

## **Akkreditierungsbericht**

Akkreditierungsverfahren an der

**HHL – Leipzig Graduate School of Management**

**„Full-time Master Program in Management“ (M.Sc.)**

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

**Erstakkreditierung am:** 21.06.2006, **durch:** ACQUIN, **bis:** 30.09.2011, **verl. bis:** 31.03.2012

**Vertragsschluss am:** 03.12.2010

**Eingang der Selbstdokumentation:** 31.01.2011

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 10./11.07.2011

**Zuständiger Fachausschuss bei ACQUIN:** Fachausschuss Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Bettina Kutzer / Ulf Schöne

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 05./06.12.2011

**Mitglieder der Gutachtergruppe:**

- **Diplom-Volkswirt Karl-Peter Abt**, ehem. Hauptgeschäftsführer der IHK Ostwestfalen, selbständiger Management- und Personalberater, Bielefeld
- **Tina Franke**, Masterstudierende „Business Management“, Fachhochschule Erfurt
- **Prof. Dr. Gerd Hofmeister**, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Fachhochschule Erfurt
- **Prof. em. Dr. Karl Lohmann**, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Investition und Finanzierung, Technische Universität Bergakademie Freiberg
- **Prof. Dr. Martin K. Welge**, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Technische Universität Dortmund

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

## **II. Ausgangslage**

### **1. Kurzportrait der Hochschule**

Die HHL – Leipzig Graduate School of Management sieht sich in der Tradition der 1898 gegründeten und 1946 in die Universität Leipzig eingegliederten Handelshochschule Leipzig. Sie wurde 1992 auf Initiative der Industrie- und Handelskammer Leipzig als gemeinnützige GmbH gegründet. 1994 wurde sie vom Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst als Hochschule anerkannt, seitdem hat sie auch das Promotionsrecht.

Zum Zeitpunkt der Begutachtung (Juli 2011) waren 300 Studierende in den Masterstudiengängen der Hochschule eingeschrieben, dem „Master Program in Management“ (M.Sc.) und dem „Master Program in General Management (MBA)“. Beide Studiengänge sind in Voll- und Teilzeit studierbar. Zusätzlich bietet die HHL ein berufsbegleitendes Promotionsprogramm an, das Studierenden mit entsprechender Vorbildung in den Themenfeldern Wirtschaft und Management offen steht. Es gibt keine Bachelorstudiengänge an der Hochschule.

### **2. Einbettung des Studiengangs**

Der Studiengang „Full-time Master Program in Management“ ist einer von zwei Vollzeit-Masterstudiengängen an der HHL – Leipzig Graduate School of Management. Er ist forschungsorientiert und führt zum Abschluss Master of Science. In einer Regelstudienzeit von 24 Monaten können 120 ECTS erworben werden. Der Studiengang ist gebührenpflichtig.

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

Der Vollzeit-Masterstudiengang „Management“ wurde – zunächst mit dem Abschlussgrad M.A. – 2006 erstmalig durch ACQUIN begutachtet und akkreditiert. Der Akkreditierungsbeschluss enthielt keine Empfehlungen.

### III. Bewertung der Gutachtergruppe

#### 1. Ziele

Die HHL – Leipzig Graduate School of Management setzt sich zum Ziel, bis zum Jahr 2020 zu den zehn führenden europäischen Business Schools zu gehören. Zusätzlich will sie dem folgenden Anspruch gerecht werden: “We educate effective and responsible business leaders through excellence in teaching, research and practise” (Mission der Hochschule). Ihre fünf akademischen Programme folgen dabei einem „general management approach“.

Als Kernziele formuliert die international ausgerichtete Hochschule für sich die interdependenten Ziele „Wachstum“ und „Erbringung von Spitzenleistung in Forschung und Lehre“. Um die erforderliche kritische Masse zu erreichen, wird eine Verdoppelung der Studierendenzahl bis 2020 angestrebt, wobei die Anzahl der Lehrstühle innerhalb der nächsten 10 Jahre von zehn auf 18 angehoben werden soll. Diese strategischen Wachstumsziele werden von der Gutachtergruppe als sehr ambitioniert eingeschätzt, erklären sich aber stimmig aus den oben genannten Kernzielen. Mit zunehmender Größe der Hochschule wachsen zum einen ihre Möglichkeiten, Spitzenforschung zu betreiben, zum anderen wird sie international stärker als Ausbildungsstätte wahrgenommen. Das auf diesen Faktoren beruhende Renommee der Hochschule soll wiederum zu einem Anwachsen der Bewerberzahlen beitragen. Die Zielerreichung soll sich an geeigneten Kennzahlen, wie der Anzahl der veröffentlichten Publikationen und dem Umfang von eingeworbenen Drittmitteln, orientieren.

Der forschungsorientierte Studiengang „Full-time Master Program in Management“ (M.Sc.) gehört zu den tragenden Säulen dieser Gesamtzielkonzeption. So gehen die Planungen davon aus, dass 20 bis 25% der Absolventen des Studiengangs promovieren werden, was den Forschungsanspruch des Studiengangs und der Hochschule unterstreicht.

Der Studiengang richtet sich an Bewerber, die bereits einen ersten Studiengang in Betriebswirtschaft oder Wirtschaft abgeschlossen und in diesem einen überdurchschnittlich guten Abschluss erzielt haben. Er soll die Studierenden sowohl zu einer wissenschaftlichen Karriere befähigen, als auch ihnen ermöglichen, anspruchsvolle Aufgaben in Unternehmensberatungen zu übernehmen oder Positionen im Junior- oder mittleren Management in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen zu bekleiden.

Um dieses Ausbildungsziel zu erreichen, sollen die Absolventen des Studiengangs über folgende globale Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen: Hervorragende allgemeine Managementkenntnisse („excellent general management knowledge“), kritisches Denken und Problemlösungskompetenz („critical thinking and problem solving“), effektives und verantwortungsvolles Führungshandeln („effective and responsible leadership“), Kenntnisse in Ethik und Übernahme sozialer

Verantwortung („ethics and social responsibility“) und schließlich Kommunikationskompetenz („communication skills“). Die angestrebten Fähigkeiten werden in enger Kooperation mit den Praxispartnern laufend abgestimmt; sie sind nach Meinung der Gutachtergruppe berufsqualifizierend. Zur Beschäftigungsbefähigung trägt weiterhin auch das verpflichtende Praktikum bei. Im Gespräch mit den Studierenden vor Ort zeigte sich, dass ein Großteil von ihnen schon während des Studiums einen Arbeitsplatz gefunden hatte.

Die im Einzelnen zu erwerbenden Kenntnisse und Fähigkeiten, die in Summe die globalen Kenntnisse und Fähigkeiten ergeben, werden in den ausführlichen Modulbeschreibungen detailliert angegeben. Der Studiengang folgt in Konzeption und Dokumentation den Vorstellungen des „Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse“ der Kultusministerkonferenz in der Fassung vom 21.04.2005.

Die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden wird inhärent durch die Inhalte des Studienprogramms gefördert, was sich auch in dem Leitziel der Ausbildung von „verantwortungsvollen Führungspersönlichkeiten“ ausdrückt. So gibt es im Kernbereich des Studiums zwei Module zur Entwicklung von „Leadership Skills“, und ein Modul widmet sich der Vereinbarkeit von „Competitiveness and Ethics“. Die Lehrenden betonen, dass sie auch in den anderen Lehrveranstaltungen Fragen der ethischen und sozialen Verantwortung einfließen ließen. Ergänzend können die Studierenden sich in insgesamt sieben Studierendeninitiativen zivilgesellschaftlich engagieren. Diese reichen von der Ausrichtung eines jährlichen internationalen Sportturniers („European Ivy League“), über ein Forschung und Unternehmen zusammenführendes Forum zu Fragen der Energieversorgung („Energy Club“) bis hin zu einer Organisation für studentische Entwicklungshilfeprojekte („Business Students without Borders“). Einmal im Jahr zeichnet die Hochschule einen Studierenden mit dem Titel „Schmalenbach Scholar“ für besonderes zivilgesellschaftliches Engagement aus.

Der Studiengang, der zurzeit einmal, in Zukunft zweimal im Jahr Studierende aufnimmt, bietet 40 Studienplätze, die inzwischen alle vergeben werden können. Bei den Angaben zu der bisherigen quantitativen Entwicklung des Studiengangs fielen der Gutachtergruppe der relativ geringe Anteil an weiblichen Studierenden sowie ein Rückgang der Zahl der ausländischen Studierenden im Jahr 2010 auf. Letzteres wird von Seiten der HHL als ein vorübergehender Effekt betrachtet. Die Zahl der internationalen Kooperationspartner sei hoch und die internationale Ausrichtung der Studiengänge werde von der Hochschulleitung auch weiterhin stark gefördert. Der relativ geringe Anteil weiblicher Studierender könnte mit den bisher von den Absolventen gewählten Berufseinstiegen zusammenhängen. Gleichzeitig bemüht sich die Hochschule aber aktiv, die Anzahl der weiblichen Studierenden zu erhöhen, hierauf wird in dem Kapitel „Konzept“ näher eingegangen. Ebenfalls gering ist der Frauenanteil innerhalb des wissenschaftlichen Personals.

Die Hochschule ist sich dessen bewusst und versucht, dem entgegenzusteuern. In den Gesprächen vor Ort hat sie sich zudem glaubhaft zum Gleichstellungsgedanken bekannt. Dennoch wird der HHL an dieser Stelle empfohlen, bei der Besetzung von Professuren und der Benennung von neuen Lehrbeauftragten Gleichstellungsaspekte stärker zu berücksichtigen.

## 2. Konzept

Der Aufbau und die Struktur des Masterstudiengangs „Management“ haben sich seit der Erstakkreditierung verändert. Die Regelstudienzeit des Masterstudiengangs „Management“ wurde von 18 auf 24 Monate erhöht, so dass der Studiengang nun einen Umfang von 120 ECTS hat. Ein akademisches Jahr ist in vier Abschnitte (terms) unterteilt, wobei jeweils 30 ECTS innerhalb von zwei Terms erworben werden. Der Studienbeginn ist zukünftig im April und September möglich.

Mit Abschluss des Studiengangs wird der Grad M.Sc. erworben. Die Hochschule begründet diesen Abschlussgrad mit dem expliziten Forschungsanspruch des Studiengangs und mit der Rolle der quantitativen Methoden innerhalb dieses Ansatzes. Der Anteil der quantitativen Methoden sei seit der Erstakkreditierung in einem Großteil der Module kontinuierlich erweitert worden, und auch in der Bearbeitung von Fallstudien seien die Studierenden angehalten, nicht nur deskriptiv vorzugehen. Bei der weiteren Durchführung des Studiengangs sollte die Hochschule dafür Sorge tragen, dass quantitative Methoden weiterhin in den Modulen verankert sind. Die Gutachter empfehlen, deren Anteil im Studienprogramm weiter auszubauen.

Der Studiengang ist komplett modularisiert. Die Pflichtfächer („core fields“) des Curriculums bestehen nun aus mehreren Modulen („core modules“) mit jeweils 5 ECTS-Punkten. Insgesamt werden 65 ECTS in den Pflichtmodulen aus den folgenden Feldern belegt: „Integrated Management“, „Economics“, „Leadership Skills“, „Ethics and Governance“, „Practical Experience“ sowie „Study Abroad“. Somit sind nun Praxis- und Auslandsphasen in das Studium eingebunden. Das Modul „Practical Experience“ umfasst ein „Field Project“ und ein vorbereitendes Praktikum. Die Auslandsphase deckt idealerweise einen Term ab, hier belegen die Studierenden Module der ausländischen Hochschule im Umfang von 15 ECTS. Die an der Partnerhochschule zu absolvierenden Module werden mit den Lehrenden und dem Prüfungsausschuss vor Abreise abgestimmt, so dass die Anschlussfähigkeit an das Curriculum des „Full-Time Master Program in Management“ gewährleistet werden kann.

Im Bereich der Wahlfächer stehen folgende acht Fächer zur Auswahl, in denen je zwei Module zu 5 ECTS angeboten werden: „Finance“, „Accounting“, „Marketing“, „Logistics and Supply

Chain Management“, „Entrepreneurship“, „Strategy“, „Advanced Economics“ und „Advanced General Management“. Für die Masterarbeit werden 15 ECTS-Punkte vergeben.

Die Hochschule ist bemüht, die Module veränderten Gegebenheiten anzupassen. In der Weiterentwicklung des Studiengangs wird Feedback von den Studierenden, Professoren und potentiellen Arbeitgebern einbezogen. Ebenso werden wissenschaftliche Trends zur Optimierung des Studiengangs berücksichtigt. Daher wurde seit der Erstakkreditierung das Curriculum teilweise überarbeitet. Beispielsweise wurde ein neues Pflichtfach „Ethics & Governance“ eingeführt, während im Wahlfach „Accounting“ der Bestandteil „Auditing“ abgeschafft wurde. Dies wird damit begründet, dass die meisten Absolventen in Unternehmensberatungen oder der Industrie tätig werden und weniger im Wirtschaftsprüfungswesen. Zusätzlich erfolgte eine Neugestaltung des Wahlmoduls „Entrepreneurship“, der Inhalt „Family Business“ wurde durch „Starting new Businesses“ ersetzt, da sich gezeigt hatte, dass dieser Inhalt stärker den Interessen der Studierenden entspricht. Das Themenfeld „Entrepreneurial Finance & Marketing“ wurde von „Managing Growth Companies“ abgelöst, weil eine Fokussierung lediglich auf Finanz- und Marketingaspekte eines Unternehmens unzureichend erschien. Diese inhaltlichen Veränderungen zeigen, dass die Hochschule in hohem Maße darum bemüht ist, die im Studiengang vermittelten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes und den Interessen der Studierenden auszurichten. Auch die Gewichtung und die Zahl der ECTS-Punkte für die Pflichtfächer wurden erhöht. Dies erlaubt innerhalb des Curriculums eine Kombination von vielseitigen Managementinhalten mit wissenschaftlichen und sozialen Kompetenzen sowie mit Praxiserfahrungen.

Der Studiengang ist sinnvoll strukturiert, was die vorliegenden detaillierten Modulbeschreibungen bestätigen. Die Lehrmethoden umfassen eine Kombination aus Vorlesungen, Übungen, Fallstudien, Gruppendiskussionen, Vorträgen, Rollenspielen sowie Simulationen. Die Unterrichtssprache ist Englisch. Prüfungen werden in mündlicher oder schriftlicher Form zum Beispiel als Hausarbeiten, Präsentationen mit anschließender Diskussionsrunde sowie Projektarbeiten erbracht. Somit fördern die Lehrveranstaltungsformen, Lehrmethoden und Prüfungsmodalitäten die Zielerreichung.

Das Konzept des Masterstudiengangs „Management“ ist geeignet, die Studiengangsziele zu erreichen. Nach den Veränderungen sind die Inhalte im Hinblick auf die Zielerreichung in sich weiterhin stimmig und aktuell. Gleichzeitig haben diese Änderungen positive Auswirkungen auf die Studierbarkeit und die Flexibilität des Studiengangs. Besonders die Verlängerung der Regelstudienzeit trägt zu einem ausgewogenen studentischen Workload bei. Dabei entspricht 1 ECTS einer Arbeitsbelastung von 30 Stunden.

Die Prüfungen verteilen sich gleichmäßig über einen Term, so dass in der Regel alle zwei bis drei Wochen eine Prüfungsleistung zu erbringen ist. Diese Verteilung der Prüfungsbelastung wird von den Studierenden positiv bewertet. Dies zeigte sich sowohl in den Gesprächen vor Ort als auch in den Ergebnissen der der Gutachtergruppe vorgelegten Studiengangevaluation. Die Lehrenden versicherten außerdem, dass sie die Prüfungsbelastung beobachten und bei Bedarf flexibel reagieren können. Bis auf die Abschlussarbeit, die nur einmal wiederholt werden kann, können auf Antrag alle Prüfungen zweimal wiederholt werden, wobei in der Bewertung ein Mittelwert zwischen der Erstnote und der Wiederholungsnote gebildet wird. Auch diese Regelung findet die Zustimmung der Studierenden, die das Konzept des Studiengangs insgesamt als gut studierbar bewerten.

Der mehrstufige Auswahl- und Zulassungsprozess ist in der Studienordnung geregelt und wird von der Hochschule ausführlich in ihrer Selbstdokumentation dargelegt. Neben den üblichen Qualifikationsnachweisen (erfolgreicher Bachelorabschluss in Betriebswirtschaft oder Volkswirtschaft mit mindestens 180 ECTS, TOEFL mit mindestens 90 Punkten und Nachweis des erfolgreichen Ablegens des GMAT) sind unter anderem jeweils ein Interview mit einem Professor der HHL und einem Personalverantwortlichen eines Wirtschaftsunternehmens zu absolvieren. Ferner wird der Abschluss einer kaufmännischen Ausbildung oder der Nachweis eines Praktikums beziehungsweise mehrerer Praktika im kaufmännischen Bereich, in der Regel von mindestens drei Monaten Dauer, gefordert. Der Zulassungsausschuss entscheidet nach Auskunft der Hochschule einstimmig. Die Bewerber können sich an anderen Hochschulen erbrachte Studienleistungen auf ihr Studium an der HHL anrechnen lassen. Die Anerkennung erbrachter Leistungen ist in § 6 der Prüfungsordnung geregelt und aus Gutachtersicht hinreichend.

Seit der Erstakkreditierung hat sich nach Aussagen der Hochschule mit zunehmendem Bekanntheitsgrad der HHL die Anzahl von sehr gut ausgebildeten und hochmotivierten Bewerbern stetig erhöht. Nach Angaben der Hochschule liegt die durchschnittliche Abiturnote der Studienanfänger zurzeit bei 1,8.

Wie schon erwähnt, ist der Frauenanteil an den Studierenden und den Bewerbern verhältnismäßig gering. Um dies zu ändern werden weibliche Testimonials in allen Werbeträgern eingesetzt, und die Hochschule arbeitet daran, ein Netzwerk für Frauen einzurichten, das weibliche Studierende und berufstätige Absolventinnen einbezieht. Für die Zukunft sind weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote geplant.

Die Belange von Studierenden in besonderen Situationen werden berücksichtigt. So befindet sich die Hochschule derzeit in Verhandlungen mit einem Kindergarten, um Studierenden mit Kind Kindergärtenplätze bereitstellen zu können. Fragen des Mutterschutzes werden in § 20 des

Sächsischen Hochschulgesetzes geregelt. Die Prüfungsordnung der HHL trifft in § 13 Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderungen.

Der Studiengang entspricht in der vorliegenden Form den „Ländergemeinsamen Strukturvorgaben“ der Kultusministerkonferenz (i.d.F. vom 04.02.2010).

### **3. Implementierung**

Nach Angaben der Hochschule sind zurzeit 10 festangestellte Professoren und 4 Assistenz-Professoren an der HHL tätig. 2 neue Stellen sind fest eingeplant. 92% der Lehrkapazität wird durch HHL-Professoren abgedeckt, der Rest durch Lehrbeauftragte. Beim Einsatz von Habilitanden und Gastdozenten, der relativ kurzfristig erfolgen kann, sieht die Hochschule noch Reserven. Ferner entspanne sich die Lehrsituation durch die vorgesehene Verlängerung der Regelstudienzeit von 18 auf 24 Monate, die zu mehr vorlesungsfreien Zeiten führt. Da beabsichtigt ist, ab Frühjahr 2012 pro Jahr 2 Klassen des Studiengangs einzurichten, und da die Synergieeffekte im Bereich der Wahlfächer begrenzt sind, sollen mindestens vier neue Professorenstellen beziehungsweise Juniorprofessuren hinzukommen. Auf Nachfrage der Gutachter versicherte die Hochschulleitung, dass die Kursgrößen 40-45 Studierende in den Pflichtfächern und 10-15 Studierende in den Wahlfächern nicht überschreiten werden.

Die seit Oktober 2010 amtierende neue Universitätsleitung wird das Zukunftskonzept aus dem Jahr 2007 unter Einbeziehung externer Gutachter überarbeiten und auf einer Klausurtagung im Herbst 2011 die „Strategie 2020“ mit den entsprechenden Zielvereinbarungen und den erforderlichen organisatorischen und infrastrukturellen Maßnahmen verabschieden.

Insgesamt sind die Planungen der Hochschule nachvollziehbar. Die derzeitige personelle Ausstattung, auch im administrativen und technischen Bereich, die seit der Erstakkreditierung kontinuierlich angepasst und verbessert worden ist, kann als ausreichend angesehen werden. Bei der angestrebten Wachstumsstrategie geben die Gutachter zu bedenken, die notwendigen personellen und organisatorischen Vorkehrungen nicht nur zu definieren, sondern auch insbesondere zur Qualitätssicherung den zusätzlichen Finanzbedarf zeitnah sicherzustellen.

Ausweislich der vorgelegten Unterlagen, beispielsweise Kopien (ohne Testat) der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung 2009, und weiterer Erläuterungen bei der Begehung vor Ort wird auch das Geschäftsjahr 2010 mit einem Defizit abschließen. Die Hochschulleitung strebt für 2011/2012 ein ausgeglichenes Betriebsergebnis an. Zurzeit stammen 47 % der Gesamteinnahmen aus Studiengebühren (Gesamtgebühr pro Studienplatz: 25.000 €).

Die finanziellen Rahmenbedingungen sind nach Angaben der Hochschule, die sich immer noch in der Aufbauphase befindet, eng mit den Gesellschaftern der HHL abgestimmt, das heißt der IHK Leipzig, der Gesellschaft der Freunde der HHL e.V. und der Kramer Stiftung. Ideell und materiell wird die HHL auch durch die Stadt Leipzig unterstützt, beispielsweise durch die Finanzierung einer Juniorprofessur und im Rahmen des Programms zur Stärkung des Wissenschaftsstandortes Leipzig. Der Freistaat Sachsen stellt nach Angaben der HHL die Liegenschaften kostenlos zur Verfügung, so dass lediglich die Betriebskosten von der Hochschule zu tragen sind. Er hat der Hochschule ferner ein Nachrangdarlehen gewährt, das als Kapitalanlage genutzt wird, wobei die Zinserträge zur Deckung der laufenden Kosten eingesetzt werden. Zur Unterstützung der Expansionspläne der HHL werden vom Freistaat Sachsen für 2011/2012 zusätzlich 700.000 € erwartet. Ob die von der Hochschulleitung skizzierte Wachstumsstrategie, die – wie dargelegt – noch spezifiziert werden muss, erfolgreich umgesetzt werden kann, hängt insbesondere auch davon ab, ob sich die Anzahl der Studierenden nachhaltig steigern lässt.

Die sächlichen Ressourcen werden von der HHL in der Selbstdokumentation im Detail beschrieben, wobei seit der Erstakkreditierung zusätzliche Flächen für den Lehrbetrieb, die Verwaltung und für die Arbeit in Gruppen hinzugekommen sind. Auch die IT-Infrastruktur und die Ausstattung der Bibliothek wurden an die gestiegenen inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen angepasst. Während der Vor-Ort-Begehung konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass genügend Lehr- und Arbeitsräume vorhanden sind, diese sich in einem sehr guten Zustand befinden und zum Teil sehr gut ausgestattet sind (Beamer, Smart Boards). Die Bibliothek verfügt über eine Reihe von Arbeitsplätzen, die Studierenden können sich aber jederzeit, auch nachts, Bücher aus der Bibliothek entleihen. Dabei setzt die Hochschule auf ein „Honor“-System: Die Studierenden können ohne ein Kontrollsystem Bücher entleihen, was laut Aussage der Bibliotheksleitung bisher nicht zu einem höheren Schwund im Bestand geführt hat. Mit Ende des Sommersemesters soll den Studierenden eine neue „student lounge“ zur Verfügung stehen.

Insgesamt ist zu den Ressourcen festzustellen, dass die Fortführung des Studiengangs hinsichtlich der qualitativen und quantitativen personellen und sächlichen sowie räumlichen und infrastrukturellen Ausstattung gesichert erscheint.

Präsident, Kanzler, Gesellschafterversammlung und ein Beirat mit 13 Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft sind die zentralen Entscheidungsträger der Hochschule. Lehre und Forschung sind zurzeit in 8 „central areas of management“ organisiert, die im Zuge der Expansion zu Abteilungen mit jeweils mehreren Lehrstühlen umgewandelt werden sollen. In ihrer Selbstdokumentation stellt die Hochschule auch eine Reihe von zwischenzeitlich gegründeten hochschuleigenen Forschungszentren vor, die enge Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen und Forschungseinrichtungen unterhalten. Ferner verweist die Hochschule auf die Kooperationen mit 106 aus-

ländischen Partnerhochschulen und die geübte Praxis, dass sie nicht mehr als zwei Studierende gleichzeitig an eine Partnerhochschule entsendet. Im Rahmen des Studierendenaustauschs mit staatlich anerkannten beziehungsweise akkreditierten ausländischen Partnerhochschulen ist es den Studierenden der HHL möglich, neben dem Abschluss „Master of Science“ (M.Sc.) einen weiteren Abschluss an einer Partnerhochschule zu erlangen.

Über die Beteiligung von Studierenden an der Verwaltung der Hochschule, wie etwa im Rahmen der Fachbereichsräte der öffentlichen Hochschulen, erfuhren die Gutachter in den Gesprächen vor Ort, dass es keine Fachschaften gibt, Vertreter der Studierenden aber in allen zu wählenden Gremien präsent sind. Übereinstimmend berichten die Studierenden, dass sie sich gut in die Entscheidungsprozesse der Hochschule eingebunden fühlen.

Die Ziele, Methoden und Inhalte des Studiengangs sowie die Modalitäten der Vergabe von Studienplätzen sind für die Studierenden transparent und nachvollziehbar. Diploma Supplement, Transcript of Records, Modulkatalog und die verabschiedeten Studien- und Prüfungsordnungen liegen vor und sind sinnvoll und transparent gestaltet. In Bezug auf die Praxisanteile macht die Modulbeschreibung des Moduls „Practical Experience“ umfangreiche Angaben zu dem Modulbestandteil „Field Project“, geht aber nur rudimentär auf den weiteren Bestandteil des Moduls, das vorhergehende Praktikum („Mandatory Internship“), ein. Hier ist die Modulbeschreibung um eine ausführlichere Darstellung und eine Darlegung der Regularien zur Ableistung des Praktikums entsprechend zu ergänzen. Die Hochschule stellt ausreichend Materialien zur Verfügung, anhand deren sich die Studierenden informieren können. Verschiedene Kommunikationskanäle wie zum Beispiel der Internetauftritt, Messen, Informationstage/ Events und Informationspakete werden zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Bewerbern genutzt. Für die Studierenden bietet die HHL neben der Studienberatung in Form eines „Career Service“ auch eine kontinuierliche Berufsberatung an. Aber auch Bewerber für den Studiengang können diese Form der Dienstleistung in Anspruch nehmen.

Die Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die Studierenden durch die Lehrenden und verschiedene Hochschuleinrichtungen sehr gut betreut werden. Dies gilt auch für die Unterstützung bei der Vergabe von Darlehen durch örtliche Banken, die Vergabe von Stipendien und die Förderung zahlreicher Aktivitäten im außeruniversitären Bereich. Bemerkenswert ist, dass den Beurteilungen und Verbesserungsvorschlägen der HHL-Absolventen von der Hochschulleitung besondere Beachtung geschenkt wird. Ein Großteil der Interessenten und Studienanfänger wird nach Angaben der Hochschule durch Absolventen der HHL akquiriert.

Angesichts der zurzeit noch überschaubaren Anzahl von Studierenden gibt es keine festen Sprechstunden der Lehrenden, man praktiziert stattdessen eine „open door policy“, die von den Studierenden bestätigt und geschätzt wird.

Die umgesetzte Aufbau- und Ablauforganisation entspricht dem derzeitigen Entwicklungsstand der Hochschule. Zur Sicherstellung eines reibungslosen Lehrbetriebs im Zuge der geplanten Kapazitätsausweitung der Studierendenzahlen empfehlen die Gutachter jedoch, Abstimmungsverfahren und Zuständigkeiten schon im Vorfeld verbindlich zu regeln und entsprechend zu kommunizieren, damit diese den veränderten Rahmenbedingungen bei einer deutlich erhöhten Studierendenzahl gerecht werden.

#### **4. Qualitätsmanagement**

Für die Qualitätssicherung und -entwicklung stellen sowohl die bereits erwähnte Mission als auch die Vision der HHL, in Zukunft zu den besten Business Schools Europas zu gehören, den übergeordneten Orientierungsrahmen dar.

Das System der Qualitätssicherung stützt sich auf ein umfangreiches Set an Instrumenten. Hierzu gehören Lehrveranstaltungsevaluationen („course evaluations“), Evaluationen zur Arbeitsbelastung der Studierenden („workload evaluations“), Gesprächsrunden der Studierenden mit der Studiengangleitung („meetings with the program management“), HR Development, Gesprächsrunden aller Hochschulangehörigen („community meetings“), eine Kultur der offenen Tür („open door policy“), Absolventenbefragungen („alumni surveys“), Evaluationen der Dienstleistungsqualität („Service quality questionnaire“) sowie gesonderte Rückmeldungsrunden mit kurz vor dem Abschluss stehenden Studierenden („feedback session before graduation“).

Integraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems ist die im Jahr 2006 geschaffene Funktion eines „Quality Manager“, der unmittelbar dem Executive Management, welches aus dem Academic Director (Dean) und dem Administrative Director (Chancellor) besteht, berichtet. Darüber hinaus konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Fakultätsmitglieder der HHL der Qualitätssicherung ihrer Studienprogramme einen hohen Stellenwert beimessen und mit ihrem Know-how und Personalkapazitäten maßgeblich unter anderem auch die Arbeit des Quality Manager unterstützen. Die Qualitätsstandards werden über die Grundausstattung mit Personal- und Sachmitteln gewährleistet. Dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Studienqualität dienen auch die Bemühungen, ständig in die Verbesserung der Sach- und Personalkapazitäten zu investieren.

Die outputorientierte Qualitätssicherung greift auf die oben genannten Instrumente der Qualitätssicherung zurück. Die Aufgaben des Quality Managers bestehen unter anderem in der Realisierung interner Verbesserungsmöglichkeiten und der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen und gegebenenfalls von Neuerungen an der HHL. Damit will man auch dem übergeordneten

Qualitätsanspruch der HHL, die Qualität der Lehre und Forschung an der HHL ganzheitlich zu verbessern, gerecht werden.

Die Veranstaltungen der Lehrenden werden in einem regelmäßigen Rhythmus unter Zugrundelegung der CampusNet Software evaluiert. Die Ergebnisse dienen als Gesprächsgrundlage für „performance reviews“ durch den Dekan, bei Lehrbeauftragten werden die Evaluationsergebnisse als wesentliche Entscheidungsgrundlage für Vertragsverlängerungen genutzt. Die Ergebnisse der Evaluation werden zentral aufbereitet und anschließend den Lehrenden und dem Dekan zur Verfügung gestellt.

Beim „meeting with the program management“ können die jeweiligen Studiengruppen unter anderem mögliche Gründe für Unzufriedenheit und Kritik äußern und eigene Verbesserungsvorschläge und Anregungen einbringen. In den dreimal jährlich stattfindenden „community meetings“ wird regelmäßig über Verbesserungen in den Lehr- und Betreuungsprozessen diskutiert.

Ein zusätzlicher Bestandteil der Qualitätssicherungsmaßnahmen ist der „service quality questionnaire“. Dieser im Jahre 2009 eingeführte Evaluationsbogen ermöglicht den Studierenden einmal pro Jahr eine Evaluierung der Servicequalität der akademischen Verwaltung. Das 2008 eingeführte Instrument der „feedback session before graduation“ verfolgt die Zielsetzung, sowohl allgemeine als auch programmpezifische Meinungsbilder beziehungsweise Bewertungen von Studierenden zu erfassen, die kurz vor dem Abschluss ihres Studiums stehen. An ihr nehmen neben den betroffenen Studierenden die Hochschulleitung und Vertreter der Studienprogramme teil.

Die Ergebnisse der Studierendenbefragungen werden per Aushang veröffentlicht. Sie fließen in einen Qualitätskreislauf ein, dabei dienen die Evaluationsergebnisse als Erfolgskontrolle (Zielerreichung) und auch als Grundlage für den kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozess im Sinne der grundsätzlichen Zielstellung, den Studiengang ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern. Im Rahmen der Evaluationen werden auch statistische Daten, wie etwa zur Arbeitsbelastung (seit Anfang 2010), erfasst. Veränderungen im Sinne der angeregten Verbesserungen sind nach Aussagen der Studierenden zeitnah festzustellen. Positiv bewerteten die Studierenden auch die an der HHL gepflegte „open door policy“.

Hinsichtlich ihrer Absolventenbefragung verweist die HHL auf ihren „alumni survey“, der im Januar 2010 implementiert wurde. Über weitere Kontaktmöglichkeiten, etwa das Alumni-Netzwerk oder die umfassenden HHL-Industriekontakte, erhält die Hochschule zudem auf informellem Wege Feedback über die Zufriedenheit mit der Lehre, den Studienbedingungen, den Forschungsaktivitäten der Universität und ähnliches. Aus der Mannigfaltigkeit der Projekte und den Forschungsaktivitäten kann geschlossen werden, dass die HHL regional und überregional

gut im System der Industrielandschaft verortet ist und die Zusammenarbeit mit ihr gesucht wird. Die Mitglieder der Fakultät betonten grundsätzlich auch die hohe Bedeutung der Ergebnisse von Rankings und externen Begutachtungen für das Qualitätsmanagementsystem.

Die HHL hat seit der Erstakkreditierung ein umfassendes System der Qualitätssicherung und -entwicklung konzipiert, welches nach Ansicht der Gutachter die Qualität des Studiengangs in allen relevanten Bereichen sicherstellt. Das Qualitätsmanagementsystem verfolgt auch in Zukunft laut Aussage der HHL den Anspruch, systematisch auf eine kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualität in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse ausgerichtet zu sein. In Planung, Durchführung und Auswertung der Qualitätssicherungsverfahren sind Lehrende, Studierende und Verwaltungsmitarbeiter gleichermaßen eingebunden, was die Gutachter ausdrücklich begrüßen.

#### **5. Resümee mit Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009**

Seit der Erstakkreditierung wurde der Studiengang in wesentlichen Punkten weiterentwickelt. Die ambitionierten Ausbildungsziele werden schlüssig im Studiengangskonzept umgesetzt, so dass die Absolventen des „Full-time Master Program in Management“ gut auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet werden. Die hohe Zufriedenheit der Studierenden mit dem Studiengang und der Hochschule zeigt, dass der hohe Anspruch des Programms nicht zu Lasten seiner Studierbarkeit geht. Bis auf die unzureichende Darstellung des Pflichtpraktikums in der Modulbeschreibung des Moduls „Practical Experience“ erscheint die Studienorganisation vorbildlich.

Bei der Weiterentwicklung des Studienprogramms, insbesondere in Bezug auf die Wachstumsziele, sollte nach Ansicht der Gutachtergruppe dafür Sorge getragen werden, dass die bisher funktionierenden Arbeits- und Entscheidungsprozesse an die Kapazitätserweiterung angepasst werden. Bei der Neubesetzung von Stellen des akademischen Personals wäre weiterhin eine Erhöhung des Frauenanteils wünschenswert.

Insgesamt kommen die Gutachter zu einer deutlich positiven Bewertung des Studienganges. Der begutachtete Studiengang entspricht den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse vom 21.04.2005, den Anforderungen der Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010, den landesspezifischen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen sowie der verbindlichen Auslegung und Zusammenfassung

dieser Dokumente durch den Akkreditierungsrat (Kriterium 2.2 Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem).

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien Qualifikationsziele (Kriterium 2.1), Studiengangskonzept (Kriterium 2.3), Studierbarkeit (Kriterium 2.4), Prüfungssystem (Kriterium 2.5), Ausstattung (Kriterium 2.6), Qualitätssicherung und Weiterentwicklung (Kriterium 2.8) sowie Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit (Kriterium 2.10) erfüllt sind. Hinsichtlich Kriterium 2.7 (Transparenz und Dokumentation) merken die Gutachter an, dass die Modulbeschreibung des Moduls „Practical Experience“ um eine ausführlichere Darstellung und eine Darlegung der Regularien zur Ableistung des Praktikums zu ergänzen ist.

Kriterium 2.9 (Studiengänge mit besonderem Profilanspruch) entfällt.

#### **IV. Beschluss der Akkreditierungskommission<sup>1</sup>**

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasst die Akkreditierungskommission mit einer Gegenstimme und zwei Enthaltungen folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „Master Program in Management (full-time)“ (M.Sc.) wird ohne Auflagen akkreditiert.**

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

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Bei der Besetzung von Professuren und der Benennung von neuen Lehrbeauftragten sollten Gleichstellungsaspekte stärker berücksichtigt werden.
- Zur Sicherstellung eines reibungslosen Lehrbetriebs sollten im Zuge der Kapazitätsausweitung der steigenden Studierendenzahlen die Abstimmungsverfahren und Zuständigkeiten verbindlich geregelt und kommuniziert werden.
- Der Anteil der quantitativen Methoden am Curriculum sollte erhöht werden.
- Der Studiengangtitel sollte nicht die Nennung der Studienform enthalten.

---

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

Die Akkreditierungskommission weicht in ihrer Akkreditierungsentscheidung in den folgenden Punkten von der gutachterlichen Bewertung ab:

Streichung der Auflage

- Die Modulbeschreibung des Moduls „Practical Experience“ muss eine Darstellung des Bestandteils „Mandatory Internship“ enthalten. Dies beinhaltet auch eine Darlegung der Regularien zur Ableistung dieses Praktikums.

Begründung:

Die Hochschule weist in ihrer Stellungnahme nach, dass die in der Auflage beschriebenen Defizite zwischenzeitlich behoben wurden.