

# Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme

**89. Sitzung am 28./29. November 2013**

**Projektnummer: 13/026**

**Hochschule: Leuphana Universität Lüneburg**

**Studiengang: Sustainability Management (MBA)**

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme beschließt im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland wie folgt:

Der Studiengang wird gemäß Abs. 3.1.2 i.V.m. 3.2.1 i.V.m. 3.3.1 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 unter zwei\* Auflagen für sieben Jahre re-akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum: Wintersemester 2013/14 bis Ende Wintersemester 2020/21

**Auflagen:**

1. Es ist nur eine Regelstudienzeit pro Studiengang vorzusehen. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, die beiden Studienvarianten (60 CP und 90 CP) in zwei separate Studiengänge zu überführen und die entsprechenden fachspezifischen Anlagen und Dokumentationen ebenfalls anzupassen (d.h. getrennte Modulbeschreibungen, separierte Darstellung auf der Homepage und in Infomaterialien etc.)

(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: „A1 Studienstruktur und Studiendauer“ der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz) vom 04. Februar 2010).\*

\*Diese Auflage wurde in der Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission vom 28/29. November 2013 ausgesprochen und in der Sitzung der FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 10./11. Juli 2014 zurückgezogen. Nach derzeitigem Rechtsstand ist es wieder möglich, zwei Regelstudienzeiten in einem Studiengang vorzusehen.

2. Die Modularisierung des Studienganges ist folgendermaßen zu überarbeiten:
    - Für sämtliche Module im Studiengang (inklusive der studiengangsübergreifenden, überfachlichen Module) ist eine einheitliche Bemessungsgrundlage im Rahmen von 25 bis 30 studentischen Arbeitsstunden je ECTS-Punkt zugrunde zu legen und nachzuweisen
- (vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 5 „Modularisierung, Mobilität und Leistungspunktsystem in Verbindung mit Definitionen und Standards“ der Auslegungshinweise zu den ländergemeinsamen Strukturvorgaben i.d.F. vom 25. März 2011).
- Die Beschreibung der Verwendbarkeit der Module ist so zu überarbeiten, dass sowohl der Zusammenhang des Moduls mit anderen Modulen im selben Studiengang als auch die Eignung des Moduls zum Einsatz in anderen Studiengängen durchgängig und konsistent erkennbar sind

(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 1.1.d der „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“, Anlage „Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen“ der Kultusministerkonferenz“, i.d.F. vom 4. Februar 2010).

**Die Auflage ist erfüllt.**

**Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 21. November 2014**

3. Die Workload-Erhebungen sind bezüglich einer geeigneten Fragestellung und einem geeigneten Antwortmodus zu überarbeiten, der Rückschlüsse auf die tatsächliche Arbeitsbelastung der Studierende zulässt

(vgl. Kapitel 5.1, Rechtsquelle: Kriterium 2.9 „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ i.V.m. Kriterium 2.4 „Studierbarkeit“ der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013).

**Die Auflage ist erfüllt.**

**Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme am 21. November 2014**

Das Siegel des Akkreditierungsrates wird vergeben.

**FOUNDATION FOR INTERNATIONAL  
BUSINESS ADMINISTRATION ACCREDITATION**

FIBAA – BERLINER FREIHEIT 20-24 – D-53111 BONN

## Gutachten

---

---

**Hochschule:**  
Leuphana Universität Lüneburg

---

**Master-Fernstudiengang:**  
Sustainability Management

---

**Abschlussgrad:**  
Master of Business Administration (MBA)

# Allgemeine Informationen zum Studiengang

---

**Kurzbeschreibung des Studienganges:**

Das weiterbildende Fernstudienprogramm Sustainability Management bereitet die Studierenden auf die verantwortungsvolle Übernahme von Fach- und Führungsaufgaben als Sustainability Manager, CSR-Experte bzw. ganzheitlich orientierter General Manager in privaten Unternehmen, öffentlichen Institutionen und NGOs, auf eine wissenschaftliche Tätigkeit sowie auf beratende Tätigkeiten im Bereich des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements vor. Die Absolventen werden unter anderem befähigt, in Organisationen Nachhaltigkeit als unternehmerischen Erfolgsfaktor zu thematisieren sowie den Nachhaltigkeitsgedanken über Marktangebote, Kooperationen und Öffentlichkeitsarbeit in die Gesellschaft zu tragen.

---

**Zuordnung des Studienganges:**

weiterbildend

---

**Profiltyp:**

anwendungsorientiert

---

**Studiendauer:**

60-CP-Variante: 2 Semester (Vollzeit) bzw. 4 Semester (Teilzeit)

90-CP-Variante: 3 Semester (Vollzeit) bzw. 6 Semester (Teilzeit)

---

**Studienform:**

Fernstudium

---

**Double/Joint Degree vorgesehen:**

nein

---

**Aufnahmekapazität:**

50

---

**Start zum:**

Sommersemester

---

**Erstmaliger Start des Studienganges:**

Sommersemester 2004

---

**Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):**

dreizügig

---

**Umfang der ECTS-Punkte des Studienganges:**

60 und 90

---

**Stunden (Workload) pro ECTS-Punkt:**

30

# Ablauf des Akkreditierungsverfahrens<sup>1</sup>

Am 13. März 2013 wurde zwischen der FIBAA und der Leuphana Universität Lüneburg ein Vertrag über die Re-Akkreditierung des Studienganges Sustainability Management (MBA) geschlossen. Maßgeblich für dieses Akkreditierungsverfahren sind somit die Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 und die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen i.d.F. vom 4. Februar 2010. Am 28. Juni 2013 übermittelte die Hochschule einen begründeten Antrag, der eine Darstellung des Studienganges umfasst und das Einhalten der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen dokumentiert.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam gehörten an:

**Prof. Dr. habil. Dr. h.c. mult. Joachim Hentze**

Technische Universität Braunschweig

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

(Unternehmensführung, Health Care Management, Controlling, Rechnungswesen, Personalmanagement, Betriebswirtschaftslehre)

**Prof. Dr. Andreas Mockenhaupt**

Hochschule Albstadt-Sigmaringen

Dekan Fakultät Ingenieurwesen

(Innovationsmanagement, Technologiemanagement, Vertriebsmanagement, Supply Chain Management)

**Dr. Konrad Faber**

Virtueller Campus Rheinland-Pfalz

(Fernstudienexperte, Erwachsenenpädagogik, Wirtschaftsingenieur, Qualitäts- und Prozessmanagement)

**Stefan Zeug**

Projekt- und Qualitätsmanagement in der Automobil- und Maschinenbauindustrie

Quality Concept GmbH, Heist

(Projektleitung, Produktentwicklung, Softwareentwicklung, Informatik, Betriebswirtschaft)

**Olaf Höser**

Universität Gießen

Studierender der Betriebswirtschaft (M.Sc.)

FIBAA-Projektmanager:

Sabine Noe, M.A.

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, und einer Begutachtung vor Ort. Die Begutachtung vor Ort wurde am 19./20. September 2013 in den Räumen der Hochschule in Lüneburg durchgeführt. Im selben Cluster wurden die Studiengänge Wirtschaftsingenieurwissenschaften (M.Sc.), Manufacturing Management/Industriemanagement (MBA) sowie Strategic Management (MBA) begutachtet. Zudem wurden in einem zweiten Cluster die Studiengänge Performance Management (MBA), Public Health (MPH) sowie Sozialmanagement (M.Sc.) begutachtet. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.

---

<sup>1</sup> Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Fragen- und Bewertungskataloges erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 29. Oktober 2013 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 11. November 2013; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

# Zusammenfassung

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

Der Studiengang erfüllt somit mit wenigen Ausnahmen die Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge und kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland für einen Zeitraum von sieben Jahren vom Wintersemester 2013/14 bis Ende Wintersemester 2020/21 unter zwei Auflagen reakkreditiert werden.

Handlungsbedarf sehen die Gutachter in der Modularisierung sowie in den Workload-Erhebungen. Die Gutachter sind der Ansicht, dass die aufgezeigten Mängel innerhalb von neun Monaten behebbar sind, weshalb sie eine Akkreditierung unter folgenden Auflagen empfehlen (vgl. Abs. 3.1.2 der Regeln des Akkreditierungsrates):

1. Die Modularisierung des Studienganges ist folgendermaßen zu überarbeiten:
  - Für sämtliche Module im Studiengang (inklusive der studiengangsübergreifenden, überfachlichen Module) ist eine einheitliche Bemessungsgrundlage im Rahmen von 25 bis 30 studentischen Arbeitsstunden je ECTS-Punkt zugrunde zu legen und nachzuweisen  
(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 5 „Modularisierung, Mobilität und Leistungspunktsystem in Verbindung mit Definitionen und Standards“ der Auslegungshinweise zu den ländergemeinsamen Strukturvorgaben i.d.F. vom 25. März 2011).
  - Die Beschreibung der Verwendbarkeit der Module ist so zu überarbeiten, dass sowohl der Zusammenhang des Moduls mit anderen Modulen im selben Studiengang als auch die Eignung des Moduls zum Einsatz in anderen Studiengängen durchgängig und konsistent erkennbar sind  
(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 1.1.d der „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“, Anlage „Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen“ der Kultusministerkonferenz“, i.d.F. vom 4. Februar 2010).
2. Die Workload-Erhebungen sind bezüglich einer geeigneten Fragestellung und einem geeigneten Antwortmodus zu überarbeiten, der Rückschlüsse auf die tatsächliche Arbeitsbelastung der Studierende zulässt  
(vgl. Kapitel 5.1, Rechtsquelle: Kriterium 2.9 „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ i.V.m. Kriterium 2.4 „Studierbarkeit“ der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013).

Die Erfüllung der Auflagen ist bis zum 29. August 2014 nachzuweisen.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

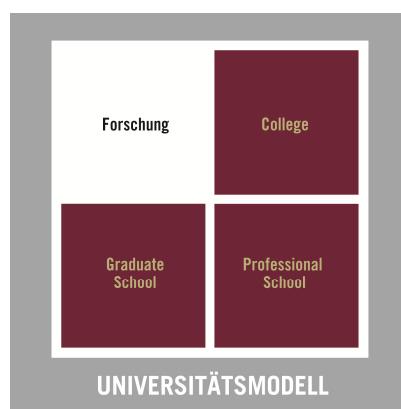
# Informationen

## Informationen zur Institution

Die Leuphana Universität Lüneburg blickt auf 60 Jahre Institutionengeschichte zurück: Im Jahr 1946 wurde auf Initiative der britischen Besatzung eine Pädagogische Hochschule (PH) gegründet. Sie sollte durch die Ausbildung von Lehrern dazu beitragen, eine neue demokratische Tradition in Deutschland zu begründen. Die PH Lüneburg wurde – nach den Jahren als Abteilung der Pädagogischen Hochschule Niedersachsen – im Jahr 1978 zu einer eigenständigen wissenschaftlichen Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht. In den achtziger Jahren wurde das fachliche Spektrum um die Wirtschafts-, Sozial- und Kulturwissenschaften erweitert, in den neunziger Jahren ein umweltwissenschaftlicher Fachbereich gegründet.

Seit 1989 trägt die Hochschule die Universitätsbezeichnung. Nach Umwandlung in eine Stiftungsuniversität im Jahr 2003 und nach vollzogener Fusion mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen im Jahr 2005 befindet sich die Leuphana Universität Lüneburg seit Mai 2006 in einem grundlegenden Prozess inhaltlich-fachlicher, struktureller wie auch organisatorischer Neuausrichtung. Im Zuge dieser Neuausrichtung realisiert die Leuphana Universität seit dem Jahr 2007 ein für Deutschland neues Universitätsmodell, das ein College für das Bachelor-Erststudium, eine Graduate School mit ausgewählten Master- und Promotionsprogrammen sowie eine Professional School umfasst, die unter ihrem Dach Weiterbildung und Wissenstransfer sowie Gründungs-Know-how bündelt.

Der gegenständliche MBA-Fernstudiengang lässt sich der Professional School zuordnen. Mit dieser stellt die Leuphana Universität die berufsbegleitende Weiterbildung als einen eigenständigen und profibildenden Bereich auf.



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

Der Studiengang (in der 60-CP-Variante) wurde im Jahr 2003 durch die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) für den Zeitraum 14. Oktober 2003 bis 30. September 2007 ohne Auflagen akkreditiert, die Akkreditierung wurde aufgrund des Antrags auf Re-Akkreditierung um 12 Monate verlängert. Bei der Erst-Akkreditierung wurde die Empfehlung ausgesprochen, für Studierende ohne einschlägige Vorbildung einen Vorkurs anzubieten oder die Eingangsvoraussetzungen stärker zu spezifizieren. Ein solcher Vorkurs wird inzwischen angeboten und ist für Studierende ohne einschlägige Vorbildung verpflichtend.

tend. Am 10. Oktober 2008 wurde der Studiengang unter einer Auflage bis zum Ende des Sommersemesters 2013 reakkreditiert (und die Akkreditierungsfrist wurde im September 2013 auf Antrag der Leuphana Universität vorläufig um ein Jahr verlängert, da die eingereichten Unterlagen zur Durchführung keine Mängel aufweisen, die einer Akkreditierung grundsätzlich entgegenstehen würden). Hierbei hatte die Leuphana Universität bis zum 31. Dezember 2008 nachzuweisen, dass die Absolventen bei Studienabschluss regelmäßig über 300 ECTS-Punkte verfügen. Die Auflage wurde fristgerecht erfüllt, indem die Hochschule „Leitlinien zum Erwerb zusätzlicher ECTS Credit Points“ beschlossen hat. Die Studierenden haben die Möglichkeit, durch eine zusätzliche Projektarbeit, durch eine erweiterte Master-Thesis oder durch das Belegen zusätzlicher Lehrveranstaltungen ECTS-Punkte zu erwerben. Ein Learning Agreement legt die Vorgehensweise detailliert fest.

Das bisherige 60-Kreditpunkte-Programm wird seit dem Sommersemester 2013 um eine 90 Kreditpunkte-Variante ergänzt, welche das 60-CP-Curriculum vollständig beinhaltet und um die Möglichkeit zu zusätzlichem Kreditpunkteerwerb erweitert (s. hierzu Kap. 3.1). Ausschlaggebend für das Angebot von zwei MBA-Varianten mit unterschiedlichem Kreditpunkte-Umfang ist den Darlegungen der Leuphana Universität zufolge die Entwicklung der letzten Jahre, wonach sich zunehmend Absolventen mit einem Bachelor-Abschluss im Umfang von 180 bis 210 ECTS-Punkten für den weiterbildenden Master bewerben, die zum Erlangen des MBA-Titels 300 Kreditpunkte nachweisen müssen. Hieraus ergibt sich ein Kreditpunkte-Delta von bis zu 60 CP, das mit dem erweiterten 90-Kreditpunkte-Angebot (ggf. in Kombination mit zusätzlichen Optionen zum zusätzlichen Kreditpunkte-Erwerb) in strukturierter Form geschlossen werden kann. Zudem möchte die Leuphana Universität die unterschiedlichen Bedürfnisse der heterogenen Studierendenschaft angemessener adressieren.

Überdies wurde das bisherige Wahlpflichtmodul „Ü1a/Ü1b Person und Interaktion“ in ein Pflichtmodul umgewandelt, wobei eine Wahlmöglichkeit zwischen der Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen „Moderation und Mediation“ oder „Präsentation und Rhetorik“ besteht. Durch die Umwandlung des Moduls in ein Pflichtmodul wird die Zahl der Präsenzveranstaltungen für alle Studierenden egalisiert. Überdies wurden als Ergebnis der Evaluierungen der Lehreinheiten, Module und Veranstaltungen sowie des Austauschs mit Praktikern und Lehrenden eine Reihe verschiedener Lerneinheiten neu in das Curriculum integriert, wie beispielsweise unter anderem die Lerneinheiten „Nachhaltigkeits-Governance“, „Strategisches Management der Supply Chain“ oder „Komplexe Entscheidungssituationen“. Ebenso wurde der Wahlbereich in der Vertiefungsphase des Studiums neu gestaltet, um eine konsequenter Ausrichtung an dem übergeordneten Bildungsziel des Studienganges und den definierten Kompetenzentwicklungszielen zu erreichen, so dass in dieser Konsequenz Module mit weniger stringenter Ausrichtung bezüglich des Gesamtbildungsziels ersetzt wurden. Als Wahlmodule wurden beispielsweise „Corporate Social Responsibility“, „Sustainable Finance“ sowie „Energie- und Ressourcenmanagement“ aufgenommen.

Studienorganisatorisch sei die Dauer der Präsenzveranstaltungen unter anderem verlängert und vereinheitlicht und der Freiheitsgrad bezüglich der Kombinierbarkeit der Module erhöht worden, um dem Wunsch der Studierenden nach mehr Wahlmöglichkeiten und mehr persönlichem Austausch gerecht zu werden. Neben dem Ausbau der Kapazitäten des permanenten MBA-Betreuungsteams seien die Betreuungskapazitäten auch durch Entfristungen und Aufstockungen verstetigt worden. Weitere Verbesserungen bei der personellen Ausstattung des Studienprogramms ergaben sich durch die Einbindung in den Weiterbildungsbereich der eLearning-Teams der Professional School. Die Leuphana Universität stellt überdies folgende statistische Daten zum gegenständlichen Studiengang Sustainability Management zur Verfügung:

	2008 (5. Jg.)	2009 (6. Jg.)	2010 (7. Jg.)	2011 (8. Jg.)	2012 (9. Jg.)	2013 (10. Jg.)
# Studienplätze	50	50	50	50	30	50
# Bewerber						
	Σ	66	68	61	86	86
	w	24	34	23	43	56
	m	42	34	38	43	30
Bewerberquote	132,00%	136,00%	122,00%	172,00%	286,67%	128,00%
# Studienanfänger	Σ	52	55	55	57	32
	w	19	28	21	22	20
	m	33	27	34	35	12
19						

Anteil der weiblichen Studierenden	0,365384615	0,509090909	0,381818182	0,385964912	0,625	0,604166667
# ausländische Studierende	Σ	11	7	8	7	5
	w	4	2	5	2	3
	m	7	5	3	5	2
Anteil der ausländischen Studierenden	0,211538462	0,127272727	0,145454545	0,122807018	0,15625	0,125
Auslastungsgrad	104,00%	110,00%	110,00%	114,00%	106,67%	96,00%
# Absolventen	Σ	26	29	17	3	0
	w	10	14	9	0	0
	m	16	15	8	3	0
Erfolgsquote	50,00%	52,73%	30,91%	5,26%	0,00%	0,00%
noch aktive Studierende	16	21	31	51	32	48
Anteil noch aktiver Studierender	30,77%	38,18%	56,36%	89,47%	100,00%	100,00%
Abbrecherquote	19,23%	9,09%	12,73%	5,26%	0,00%	0,00%
Durchschnittl. Studiendauer in Semestern	6,5	5,2	4,0	3,0	n.a.	n.a.
Durchschnittl. Abschlussnote	2,00	1,98	2,10	2,00	n.a.	n.a.

Stand: 31.01.2013

## Bewertung

Die Weiterentwicklung des Fernstudienganges kann als insgesamt positiv bewertet werden. Das Curriculum ist nach Ansicht der Gutachter durch die neu eingeführten Lerneinheiten sowie durch neue und insgesamt mehr Wahlmöglichkeiten nun noch konsequenter auf einen Qualifikations- und Kompetenzerwerb der Studierenden ausgerichtet und korreliert in stimmiger Weise mit der Zielsetzung des Studienganges (vgl. Kapitel 1.1 sowie 3.2). Die Vereinheitlichung und Verlängerung der Präsenzveranstaltungen wird hierbei begrüßt, da sie einen intensiveren Austausch mit den Lehrenden ermöglicht. In diesem Zusammenhang demonstriert die Leuphana Universität überdies, dass sie Wünsche und Evaluationsergebnisse der Studierenden in die Weiterentwicklung des Studienganges einbindet und berücksichtigt. Die Gutachter konnten sich vor Ort davon überzeugen, dass sich der Ausbau der personellen (Betreuungs-) Kapazitäten in einem gut organisierten und aufgestellten Studiengangsmangement bemerkbar macht (vgl. Kapitel 4.2) und sich zudem in einer gesteigerten Studie-

rendenzufriedenheit widerspiegelt. Dass die Leuphana Universität durch zwei Studienvarianten die Bedürfnisse der heterogenen Studierendenschaft aufgreifen möchte, wird von den Gutachtern begrüßt.

Die Bewerberquoten, der Auslastungsgrad sowie die Studienanfängerzahlen attestieren eine kontinuierlich hohe Auslastung und auch Nachfrage des Studienganges. Der Anteil weiblicher Studierender schwankt, bewegt sich jedoch mit durchschnittlich 50% in einem üblichen Rahmen und verweist auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis sowie auf die gelungene Umsetzung des Gleichstellungsauftrags (vgl. Kapitel 1.3). Der Anteil ausländischer Studierender kann als unauffällig bezeichnet werden, insbesondere angesichts dessen, dass es sich um ein deutschsprachiges Fernstudienprogramm handelt, das keine explizit internationale Ausrichtung verfolgt. Die durchschnittlichen Abschlussnoten pendeln sich bei einem Wert von 2,0 ein und geben keinen Grund, an einer realistischen Notenvergabepraxis zu zweifeln. Die bisherigen Erfolgsquoten erscheinen zunächst mit zwischen 5% und 50% gering, jedoch zeigt der Anteil noch aktiver Studierender, dass diese Werte sich aufgrund dessen bilden, dass viele Studierende die angesetzte Regelstudienzeit weit überschreiten und noch aktiv studieren. Dementsprechend liegt die durchschnittliche Studiendauer zwischen 3 und 6,5 Semestern, was nach Ansicht der Gutachter dem flexiblen Fernstudienmodell gepaart mit im Berufsleben stehenden Studierenden geschuldet ist, und in diesem Kontext somit nicht unüblich erscheint. Die strukturellen Rahmenbedingungen des Studienganges jedenfalls, wie Kapitel 3.1 zu entnehmen ist, geben keinen Anlass, an der Studierbarkeit des Programms in der Regelstudienzeit zu zweifeln. Die Abbrecherquoten schwanken zwischen 5% und 19%. Auch in diesem Zusammenhang erachten die Gutachter diese Werte in Anbe tracht des Fernstudienkontextes als unauffällig.

# Darstellung und Bewertung im Einzelnen

## 1 Ziele und Strategie

### 1.1 Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Studienganges

Der vorliegende MBA-Fernstudiengang Sustainability Management hat (für beide Studienvarianten 60 CP und 90 CP gleichermaßen) nach Angaben der Leuphana Universität zum übergreifenden Ziel, die Studierenden zu Change Agents heranzubilden. Change Agents for Sustainability sind Individuen, die mit qualifiziertem Wissen, durch eigenaktives und situationsgerechtes Verhalten sowie absichtsvolles Handeln (mit oder durch Unternehmen) tiefgreifende Veränderungen zur Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft auslösen. Analog zu dieser Zielsetzung soll der Studiengang auf individueller Ebene der persönlichen Weiterentwicklung (angehender) Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und anderen Organisationen dienen. Auf der Organisationsebene soll der Studiengang die Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen durch gesteigerte Managementkompetenz insbesondere in der Lösung spezifischer Nachhaltigkeitsprobleme erhöhen und auf der gesellschaftlichen Ebene soll der MBA-Fernstudiengang über die anwendungsorientierte Weiterbildung von (angehenden) Entscheidungsträgern in Unternehmen und anderen Organisationen einen Beitrag zu einer ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Entwicklung leisten. Die von diesem Anliegen motivierten Persönlichkeiten erhöhen den Darlegungen der Leuphana Universität zufolge ihre fachliche, methodische und soziale Kompetenz, tragen Nachhaltigkeitsthemen mit den dazu passenden Lösungsansätzen in die Unternehmen und verbessern so deren ökologische und soziale Performance im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen. Hierfür sollen die Studierenden nicht nur ihre überfachlichen Qualifikationen weiterentwickeln, sondern auch über ein fundiertes Wissen zur allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre verfügen und Methoden in komplexen Kontexten verschiedener Funktionsbereiche anwenden können. Das Modul „Gesellschaft und Verantwortung“ fördert zudem das gesellschaftliche Engagement der Studierenden. Die Leuphana Universität greift überdies bei der Weiterentwicklung des Studienganges auf Untersuchungen zum Absolventenverbleib zurück. Zusammengefasst sehen die Befragten einen hohen persönlichen Nutzen durch das MBA-Studium und fühlen sich gut befähigt, als „Change Agents for Sustainability“ zu agieren. In besonderem Maße wurde die Bedeutung von Soft Skills in Ergänzung zu einem fundierten Fachwissen für den beruflichen Alltag hervorgehoben. Im Detail zeigen die Ergebnisse, dass die Absolventen im Berufsfeld des Nachhaltigkeitsmanagements Fuß fassen konnten und weiterhin gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen sehen. Von den 68 Antwortenden befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung im Jahr 2011 96,9% in einem Beschäftigungsverhältnis, lediglich zwei Personen (3,1%) waren zu diesem Zeitpunkt – u.a. aufgrund von Elternzeit – nicht berufstätig.

#### Bewertung:

An der Logik und Nachvollziehbarkeit des Studiengangskonzeptes besteht kein Zweifel. Die dem Konzept zugrunde liegenden Qualifikationsziele umfassen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen und zielen damit auf die wissenschaftliche Befähigung, die Persönlichkeitsentwicklung sowie auf die Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Studierenden ab. Überdies demonstriert die Leuphana Universität auch durch die Ergebnisse der Absolventenverbleibstudie, dass sie die Qualifikationsziele des Studienganges durch das konkret definierte Berufsbild des „Change Agent for Sustainability“ auf die Befähigung zur Aufnahme einer qualifizierten Berufstätigkeit ausgerichtet hat und dass bei der Definition und Zielsetzung des Studienganges auch auf die Ergebnisse dieser Studie zurückgegriffen wird. Dabei trägt der Studiengang den Erfordernissen des Nationalen Qualifikationsrahmens hinreichend Rechnung.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>1. Ziele und Strategie</b>			
1.1 Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Studiengangskonzeptes	x		

## 1.2 Studiengangsprofil (sofern vorgesehen – nur relevant für Master-Studiengang)

Den Darlegungen der Leuphana Universität zufolge sei für den gegenständlichen Studiengang sowohl für die 60-CP- als auch für die 90-CP-Variante vor dem Hintergrund der Vorgaben der Kultusministerkonferenz ein stärker anwendungsorientiertes Profil gewählt worden. Diese Wahl ergebe sich aus der bereits dargestellten Zielsetzung und insbesondere aus dem Anliegen, nachhaltigkeitsbezogene Managementkenntnisse und -praktiken dem aktuellen Stand der Forschung gemäß zu verbreiten und in Unternehmen zu verankern. Daher erhalten die Studierenden zur Lösung realer Managementprobleme bereits im ersten Modul ausführliche methodische Anleitungen im Rahmen einer Lerneinheit zum wissenschaftlichen Arbeiten. Überdies werden Fallstudien und Projektarbeiten eingesetzt, um daraus praxisbezogen und anwendungsorientiert betriebswirtschaftlich zweckmäßige Lösungen abzuleiten, die mit herkömmlichen Denk- und Handlungsmustern in Unternehmen kompatibel sind. Analog hierzu wird die Master-Thesis zu einem relevanten Managementproblem aus der betrieblichen Praxis verfasst.

### Bewertung:

Die Zuordnung des MBA-Studienganges zum Profiltyp „anwendungsorientiert“ erscheint vor dem Hintergrund der fachlichen und wissenschaftlichen Spezialisierung anhand einer konsequenten Praxisausrichtung durch Projektarbeiten und durch praxisnahe Lehre nachvollziehbar und korreliert mit der übergeordneten Zielsetzung des Studienganges.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>1. Ziele und Strategie</b>			
1.2 Studiengangsprofil	x		

## 1.3 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

Die Leuphana Universität Lüneburg versteht die Umsetzung des Gleichstellungsauftrags als integriertes Qualitäts- und Profilelement von Lehre, Forschung, Transfer, Organisations- und Personalentwicklung. Sie setzt dabei insbesondere auf die aus dem Frauen- und Gleichstellungsbüro heraus entwickelten Projekte und Impulse sowie ergänzend auf Initiativen und Forschungsschwerpunkte der Lehrstühle. Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, die dezentral in den Fakultäten wirken, ermöglichen den Darlegungen der Hochschule zufolge fachlichen und gleichstellungspolitischen Austausch sowie die Implementierung vielfältiger Beratungsstrukturen und Maßnahmenentwicklungen in Lehre, Forschung und Transfer. Den Gleichstellungsbeauftragten stehen hierbei personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung und durch ihre Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte in Organen, Gremien und Kommissionen der Hochschule wird gewährleistet, dass gleichstellungspolitische Kompetenzen in die Organisations- und Personalentwicklung integriert werden.

Beispielhafte Projekte, die in besonderer Weise für die Arbeit im Frauen- und Gleichstellungsbüro stehen, sind unter anderem das „Gender-Diversity-Portal“ als zentrale Internetplattform sowie ein beratender Familienservice zur Vereinbarkeit von Studium/Arbeit und Familie. Ferner bietet die Leuphana Universität Beratung und Kinder(not)betreuung für studierende Eltern an, ein Vorwahlrecht für bestimmte Veranstaltungen für Studierende mit Kind und Teilzeitstudierende und flexible Arbeitszeiten und -modelle. Mutterschutzfristen sind ebenso in der Rahmenprüfungsordnung verankert wie ein Nachteilsausgleich, der einen individuell zugeschnittenen Studienverlauf ermöglicht, aber auch verlängerte Arbeitszeiten oder das Ablegen der Prüfungsleistung in einer anderen Form.

Barrierefreie Zugänge, eine am konkreten Bedarf ausgerichtete Infrastruktur an Hilfsmitteln für Studierende mit gesundheitlichen Einschränkungen, PC-Arbeitsplätze für Sehbehinderte und die Modernisierung einiger Hörsäle runden das Chancengleichheitskonzept der Leuphana Universität ab.

### Bewertung:

Das Konzept der Leuphana Universität zur Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit spiegelt sich in vielfältigen und sichtbaren Maßnahmen wider und ist durch Mitwirkungsrechte fest in die Organisationsstruktur der Hochschule eingebettet, sodass kein Zweifel besteht, dass sowohl Studierende mit gesundheitlichen Einschränkungen als auch Studierende mit Kindern und Studierende in besonderen Lebenslagen nicht nur theoretisch (durch den Nachteilsausgleich in der Rahmenprüfungsordnung in der beschriebenen Form), sondern auch praktisch durch die angebotene Kinderbetreuung oder durch die barrierefreie Infrastruktur gefördert werden.

	<b>Qualitätsanforderung erfüllt</b>	<b>Qualitätsanforderung nicht erfüllt</b>	<b>Nicht relevant</b>
<b>1. Ziele und Strategie</b>			
1.3 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit	x		

## 2 Zulassung (Zulassungsprozess und -Verfahren)

Die Zulassungsbedingungen zum gegenständlichen MBA-Studiengang sind in der „Ordnung über Zugang und Zulassung zu den fakultätsübergreifenden weiterbildenden Masterstudiengängen der Leuphana Universität Lüneburg“ geregelt. Als Zugangsvoraussetzungen sind grundsätzlich ein erster berufsqualifizierender Abschluss an einer staatlich anerkannten in- oder ausländischen Hochschule sowie eine mindestens zweijährige einschlägige Berufserfahrung nachzuweisen. Grundsätzlich werden dabei alle Abschlüsse in allen Fachrichtungen anerkannt. Können Bewerber jedoch kein wirtschaftswissenschaftliches Studium (z.B. BWL, VWL, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik) und keine überwiegend gleichwertigen Managementqualifikationen nachweisen, ist die Teilnahme an einem Vorkurs „Betriebswirtschaftliche Grundlagen“ verpflichtend. Überdies sind besondere Englischkenntnisse in Form von Testergebnissen mit vordefinierten Mindestpunktzahlen (TOEFL, IELTS, CAE/CPE, TOEIC) bzw. auf Antrag auch nach Einzelfallprüfung (z.B. anhand der Durchführung eines englischsprachigen Telefoninterviews oder eines dokumentierten Auslandsaufenthalts von mindestens sechs Monaten Dauer) nachzuweisen. Als einschlägig gelten Berufserfahrungen aus hauptamtlichen, qualifizierten (ggf. auch freiberuflichen) Beschäftigungsverhältnissen und wenn diese Beschäftigungsverhältnisse überwiegend Tätigkeiten zum Gegenstand hatten, die dem Qualifikationsniveau des jeweiligen Hochschulabschlusses entsprechen. Ausländische Studienbewerber erhalten Zugang, wenn sie die erforderlichen

deutschen Sprachkenntnisse nachweisen („Deutsche Sprachprüfung für den Hochschulzugang (DSH)“ bzw. Niveaustufe C1/C2). Ferner gehen die Aspekte Motivation für das Studium, Vorstellungen über eine strukturierte Studienplanung sowie eine eigene realistische Planung der Studienfinanzierung zur Auswahl von geeigneten Studienbewerbern in das Punktesystem mit ein (s.u.).

Die Entscheidung wird mittels eines schriftlichen Verfahrens aufgrund der eingereichten Unterlagen getroffen. Die Leuphana Universität Lüneburg stellt eigenen Darlegungen zufolge für alle zu immatrikulierenden Studierenden sicher, dass der Mastergrad nur dann verliehen wird, wenn die Studierenden nach Abschluss des Studienganges über 300 ECTS-Punkte verfügen. Weisen Studierende ein Kreditpunkte-Delta auf, wird vor Studienbeginn ein Learning Agreement über den Erwerb zusätzlicher Kreditpunkte (beispielsweise unter anderem durch die Belegung eines zusätzlichen Wahlpflichtmoduls oder durch die Belegung zusätzlicher Lehrveranstaltungen) geschlossen. Die Leuphana Universität hat hierfür auch einen „Leitfaden zum Erwerb zusätzlicher ECTS Credit Points zur Erfüllung von Zulassungsaufgaben in den weiterbildenden Masterstudiengängen der Professional School“. Hierauf werden die Studieninteressierten, so die Leuphana Universität, in einschlägigen Online- und Print-Publikationen sowie in persönlichen Beratungsgesprächen und mit dem Zulassungsbescheid explizit hingewiesen.

Nach Einreichung der Bewerbungsunterlagen durchlaufen die Studienanwärter das hochschulinterne Auswahlverfahren. Dies setzt voraus, dass die vollständigen Bewerbungsunterlagen eingereicht sind (Zulassungsantrag, beglaubigte Kopie der Hochschulzugangsberechtigung, beglaubigte Kopien der erreichten Studienabschlüsse, tabellarischer Lebenslauf, Zeugnisse/Nachweise über gesammelte Berufserfahrung, formloses Motivationsschreiben, ggf. Nachweis von Eltern- oder Pflegezeit) und sämtliche Zulassungsbedingungen erfüllt sind. Die Zulassung erfolgt nach positiver Überprüfung der erforderlichen Bewerbungsunterlagen durch den Zulassungsausschuss des MBA Sustainability Management. Da die Zahl der Bewerber, die die Zugangsvoraussetzungen erfüllen, bislang immer die Anzahl der Studienplätze überstieg, wird das hochschuleigene Auswahlverfahren durchgeführt. In diesem Auswahlverfahren werden Eignungskriterien mit einer bestimmten Punktzahl versehen:

- Akademische Leistungen der Bewerber im abgeschlossenen Studium – maximal 6 Punkte
- Dauer und Leistung einer einschlägigen Leistungs-/Berufstätigkeit – maximal 4 Punkte
- Motivation für den Studiengang, Vorstellungen über eine strukturierte Studienplanung, eigene realistische Planung der Studienfinanzierung und nachgewiesenes gesellschaftliches Engagement; Eltern- und Pflegezeit können mit einem Punkt angerechnet werden – maximal 4 Punkte.

Nach positiver Prüfung der Zugangsberechtigung vergibt der Zulassungsausschuss entsprechend den oben genannten Kriterien Punkte, nach denen eine Rangliste erstellt wird. Die Entscheidungsfindung wird nach Aussage der Hochschule in geeigneter Weise dokumentiert. Zugelassene Bewerber erhalten gemäß § 7 der Zulassungsordnung einen entsprechenden Zulassungsbescheid. Bewerber, die nicht zugelassen wurden, erhalten einen Ablehnungsbescheid mit Rechtsbehelfsbelehrung. Darüber hinaus werden im Ablehnungsbescheid im Fall der gemäß § 4 der Zugangs- und Zulassungsordnung erfüllten Zugangsvoraussetzungen und soweit ein Auswahlverfahren nach § 6 dieser Ordnung durchgeführt wurde, der von dem Bewerber erreichte Rangplatz, die erreichte Punktzahl und diejenige Punktzahl/der Rangplatz angegeben, bis zu denen noch eine Zulassung erfolgte.

## Bewertung:

Die Leuphana Universität definiert die Zugangsbedingungen zum gegenständlichen MBA-Programm in der Zulassungsordnung nachvollziehbar und in Einklang mit den nationalen Vorgaben. Die erwarteten Eingangsqualifikationen werden dabei hinreichend unter anderem durch das Auswahlverfahren berücksichtigt, das die Gewinnung qualifizierter Studierender in Form einer geeigneten Überprüfung der Bewerbungsunterlagen und einer Bepunktung der Eignungskriterien entsprechend der übergreifenden Zielsetzung des Studienganges sicherstellt (sofern die Anzahl geeigneter Bewerber die Studienplätze übersteigt). Überdies begründen die Gutachter die Verpflichtung zum Vorkurs „Betriebswirtschaftliche Grundlagen“ für Studierende ohne ein erstes abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches Studium, da die erwarteten Eingangsqualifikationen dadurch zusätzlich und in Korrelation mit der Studiengangzielsetzung berücksichtigt werden.

Die geforderte qualifizierte Berufserfahrung von 2 Jahren orientiert sich überdies an der Studiengangzielsetzung und dem Studienabschluss und berücksichtigt die nationalen Vorgaben. Durch die Überprüfung des geforderten Englisch-Niveaus anhand von Testergebnissen mit Mindestpunktzahlen (z.B. TOEFL) stellt die Leuphana Universität außerdem sicher, dass Studierende gewonnen werden, die fremdsprachliche Lehrveranstaltungen der teils in englisch gelehrt Module (z.B. Politics of Corporate Sustainability Management) absolvieren können. Durch die Ranglistenbildung anhand vordefinierter Punktzahlen basiert die Zulassungsentscheidung auf transparenten Kriterien. Sowohl Zulassung als auch Ablehnung werden den Studierenden schriftlich mit Angabe der erreichten Punktzahl mitgeteilt. Ein Nachteilsausgleich für Studierende im Rahmen des Eignungsfeststellungsverfahrens ist nicht vorhanden. Dies ist nach Ansicht der Gutachter auch nicht notwendig, da das Auswahlverfahren lediglich aus der Bewertung und Sichtung der Unterlagen besteht. Für alle Prüfungsleistungen im Verlauf des Studiums ist allerdings ein Nachteilsausgleich in der Rahmenprüfungsordnung verankert (vgl. Kapitel 3.1).

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>2. Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)</b>			
2.1 Zulassungsbedingungen	x		
2.2 Auswahlverfahren (falls vorhanden)	x		
2.3 Berufserfahrung (relevant für weiterbildenden Master-Studiengang)	x		
2.4 Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz	x		
2.5 Transparenz der Zulassungsentscheidung	x		

## 3 Konzeption des Studienganges

### 3.1 Umsetzung

Der weiterbildende Master-Fernstudiengang umfasst eine Kreditpunktzahl von 60 bei einer Regelstudiendauer von zwei Semestern in Vollzeit und vier Semestern in Teilzeit und eine Kreditpunktzahl von 90 bei einer Regelstudiendauer von sechs Semestern in Teilzeit und drei Semestern in Vollzeit. Die Leuphana Universität begründet die Wahl von zwei unterschiedlichen Regelstudienzeiten in einem Studienmodell damit, dass diese den unterschiedlichen Studievoraussetzungen der Studierenden entgegen kommen. Da die Kohorten trotz unterschiedlicher Studiendauer in der Mehrzahl der Module zusammen gelehrt werden, würde überdies eine Umstellung auf zwei separate Studiengänge mit administrativen Hürden zum Nachteil der Studierenden einhergehen.

Einem Kreditpunkt liegen dabei (in den Modulbeschreibungen dokumentiert) 30 Stunden studentischer Arbeitsbelastung zugrunde. Das überfachliche Modul „Gesellschaft und Verantwortung“ scheint jedoch den Aussagen der Leuphana Universität vor Ort zufolge (und im Gegensatz zu den Angaben des Workloads in der Modulbeschreibung) derzeit mit 25 Stunden pro ECTS-Punkt kreditiert zu werden; die diesbezügliche Modulbeschreibung weist jedoch in Konformität mit den restlichen Modulen des Studienganges 30 Stunden pro Kreditpunkt aus. Kein Modul wird dabei mit weniger als 5 ECTS-Punkten kreditiert. Die Bearbeitungszeit der Master-Thesis beträgt für Studierende im Teilzeit-Studium 6 Monate und für Studierende im Vollzeit-Studium drei Monate bei einem Umfang von 15 ECTS-Punkten. Obgleich Präsenzen den Angaben der Leuphana Universität zufolge eine wichtige Rolle im Studium spielen, beruht das Studium insgesamt jedoch überwiegend auf Angeboten der Fernlehre. Im rein fachlichen Bereich finden Präsenzen nur zum Vorkurs statt und diese dienen dem Kennenlernen unter den Teilnehmenden und sollen Nicht-Ökonomen gegebenenfalls auftretende Einstiegsbarrieren in der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen nehmen.

Strukturell ist das 60-CP-Curriculum des MBA-Studienganges in insgesamt neun Module von je 5 ECTS-Punkten gegliedert (davon sechs Fachmodule und drei überfachliche Module) sowie in die Master-Arbeit im Umfang von 15 ECTS-Punkten. Von den neun Modulen (exklusive Master-Thesis) beziehen sich drei auf überfachliche (Management-) Kompetenzen. Weitere sechs so genannte Fachmodule stellen den thematischen Kernbereich des Studiums dar.

Das 90-CP-Curriculum untergliedert sich den Angaben der Leuphana Universität zufolge strukturell in insgesamt 14 Module von je 5 ECTS-Punkten (im Gegensatz zum 60 CP-Curriculum kommen fachlich vier weitere Wahlmodule hinzu, welche der Vertiefungsphase des Curriculums zugeordnet werden). Es beinhaltet somit vier fachliche Pflichtmodule, sechs fachliche Wahlpflichtmodule, drei überfachliche Module sowie im Gegensatz zum 60 CP-Programm auch ein Projekt-Modul mit 10 CP und die Master-Arbeit im Umfang von 15 CP. Die Module sind dabei in Lerneinheiten unterteilt, die einander innerhalb eines Moduls jeweils thematisch ergänzen. Die Fachmodule werden der Erschließungs-, Vertiefungs- sowie Abschlussphase zugeordnet.

Das Studienprogramm (sowohl in der 60-CP-Variante als auch in der 90-CP-Variante) sei den Darlegungen der Leuphana Universität Lüneburg nach vollständig modularisiert. Aufbau, Bewertung und Verteilung der Module würden dem ECTS-System entsprechen. Die Noten für Prüfungsleistungen würden nach dem deutschen System vergeben und gemäß § 9 der aktuellen Rahmenprüfungsordnung als relative ECTS-Note ausgewiesen werden. Grundlage sei hierfür der ECTS-Users' Guide in der jeweils gültigen Fassung. Die Kreditpunkte werden nach erfolgreicher und vollständiger Modulteilnahme vergeben. Die Modulbeschreibungen beinhalten unter anderem neben den Angaben zur Verteilung der Präsenz- und Selbstlernzeiten sowie der Kreditpunkte auch die Inhalte, Qualifikationsziele, die Lehr- und Lernmethoden, die Zugangsvoraussetzungen, die Verwendbarkeit, die Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten, die Häufigkeit des Angebots des Moduls sowie die Dauer. Die Module schließen in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Lediglich zwei Module in beiden Varianten schließen mit zwei Teilprüfungsleistungen ab, was die Leuphana Universität mit der didaktischen Herangehensweise begründet. Zu den Prüfungsarten zählen Hausarbeiten (in Form von Einsendeaufgaben), Projektarbeiten, Portfolioprüfungen sowie Referate. Mit einer Ausnahme schließen alle Module innerhalb eines Semesters bzw. eines Studienjahres ab. Einzig das überfachliche Modul „Gesellschaft und Verantwortung“ begleitet die Studierenden im Sinne eines wiederkehrenden Reflexionsangebotes abweichend von der üblichen Regel über drei Semester hinweg.

Die strukturellen Vorgaben für den Studiengang werden in der „Rahmenprüfungsordnung für die fakultätsübergreifenden weiterbildenden Masterstudiengänge der Leuphana Universität Lüneburg“ und der dazugehörigen fachspezifischen Anlage berücksichtigt. Die Rahmenprüfungsordnung ist verabschiedet und einer Rechtsprüfung unterzogen. Sie regelt überdies in § 8 die Anrechnung von Studienzeiten und Leistungen aus anderen Studiengängen gemäß den Regelungen der Lissabon Konvention, wenn sich diese in Inhalt, Umfang und Anforderungen von denjenigen eines Moduls eines Studienganges, für den die Anrechnung beantragt wird, nicht wesentlich unterscheiden. Die Beweislast für die Geltendmachung liegt bei der Hochschule. Regelungen für die Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kenntnissen sind der RPO ebenfalls zu entnehmen und können höchstens in der Summe maximal 50% der im Studiengang zu erreichenden Kreditpunkte betragen. Ein Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung sowie die Inanspruchnahme von Schutzfristen gemäß dem Mutterschutzgesetz und den Regelungen zur Elternzeit, die einen individuell zugeschnittenen Studienverlauf ermöglichen, aber auch verlängerte Arbeitszeiten oder das Ablegen der Prüfungsleistung in einer anderen Form, finden sich ebenso in § 7a der RPO.

Die Studierbarkeit des gegenständlichen MBA-Programms ist den Angaben der Leuphana Universität zufolge sowohl für die 60-CP-Variante als auch für die 90-CP-Variante durch einen regelmäßigen zwölfwöchigen Ablauf sichergestellt. Einem achtwöchigen Betreuungszeitraum folgt ein vierwöchiger Prüfungszeitraum. Vor Modulstart erhalten die Studierenden postalisch gedruckte Studienbriefe, während des Betreuungszeitraums stehen sie via elektronische Lernplattform mit den Lehrenden in Kontakt, bearbeiten Diskussions- und Übungsaufgaben, schauen sich Lehrvideos an etc.. Mit Beginn des Prüfungszeitraums wird die Prüfungsaufgabe freigeschaltet, die vier Wochen später auf der Lernplattform einzureichen ist.

Zur Studierbarkeit trage überdies bei, dass alle Module in ihrer Abfolge so angeordnet sind, dass im Teilzeit-Programm jeweils nur ein Fachmodul zu studieren ist, das durch ein überfachliches Modul begleitet wird. Alle Module können ferner von den Studierenden ihrer jeweiligen Situation entsprechend weitgehend flexibel gewählt und entsprechend den individuellen Bedürfnissen über die Semester verteilt werden. Die durchschnittliche Arbeitsbelastung beträgt in beiden Varianten im Teilzeit-Programm rund 19,5 Stunden/Woche und im Vollzeit-Programm rund 39 Stunden/Woche. Die Studierenden erfahren während ihrer gesamten Studienzeit nach Darlegung der Leuphana Universität eine umfassende und persönliche Betreuung. Das neunköpfige permanente Betreuungsteam steht den Studierenden bei allen studiengangsbezogenen Belangen stets zur Seite. E-Tutoring und Betreuung via elektronische Lernplattform sichern auch in den Fernphasen des Studiums die Studierbarkeit. Studierenden mit Behinderung hilft der barrierefreie Universitätscampus und darüber hinaus werden die Belange von Studierenden mit gesundheitlichen Einschränkungen explizit durch die Gleichstellungsbeauftragten adressiert. Ein zusätzliches optionales Coaching-Programm rundet das Betreuungsangebot ab. Im Rahmen der Lehrevaluation erhebt die Leuphana Universität eigenen Angaben zufolge auch den Workload und Absolventenverbleib.

Überdies können der fachspezifischen Anlage der Rahmenprüfungsordnung folgende curriculare Strukturen der Varianten entnommen werden:

**Modulübersicht Sustainability Management (MBA) – 60 CP –**

Modul	Inhalt	Semester	Modulanforderungen Prüfungsleistung	CP	Kommentar
01 SuM Person & Interaktion	Methoden wissenschaftlichen Arbeitens, Selbstmanagement, Problemlösungsmethoden in komplexen Entscheidungssituationen; Wahlbestandteile: Präsentation & Rhetorik oder Moderation & Mediation	1	keine Prüfungsleistung; Studienleistungen: 4 Assignments	5	
02 SuM Organisation & Veränderung	Nachhaltiges Personalmanagement, Qualitätsmanagement	2	1 Hausarbeit (2/5)	5	
	Projektmanagement; Wahlbestandteile: Teamentwicklung oder Verhandlungsführung		1 Projektarbeit oder 1 Referat (3/5)		
F1 SuM Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements	Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement, Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Grundlagen des Managements, Betriebliche Wertschöpfungsprozesse, Finanzierung & Investition	1	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
F2 SuM Perspektiven & Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements	Marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement, Normen & Standards des Nachhaltigkeitsmanagements, Kooperatives und Interessenpolitisches Nachhaltigkeitsmanagement, Konzepte & Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements	1	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
F3 SuM Rahmenbedingungen nachhaltiger Unternehmensführung	Markt- & Staatsversagen, Sustainability Economics, Risk Governance, Nachhaltigkeits-Governance, Umweltrecht	2	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	
Modul	Inhalt	Sem.	Modulanforderungen (Prüfungsleistung)	CP	Kommentar
Ü3 Gesellschaft und Verantwortung	Führung und Verantwortung, Veränderungen verantwortungsvoll gestalten, Ethik und Werte	1-3	Portfolioprüfung	5	Die Beantwortung der reflexiven Fragen (pro Veranstaltung eine Abfrage) sind Bestandteil des Portfolios.
F4a SuM Information Management oder	Sustainability Accounting, Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitskennzahlen, Betriebliche Umweltinformationssysteme, Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung	2	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F4b SuM Nachhaltiges Innovationsmanagement oder	Grundlagen des Innovationsmanagement, nachhaltiges Technologiemanagement, Open Innovation, nachhaltige Gestaltung von Produkten und Prozessen	2	1 Hausarbeit oder 1 Projektarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F5a SuM Entrepreneurship & Gründungsmanagement oder	Sustainable Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Wettbewerbsstrategien, Grundlagen und Praxis des Gründungsmanagements, Business Models & Business Development	3	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F5b SuM Nachhaltigkeitsmarketing	Grundlagen und Instrumente des Nachhaltigkeitsmarketings, Nachhaltigkeitsmarketing in Schwellen- und Entwicklungsländern, Besonderheiten des Marketings bei der Entwicklung von der Nische in den Massenmarkt, Business-to-Business-Marketing	3	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F6 SuM Nachhaltige Unternehmensführung	Strategisches Management, Nachhaltigkeitscontrolling, nachhaltiges Management der Supply Chain, Instrumente des strategischen Managements, Nachhaltigkeitsmanagement in internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen	3	1 Projektarbeit (3/5) und 1 Referat (2/5)	5	
MA SuM	MA SuM Masterarbeit	4	1 Masterarbeit	15	

**Modulübersicht MBA Sustainability Management (MBA) – 90 CP –**

Modul	Inhalt	Semester	Modulanforderungen Prüfungsleistung	CP	Kommentar
01 SuM Person & Interaktion	Methoden wissenschaftlichen Arbeitens, Selbstmanagement, Zukunftsszenarien, Problemlösungsmethoden in komplexen Entscheidungssituationen; Wahlbestandteile: Präsentation & Rhetorik oder Moderation & Mediation	1	keine Prüfungsleistung; Studienleistungen: 4 Assignments	5	
02 SuM Organisation & Veränderung	Nachhaltiges Personalmanagement, Qualitätsmanagement	2	1 Hausarbeit (2/5)	5	
	Projektmanagement; Wahlbestandteile: Teamentwicklung oder Verhandlungsführung		1 Projektarbeit oder 1 Referat (3/5)		
F1 SuM Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements	Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement, Grundlagen einer nachhaltigen Entwicklung, Grundlagen des Managements, Betriebliche Wertschöpfungsprozesse, Finanzierung & Investition	1	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
F2 SuM Perspektiven & Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements	Marktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement, Normen & Standards des Nachhaltigkeitsmanagements, Kooperatives und Interessenpolitisches Nachhaltigkeitsmanagement, Konzepte & Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements	1	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
F3 SuM Rahmenbedingungen nachhaltiger Unternehmensführung	Markt- & Staatsversagen, Sustainability Economics, Risk Governance, Nachhaltigkeits-Governance, Umweltrecht	4	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	
F4a SuM Information Management oder	Sustainability Accounting, Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitskennzahlen, Betriebliche Umweltinformationssysteme, Nachhaltigkeitskommunikation und -berichterstattung	2	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F4b SuM Nachhaltiges Innovationsmanagement oder	Grundlagen des Innovationsmanagement, nachhaltiges Technologiemanagement, Open Innovation, nachhaltige Gestaltung von Produkten und Prozessen	2	1 Hausarbeit oder 1 Projektarbeit oder 1 Portfolioprüfung	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
Modul	Inhalt	Sem.	Modulanforderungen (Prüfungsleistung)	CP	Kommentar
Ü3 Gesellschaft und Verantwortung	Führung und Verantwortung, Veränderungen verantwortungsvoll gestalten, Ethik und Werte	1-3	Portfolioprüfung	5	Die Beantwortung der reflexiven Fragen (pro Veranstaltung eine Abfrage) sind Bestandteil des Portfolios.

Modul	Inhalt	Semester	Modulanforderungen Prüfungsleistung	CP	Kommentar
F5a SuM Entrepreneurship & Gründungsmanagement oder	Sustainable Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Wettbewerbsstrategien, Grundlagen und Praxis des Gründungsmanagements, Business Models & Business Development	3	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F5b SuM Nachhaltigkeitsmarketing	Grundlagen und Instrumente des Nachhaltigkeitsmarketing, Nachhaltigkeitsmarketing in Schwellen- und Entwicklungsländern, Besonderheiten des Marketings bei der Entwicklung von der Nische in den Massenmarkt, Business-to-Business-Marketing	3	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	Zwei Module aus 4a/4b und 5a/b sind zu wählen (frei kombinierbar)
F6 SuM Nachhaltige Unternehmensführung	Strategisches Management, Nachhaltigkeitscontrolling, nachhaltiges Management der Supply Chain, Instrumente des strategischen Managements, Nachhaltigkeitsmanagement in internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen	5	1 Projektarbeit (3/5) und 1 Referat (2/5)	5	
E1 SuM Corporate Social Responsibility	Grundlagen von CSR, Corporate Governance, Unternehmensexethik und Ethik-Management, CSR in globalen Wertschöpfungsketten, internationale Entwicklungen, Initiativen und Standards im CSR-Kontext	2	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
E2 SuM Sustainable Finance	Finanzmarktorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement, Behavioural Finance & Sustainability, Socially Responsible Investment, Nachhaltigkeitsrating, Social Banking & Microfinance, Projektfinanzierung	2	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
E3 SuM Energie- & Ressourcenmanagement	Management natürlicher Ressourcen, Carbon Management, Energiemanagement, Wassermanagement, Biodiversitätsmanagement	3	1 Hausarbeit oder 1 Portfolioprüfung oder 1 Projektarbeit	5	
E4 SuM Nachhaltigkeitsprojekt	Planung, Durchführung, Evaluation und Dokumentation eines eigenständig gewählten Projektes, Projektmanagement	4	1 Projektarbeit	10	
E5a SuM Case Study Nachhaltigkeitsmarketing oder	Fallstudienbearbeitung zum strategischen und operativen Nachhaltigkeitsmarketing, Kreativitätstechniken, Analysemethoden, Präsentationsmethoden	5	1 Projektarbeit	5	Ein Modul ist zu wählen: E5a oder E5b.
E5b SuM Case Study Kooperative Nachhaltigkeitsmanagement	Fallstudienbearbeitung zum kooperativen Nachhaltigkeitsmanagement mit Bezug zur Regionalökonomie, Kreativitätstechniken, Analysemethoden, Präsentationsmethoden	5	1 Projektarbeit	5	Ein Modul ist zu wählen: E5a oder E5b.
MA SuM	MA SuM Masterarbeit	6	1 Masterarbeit	15	

## Bewertung:

Der strukturelle Aufbau des vorliegenden Studienganges wird sowohl in der 60-CP-Variante als auch in der 90-CP-Variante als stimmig bewertet. Das Verhältnis der fachlichen Module zu den überfachlichen Modulen und die Relation von Präsenz- zu Fernstudienzeiten erachten die Gutachter als ausgewogen. Insgesamt kann attestiert werden, dass die Struktur des Studienganges mit der Zielsetzung grundsätzlich korreliert und den an der Zielsetzung orientierten Kompetenzerwerb der Studierenden fördert. Die Gutachter kommen nach Überprüfung der Begründung der Leuphana Universität für die Wahl von zwei Studienvarianten mit unterschiedlichen Regelstudienzeiten im Rahmen eines Studiengangmodells zu dem Ergebnis, dass die Begründung der Leuphana Universität nachvollziehbar ist, beide Studienvarianten in sich stimmig sind und im Sinne einer begründeten Einzelfallentscheidung bestehen können.

Alle ECTS-Elemente sind formal vorhanden. Die relative Notenvergabe ist in der Rahmenprüfungsordnung geregelt. Der Studiengang ist vollständig modularisiert, die Mindestgröße der Module von 5 ECTS-Punkten ist gewährleistet und Kreditpunkte werden vergeben. In den Modulbeschreibungen sind die Workload-Angaben zu den Modulen stimmig und den Angaben entsprechend mit 30 Stunden pro Kreditpunkt berechnet. Die Bearbeitungszeit der Master-Thesis steht mit drei Monaten in der Vollzeit-Variante und sechs Monaten in der Teilzeit-Variante in einem angemessenen Verhältnis zum angesetzten Workload von 450 Stunden bei einer durchschnittlichen Arbeitsbelastung von rund 39 Stunden/Woche (Vollzeit) und 19,5 Stunden/Woche (Teilzeit). Jedoch brachten Gespräche bei der Begutachtung vor Ort zutage, dass das überfachliche Modul „Gesellschaft und Verantwortung“, das studiengangsübergreifend angeboten wird, offenbar reell noch keine eindeutige Arbeitslast aufweist (Die

Arbeitslast wird uneinheitlich zwischen den unterschiedlichen Studiengängen mit 25 oder 30 Stunden pro ECTS-Punkt bewertet, obgleich das Modul ja für alle Studierenden gemeinsam angeboten wird und nicht ersichtlich ist, inwiefern sich der Workload unterscheidet). Somit weichen die eingereichten Unterlagen von den Aussagen vor Ort ab. Die Leuphana Universität ist sich eigenen Aussagen in den Gesprächen zufolge dieses Problems bewusst, habe aber zum Zeitpunkt des Gesprächs noch keine Angaben darüber machen können, wie sich die Gestaltung des studiengangsübergreifenden Moduls angesichts der unterschiedlich angesetzten Workloads der Studiengänge vereinheitlichen lässt. Gemäß Kriterium 5 „Modularisierung, Mobilität und Leistungspunktsystem in Verbindung mit Definitionen und Standards“ der Auslegungshinweise zu den ländergemeinsamen Strukturvorgaben i.d.F. vom 25. März 2011 muss eine konkrete Festlegung, wie viele Arbeitsstunden innerhalb der Bandbreite von 25-30 einem ECTS-Punkt zugrunde liegen, in den Studien- und Prüfungsordnungen erfolgen. Diese Festlegung ist konsistent innerhalb des gesamten Studienganges anzuwenden.

Die Modulbeschreibungen beinhalten die erforderlichen Informationen und sind insbesondere bezüglich der Lernziele outcome-orientiert formuliert. Jedoch wird bei der Beschreibung der Verwendbarkeit der Module nicht ersichtlich, in welchem Zusammenhang das Modul mit anderen Modulen im selben Studiengang steht und inwiefern das Modul geeignet ist, in anderen Studiengängen eingesetzt zu werden. Zwar beschreibt die Leuphana Universität im Feld „Verwendbarkeit“, ob es sich bei den einzelnen Modulen um Pflicht- oder Wahlpflichtmodule handelt und vereinzelt auch, dass das Modul an einer anderen Fernuniversität ange rechnet werden kann, aus Sicht der Gutachter sollte jedoch durchgängig für jedes Modul beschrieben sein, wie sich die Zusammenhänge im Studiengang selbst und hinsichtlich der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen darstellen. Sie empfehlen daher die **Auflage**, die Modularisierung des Studienganges folgendermaßen zu überarbeiten:

- Für sämtliche Module im Studiengang (inklusive der studiengangsübergreifenden, überfachlichen Module) ist eine einheitliche Bemessungsgrundlage im Rahmen von 25 bis 30 studentischen Arbeitsstunden je ECTS-Punkt zugrunde zu legen und nachzuweisen  
(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 5 „Modularisierung, Mobilität und Leistungspunktsystem in Verbindung mit Definitionen und Standards“ der Auslegungshinweise zu den ländergemeinsamen Strukturvorgaben i.d.F. vom 25. März 2011).
- Die Beschreibung der Verwendbarkeit der Module ist so zu überarbeiten, dass sowohl der Zusammenhang des Moduls mit anderen Modulen im selben Studiengang als auch die Eignung des Moduls zum Einsatz in anderen Studiengängen durchgängig und konsistent erkennbar sind  
(vgl. Kapitel 3.1, Rechtsquelle: Kriterium 1.1.d der „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“, Anlage „Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen“ der Kultusministerkonferenz“, i.d.F. vom 4. Februar 2010).

Der Großteil der Module schließt mit jeweils einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Bei den beiden Modulen, bei denen dies nicht der Fall ist, kommen die Gutachter nach Überprüfung der didaktischen Begründung der Leuphana Universität zu dem Ergebnis, dass es gerechtfertigt ist, Teilmodulprüfungen einzusetzen, um unterschiedliche Kompetenzen abzuprüfen. Sie sehen daher bei diesen Ausnahmen von einer Beanstandung ab.

Den Nachweis der Rechtsprüfung der Rahmenprüfungsordnung hat die Leuphana Universität anhand eines Schreibens erbracht. Die Rahmenprüfungsordnung sowie die entsprechende fachspezifische Anlage sind in Kraft getreten und wurden im Amtlichen Mitteilungsblatt „Gazette“ veröffentlicht. Die strukturellen Vorgaben sind darin, auch unter Berücksichtigung der nationalen und landesspezifischen Vorgaben, umgesetzt. Die Anerkennung von an ande-

ren Hochschulen erbrachten Leistungen setzt die Leuphana Universität in Konformität mit den Anforderungen der Lissabon Konvention um. Auch Regelungen zur Anerkennung außerhochschulisch erbrachter Leistungen werden in Einklang mit den Maßgaben der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben in der Rahmenprüfungsordnung ausgewiesen. Studierende mit gesundheitlichen Einschränkungen haben, wie die Rahmenprüfungsordnung regelt, einen Anspruch auf Nachteilsausgleich, der ihnen unter anderem in Form von verlängerten Bearbeitungszeiten gewährt wird. Dadurch, dass sich (bis auf ein Modul) kein Modul über mehr als ein Semester erstreckt und die Studierenden bereits berufstätig sind, bietet die Studienplangestaltung in Relation zu der berufsbegleitenden Studienform angemessene Möglichkeiten von Zeiträumen an anderen Hochschulen (nach dem dritten Semester) oder in der Praxis ohne Zeitverlust.

An der Studierbarkeit des Studienganges haben die Gutachter keinen Zweifel. Diese begründet sich insbesondere durch die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen in Form des Auswahlverfahrens (vgl. Kapitel 2.1), durch eine geeignete und flexible Studienplangestaltung (v.a. hinsichtlich der Anordnung von Präsenz- und Prüfungszeiträumen), die insbesondere berufstätigen Studierenden angemessen Rechnung trägt, durch einen plausiblen und studierbaren Workload von ca. 20 Stunden/Woche im Teilzeit-Programm und ca. 40 Stunden/Woche im Vollzeit-Programm, durch eine angemessene und adäquate Prüfungsdichte und -organisation innerhalb des vierwöchigen Prüfungszeitraums und entsprechende Betreuungsangebote sowohl über die Lernplattform in den Fernstudienphasen als auch persönlich durch das MBA-Betreuungsteam. Durch Gleichstellungsbeauftragte (vgl. Kapitel 1.3) werden die Belange von Studierenden mit Behinderung angemessen berücksichtigt. Bei der Begutachtung vor Ort hatten die Gutachter sowohl Einsicht in eine Absolventenverbleib-Studie des Studienganges (vgl. Kapitel 1.1) als auch in den Fernlehrevaluationsbogen und konnten sich davon überzeugen, dass die Leuphana Universität diese Aspekte bei der Überprüfung der Studierbarkeit berücksichtigt, wenngleich die Frage zum Workload nach Ansicht der Gutachter nicht geeignet ist, die tatsächliche Arbeitsbelastung der Studierenden angemessen zu erfassen (vgl. Kapitel 5.1). Insgesamt ist die Studierbarkeit gewährleistet.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>			
3.1 Struktur			
3.1.1 Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente)	x		
3.1.2 Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS“ und der Modularisierung		Auflage	
3.1.3 Studien- und Prüfungsordnung	x		
3.1.4 Studierbarkeit	x		

## 3.2 Inhalte

Gemäß der bereits dargestellten curricularen Struktur führt die Leuphana Universität Lüneburg aus, es bestehe ein klarer inhaltlicher Zusammenhang zwischen den einzelnen Modulen. Nach Angleichung des betriebswirtschaftlichen Kenntnisstandes erhalten die Studierenden zunächst einen Überblick über die Themen, Voraussetzungen, Ansätze und Zusammenhänge des Nachhaltigkeitsmanagements. Basierend auf diesem Überblick vertiefen die Studierenden ihren persönlichen Interessen gemäß bestimmte Themen, um das gesammelte

Wissen abschließend im Kontext zentraler Führungs- und Steuerungsfunktionen zu reflektieren und anzuwenden.

Als Kernfächer stehen hierfür die Module „Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements“, „Perspektiven und Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements“, „Rahmenbedingungen nachhaltiger Unternehmensführung“ sowie „Nachhaltige Unternehmensführung“ zur Verfügung. Spezialisierungs- und Wahlmöglichkeiten bietet sich den Studierenden sowohl im fachlichen Bereich (in den Modulen „Entrepreneurship & Innovation“, „Nachhaltigkeitsmarketing“, „Accounting und Nachhaltigkeitsmessung“ und „Corporate Responsibility“) als auch im überfachlichen Bereich (beispielsweise in den Modulen „Person & Interaktion“ oder „Organisation und Veränderung“), wobei Studierende des 90-CP-Programms vier Wahlmodule mehr belegen (im Umfang von 5 Kreditpunkten) sowie zusätzlich ein Nachhaltigkeitsprojekt bearbeiten (vgl. Kapitel 3.1). Dieses vertieft die Methoden des Projektmanagements und verdeutlicht den Theorie-Praxis-Transfer anhand eines eigenständig geplanten Vorhabens zum Nachhaltigkeitsmanagement, das in Form einer schriftlichen Projektplanung und anhand eines Projektberichts realisiert wird. Die Wahlalternativen, so die Leuphana Universität, entsprechen den unterschiedlichen Interessen und Weiterbildungsbedarfen der Studierenden hinsichtlich Vorbildung und beruflicher Aufgaben.

Die Abschlussbezeichnung Master of Business Administration (MBA) stehe in Einklang mit dem Erfahrungshintergrund einer mehrjährigen Berufserfahrung der Studierenden und unterstreiche den weiterbildenden Charakter des Fernstudienprogramms. Die Bezeichnung des Fernstudienganges „Sustainability Management“ verdeutliche die umfassende Ausrichtung des gesamten Studienprogramms auf Managementfragen im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensführung bzw. den spezifischen, konsequent in allen Modulen umgesetzten Nachhaltigkeitsmanagement-Fokus auf betriebswirtschaftliche bzw. managementbezogene Themen.

Die Master-Arbeit wird individuell durch einen Lehrenden des Studienganges betreut. Grundlage für ihre Beurteilung bilden die im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse festgelegten Standards zum Wissen, Verstehen und Können der Absolventen. Die Studierenden sollen auf Basis des aktuellen Standes der einschlägigen Forschung und unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden das Thema selbstständig anwendungs- und ergebnisorientiert bearbeiten. Die Prüfungsleistungen sind den Angaben der Leuphana Universität zufolge auf die Erreichung der Qualifikationsziele ausgerichtet.

Die Leuphana Universität Lüneburg stellt das Curriculum des gegenständlichen Studienganges (inklusive beider Varianten) wie folgt dar:

				MAA: Masterarbeit	
Abschluss					15 CP
				P: Transfer-Nachhaltigkeitsprojekt Zusatz-Pflichtmodul für 90 CP Studierende	
					10 CP
	F4: Nachhaltige Unternehmensführung • 1 Präsenz Abschlussmodul	W7: Sustainable Finance	W8: Case Study ▪ Fallstudie zum marktorientierten & kooperativen Nachhaltigkeitsmanagement • 1 Präsenz	W9: Case Study ▪ Fallstudie zum Nachhaltigkeitsmarketing • 1 Präsenz	5 CP
Vertiefung	F3: Rahmenbedingungen nachhaltiger Unternehmensführung	03: Gesellschaft & Verantwortung • 3 Präsenzen	W5: Entrepreneurship & Gründungsmanagement	W6: Information Management	5 CP
	F2: Perspektiven & Konzepte des Nachhaltigkeitsmanagements	02: Organisation & Veränderung • 1 Präsenz	W3: Energie- und Ressourcenmanagement	W4: Nachhaltigkeitsmarketing	5 CP
Einführung	F1: Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements • 1 Präsenz Einführungsmodul	Ü1: Person & Interaktion • 2 Präsenzen	W1: Nachhaltiges Innovationsmanagement	W2: Corporate Social Responsibility	5 CP

Pflichtmodule      Wahlmodule  
 ■ Fachmodule      ■ 60 CP 2 Module / 90 CP 6 Module (verpflichtend)      ■ Master Thesis

## Bewertung:

Das Curriculum des vorliegenden MBA-Studienprogramms ist nach Ansicht der Gutachter logisch, in den Konzeptionen geschlossen aufgebaut und steht in Einklang mit der übergeordneten Zielsetzung. Sowohl die Fachmodule als auch die überfachlichen Module sind inhaltlich ausgewogen angeordnet und ergänzen die fachliche Spezialisierung der Studierenden um Soft Skills. Die Einteilung des Curriculums in Kernfächer und Wahlmöglichkeiten bewerten die Gutachter als sachgerecht und in der bereits etablierten 60-CP-Variante werden alle für die Erreichung der Qualifikationsziele und der übergeordneten Zielsetzung benötigten Inhalte vermittelt. Die Gutachter begrüßen grundsätzlich die Möglichkeit, durch die 90-CP-Variante einen erweiterten Kompetenzerwerb in Form der Belegung von mehreren Wahlmodulen und in Form des zusätzlichen Nachhaltigkeitsprojekts anzubieten, da dadurch den individuellen Bedürfnissen der heterogenen Studierendenschaft in Bezug auf ECTS-Erwerb, Studiendauer und in Bezug auf die Breite des individuellen Spezialisierungsbedürfnisses Rechnung getragen wird.

Alle Module sind dabei auf die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung des Fernstudienanges ausgerichtet und die Gutachter haben sich nach Durchsicht der Modulbeschreibungen, nach den Gesprächen mit Studierenden und Lehrenden und nach der Durchsicht von Lehr- und Lernmaterial sowie Prüfungsleistungen und Abschlussarbeiten davon überzeugen können, dass die definierten Learning Outcomes den im nationalen Qualifikationsrahmen vorgesehenen Kompetenzen und Fähigkeiten entsprechen und dass Prüfungsleistungen und Abschlussarbeiten so formuliert und ausgestaltet sind, dass sie modulbezogen sowie wissens- und kompetenzorientiert prüfen und der Feststellung dienen, ob die definierten Qualifikations- und Kompetenzziele erreicht werden. In diesem Zusammenhang loben die Gutach-

ter insbesondere die gut konzeptionierten Case Studies, die sie im Rahmen der Durchsicht der Unterlagen vor Ort exemplarisch zur Verfügung gestellt bekamen.

Sowohl die Abschlussbezeichnung Master of Business Administration (MBA) als auch die Studiengangsbezeichnung „Sustainability Management“ entsprechen der inhaltlichen Ausrichtung des Studienganges (in beiden Varianten) und den nationalen Vorgaben.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>			
3.2 Inhalte			
3.2.1 Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.2.2 Begründung der Abschlussbezeichnung	x		
3.2.3 Begründung der Studiengangsbezeichnung	x		
3.2.4 Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		

### 3.3 Kompetenzerwerb für anwendungs- und / oder forschungsorientierte Aufgaben (sofern vorgesehen – nur bei Master-Studiengang)

Der vorliegende MBA-Fernstudiengang dient den Darlegungen der Leuphana Universität zufolge der anwendungs- und praxisorientierten Vermittlung von wissenschaftlich fundierten, aktuellen und relevanten Kenntnissen für zukünftige Fach- und Führungskräfte in nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen sowie in Organisationen und öffentlichen Institutionen. Unter anderem durch Fallbeispiele und Fallstudien, Übungsaufgaben, Diskussionen mit Praxisreferenten und Lehrenden aus der Praxis sowie durch Prüfungsleistungen mit anwendungsbezogenen Fragestellungen werden die Studierenden zur Anwendung des erworbenen theoretischen Wissens angeregt und somit explizit auf anwendungsorientierte Aufgaben vorbereitet. Im 90-CP-Programm wird nach Angaben der Leuphana Universität durch das Projektmodul (vgl. Kapitel 3.2) eine zusätzliche Praxisorientierung sowie ein zusätzlicher Anwendungsbezug hergestellt, indem die Studierenden ein praxisnahe Projekt vorbereiten, bearbeiten und die Ergebnisse in einem Projektbericht niederschreiben.

#### Bewertung:

Es besteht kein Zweifel, dass die Vorbereitung insbesondere auf anwendungsorientierte Aufgaben im Studiengang durch den beschriebenen, konsequenten Praxis- und Anwendungsbezug in der Lehre sichergestellt ist.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>			
3.3 Kompetenzerwerb für anwendungs- und / oder forschungsorientierte Aufgaben (sofern vorgesehen – nur bei Master-Studiengang)	x		

### 3.4 Didaktisches Konzept

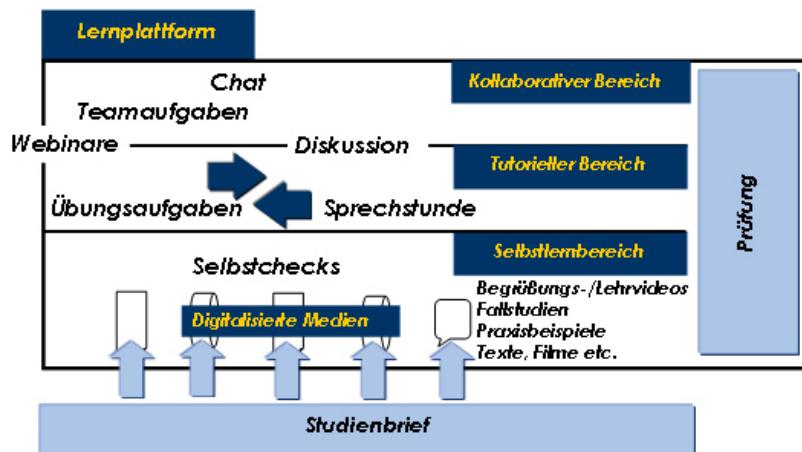
Die Leuphana Universität legt dar, dass die didaktische Konzeption sich an den wesentlichen Zielgrößen des Studiums orientiere, zu denen insbesondere Fachkompetenzen aus dem Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements sowie überfachliche Kompetenzen in methodischer, sozialer und organisatorischer Hinsicht gehören. Die Auswahl der didaktischen Methoden sei darauf gerichtet, die Auseinandersetzung der Studierenden mit dem gebotenen Lernmaterial und den kommunikativen Austausch der Studierenden untereinander und zwischen Studierenden und Lehrenden zu fördern und zu intensivieren. Um diesen Zielgrößen zu entsprechen, wurde ein Blended-Learning-Konzept entwickelt, das die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und gedruckten Studienbriefen mit den Potenzialen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien und neuer Medien eines eLearning-basierten Fernstudiums kombiniert, um den Studierenden sowohl in Teilzeit als auch in Vollzeit ein flexibles und selbst bestimmtes Studium zu ermöglichen.

Die dem Blended-Learning-Konzept zugrunde liegenden Prinzipien lassen sich unter die Punkte

- Ermöglichung unterschiedlicher Lernwege,
- Ermöglichung von Selbstorganisation und
- angemessene Verwendung von Medien in Verbindung mit Informations- und Kommunikationstechnologien

fassen.

Konkret bedeutet dies, dass die Studierenden in den jeweiligen Lerneinheiten zur eigenständigen Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen, zur Abwägung möglicher Handlungsalternativen und zur kritischen Reflexion im Dialog mit den Lehrenden angeregt werden. Wichtigster Baustein der Wissensvermittlung sind speziell aufbereitete Studienbriefe, die den aktuellen Stand des jeweiligen Fachgebiets repräsentieren und von einschlägigen Experten verfasst werden. Intensives E-Tutoring und die Möglichkeit zum selbst gesteuerten Lernen runden das didaktische Konzept ab. Unter anderem mithilfe von Lehrvideos, vertonten Power-Point-Präsentationen, Fallstudien oder auch Webinaren wird die technische Vielfalt der Lehr- und Lernmethoden verdeutlicht. Die folgende Grafik stellt das didaktische Konzept der Leuphana Universität allumfassend dar:



Die Studierenden erhalten zu jeder Lerneinheit einen gedruckten Studienbrief sowie ggf. ergänzende Materialien, die als elektronische Medien auf der Lernplattform zur Verfügung gestellt werden. Die Lerninhalte in den Studienbriefen sind dabei didaktisch aufbereitet und enthalten Lernzielformulierungen, Grafiken, Praxisbeispiele, Verweise auf elektronische Materialien auf der Lernplattform sowie ein Glossar. Der Umfang der Studienbriefe liegt in der

Regel zwischen 80 und 120 Seiten. Die Lernplattform enthält zudem ergänzende Materialien wie Audioaufnahmen oder Zeitschriftenartikel sowie die begleitenden Lehrveranstaltungsmaterialien.

### Bewertung:

Das beschriebene didaktische Konzept des vorliegenden Fernstudienganges erachten die Gutachter als ausgefeilt sowie nachvollziehbar und auf die Erreichung der Learning Outcomes ausgerichtet. Es steht in Einklang mit dem übergreifenden Fernstudiengangsziel und sieht adäquate Lehr- und Lernformen vor, sodass die virtuellen Lernbedingungen insgesamt als stimmig bewertet werden können. Dies wurde auch im Gespräch mit den Studierenden bestätigt. Dabei haben sich die Gutachter bei einer Demonstration der Lernplattform davon überzeugen können, dass die Studierenden während der Fernlehrphasen auf ein funktionierendes, ausgeklügeltes Lernmanagementsystem zurückgreifen können, in dem sich die didaktische Konzeption angemessen widerspiegelt. Die bei der Begutachtung zur Ansicht bereitgestellte Auswahl an Lehr- und Lernmaterialien entspricht dem zufordernden Niveau und wird den Studierenden über die Lernplattform sowie in Form gedruckter Studienbriefe zur Verfügung gestellt.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>			
3.4 Didaktisches Konzept			
3.4.1 Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes	x		
3.4.2 Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien	x		

### 3.5 Berufsqualifizierende Kompetenzen

Der vorliegende MBA-Fernstudiengang soll Studierenden auf der Basis ihrer beruflichen Erfahrung eine Weiterentwicklung ermöglichen. Die persönliche Entwicklung zielt dabei systematisch auf Übernahme umfassender Führungsverantwortung in Unternehmen oder Organisationen ab. Diesbezügliche berufsqualifizierende Kompetenzen erhalten die Studierenden den Angaben der Leuphana Universität zufolge unter anderem durch die Vermittlung grundlegender und vertiefender Managementkenntnisse, durch das Training von Soft Skills, die im Beruf gefordert werden, die Anwendung von Konzepten und Instrumenten an praktischen Beispielen und durch die Abstimmung der Wahlpflichtfächer an den in der Praxis vorzufindenden Einsatzfeldern.

### Bewertung:

Die Berufsbefähigung des gegenständlichen MBA-Programms wird zweifelsfrei erreicht. Die Leuphana Universität stellt dies einerseits durch den konsequenten Praxisbezug in den Modulen sicher und andererseits durch das outcome-orientierte Berufsbild, das mit der übergreifenden Zielsetzung des Studienganges korreliert. Insgesamt bewerten die Gutachter die Berufsbefähigung der Absolventen und die Erreichung der definierten Learning Outcomes als gegeben. Dazu tragen auch maßgeblich die Untersuchungen der Leuphana Universität zum Absolventenverbleib und zum Studienerfolg bei, in die die Gutachter vor Ort Einsicht bekommen (vgl. Kapitel 1.1).

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>				
3.5 Berufsqualifizierende Kompetenzen		x		

## 4 Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen

### 4.1 Lehrpersonal des Studienganges

Das Lehrpersonal des gegenständlichen MBA-Fernstudienganges setzt sich nach Darlegungen der Leuphana Universität aus sechs Lehrenden des Centre for Sustainability Management (ohne E-Tutoring und weiteres Betreuungspersonal), weiteren 13 hauptamtlich an der Hochschule beschäftigten Lehrenden und 29 externen Lehrenden zusammen. Die Beschäftigung der Personen erfolgt über Lehraufträge. Das hauptamtliche Lehrdeputat der Professoren der Leuphana Universität bleibt durch den Studiengang unberührt, gleichwohl erwäge die Professional School im Rahmen der Entwicklungsplanung der Hochschule die Option, künftig Teile des hauptamtlichen Lehrdeputats kapazitätswirksam für die weiterbildende Lehre anzurechnen.

Alle Lehrenden der Kernfächer sind durch eine einschlägige Promotion und anschließende Praxis- und Lehrtätigkeit und/oder durch Forschungs- und Lehrtätigkeiten im Rahmen einer Habilitation fachlich ausgewiesen. Die Lehrenden ohne Promotion sind erfahrene Praktiker, die in Lerneinheiten eingesetzt werden, die vor allem auf die Vermittlung praxisorientierter Fähigkeiten zielen. Die Leuphana Universität bietet ferner regelmäßig hochschuldidaktische Fortbildungen an, beispielsweise zur Gestaltung von Vorlesungen und Übungen oder interdisziplinären Lehrveranstaltungen. Einen Schwerpunkt bilden Angebote zum Medieneinsatz und eLearning. Überdies hat die Professional School ein Lehrendenhandbuch erstellt, das ein Leitbild für gute Lehre in der Weiterbildung beinhaltet.

Das Betreuungskonzept der Leuphana Universität stellt sich sowohl auf die Bedürfnisse von Fernstudierenden als auch auf unterschiedliche Phasen des Studiums ein und unterscheidet daher zwischen der Einführungsphase (mehrtägige Einführungsveranstaltungen), der studienbegleitenden Betreuung (tutorielle Begleitung, Betreuung durch Lehrende telefonisch, per Mail und über die Internetplattform, individuelle Sprechstunden) und der Abschlussphase, die ebenfalls via E-Tutorium sowie individuell zwischen Studierendem und Erst- bzw. Zweitbetreuer stattfindet.

#### Bewertung:

Anhand der Gespräche mit Lehrenden vor Ort, durch die zur Verfügung gestellten Lebensläufe aller Lehrenden sowie die Auflistung über die Zuordnung der Lehrenden zu den Modulen konnten sich die Gutachter vergewissern, dass sowohl Struktur als auch Anzahl des Lehrpersonals mit den Anforderungen des Studienganges korrespondieren und den nationalen Vorgaben entsprechen. Die Lehrkapazitäten können als hinreichend bewertet werden. Die von der Leuphana Universität beschriebenen Weiterbildungsmöglichkeiten des Lehrpersonals im Rahmen von hochschuldidaktischen Fortbildungen werden genutzt und schlagen sich beispielsweise, wie in den Gesprächen vor Ort zu erfahren war, auch in Stimmtrainings oder Projektmanagement-Schulungen nieder. Das Lehrendenhandbuch stellt überdies sicher, dass alle Lehrenden Rahmenbedingungen für die Lehre erhalten.

Vor Ort haben sich die Gutachter davon überzeugen können, dass die Betreuung der Studierenden fester Bestandteil der Dienstleistungen der Leuphana Universität ist. Die Studieren-

den zeigten sich zufrieden mit der Erreichbarkeit und Unterstützung der Dozenten sowohl in Präsenz- als auch Distanzlernphasen, sodass kein Zweifel besteht, dass die Studierenden bei Bedarf in akademischen und damit verbundenen Fragen angemessen unterstützt werden. Durch die Teilung des Studiengangsmanagements in Studiengangsleitung sowie Studiengangskoordination können spezifische Themen und Abläufe zusätzlich gezielt adressiert werden und die Studierenden erfahren überdies eine spezifische und individuellere Betreuung (s. Kapitel 4.2).

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>4. Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>			
4.1 Lehrpersonal des Studienganges			
4.1.1 Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen	x		
4.1.2 Betreuung der Studierenden durch das Lehrpersonal	x		

## 4.2 Studiengangsmanagement

Verantwortlich für das Management des Studienganges ist die fachliche Studiengangsleitung. Für die formale und ablauforganisatorische Abwicklung ist die Studiengangskoordination zuständig. Diese leitet unter anderem das permanente MBA-Betreuungsteam aus wissenschaftlichen Mitarbeitern und Verwaltungsmitarbeitern, wirkt bei organisatorischen Fragen mit, koordiniert Bewerbungs- und Zulassungsverfahren und verantwortet die Leitung der operativen Steuerung des Studienganges. Für alle Abläufe existiert eine ausführliche Prozessdokumentation in Form eines Prozesshandbuchs, die im Vertretungsfall eine gleichbleibend hohe Qualität in der Studierendenbetreuung sichert. Das MBA-Betreuungsteam trifft sich regelmäßig zu einem wöchentlichen Termin, um Projekte zu koordinieren und den Informationsstand aller Teammitglieder anzugleichen. Die Studiengangsleitung verantwortet unter anderem insbesondere die wissenschaftliche Leitung des Studienganges, die wissenschaftliche Fundierung sowie curriculare Umsetzung bzw. strategische Ausrichtung des Studienganges, die Qualitätssicherung auf fachlicher Ebene, die Modul- und Angebotsüberarbeitung sowie die Finanzplanung und das Budgetmanagement.

Für die Administration steht Studierenden und Lehrenden neben der Studiengangsleitung und -koordination weiteres Personal im Umfang von 5,25 Vollzeitstellen zur Verfügung. Dies umfasst eine Stelle der Verwaltungsfachkraft für die Beratung von Studierenden bei organisatorischen Fragen, eine halbe Stelle einer Verwaltungsfachkraft für allgemeine zentrale Sekretariatsaufgaben, eine Verwaltungsfachkraft für eLearning und Didaktik, eine 75% Stelle für Marketing, Außendarstellung und Interessentenbetreuung sowie drei wissenschaftliche Mitarbeiter. In die Professional School zusätzlich eingebunden ist unter anderem eine Rechtsabteilung (z.B. zur juristischen Prüfung der Rahmenprüfungsordnung), ein eLearning-Team und das Qualitätsmanagement. Dem Verwaltungspersonal stehen ebenso wie den Lehrenden nach Angaben der Leuphana Universität Maßnahmen zur Weiterbildung zur Verfügung.

### Bewertung:

Die Gutachter loben das Studiengangsmanagement, das die Umsetzung des Studiengangskonzeptes in sachgerechter Weise sicherstellt. Insbesondere durch die transparente und klar strukturierte Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen der Studiengangsleitung (v.a. fachli-

che Angelegenheiten) und der Studiengangskoordination (formale Organisation) können die Abläufe im Fernstudiengang ganz gezielt koordiniert und adressiert werden, was sich in dem störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes zeigt und im Gespräch mit Studierenden und Alumni bestätigt wurde. Gleiches gilt für die Verwaltungsunterstützung, von deren angemessener Qualität und Quantität sich die Gutachter in einem gemeinsamen Gespräch mit den Verwaltungsmitgliedern haben überzeugen können. Sie ist engmaschig geknüpft und in ihrer Personen- und Aufgabenzuordnung transparent gegliedert. Die Verwaltungsmitglieder haben auf Nachfrage vor Ort bestätigt, dass die beschriebenen Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind und bereits beispielsweise in Form von Schulungen zum Thema „Führen in Konfliktsituationen“ oder durch ein hochschulidaktisches Zertifikat wahrgenommen wurden.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>4. Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>				
4.2 Studiengangsmanagement				
4.2.1 Studiengangsleitung und Studienorganisation		x		
4.2.2 Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal		x		

### 4.3 Kooperationen und Partnerschaften

Die Kooperationen der Leuphana Universität finden auf den Ebenen Forschung, Lehre und Administration statt. Im Bereich der Forschung werden unter anderem gemeinsame interdisziplinäre Projekte durchgeführt und fakultätsbezogene Kolloquien zu aktuellen Forschungsfragen organisiert. Lehrbezogen gibt es einerseits eine institutionelle Zusammenarbeit zwischen den Studienkommissionen zur Beratung und qualitativen Weiterentwicklung des Lehrangebots und andererseits bestehen informelle Kooperationen, die sich unter anderem in einem gegenseitigen Engagement einzelner Lehrender in den jeweiligen Weiterbildungsprogrammen spiegeln. Auf administrativer Ebene manifestiert sich die professorale Kooperation z.B. in Zulassungs- und Prüfungsausschüssen. Kooperationen auf Instituts- und Hochschulebene bestehen mit diversen in- und ausländischen Universitäten (z.B. Arizona State University oder Universität Erlangen-Nürnberg) auf der Basis mündlicher Absprachen, wodurch einzelne an den jeweiligen Universitäten lehrende Dozenten für Lehraufgaben an der Leuphana Universität gewonnen werden konnten. Langjährige Kooperation bestehen überdies mit der Fernuniversität Hagen und dem Fraunhofer Institut Umwelt-, Sicherheit-, Energietechnik UMSICHT. Seit 1999 bieten die genannten Institutionen gemeinsam das interdisziplinäre Master-Fernstudienprogramm Umweltwissenschaften (M.Sc.) an. Zwischen dem Programm und dem gegenständlichen MBA-Programm Sustainability Management bestehen sowohl inhaltlicher Austausch als auch Vereinbarungen zur wechselseitigen Anerkennung von Studienleistungen. Auch diese Kooperation basiert auf Absprachen zwischen den jeweiligen Studienprogramm-Verantwortlichen. Überdies profitiert der vorliegende MBA-Fernstudiengang von Forschungsvorhaben, die gemeinsam mit anderen Hochschulen durchgeführt wurden (z.B. Universität St. Gallen, University of South Australia) und deren Ergebnisse sich in mehreren Studieninhalten widerspiegeln.

Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und weiteren Organisationen aus der Praxis sind für den anwendungsorientierten Studiengang Sustainability Management von besonderer Bedeutung. Beispielsweise resultieren direkte Verbindungen zu Unternehmen aus Forschungsprojekten, unter anderem mit dem Axel Springer Verlag, Obi oder Kneipp. Eine weitere wesentliche Quelle ist das Sustainability Leadership Forum als Arbeits- und Diskussionskreis von Unternehmen. Das Centre for Sustainability Management unterstützt das Fo-

rum im Rahmen von drei ganztägigen Workshops pro Jahr. Unter anderem bestehen auch Kooperationen mit Unternehmensverbänden wie dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft.

## Bewertung:

Sowohl Umfang als auch Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen bzw. wissenschaftlichen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen hat die Leuphana Universität beschrieben. Die meisten der den Kooperationen zugrunde liegenden Vereinbarungen betreffen den gegenständlichen Studiengang allerdings nicht unmittelbar. Einige Kooperationen basieren auf mündlichen Absprachen. Es wird angeraten, diese ebenfalls formal zu dokumentieren.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>4. Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>				
4.3 Kooperationen und Partnerschaften				
4.3.1 Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken		x		
4.3.2 Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen		x		

## 4.4 Sachausstattung

Die Leuphana Universität verfügt an ihrem Campus über eine Vielzahl an Räumen mit moderner Ausstattung. Es stehen fünf Hörsäle, 12-45 Seminarräume und 11-35 Fachräume zur Verfügung. Aufgrund des Blended-Learning-Charakters des vorliegenden MBA-Studienganges sind Räume auf dem Gelände der Leuphana Universität nur zu den fixierten Präsenzterminen erforderlich, alle sonstigen Lehraktivitäten finden auf einer elektronischen Lernplattform statt. Für die in Präsenzlehre durchgeführten Veranstaltungen werden insbesondere die renovierten Seminarräume in unmittelbarer Nähe zu den Institutsräumen auf dem Campus-Gelände reserviert. Sämtliche Unterrichtsräume entsprechen dabei den heutigen Anforderungen an die Lehre. Sie sind in der Regel mit Tafel/Whiteboard, Flipchart, Overhead-Projektoren und Beamern ausgestattet. Überdies ist die Leuphana Universität flächendeckend mit strukturierter Verkabelung ausgestattet, sodass in jedem Raum mindestens zwei Ethernet-Verbindungen zur Verfügung stehen. In zentralen Bereichen wie Bibliothek, Hörsälen, Rechenzentrum, Medienzentrum und Mensa ist zusätzlich W-LAN installiert. Den Lehrenden und Studierenden stehen an der Hochschule darüber hinaus insgesamt über 350 und in der Bibliothek 88 Computerarbeitsplätze zur Verfügung.

Für die Betreuung der elektronischen Lernräume auf der MBA-Plattform sowie für technikorientierte Fragestellungen stehen den Studierenden qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung. Bei Fragen zum eLearning bzw. zur virtuellen Lernumgebung können die Studierenden jederzeit Kontakt mit den zuständigen Mitarbeitern des MBA-Betreuungsteams aufnehmen, die persönlich, telefonisch, per E-Mail oder via elektronische Sprechstunde erreichbar sind. Anfragen werden in der Regel möglichst noch am gleichen Werktag und spätestens innerhalb von 24 Stunden beantwortet.

Das Bibliothekssystem der Leuphana Universität Lüneburg gehört zum gemeinsamen Bibliotheksverbund der norddeutschen Bundesländer und bietet im Rahmen von überregionalen Bibliothekskooperationen zahlreiche Dienstleistungen an, wie z.B. Online-Fernleihe, elektro-

nische Zeitschriftenbibliothek, Datenbankinformationssystem sowie Zugang zu Fachportalen. Die Bibliothek verfügt über 37 Planstellen, die aus dem regulären Universitätsetat finanziert werden. Der Bestand der Bibliothek umfasst derzeit 665.000 Bände, 1.225 laufende Print-Zeitschriften sowie 23.296 weitere elektronische Fachzeitschriften, 607 fachwissenschaftliche Datenbanken im Netzzugriff inklusive Nationallizenzen, 9.587 gebundene Dissertationen/Prüfungsarbeiten, über 35.000 elektronische Dissertationen und rund 18.000 lizenzierte elektronische Bücher. Ein dynamisches Bibliotheksentwicklungskonzept gewährleistet die ständige Entwicklung bzw. Aktualisierung der Bestände.

Der Online-Katalog der Universität verzeichnet alle Bestände. Mit dessen Hilfe können die Studierenden über das Internet auch von zuhause aus in den Beständen recherchieren, die Leihfrist der ausgeliehenen Medien selbst verlängern oder entliehene Titel für sich vormerken. Über eine Benutzerkennung ist auch der Online-Zugang zu elektronischen Dissertationen sowie zahlreichen Datenbanken der digitalen Bibliothek gewährleistet. Für die zu jeder Lerneinheit des MBA-Fernstudienganges als Pflichtlektüre vorhandenen Studienbriefe hält das Centre for Sustainability Management die exklusiven Nutzungsrechte. Diese Materialien werden den Studierenden postalisch zugesendet. Weitere Pflichtlektüre oder empfohlene Artikel für die verschiedenen Lehrveranstaltungen werden den Studierenden in der Regel online über die Lernplattform passwortgeschützt zur Verfügung gestellt. Die Zentralbibliothek hat von Montag bis Freitag von 08:30 Uhr bis 23:00 Uhr sowie Samstag und Sonntag von 10:00 Uhr bis 18:00 Uhr geöffnet.

Auf der eigenen Lernplattform wird den Studierenden zusätzlich eine studiengangsspezifische Literatur- und Materialsammlung zur Verfügung gestellt. Während der Öffnungszeiten ist grundsätzlich die bibliothekarische Betreuung der Studierenden gewährleistet, während der vorlesungsfreien Zeit gelten bedarfsgerecht leicht eingeschränkte Öffnungszeiten. Hier werden insbesondere Fallstudien, Unternehmensbeispiele oder Vortragsmitschnitte gesammelt und inhaltlich geordnet bereitgestellt. Dies umfasst derzeit ca. 300 Materialien.

## Bewertung:

Die Quantität und Qualität der Unterrichtsräume entsprechen den für den Studienbetrieb beschriebenen Notwendigkeiten. Hiervon haben sich die Gutachter bei einem Rundgang durch die Räumlichkeiten und anhand einer Führung durch die Bibliothek überzeugen können. Die Einrichtung entspricht modernen multimedialen Anforderungen und sämtliche Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar. Die virtuellen Studienbedingungen sind hinreichend dokumentiert und entsprechen ebenfalls den zu erwartenden Anforderungen, wovon sich die Gutachter bei der bereits genannten Demonstration der Lernplattform überzeugen konnten. Unterstützungsmöglichkeiten werden den Studierenden über die Online-Plattform in hinreichender Form angeboten. Eine persönliche Beratung bzw. Hilfe zur Problembehebung ist dabei umfänglich gewährleistet.

Der Zugang zu Literatur und Zeitschriften sowie digitalen Medien (u.a. elektronische Medien und Datenbanken) ist auf die Studieninhalte abgestimmt und auf dem aktuellen Stand. Die Öffnungszeiten der Bibliothek sind hinreichend lang und gewähren auch am Wochenende Eintritt, was insbesondere den Bedürfnissen der Studierenden im Weiterbildungsprogramm Rechnung trägt. Der Online-Zugang zur Fachliteratur ist über das Internet auch von außerhalb der Universität gewährleistet und stellt sicher, dass die Fernstudierenden jederzeit Zugang zur erforderlichen Literatur haben. Ein Konzept zur Erweiterung der Bibliothek ist vorhanden und zielt auf die Weiterentwicklung des Bestandes. Dies erachten die Gutachter als sachgerecht.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>4.</b>	<b>Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>			
4.4	Sachausstattung	x		
4.4.1	Quantität, Qualität der Unterrichtsräume	x		
4.4.2	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur	x		

## 4.5 Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges

Die Finanzierung des vorliegenden weiterbildenden MBA-Fernstudienprogramms erfolgt durch Studiengebühren. Für den Studiengang wurde anhand der garantierten Studierendenanzahl und der damit gekoppelten Studiengebühren eine detaillierte kostendeckende Kalkulation für die gesamte Kooperationslaufzeit erstellt. Als zusätzliche Grundausstattung stehen dem Studiengang durch die jährliche Overheadzahlung anteilig auch die Unterstützungs- und Serviceleistungen der Professional School inklusive der dort vorhandenen wissenschaftlichen und verwaltungsseitigen Personalressourcen sowie die Infrastruktur der Leuphana Universität zur Verfügung. Im gegenständlichen Studienprogramm seien in den vergangenen Jahren leichte Einnahmenüberschüsse erzielt worden, die zu finanziellen Rücklagen führten. Es sei den Angaben der Leuphana Universität zufolge nicht davon auszugehen, dass sich die solide finanzielle Situation des Studienprogramms substanzell verändert.

### Bewertung:

Eine finanzielle Grundausstattung der Professional School der Universität ist vorhanden. Die Studiengebühren und die notwendige Mindestanzahl an Studierenden gewährleisten der Planung entsprechend eine Deckung der anfallenden Kosten des Studienganges. Die in der Finanzplanung eingeplanten Overheadzahlungen sichern den Zugriff der Professional School auf die Infrastruktur und die Dienstleistungen der Universität. Die Finanzierungssicherheit für den gesamten Akkreditierungszeitraum ist aufgrund der Zugehörigkeit der Professional School zur staatlichen Universität gewährleistet.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>4.</b>	<b>Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen</b>			
4.5	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges	x		

## 5 Qualitätssicherung

Das Konzept zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Leuphana Universität Lüneburg basiert auf einem mehrere Ebenen bildenden zyklischen Modell, das eine Kombination unterschiedlicher, teils formalisierter, teils informeller Verfahren vorsieht und für wesentliche Prozesse Regelungen und formelle Ordnungen umfasst. Die wesentlichen Elemente des Zusammenspiels zwischen den einzelnen Studiengängen und den jeweils übergeordneten Einheiten sind in einem für alle Studienprogramme gültigen und jährlich aktualisierten „Quali-

tätshandbuch – Handbuch Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre“ dokumentiert. Für unterschiedliche Prozesse sind in diesem Qualitätshandbuch entsprechende Vorgehensweisen sowie Art und zeitliche Reihenfolge des Zusammenwirkens zwischen der Studiengangsleitung/-koordination und den übergeordneten Ebenen der Hochschule definiert. Die für die Qualitätssicherung und -entwicklung relevanten Organe und Gremien auf Hochschulebene sind das Präsidium, die Zentrale Studienkommission Lehre sowie die Stabsstelle Qualitätsentwicklung und Akkreditierung.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung im gegenständlichen Studienprogramm orientieren sich an den Verfahren und Instrumenten des Qualitätshandbuchs und wurden aufgrund des Blended-Learning-Konzepts entsprechend angepasst. Elemente der Qualitätssicherung sind die regelmäßige Lehrveranstaltungsevaluation (anonym und online) inklusive Workloaderhebungen, Studienabschlussbefragungen, Absolventenverbleibstudien, jährliche Qualitätszirkel, Maßnahmenpläne und Lehrberichte sowie kontinuierliches informelles Feedback.

Der Aufbau, Studienverlauf sowie die Prüfungsanforderungen des MBA-Studienganges gehen aus der Rahmenprüfungsordnung sowie den aktuellen fachspezifischen Anlagen hervor. Diese werden im Amtsblatt der Leuphana Universität, der „Gazette“, veröffentlicht und sind jederzeit auf den zentralen Webseiten der Leuphana Universität sowie über die spezifischen Seiten des Studienganges und des Studierendenservice transparent dokumentiert und verfügbar. Gleches gilt für die zentralen sowie studiengangsspezifischen Zugangs- und Zulassungsvoraussetzungen, die ebenfalls in der „Gazette“ veröffentlicht sind. Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderung hinsichtlich der Erbringung von Prüfungsleistungen sind in Form einer verlängerten Bearbeitungszeit oder in Form einer gleichwertigen Prüfungsleistung in anderer Form in § 7a der Rahmenprüfungsordnung dokumentiert und veröffentlicht. Dies gilt auch für Zeiten der Krankheit und dazu notwendigen Betreuung eines nahen Angehörigen sowie für die Inanspruchnahme von Schutzfristen des Mutter-schutzgesetzes sowie für Regelungen zur Elternzeit.

## Bewertung:

Das Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren der Leuphana Universität kann in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse als umfassend bezeichnet werden. Den auf mehreren Ebenen greifenden, verschiedenen Instrumentarien wird dabei durch ein Qualitätshandbuch ein formaler Rahmen gegeben. Darin finden sich neben den jeweiligen Zuständigkeiten auch Ausführungen zu den einzelnen Evaluationen. Die Leuphana Universität berücksichtigt dabei unter anderem Lehrevaluationen (im übergreifenden „Lehrveranstaltungsevaluationsbogen“) inklusive Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung und des Absolventenverbleibs. Bezuglich des Fernstudienprogramms wird auf einen spezifischen „Evaluationsbogen Fernlehre“ zurückgegriffen, wie bei der Begutachtung vor Ort zu erfahren war. Dieser beinhaltet jedoch keine konkrete Workload-Überprüfung, sondern lediglich die Frage, ob sich die Lerneinheit im Rahmen der Zeitvorgaben bearbeiten ließ. Diese Fragestellung ist nach Ansicht der Gutachter jedoch nicht geeignet, die studentische Arbeitsbelastung qualitätssicherungswirksam zu überprüfen, da sie zwar erkennen lassen kann, ob der Workload ggf. zu hoch ist (= Lerneinheit konnte nicht im Rahmen der Zeitvorgabe bearbeitet werden), jedoch keine Rückschlüsse darüber zulässt, inwiefern dieser auch zu niedrig angesetzt sein könnte oder wie hoch die tatsächliche Arbeitslast der Studierenden ist. Die Gutachter empfehlen daher die **Auflage**, die Workload-Erhebungen bezüglich einer geeigneten Fragestellung und einem geeigneten Antwortmodus zu überarbeiten, die Rückschlüsse auf die tatsächliche Arbeitsbelastung der Studierende zulassen

(Rechtsquelle: Kriterium 2.9 „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ i.V.m. Kriterium 2.4 „Studierbarkeit“ der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013).

Die transparente Dokumentation des Studienganges ist vollumfänglich durch die Homepage der Leuphana Universität sowie durch die Veröffentlichungen aller relevanten Dokumente (Rahmenprüfungsordnung inklusive Nachteilsausgleichsregelungen, Zulassungsordnung etc.) im offiziellen Amtsblatt gewährleistet.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>5. Qualitätssicherung</b>			
5.1 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung			<b>Auflage</b>
5.2 Transparenz und Dokumentation	x		

# Qualitätsprofil

**Hochschule:** Leuphana Universität Lüneburg

**Master-Fernstudiengang:** Sustainability Management (MBA)

Beurteilungskriterien	Bewertungsstufen		
	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
<b>1. Ziele und Strategie</b>			
1.1. Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Studiengangskonzeptes	x		
1.2 Studiengangsprofil (nur relevant für Master-Studiengang)	x		
1.3 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit	x		
<b>2. Zulassung (Zulassungsprozess und -verfahren)</b>			
2.1 Zulassungsbedingungen	x		
2.2 Auswahlverfahren	x		
2.3 Berufserfahrung (relevant für weiterbildenden Master-Studiengang)	x		
2.4 Gewährleistung der Fremdsprachenkompetenz	x		
2.5 Transparenz der Zulassungsentscheidung	x		
<b>3. Konzeption des Studienganges</b>			
3.1 Umsetzung			
3.1.1 Struktureller Aufbau des Studienganges (Kernfächer / ggf. Spezialisierungen (Wahlpflichtfächer) / weitere Wahlmöglichkeiten / Praxiselemente	x		
3.1.2 Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation Systeme (ECTS)“ und der Modularisierung			<b>Auflage</b>
3.1.3 Studien- und Prüfungsordnung	x		
3.1.4 Studierbarkeit	x		
3.2 Inhalte			
3.2.1 Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.2.2 Begründung der Abschlussbezeichnung	x		
3.2.3 Begründung der Studiengangsbezeichnung	x		
3.2.4 Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		
3.3 Kompetenzerwerb für anwendungs- und/oder forschungsorientierte Aufgaben (sofern vorgesehen - nur bei Master-Studiengang)	x		

<b>3.4</b>	<b>Didaktisches Konzept</b>	
3.4.1	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes	x
3.4.2	Begleitende Lehrveranstaltungsmaterialien	x
3.5	Berufsbefähigung	x
<b>4.</b>	<b>Ressourcen und Dienstleistungen</b>	
4.1	Lehrpersonal des Studienganges	
4.1.1	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen	x
4.1.2	Betreuung der Studierenden durch Lehrpersonal	x
4.2	Studiengangsmanagement	
4.2.1	Studiengangsleitung und Studienorganisation	x
4.2.2	Verwaltungsunterstützung für Studierende und das Lehrpersonal	x
4.3	Kooperationen und Partnerschaften	
4.3.1	Kooperationen mit Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Netzwerken (falls relevant)	x
4.3.2	Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen	x
4.4	Sachausstattung	
4.4.1	Quantität, Qualität der Unterrichtsräume	x
4.4.2	Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur	x
4.5	Finanzplanung und Finanzierung des Studienganges	x
<b>5.</b>	<b>Qualitätssicherung</b>	
5.1	Qualitätssicherung und Weiterentwicklung	<b>Auflage</b>
5.2	Transparenz und Dokumentation	x