aus den drei regional unterschiedlich ansässigen Hochschulen die Reisezeiten zu verkürzen. Entsprechend lang sind jedoch die Präsenzzeiten der Studierenden an diesen drei Tagen, nämlich von 8.00 Uhr morgens bis 18.45 Uhr abends. Diese zeitliche Gestaltung des Studiums ist vor dem Hintergrund einer familienfreundlichen Hochschule und den Forderungen nach Work-Life-Balance kritisch zu hinterfragen. Auch ist hinlänglich wissenschaftlich erwiesen, dass die Konzentrationsfähigkeit der Studierenden über einen derart langen Zeitraum nicht aufrechterhalten werden kann, dies ist unabhängig von der Gestaltung der Präsenzzeit zu sehen. Gerade junge Menschen, die im Bereich Personalmanagement ausgebildet werden, sollten gegenüber den Themen „Selbstausbeutung“ und Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt sensibilisiert werden, dies gelingt sicherlich nicht durch eine negative Vorbildfunktion des eigenen Studiengangs.

Als Gegenargument wurde angeführt, dass die Studierenden unbedingt zwei Arbeitstage vorlesungsfrei benötigen, um so ihren Lebensunterhalt durch beispielsweise Werksstudententätigkeit finanziell decken zu können. Es kann jedoch nicht das primäre Ziel einer Präsenzhochschule sein,

eine berufliche Tätigkeit der Studierenden zu ermöglichen, denn für dieses Modell gibt es berufsbegleitende Studiengänge. Daher sollte die Gestaltung der Präsenzzeiten sich auf maximal 8 Blöcke zu je 45 Minuten täglich begrenzen. Zukünftig ist zudem anzuraten, dass auch unter diesem Gesichtspunkt die studentische Arbeitsbelastung systematisch überprüft wird.

### 2.3.2 Auslandsaufenthalt

Die Möglichkeit für die Studierenden, in ihren Studiengang einen einsemestrigen Auslandsaufenthalt zu integrieren, scheint eher beschränkt. So bemängeln die Studierenden, dass ein Auslandsaufenthalt nur schwer ermöglicht werden könnte. Erschwerend käme hinzu, dass im dritten Semester die ECTS-Punkte in den zwei Modulen „Empirische Sozialforschung und wissenschaftliches Arbeiten“ sowie „Aktuelle Fragestellungen im Human Ressource Management“ erbracht werden müssen. Dies verhindere, dass die Masterarbeit überregional angefertigt werden kann. Daher sollte überlegt werden, ob den Studierenden im dritten Semester eine alternative Belegungsmöglichkeit für diese Module geboten werden, um ihnen einen Auslandsaufenthalt oder eine überregionale Anfertigung der Masterarbeit zu ermöglichen.

### 2.3.3 Prüfungen

Die Prüfungsgestaltung und Prüfungsordnung, Zulassungsvoraussetzungen und Zeugnisgestaltung liegen vor, erfüllen jedoch nicht immer die geforderten formalen Anforderungen. Denn das Modulkonzept weist teilweise ein innerhalb der Module kumulativ angelegtes Prüfungssystem auf. So werden die Gesamtpunkte eines Moduls vielfach auf zwei Prüfungen verteilt. Dies widerspricht der Forderung nach einer Prüfung pro Modul, um die Prüfungsbelastung von Studierenden nicht unnötig zu erhöhen. Das Modularisierungskonzept muss also im Hinblick auf die Anzahl der Prüfungen überarbeitet werden (siehe auch Punkt 3.3. Prüfungssystem).

## 2.4 Zugangsvoraussetzungen

Der Studiengang richtet sich an Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Bachelor- und Diplomstudiengänge, die ihre Kenntnisse im Bereich des Personalmanagements vertiefen möchten. Diese Studienbewerber bringen bereits theoretisches Basiswissen und/oder erste praktische Erfahrungen im Bereich des Personalmanagements in das Studium ein. Als Zugangsvoraussetzung müssen die Studienbewerber den Abschluss eines mit „gutem Erfolg“ abgeschlossenen wirtschaftswissenschaftlichen Studiums mit mindestens 210 ECTS-Punkten sowie eine vorherige einschlägige praktische Tätigkeit oder Berufsausbildung nachweisen. Ergänzend wird ein zweistufiges Eignungsfeststellungsverfahren durchgeführt, welches mit einem Punktesystem sowie einem persönlichen Auswahlgespräch die Einschlägigkeit der Vorkenntnisse sowie konkret die studiengangspezifische Eignung bescheinigt. Für Studienbewerber, die mindestens 180 ECTS-Punkte aber weniger als 210 ECTS-Punkte aus einem vorherigen Studium vorweisen können,

werden durch den Prüfungsausschuss Studienleistungen aus den grundständigen Studiengängen der beteiligten Hochschulen festgelegt, die binnen Jahresfrist nachgeholt werden müssen.

Aus Sicht der Gutachter sind die Zugangsvoraussetzungen und das durchgeführte Eignungsfeststellungsverfahren angemessen, sicherzustellen, dass die Studierenden über ausreichende und einschlägige Vorkenntnisse verfügen.

Bezüglich der Anerkennung erbrachten Studienleistungen ist zu konstatieren, dass die wechselseitige Anerkennung von Modulen bei Hochschul- und Studiengangwechsel auf den Regelungen der Lissabon-Konvention (Artikel III) beruhen soll. In den einschlägigen Regelungen, die die Allgemeine Prüfungsordnung zur Anerkennung von Studienzeiten, Studien- und Prüfungsleistungen enthält, werden die Lehr- und Kompetenzziele gemäß der Modulbeschreibungen bei der Beurteilung bei einer Gleichwertigkeitsprüfung herangezogen. Die Anerkennung ist allerdings zu erteilen, sofern keine wesentlichen *Unterschiede* hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen bestehen (Beweislastumkehr, Artikel III.4, Absatz 5.). Vor diesem Hintergrund sind die Bestimmungen der Lissabon-Konvention auch in der Verfahrensweise mit handhabbaren Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen zu verankern.

### **3      Implementierung**

#### **3.1    Ressourcen**

Die *personellen Ressourcen* erscheinen den Gutachtern in hohem Maße gewährleistet: Durch den Zusammenschluss der drei Hochschulen ist es möglich, sämtliche Module bis auf ein einziges von Hochschullehrern aus einer der drei beteiligten Hochschulen durchführen zu lassen. Lediglich ein Modul („Organisationales Lernen und Prozessgestaltung“) wird durch einen externen Lehrbeauftragten abgedeckt. Die Qualifikation der Hochschullehrer sowie des einen Lehrbeauftragten wird von den Gutachtern als sehr gut angesehen; die Hochschullehrer sowie der Lehrbeauftragte sind auf die jeweiligen Themengebiete der Module spezialisiert und haben zum Teil eine eindrucksvolle Anzahl von einschlägigen Veröffentlichungen aufzuweisen.

Die Möglichkeit zur Personalentwicklung und -qualifizierung der Lehrenden ist durch das DiZ (Zentrum für Hochschuldidaktik der bayerischen Hochschulen in Ingolstadt) gegeben. Hier werden (in der Regel kostenfreie) Weiterbildungskurse sowie ein eigenes Zertifikat angeboten. Diese Qualifizierungsmöglichkeiten werden von den Hochschulleitungen sehr begrüßt und gefördert.

Die Lehre findet ausschließlich in der Hochschule München statt. Die dort vorhandene *räumliche Ausstattung* wird von den Gutachtern als gut angesehen: Es sind ansprechende Seminarräume vorhanden, die in Zeiten, in denen sie nicht für die Lehre genutzt werden, auch den Studierenden als Lernräume zur Verfügung stehen. Zusätzlich werden neue Lernräume mit Rechnerplätzen eingerichtet, die ebenfalls von den Studierenden zu freier Arbeit genutzt werden können.

Weitere Aufenthalts- und Arbeitsmöglichkeiten befinden sich an diversen Plätzen der Hochschule (z.B. in der Mensa, im Innenhof etc.).

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

Der Studiengang wird von den drei Hochschulen München, Augsburg und Landshut gemeinsam organisiert, die *Zuständigkeiten* sind jedoch sehr klar geregelt. Die beteiligten Hochschulen haben zur Durchführung ihrer gemeinsamen Studienprogramme einen „Rahmenkooperationsvertrag [...] zur gemeinsamen Durchführung von konsekutiven Masterstudiengängen“ geschlossen, der die Grundsätze der Zusammenarbeit regelt. Ergänzend wurde für den Studiengang „Personalmanagement“ ein Kooperationsvertrag geschlossen, der konkrete Regelungen zur Struktur, Verantwortung und Ressourcen beinhaltet. So ist festgelegt, dass die Hochschulen Augsburg und München je ein Drittel und die Hochschulen Ingolstadt und Landshut je ein Sechstel der Lehrveranstaltungen übernehmen. Mit dem Ruhen der Beteiligung der Hochschule Ingolstadt wurde nunmehr vereinbart, dass die Hochschulen Augsburg und München die Verpflichtungen der Hochschule Ingolstadt zu gleichen Teilen übernehmen. Die Hochschulen haben zudem einen Arbeitskreis „Master Personalmanagement“ eingerichtet, in dem Professoren von allen Partnern als Mitglieder vertreten sind und der eine angemessene Beteiligung der Partner bei der Weiterentwicklung des Studienganges erwarten lässt.

Die Leitung des Studiengangs wird von einem Hochschullehrer in Augsburg verantwortet, dieser wird als Ansprechpartner gemeinsam mit der Studiengangkoordinatorin auf der Webseite klar benannt. An den beiden anderen Hochschulen ist jeweils eine Professorin als Ansprechpartnerin vor Ort. Für die Studierenden ist der Campus der Hochschule München allerdings die zentrale Anlaufstelle: Die Lehrveranstaltungen finden ausschließlich an der Hochschule München statt, und auch die Ansprechpartner für formale Aspekte sind im Sekretariat in München verankert. Für die Betreuung und Beratung in fachlichen und überfachlichen Belangen stehen den Studierenden darüber hinaus die Studiengangkoordination, der Studiengangsleiter sowie die Lehrenden der einzelnen Module als Ansprechpartner zur Verfügung.

Ein formales Tutorenprogramm existiert nicht. Allerdings sorgt die Tatsache, dass die Erst- und Zweitsemester ihr Studium gemeinsam durchführen dafür, dass die Erstsemester stets Ansprechpartner aus dem zweiten Semester haben. Dieser Austausch wird nach Angaben der Studierenden von den Erstsemestern auch regelmäßig genutzt. Tutorenprogramme werden daher nicht vermisst und auch von den Gutachtern nicht als erforderlich angesehen.

Eine formale *Beteiligung von Studierenden an Entscheidungsprozessen* in Form von Gremienbeteiligungen ist bisher nicht gegeben. Allerdings geben die Studierenden an, dies nicht zu vermissen, da ihre Rückmeldungen von den Hochschullehrern sowie von der Studiengangleitung umgehend aufgegriffen und berücksichtigt würden. Ein Beispiel dafür ist der geäußerte Wunsch der Studierenden, das Fachgebiet „Personalentwicklung“ stärker zu vertiefen. Diesem Anliegen

wurde umgehend entsprochen, indem das „Seminar: Aktuelle Fragestellungen im HRM“ im dritten Semester den Schwerpunkt „Personalentwicklung“ erhielt. Eine formale Beteiligung der Studierenden ist demnach zwar mittelfristig anzustreben, dies wird jedoch aufgrund der sehr positiven Äußerungen der Studierenden nicht als dringend angesehen.

Es bestehen *Kooperationen zu zahlreichen ausländischen Partnerhochschulen*, für die Fakultät Wirtschaft werden in der Selbstbeschreibung 48 Partnerhochschulen aufgelistet. Denjenigen Studierenden, die ein Semester an einer ausländischen Hochschule studieren möchten, wird dafür das dritte Semester empfohlen. Dies birgt jedoch die Schwierigkeit für die Studierenden, dass im dritten Semester noch zwei Lehrveranstaltungen mit Präsenzanteilen existieren, nämlich die Module „Seminar: Aktuelle Fragestellungen im HRM“ sowie „Empirische Sozialforschung und wissenschaftliches Arbeiten“. Um den Studierenden einen Auslandsaufenthalt ohne gleichzeitige Verlängerung des Studiums zu ermöglichen, wird von den Gutachtern empfohlen, für die beiden oben genannten Module des dritten Semesters die Möglichkeit einer alternativen Belegungsart (z.B. durch Blockveranstaltungen oder mittels virtueller Lehre) zu prüfen, so dass die Präsenzanteile im dritten Semester reduziert werden.

### **3.3 Prüfungssystem**

Die im Studiengang vorgesehenen Prüfungen werden auf der Grundlage einer von der Hochschule Augsburg, als federführender Hochschule, verabschiedeten Studien- und Prüfungsordnung durchgeführt, die ergänzt wird durch die Rahmenprüfungsordnung für die Fachhochschulen und der Allgemeinen Prüfungsordnung der Fachhochschule Augsburg. In der Rahmenprüfungsordnung für die Fachhochschulen sind in § 5 zudem Regelungen zum Nachteilsausgleich verankert.

Die *Art der Prüfungen* ist in den Modulbeschreibungen klar definiert, die jeweiligen Prüfungsformen (Präsentationen, Klausuren, Durchführung von Fallszenarien, Projektarbeiten, Ergebnisberichte, Seminararbeiten, Rollenspiele) orientieren sich an den jeweiligen Modulzielen.

Kritisch ist allerdings zu hinterfragen, ob die vorherrschenden Prüfungsformen tatsächlich immer adäquat zu den Modulinhalten sind, wie zum Beispiel „Präsentation“ im Modul „Arbeitsökonomie“. Auch dominieren die Prüfungsformen Hausarbeiten und Präsentationen, die auf Kosten der Prüfungsform Klausur gehen.

Für die Prüfungsform „Rollenspiele“ (Teilmodul „Coaching“ sowie Modul „Gesprächs- und Verhandlungstechniken für Personaler“) wurde im Nachgang des Gutachterbesuchs ein Bewertungsschema erarbeitet, das die Kriterien für eine Benotung enthält. Diese Bewertungsmaßstäbe für die Prüfungsleistung, gerade im Bereich Rollenspiel und Präsentation, sollten den Studierenden zugänglich gemacht werden, um die Transparenz des Prüfungssystems zu erhöhen.

Bezüglich der Prüfungsleistungen ist kritisch anzumerken, dass vier der insgesamt 15 Module aus zwei Teilmodulen bestehen, die jeweils mit eigenen Prüfungsleistungen abgeschlossen werden. Dies betrifft die Module

- „Umfeld des Unternehmens“ (Teilmodule „Arbeitsökonomie“ und „Wirtschaftsethik“)
- „Organisationales Lernen und Prozessgestaltung“ (Teilmodule „Organisationales Lernen“ und „Prozessgestaltung“)
- „Personalführung und Coaching“ (Teilmodule „Personalführung“ und „Coaching“)
- „Change Management und Consulting“ (Teilmodule „Design und Implementierung Change Management“ und „Consulting“)

Die Tatsache, dass die Teilmodule mit jeweils eigenen Prüfungsleistungen abgeschlossen werden, führt zu einer *überhöhten Prüfungsbelastung* der Studierenden und widerspricht den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 in der Fassung vom 4.2.2010. Hier ist klar festgelegt, dass Module in der Regel mit einer Prüfung abgeschlossen werden, etwaige Abweichungen sind zu begründen. Die Hochschule wurde bereits vom Bayerischen Staatsministerium im Schreiben vom 18.06.2010 gebeten, ihr Studienkonzept diesbezüglich anzupassen. Die Anzahl der Teilprüfungen ist daher zu reduzieren und so die Gesamtanzahl der zu absolvierenden Prüfungsleistungen für die Studierenden abzusenken. Die Regelung, dass ein Modul jeweils nur mit einer Prüfungsleistung abgeschlossen wird, muss der Regelfall sein, eine Abweichung von dieser Regelung muss begründet werden.

### **3.4 Transparenz und Dokumentation**

Die Anforderungen an die Studierenden sind im Modulhandbuch detailliert beschrieben, diese Beschreibungen sind im Internet veröffentlicht. Hier werden auch zentrale Ansprechpartner (der Studiengangleiter, die Studiengangkoordinatorin sowie zwei weitere Hochschullehrer) benannt. Des Weiteren sind auf der Webseite ausführliche Informationen zugänglich, zum Beispiel über Studieninhalte und -ablauf, über Zulassungsvoraussetzungen und Bewerbungen, über Dozenten sowie über Erfahrungen früherer Absolventen. Die Dokumentation sowie die Transparenz werden sowohl von den Studierenden als auch von den Gutachtern damit als umfassend und hinreichend angesehen, speziell in den Modulbeschreibungen wird allerdings noch Verbesserungsbedarf festgestellt.

Die Modulbeschreibungen sind hinsichtlich ihrer Angaben zu den Lernzielen und den zu vermittelnden Kompetenzen überarbeitungswürdig. Hier sind eine Outcome-Orientierung anzustreben und die Taxonomiestufen zu berücksichtigen. Des Weiteren wäre in der Beschreibung der zu erlangenden Kompetenzen zu beachten, dass der Studiengang einen hinreichenden Praxistransfer anstrebt, so dass in der Regel neben dem Kennenlernen auch ein Anwenden steht. Auch ist

die Transparenz hinsichtlich der Leistungspunktevergabe nicht immer gegeben. Vor allem bedarf jedoch die Aufschlüsselung der Präsenzzeiten, der eigenständigen Vor- und Nachbereitungszeit, der gelenkten Vor- und Nachbereitungszeit sowie der studentischen Arbeitsbelastung, aufgeschlüsselt nach Präsenz- und Selbstlernzeiten, einer präziseren Darstellung. Den Gutachtern stellt sich beispielsweise weiterhin die Frage, was unter einer gelenkten Vor- und Nachbereitungszeit zu verstehen ist. Ebenso ist es nicht nachvollziehbar, dass ein Modul mit offiziell ausgewiesenen 4 SWS in der Präsenzzeit nur 15 Stunden ausweist (siehe beispielsweise das Modul Operatives Personalmanagement I). Diese unklaren Angaben bedürfen einer Überarbeitung der Modulbeschreibungen.

Des Weiteren sollten in den Modulbeschreibungen im Rahmen der Literaturangaben die thematisch relevanten Standardwerke und Basisliteratur aufgenommen werden, so bieten sich beispielsweise im Modul „Gesprächs- und Verhandlungstechniken für Personal“ die kommunikationswissenschaftlichen Standardwerke von Schulz von Thun oder Watzlawick sowie das Harvard Verhandlungskonzept nach Fisher/Ury an. Auch im Bereich des operativen Personalmanagements würde man sich die Nennung von Namen wie beispielsweise Scholz, Becker, Drumm, Jung oder Bühner wünschen. Die Literaturhinweise können sich durchaus situationsbezogen auf einzelne Kapitel oder Inhalte beschränken.

### **3.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

Der Anteil weiblicher Studierender betrug im Wintersemester 2011/12 81%, was nach Angaben der Selbstdokumentation auf den erhöhten Frauenanteil bei den Bewerbungen zurückzuführen ist. Die Gutachtergruppe regt eine verstärkte Reflexion über die Ungleichheit in der Geschlechterverteilung an mit dem Ziel, zukünftig verstärkt und gezielt männliche Bewerber anzusprechen.

Hochschulübergreifend haben die beteiligten Hochschulen zahlreiche Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Geschlechtergerechtigkeit etabliert. So wurde der Hochschule Augsburg 2008 das Zertifikat „familiengerechte Hochschule“ verliehen, wobei diese mit der Zertifizierung ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Förderung familiengerechter Arbeits- und Studienbedingungen verabschiedet hat. Die Hochschule München dagegen hat sich in ihrem Hochschulentwicklungsplan 2010 zum Ziel gesetzt „nicht-traditionelle“ Studierende anzusprechen und zu fördern. Auch sie hat die Themen „Gender und Diversity“ sowie „Familie und Gesundheit“ in der Stabsabteilung Hochschulentwicklung entsprechend der zentralen Bedeutung auch personell verankert und implementiert Konzepte querschnittsorientiert und setzt diese in konkreten Maßnahmen und Angeboten um.

## **4 Qualitätsmanagement**

Die Hochschule Augsburg hat im Verbund der Hochschulen die Federführung für den Studiengang und übernimmt u.a. die Verantwortung für das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung. Das Qualitätsmanagement ist dabei direkt am Präsidium angesiedelt. Derzeit wird im beigeordneten Referat Studium und Lehre noch ein hochschulweit gültiges Evaluationskonzept entwickelt. Grundlage ist der am 17. Dezember 2010 durch die Hochschulleitung und Fakultätsleitungen beschlossene gemeinsame „Oberschönenfelder“ Qualitätskodex. Der Kodex formuliert einen Konsens über das Verständnis von inhaltlich fachlicher, didaktischer, sowie berufsvorbereitender Qualität. Ziel ist es, sämtliche Evaluationsvorhaben (intern/extern) zentral an der Hochschule zu etablieren, um effektiv und effizient Evaluationen durchzuführen.

Die Hochschule Augsburg beteiligt sich außerdem an einem Konsortium kleiner und mittlerer Hochschulen aus Bayern. Die beteiligten Hochschulen wollen ihr spezifisches Qualitätsmanagement-Know-How und ihre Ressourcen einbringen, um übergreifende, allgemein nutzbare Anforderungen, Kriterien, Methoden und Werkzeuge für Qualitätsmanagement zu identifizieren, zu entwickeln und einzusetzen. Die beteiligten Hochschulen nehmen dabei ihre Eigenverantwortung in den Bereichen Qualitätssicherung, Profilbildung und Steuerung war. Im Gesamtergebnis wird das Qualitätsmanagement an den einzelnen Standorten mit verschiedenen Ausprägungen geben.

Die für die Akkreditierung wesentlichsten Ziele der Hochschule sind:

- Relativ kleine Gruppengrößen in Lehrveranstaltungen und Seminaren
- Praktikervorträge oder der Verwendung von Fallstudien zur Exemplifizierung der Theorie
- Kontinuierliche Verbesserung der Lehrqualität, um auch künftig inhaltlich und didaktisch auf einem Spitzenniveau zu verweilen.

Diese Ziele sollen über einen prozessualen Ansatz, der sich an den wesentlichen Aufgabenblöcken des Lehrbetriebs orientiert, umgesetzt werden. Mit diesem am Lehrzyklus orientierten Konzept verlagert das Qualitätsmanagementkonzept der Hochschule die Umsetzung an die jeweilige Fakultät. Das Qualitätsmanagement dieses Studiengangs wird dabei in enger Kooperation mit dem Qualitätsmanagement aller beteiligten Hochschulen durchgeführt. Arbeitstechnisch wurde daher für den Studiengang ein „Arbeitskreis“ gebildet wird, wobei jede der beteiligten Hochschulen einen Vertreter benennt, der einfaches Stimmrecht besitzt und quasi das Rahmenwerk des spezifischen Qualitätsmanagements des Studienganges bildet.

Zur Verbindung mit der Hochschule vertritt die Studiendekanin die Fakultät im Kreis der Studiendekane. Außerdem ist sie Mitglied im Projektteam des „Modells zur Förderung der Akzeptanz von Evaluation“ (MoFAvE) des Zentrums für Hochschuldidaktik (DiZ) zur Optimierung der Lehrevaluationsmethodik.

Die Evaluation der Lehrveranstaltungen wird vom Studiendekan der Fakultät veranlasst und ausgewertet. Zudem finden auch während und nach Abschluss der Semester Gespräche mit den Dozenten und Studierenden statt, um Erkenntnisse der jeweiligen Evaluation in unmittelbare Verbesserungen der Lehre umzusetzen.

Inhaltlich hat sich der „Arbeitskreis“ für den Studiengang folgende Qualitätsmanagement-Ziele gesteckt:

#### *Lehrinhalte*

- Aufgreifen aktueller Themen durch Professoren und laufende Aktualisierung der Lehrveranstaltungen (Selbstverpflichtung der Lehrenden)
- Weiterhin attraktive Referenten aus der Praxis, z.B. im Rahmen von Gastvorträgen

#### *Evaluation der Lehre*

- Weiterentwicklung des Evaluationsfragebogens
- Detailliertes Feedback und Diskussion mit den Studierenden
- Lehrbeauftragte  
Bisher wird jedem/r Lehrbeauftragten schon ein Professor oder eine Professorin als verantwortlicher Betreuer zugeordnet. Zukünftig sind die Betreuer verpflichtet, ihre Lehrbeauftragten noch enger als bisher zu führen. Dies betrifft insbesondere die Information des Lehrbeauftragten über die Rahmenbedingungen des Lehrauftrags und die Sicherstellung der Evaluation jedes Lehrauftrags
- Evaluationspflicht: Wiederholt schlechte Ergebnisse oder fehlende Evaluation führt zur Beendigung des Lehrauftrags
- Alle Lehrenden orientieren sich an aktuellen Ergebnissen der Lehr/Lernforschung

#### *Weiterbildung der Professoren*

- Motivation aller Lehrenden zur regelmäßigen Teilnahme an DiZ-Veranstaltungen, Kosten werden grundsätzlich (ohne Nachfrage) von der Hochschule getragen
- Inhouse-Schulungen zu fachdidaktischen oder hochschulpolitischen Themen
- Regelmäßige Praxis- und Forschungssemester
- Teaching mobility (Internationaler Erfahrungsaustausch im Bereich der Lehre)
- Gegenseitige Weiterbildung (Ringvorlesung, individueller Austausch, gemeinsame Lehrveranstaltungen)

#### *Betreuung der Studierenden*

- Verfeinerung der Tutorenprogramme
- Weitere Intensivierung der Nutzung der Lernplattform Moodle (derzeit bereits hoher Nutzungsgrad)

#### *Optimierung der eigenständigen Gestaltung des Studiums*

- Flexibilisierung des Praxissemesters (5. oder 6. Semester) durch Angebot bestimmter Veranstaltungen im Semesterturnus

#### *Kommunikation mit den Studierenden*

- Beibehaltung der regelmäßigen Vollversammlung
- Relaunch und gegebenenfalls Ausweitung des Newsletters

#### *Praxisbeirat*

- Er ist bereits eingerichtet und hat sich schon zweimal getroffen. Seine Befugnisse sind in einer Beiratssatzung noch zu regeln.
- Ziel: Er liefert Praxisbeirat Anregungen über die mögliche inhaltliche Weiterentwicklung des Programmes und trägt damit zu einem wesentlichen Teil zum Qualitätsmanagement des Studiengangs bei.

In den Vorortgesprächen wurde deutlich, dass sich ein geschlossenes und dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem mit definierten Organisations- und Entscheidungsstrukturen zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Studiengangs derzeit noch im Aufbau und in einer noch abzustimmenden Einführung befindet. Die entsprechenden Daten werden zwar erfasst und es erfolgt auch eine Analyse, der Prozess muss sich auf allen Ebenen aber erst noch einspielen. So existiert noch kein „Handbuch“ mit allen formalen Elementen sowie einer nachhaltigen Dokumentation, die auch Veränderungen wiederspiegeln würde.

In Lehre und Betreuung werden zwar von den Lehrenden eine Vielzahl von formalen und formativen Elementen eingesetzt, die nachweisbar auch zu Veränderungen führen, eine Verbesserung kann aber im Moment nur schwer nachgewiesen werden. Beispielhaft sei hier die Evaluation der Lehrveranstaltung genannt. Für den Studiengang wurde vereinbart, dass jede Lehrveranstaltung evaluiert wird, wobei derzeit die Art und das genutzte Instrument noch offen sind. Die Ergebnisse der Evaluationen erhält der Lehrende aber auch der Studiendekan zur Auswertung. Der Studiendekan stellt die Ergebnisse im Lehrbericht dar, die Gutachter hatten hierzu, auch aus Zeitgründen keinen Einblick.

Ein Grund für die auch zeitliche Variationsbreite liegt in der noch fehlenden Evaluationsordnung der federführenden Hochschule Augsburg. Diese befindet sich noch im Abstimmungsprozess und soll zum Sommersemester 2013 in Kraft treten. Zurzeit wird noch mit der Hochschulleitung

ein Befragungskonzept mit drei Fragebögen zu den verschiedenen Lehrveranstaltungsformen entwickelt. Diese Evaluationen werden vorerst freiwillig durchgeführt. Daher werden derzeit sowohl noch unterschiedliche Erhebungsbögen (der von Augsburg und von München) sowie unterschiedliche Erhebungsverfahren (Paper/Pencil und elektronisch) eingesetzt, die einen systematischen Vergleich erschweren.

Bei der Papier-Evaluation werden Fragebögen ausgeteilt und ein Studierender sammelt die Fragebögen wieder ein. Diese Fragebögen werden zentral durch das Qualitätsmanagement ausgewertet. Innerhalb von einer Woche erhalten die Lehrenden ihre Ergebnisse zurück, damit die Lehrenden diese mit den Studierenden besprechen und auswerten können. Im Gespräch mit den Studierenden wurde deutlich, dass scheinbar die Bögen auch vereinzelt durch Lehrende selbst ausgeteilt und wieder eingesammelt wurden, was von den Gutachtern kritisch gesehen wird. Hier haben die Studiengangsverantwortlichen bereits angekündigt, steuernd einzutreten.

Neben den Fragebogenevaluationen finden aber „Evaluationen“ auch in Gesprächsform statt, wo ein Studierender bspw. aus der Studierendenvertretung in Gesprächsform qualitativ evaluiert. So fand zum Ende des vergangenen Semesters eine zweistündige Feedbackrunde zwischen den Studierenden und den Studiengangsverantwortlichen statt. Die Studierenden bestätigten, dass daraus Veränderungen umgesetzt wurden. Beispielsweise wurde auf Anregung der Studierenden ein „Informationspackage“ mit grundlegenden Informationen zum Studienstart erstellt.

Dieses „allgemeine Feedback“ soll in diesem Wintersemester (2012/2013) bereits noch zur Mitte des Semesters durchgeführt werden. Grundsätzlich wird eine sehr offene Atmosphäre gepflegt, sodass auch die Lehrenden zwischen den Evaluationen ansprechbar und offen für Rückmeldungen sind.

Für die Lehrveranstaltungsevaluationen bevorzugen die Studierenden eine Evaluation zum Ende des Semesters um ausreichend belastbare Erfahrungen mit den Lehrveranstaltungen zu sammeln. Die Studierenden bestätigten, dass sie unabhängig von den formalen Elementen einen durchgängig sehr guten Zugang zu allen Beteiligten, von der Verwaltung bis zu den Lehrenden, haben. Veränderungswünsche würden rasch und unkompliziert aufgenommen und in der Regel umgesetzt. Dies sei auch aufgrund der Kompaktheit der Semester und eines „Familiengefühls“ so möglich. Dies gilt sowohl für Einzelgespräche wie auch in Gesprächen mit der Studiengangsleitung.

Die Qualität der Beteiligten zeigte sich insbesondere im fachlich sehr engagierten Vorortgespräch. Eine große Anzahl der an der Lehre beteiligten, leider keine Lehrbeauftragten, zeigten ein aktives und gemeinsames Bestreben einen interessanten und stets aktuellen Studiengang zu präsentieren.

Einen Nachholbedarf scheint es aber in Zusammenarbeit mit der „Abnehmerseite“ zu geben. Über die jeweils persönlichen Kontakte einzelner Lehrenden und durch Lehrbeauftragte hinaus,

existiert keine Systematisierung, zumindest wurde sie nicht sichtbar. Der vor kurzem eingerichtete Praxisbeirat scheint aber ein erster Schritt in die richtige Richtung zu sein. Dieser hat mit seinen derzeit sechs Mitgliedern eine beratende Funktion, die auch QM-wirksam werden soll.

Die systematische Sicherung der Qualität der Lehre erscheint daher im Aufbau befindlich. Evaluierungen sind natürlich, wenn auch insbesondere durch die Lehrenden in sehr unterschiedlichem Zeitabstand (und wohl auch in der Qualität) vorhanden. Aus den Instrumenten abgeleitete, qualitätssichernde Maßnahmen sind aber nur unzureichend dokumentiert und konnten nicht eingesehen werden. In den Gesprächen wurde allerdings versichert, dass z.B. in den wenigen Einzelfällen aufgetretener „Schlechtleistung“ in der Lehre diese abgestellt worden sei. Dies wurde auch von den Studierenden bestätigt. Die Hochschulleitung will hier zusätzlich einen Beitrag leisten und wird im Januar 2013 ein Seminar mit den Studiendekanen zum „Umgang mit schwarzen Schafen“ anbieten. Darüber hinaus sollten die Dozenten künftig im Bereich des E-Learning und der Nutzung der Virtuellen Hochschule Bayern, auch über das DiZ, stärker fortgebildet werden.

Eine Absolventenbefragung wird derzeit vor allem beim Abschluss des Studiums im Rückblick auf das Studium durchgeführt, Ergebnisse lagen naturgemäß noch nicht vor. Künftig sei angeacht, auch Studierende, die sich bereits im Job befinden, zu befragen. Wertet man einzelne Artikel im regelmäßig erscheinenden Newsletter aus, so finden alle Absolventen adäquate Aufgabenstellungen.

Qualitätsmanagement wird damit zwar durch alle Betroffenen „individuell gelebt“, scheint aber als kontinuierlich zu lebender und zu dokumentierender Gesamtprozess noch nicht ganz angekommen zu sein. Es erscheint daher notwendig, dass die Fakultät ein leistungs- und aussagefähiges Qualitätsmanagementsystem entwickelt, verbindlich für alle einführt und die Ergebnisse und Veränderungen dokumentiert, welches eine systematische, zeitnahe Erfassung der Ursprungsdaten, eine vollständige Auswertung der Ergebnisse und zielführende Konsequenzen in Bezug auf die Qualität der Lehre vorsieht. Dabei sollten die jeweils die studiengangsbezogenen Eigenheiten und Möglichkeiten sowie die Zulassung individueller formativer Elemente berücksichtigt werden, die von allen Beteiligten als für die Weiterentwicklung des Studiengangs als so sinnvoll angesehen werden damit es zu einer gemeinsam gelebten „Qualitätskultur“ kommt. So könnten zukünftig regelmäßige Analysen zum Studienerfolg (insbesondere Absolventenbefragungen und Verbleibsstudien) sowie Evaluierung der Lehrveranstaltungen und Module unter Miteinbeziehung der Überprüfung des studentischen Workloads zu einer fundierten Weiterentwicklung des Studienganges beitragen. Anzuraten ist, dass die beteiligten Partnerhochschulen ein gemeinsames Evaluierungskonzept für den Studiengang ausarbeiten und dokumentieren.

In den Gesprächen wurde allerdings deutlich, dass alle Betroffenen einschließlich der Studierenden an einer ständigen Verbesserung der Lehre arbeiten und erkannte „Mängel“ rasch und unkompliziert abgestellt werden.

## **5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 i. d. F. vom 23. Februar 2012**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Studiengang an Qualifikationszielen orientiert ist, die in angemessener Weise Fachwissen und fachübergreifendes Wissen sowie entsprechende methodische und generische Kompetenzen vermitteln. Es zeigt sich, dass die Studierenden nach Abschluss des Studiums in der Lage sind, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, und eine entsprechende wissenschaftliche Befähigung erlangt haben. Das Studiengangskonzept ist ausgewogen, schlüssig und geeignet, die Ziele zu erreichen. Die notwendigen Ressourcen und organisatorischen Voraussetzungen für eine konsequente und zielgerichtete Umsetzung der Konzepte sind gegeben und es werden Qualitätssicherungskonzepte eingeführt, um die Validität der Zielsetzungen und der Implementierung der Konzepte zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Der begutachtete Studiengang entspricht den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse vom 21.04.2005, den landesspezifischen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie der verbindlichen Auslegung und Zusammenfassung dieser Dokumente durch den Akkreditierungsrat (Kriterium 2 „Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem“). Der Studiengang entspricht nicht vollumfänglich den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i. d. F. vom 04.02.2010 (Regelungen zur Umsetzung der Lissabon-Konvention sind nicht ausreichend in der Prüfungsordnung verankert).

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studierbarkeit“ (Kriterium 4), „Studiengangsbezogene Kooperationen“ (Kriterium 6), „Ausstattung“ (Kriterium 7), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) erfüllt sind.

Hinsichtlich des Kriteriums „Studiengangskonzept“ (Kriterium 3) merken die Gutachter an, dass die Anzahl der Teilprüfungen im Studiengang zu hoch ist und das Modularisierungskonzept im

Hinblick auf ein kumulativ angelegtes Prüfungssystem dahingehend überarbeitet werden muss, dass die Anzahl der Teilprüfungen (ggf. durch die vermehrte Implementierung von Modulprüfungen) reduziert wird.

Zum „Prüfungssystem“ (Kriterium 5) ist festzustellen, dass Regelungen zu Umsetzung der Lissabon-Konvention noch nicht im geforderten Umfang in der Prüfungsordnung verankert sind.

Zum Kriterium „Transparenz und Dokumentation“ (Kriterium 8) monieren die Gutachter, das die Modulbeschreibungen hinsichtlich der Angaben zu Lernzielen und zu vermittelnden Kompetenzen sowie einer Transparenz hinsichtlich der Leistungspunktevergabe und studentischen Arbeitsbelastung aufgeschlüsselt nach Präsenz- und Selbstlernzeiten überarbeitet und präzisiert werden müssen.

Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanspruch“ entfällt.

## **IV Beschluss/Beschlüsse der Akkreditierungskommission von ACQUIN<sup>1</sup>**

### **1 Akkreditierungsbeschluss**

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

**Der Masterstudiengang „Personalmanagement“ (M.A.) wird mit folgenden Auflagen erstmalig akkreditiert:**

- Da die wechselseitige Anerkennung von Modulen bei Hochschul- und Studiengangswechsel auf den erworbenen Kompetenzen der Studierenden (Lernergebnisse) entsprechend den Regelungen der Lissabon-Konvention (Art. III) beruht, ist die Anerkennung zu erteilen, sofern keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen bestehen (Beweislastumkehr, Art. V). Dies ist mit handhabbaren Regelungen in den Studien- und Prüfungsordnungen zu verankern.
- Die Modulbeschreibungen müssen hinsichtlich der Angaben zu Lernzielen und zu vermittelnden Kompetenzen sowie einer Transparenz hinsichtlich der Leistungspunktevergabe und studentischen Arbeitsbelastung aufgeschlüsselt nach Präsenz- und Selbstlernzeiten überarbeitet und präzisiert werden.
- Das Modularisierungskonzept muss im Hinblick auf ein kumulativ angelegtes Prüfungssystem dahingehend überarbeitet werden, dass die Anzahl der Teilprüfungen (ggf. durch die vermehrte Implementierung von Modulprüfungen) reduziert wird.

**Die Akkreditierung ist befristet und gilt bis 30. September 2014.**

**Bei Feststellung der Erfüllung der Auflagen durch die Akkreditierungskommission nach Vorlage des Nachweises bis 1. Januar 2014 wird der Studiengang bis 30. September 2018 erstmalig akkreditiert. Bei mangelndem Nachweis der Auflagenerfüllung wird die Akkreditierung nicht verlängert.**

---

<sup>1</sup> Gemäß Ziffer 1.1.3 und Ziffer 1.1.6 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates nimmt ausschließlich die Gutachtergruppe die Bewertung der Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen vor und dokumentiert diese. Etwaige von den Gutachtern aufgeführte Mängel bzw. Kritikpunkte werden jedoch bisweilen durch die Stellungnahme der Hochschule zum Gutachterbericht geheilt bzw. ausgeräumt, oder aber die Akkreditierungskommission spricht auf Grundlage ihres übergeordneten Blickwinkels bzw. aus Gründen der Konsistenzwahrung zusätzliche Auflagen aus, weshalb der Beschluss der Akkreditierungskommission von der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe abweichen kann.

**Das Akkreditierungsverfahren kann nach Stellungnahme der Hochschule für eine Frist von höchstens 18 Monaten ausgesetzt werden, wenn zu erwarten ist, dass die Hochschule die Mängel in dieser Frist behebt. Diese Stellungnahme ist bis 30. Mai 2013 in der Geschäftsstelle einzureichen.**

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende zusätzliche Empfehlungen ausgesprochen:

- Es wird empfohlen, Inhalte zum wissenschaftlichen Arbeiten früher im Studienverlauf zu verankern.
- Das Qualitätsmanagementsystem sollte insbesondere unter folgenden Aspekten weiterentwickelt werden:
  - Regelmäßige Analysen zum Studienerfolg (insbesondere Absolventenbefragungen und Verbleibsstudien)
  - Regelmäßige Evaluierung der Lehrveranstaltungen/ Module unter Miteinbeziehung der Überprüfung des studentischen Workloads
  - Steuerungswirksamer Umgang mit den Analyseergebnissen (abgeleitete Maßnahmen)
  - Ausarbeitung und Dokumentation eines gemeinsamen Evaluierungskonzeptes der beteiligten Partnerhochschulen für den gesamten Studiengang.
- Die Modulbeschreibungen sollten um empfohlene Basisliteratur ergänzt, aktualisiert und die Ausweisung relevanter Standardwerke überprüft werden. (ggf. eingeschränkt auf Kapitel oder Teile).

## **2 Feststellung der Auflagenerfüllung**

Die Hochschule reichte fristgerecht die Unterlagen zum Nachweis der Erfüllung der Auflagen ein. Diese wurden an den Fachausschuss mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet. Der Fachausschuss sah die Auflagen als teilweise erfüllt an. Auf Grundlage der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 28. März 2014 folgenden Beschluss:

### **Die Auflage**

- **Die Modulbeschreibungen müssen hinsichtlich der Angaben zu Lernzielen und zu vermittelnden Kompetenzen sowie einer Transparenz hinsichtlich der Leistungspunktevergabe und studentischen Arbeitsbelastung aufgeschlüsselt nach Präsenz- und Selbstlernzeiten überarbeitet und präzisiert werden.**

**ist nicht erfüllt.**

Begründung:

Die vorgelegten Modulbeschreibungen genügen hinsichtlich der Angaben zu Lernzielen und zu vermittelnden Kompetenzen nicht. Sie sind weder klar genug als stufengerechte Kompetenzziele (hier Master-Stufe) formuliert noch erfüllen sie uneingeschränkt die beiden folgenden Anforderungen: Beschreibung der gewünschten Fähigkeiten der Studierenden und Darlegung einer Inhalts- und einer Handlungskomponente. Eine nochmalige Überarbeitung und Präzisierung der Modulbeschreibungen ist somit unerlässlich.

**Die anderen Auflagen werden als erfüllt bewertet. Der Nachweis der Erfüllung der noch ausstehenden Auflage des Masterstudiengangs „Personalmanagement“ (M.A.) ist bis zum 1. Juli 2014 bei ACQUIN einzureichen.**

Die Hochschule hat fristgerecht die Unterlagen zum Nachweis der Erfüllung der verbliebenen Auflage eingereicht. Diese wurden an den Fachausschuss mit der Bitte um Stellungnahme weitergeleitet. Der Fachausschuss sah die Auflage als erfüllt an. Auf Grundlage der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 30. September 2014 den folgenden Beschluss:

**Die Auflage des Masterstudiengangs „Personalmanagement“ (M.A.) ist erfüllt. Die Akkreditierung wird bis zum 30. September 2018 verlängert.**