

Akkreditierungsbericht

Reakkreditierungsverfahren an der
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
„Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ (M.A.)

I Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens

Erstmalige Akkreditierung am: 24. März 2009, durch: ACQUIN, bis: 30. September 2014

Vertragsschluss am: 17. Dezember 2013

Eingang der Selbstdokumentation: 24. Januar 2014

Datum der Vor-Ort-Begehung: 1./2. Juli 2014

Fachausschuss: Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften

Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN: Clemens Bockmann

Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am: 30. September 2014

Mitglieder der Gutachtergruppe:

- **Tina Agsten**, Studentin im Masterstudiengang „Technologiemanagement“ (M.Sc.) an der Universität Stuttgart
- **Oliver Brendle**, Auditleiter, Seniorauditor, ISO 14001-ISO 9001-ISO 50001 und Nachhaltige Unternehmensführung, TÜV Rheinland Cert GmbH, Berlin
- **Prof. Dr. Georg Müller-Christ**, Professur für BWL, insbesondere Nachhaltiges Management, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Universität Bremen
- **Prof. Dr.-Ing. Ralf Westerbusch**, Professur für Produktionstechnik und produktionsorientierte Managementsysteme, Hochschule Osnabrück
- **Prof. Dr. Georg Zollner**, Entrepreneurship und Nachhaltiges Management, Fakultät für Betriebswirtschaft, Hochschule München

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|---|-----------|
| I | Ablauf des Reakkreditierungsverfahrens | 1 |
| II | Ausgangslage | 3 |
| | 1 Kurzportrait der Hochschule | 3 |
| | 2 Einbettung des Studiengangs..... | 3 |
| III | Darstellung und Bewertung..... | 4 |
| | 1 Ziele..... | 4 |
| | 1.1 Gesamtstrategie der HWR und des IMBs | 4 |
| | 1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs..... | 6 |
| | 1.3 Weiterentwicklung der Ziele | 11 |
| | 2 Konzept..... | 12 |
| | 2.1 Zugangsvoraussetzungen..... | 12 |
| | 2.2 Studiengangsaufbau..... | 12 |
| | 2.3 Modularisierung und Arbeitsbelastung | 14 |
| | 2.4 Lernkontext..... | 14 |
| | 2.5 Weiterentwicklung des Konzepts | 15 |
| | 3 Implementierung..... | 16 |
| | 3.1 Ressourcen..... | 16 |
| | 3.2 Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation | 17 |
| | 3.3 Prüfungssystem | 18 |
| | 3.4 Transparenz und Dokumentation | 19 |
| | 3.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit..... | 20 |
| | 3.6 Weiterentwicklung der Implementierung..... | 21 |
| | 4 Qualitätsmanagement | 22 |
| | 4.1 Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung..... | 22 |
| | 4.2 Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung..... | 23 |
| | 4.3 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements | 23 |
| | 5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der Fassung vom 20.02.2013/24 | |
| IV | Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN | 26 |

II Ausgangslage

1 Kurzportrait der Hochschule

Die „Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin“ (HWR) ging am 1. April 2009 aus dem Zusammenschluss der „Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin“ und der „Fachhochschule für Wirtschaft Berlin“ hervor und bietet in den fünf Fachbereiche „Wirtschaftswissenschaften“, „Duale Studium Wirtschaft und Technik“, „Allgemeine Verwaltung“, „Rechtspflege“ und „Polizei und Sicherheitsmanagement“ Studienmöglichkeiten auf den Gebieten Betriebs- und Volkswirtschaft, Verwaltungs-, Ingenieur- und Rechtswissenschaften sowie im Sicherheitsbereich. Das „Institute of Management Berlin“ (IMB) ist eines von drei Zentralinstituten, die den Fachbereichen gleichgestellt sind. Neben dem IMB – wo die Weiterbildungsmaster angeboten werden – sind dies das „Fernstudieninstitut“ und das „Institut für Verwaltungsmodernisierung und Polizeireform in Mittel- und Osteuropa“. Zusätzlich unterhält die HWR zehn Forschungseinrichtungen als An-Institute.

Die HWR bietet an den beiden Standorten Schöneberg und Lichtenberg 24 Bachelor-Studiengänge, 22 Master-Studiengänge, ein MBA-Programm mit acht Studienschwerpunkten, vier Fernstudiengänge und drei Zertifikatsprogramme an. Sie unterhält Kooperationen zu ca. 800 Unternehmen und 140 Hochschulen im In- und Ausland.

Mit ca. 200 Professoren, ca. 800 Lehrbeauftragten und weiteren ca. 300 Mitarbeitern sowie ca. 10.000 Studierenden, bzw. ca. 2.300 Absolventen jährlich ist die HWR eine der größten Fachhochschulen der Bundesrepublik und hat sich mit sechs anderen Fachhochschulen zur UAS 7 zusammengeschlossen. Gemessen an der Zahl der jährlichen Graduierungen gehört sie zu den größten akademischen Ausbildungsstätten für den Managementnachwuchs in Deutschland.

2 Einbettung des Studiengangs

Der Masterstudiengang „Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ (M.A.) (NaQM) wird am IMB seit 2007 angeboten und führt als weiterbildender, berufsbegleitender Teilzeitstudiengang über 4 Semester zum Abschluss Master of Arts, in denen 90 ECTS-Punkte erworben werden. In den Studiengang können sich jährlich zum Wintersemester 25 Studierende immatrikulieren. Für den Studiengang wird ein Studienentgelt in Höhe von 6.300 Euro erhoben.

III Darstellung und Bewertung

1 Ziele

1.1 Gesamtstrategie der HWR und des IMBs

Die HWR benennt als ihre Markenkernere einen ausgeprägten Praxisbezug, intensive und vielfältige anwendungsorientierte Forschung, hohe Qualitätsstandards sowie eine starke internationale Ausrichtung.

Als Ausweisung für den Praxisbezug werden das umfangreiche Angebot von Dualen Studiengängen genannt, aber auch Weiterbildungsangebote wie der Studiengang NaQM. Zusätzlich hat die HWR ein „Gründerzentrum“ eingerichtet, wo Studierenden bzw. Alumni unterstützt werden, eigene Unternehmen aufzubauen. Organisatorisch getragen ist das „Gründerzentrum“ vom Career Center der HWR, verfügt über eigenen Räumlichkeiten, die für die Unternehmensgründung genutzt werden können. Unterstützt wird das „Gründerzentrum“ vom „Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen“ der HWR (EMF Institut) und den Studiengängen „Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge“ (B.A.) und „Entrepreneurship“ (MBA).

Die anwendungsorientierte Forschung wird durch sechs internen Forschungsinstituten und fünf „An“-Instituten sowie sechs „In“-Institute getragen, wo durch ein multidisziplinäres Konzept die Entwicklung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte gefördert wird. Seit 2009 trägt zusätzlich das „Institut für angewandte Forschung Berlin e. V.“ (IFAF) zusammen mit der Alice-Salomon-Hochschule für Sozialpädagogik und Sozialarbeit Berlin, der Beuth Hochschule für Technik Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin zu verstärkten Forschungsaktivitäten bei. Die Gewährung von Forschungssemestern und Lehrdeputatsreduktionen zu Forschungszwecken sowie Drittmittelinwerbung wird an anderer Stelle beschrieben (siehe III.3.1).

Hohe Qualitätsstandards werden durch Evaluationen, Akkreditierungen, Zertifizierungen und Rankings ausgewiesen.

Internationalisierung ist integrativer Bestandteil der Hochschulphilosophie und wird mit 140 aktiven Partnerhochschulen weltweit intensiv gepflegt. Die HWR ist die Hochschule mit den meisten eingeworbenen Stipendien für ihre jährlich 1.000 Austauschstudierenden. Organisatorisch wird die Internationalisierung durch die „Berlin International Summer School“, Deutschkurse und Buddy-Programme für Intakes und ein breites Angebot für englischsprachige Studiengänge unterstützt. Zur besseren Koordinierung ihrer weltweiten Aktivitäten und insbesondere in den USA hat die HWR sich mit sechs anderen Fachhochschulen zur Verbund „Seven Universities of Applied Sciences“ (UAS7) zusammengeschlossen.

Der Studiengang NaQM ist organisatorisch und inhaltlich bestens in den engen Praxisaustausch und die Forschungsaktivitäten durch das IMB, die Gesellschaft für Nachhaltigkeit e.V. (GfN) und das Institut für Nachhaltigkeit (INa) eingebunden:

1. Das IMB betreibt seit ca. zehn Jahren die Weiterbildungsstudiengänge der Hochschule in der Rechtsform eines Zentralinstituts. Die Hochschule hat mit dieser Organisationsform die Kompetenz im Angebot von Weiterbildungsstudiengängen gebündelt. Die Lehrenden sind weitgehend Professoren der Hochschule, die zugleich auch in den grundständigen Studiengängen lehren, so dass eine enge Verbindung von Weiterbildung und grundständiger Ausbildung gegeben ist. Es ist langfristig beabsichtigt, das IMB mit dem Zentralinstitut für Fernstudium sowie einzelne Weiterbildungsprogramme, die bisher noch in Fachbereichen durchgeführt werden, in einer neuen „Professional School“ (Arbeitstitel) zusammenzufassen.
2. Die „Gesellschaft für Nachhaltigkeit“ (GfN) e.V. wurde 2002 u. a. von Studierenden und Dozenten des damaligen Studienganges Umwelt- und Qualitätsmanagement in der HWR Berlin gegründet. Sie hat ihre Geschäftsstelle in der Hochschule. Die Aktivitäten (hochschulöffentliche Veranstaltungen, E-Mail-Newsletter, Webauftritt, Stellungnahmen) werden von den Mitgliedern – Studierenden und Absolventen der Studiengänge NaQM und „Wirtschaftsingenieurwesen – Umwelt & Nachhaltigkeit“ (B.Eng.) – gemeinsam organisiert. Darüber hinaus ist die GfN Trägerin des Netzwerkes Nachhaltige Ökonomie. Im Jahr 2013 veranstaltete sie den ersten Fachkongress Nachhaltige Ökonomie. Zu diesem erschien das 3. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie mit dem Brennpunkthema Nachhaltigkeitsmanagement, für das mehrere Lehrende aus dem Studiengang Beiträge geliefert hatten.
3. Das „Institut für Nachhaltigkeit“ (INa) als „In“-Institut bündelt fachbereichsübergreifend seit 2012 die Aktivitäten aus diversen Vorgängerinstituten wie bspw. dem IRIS e.V. und SUSTAINUM e.V. Ziel des Instituts ist es, die Forschungs- und Lehraktivitäten der HWR Berlin im Bereich der Sustainable Science und einer nachhaltigen Wirtschaftslehre zu bündeln und zu intensivieren. Es will einen in der Öffentlichkeit wahrnehmbaren Beitrag zum nachhaltigen Umbau der globalen Volkswirtschaften und der Unternehmen leisten. Zweimal jährlich organisiert INa in Kooperation mit der GfN Nachhaltigkeitsforen mit verschiedenen Schwerpunkten. So fand im Herbst 2013 bereits das 11. Nachhaltigkeitsforum statt (Schwerpunkt „Unternehmerische Verantwortung – Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette“).

Zukünftige Ziele der HWR in Bezug auf den Studiengang NaQM sind die stärkere Einbindung in die Internationalisierungsstrategie und die stärkere Zusammenarbeit mit dem Gründerzentrum für die Unterstützung der Unternehmensgründungen der NaQM Absolventen.

Die rechtlich verbindlichen Verordnungen – KMK-Vorgaben, spezifische Ländervorgaben, Vorgaben des Akkreditierungsrates, Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse – wurden umfassend bei der Weiterentwicklung des Studiengangs NaQM berücksichtigt.

Der Studiengang NaQM passt sinnvoll zur Gesamtstrategie der HWR, weil er nicht nur unterstützende Impulse für die Qualitätsentwicklung an der HWR leisten kann, sondern im Bereich Nachhaltigkeit über das INa auch Einfluss auf die Wirtschaftswissenschaften – immerhin die bedeutendste Fakultät der HWR – nimmt. Insofern ergänzt der Studiengang sinnvoll das bestehende Studienangebot und nimmt besondere, zukunftsweisende Themen auf.

1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs

Der zur Erreichung einer nachhaltigen Entwicklung notwendige Wandel in der Unternehmens- und Organisationsentwicklung erfordert sowohl interdisziplinäre Managementkenntnisse als auch Fachkenntnisse in spezifischen Bereichen. Hier soll der Studiengang anknüpfen, indem er die Leitidee der Nachhaltigkeit konkret greifbar macht und die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, um zu ihrer professionellen Umsetzung in Unternehmen und Organisationen von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen zu können. Der Studiengang wurde vor diesem Hintergrund 2011/ 2012 als offizielles Projekt der UN Dekade Bildung für Nachhaltige Entwicklung 2005-2014 ausgezeichnet. 2014 ist der Studiengang zum zweiten Mal als Dekadeprojekt der UN Dekade Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet worden.

Ziel des Studiengangs NaQM sind ein grundlegendes Qualifikationsziel (Nachhaltigkeit) und ein anwendungsorientiertes (Qualitätsmanagement). Diese Kombination und damit das Profil des Studiengangs sind in Deutschland einzigartig. Das „Nachhaltigkeitsmanagement“ wird damit um wichtige handfeste, methodische Inhalte ergänzt und angereichert. Das eher normenorientierte „Qualitätsmanagement“ wird um einen zukunftsorientierten konzeptionellen und gleichsam fach- und funktionsübergreifenden Handlungsrahmen stark erweitert. Der Studiengang pendelt somit im Spannungsfeld von Tätigkeiten eines versierten Qualitäts- und/oder Umweltbeauftragten bis hin zu Aufgaben eines generalistisch ausgebildeten und gesellschaftlich verantwortlich handelnden Managers, was sich mit der Aussage der HWR deckt, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit auf Unternehmens- und Produktebene ein konsequentes Qualitätsmanagement verlangt. Die HWR bezieht sich zum einen auf eine generelle Orientierung am Leitbild nachhaltiger Entwicklung, die der Studiengang für die Studierenden greifbar machen und die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln will, die zur professionellen Umsetzung in Unternehmen und Organisationen beitragen. Dazu soll zum anderen der Anspruch des Qualitätsmanagements helfen, Prozesse so aufzubauen, dass jeder Schritt transparent wird, dass Ressourcen gespart, Fehler vermieden und eine optimale Kundenorientierung nach innen und außen realisiert werden kann. Dieses integrative Profil ist aus Sicht der Gutachtergruppe logisch nachvollziehbar wie innovativ.

Als Zielgruppe sind Hochschulabsolventen adressiert, die Aufgaben im Bereich der nachhaltigkeits- und qualitätsorientierten Unternehmensführung oder -beratung übernehmen sowie eine Weiterqualifikation in nachhaltigkeitsorientierten Politikberatung anstreben wollen oder ihre bereits bestehende Position in Organisationen ausbauen und/oder verändern wollen. Die Gutachtergruppe sieht mit dieser Zielgruppe den richtigen Adressatenkreis angesprochen.

Die HWR weist zu Recht darauf hin, dass Qualitätsmanagement alleine eine Nachhaltigkeitsorientierung nicht leisten kann. Gleichwohl bietet sie den ungefähr der jeder Kohorte die Möglichkeit, innerhalb des Studiums zwei Zertifikate des TÜV-Rheinland im Rahmen des Qualitätsmanagements und des Ressourceneffizienzmanagers zu erwerben. Insbesondere diese Qualifikationen verweisen auf die Gratwanderung, die die Hochschule zwischen Nachhaltigkeitsorientierung und Qualitätsmanagement gehen will: hier die optimale Steuerung eines messbaren Prozesses (Ressourceneffizienz), dort die grundsätzlich andere Ausrichtung eines Unternehmens am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Dieser Widersprüchlichkeit der Zielsetzung sind sich die HWR und auch die Studierenden bewusst, wie die Gespräche während der Begehung gezeigt haben. Sie wird sowohl curricular als auch durch die Qualifikationen der Lehrenden behutsam ausbalanciert, so dass die Studierenden tatsächlich in die Lage versetzt werden, beide Ansätze nachvollziehen und anwenden zu können.

Für Umsetzung dieses doppelten Studiengangszieles kann das Professoren- und Mitarbeiterteam des Studiengangs NaQM zurückgreifen auf Erfahrungen aus:

- Siebenjähriger Durchführung des Studiengangs NaQM, zu denen noch dreizehnjährige Kenntnisse aus den Zertifikatsstudiengängen „Umweltmanagement“ bzw. „Umwelt- und Qualitätsmanagement“ gerechnet werden können;
- Zwanzigjährige Zusammenarbeit mit den Studiengängen „Wirtschaftsingenieurwesen – Umwelt und Nachhaltigkeit“ (B.A.) und „Wirtschaftsingenieur/in – Energie und Umweltressourcen“ (M.Sc.) bzw. den Vorgängerstudiengängen mit Diplomabschluss;
- Drittmittelprojekten wie bspw. „Nachhaltiges Wirtschaften für Berliner Betriebe“ (NBB), wo Wissenstransfer in insgesamt 43 Praxisprojekten (Stand: Februar 2014) stattgefunden hat;
- 80 Beratungsprojekte des INa bzw. der Vorgängereinstitute IRIS e.V. und später SUSTAINUM e.V. im Themenbereich Nachhaltigkeit.

Es kann also festgehalten werden, dass sich die Qualifikationsziele des Studiengangs NaQM im Verlaufe der Jahre von einem Zertifikatsstudiengang zu einem gut nachgefragten Weiterbildungsstudiengang beständig weiterentwickelt und erfahrungsgelenkt den Anforderungen der Arbeitsmärkte und des politischen Drucks für mehr Nachhaltigkeit angepasst haben. Sicherlich haben die Erfahrungen im Studiengang auch dazu beigetragen, dass die Qualifikationen tatsäch-

lich anhand empirisch gehaltvoller Kompetenzkonzepten formuliert sind. Diese Kompetenzen zeigen, dass besonders neben der fachlich-methodischen Schulung rund um Nachhaltigkeit und Qualitätsmanagement den überfachlichen Kompetenzen für eine Persönlichkeitsentwicklung eine große Bedeutung eingeräumt wird.

Die Kompetenzen zur Erreichung der Qualifikationsziele sind in der Studien- und Prüfungsordnung des Studiengangs NaQM (SPO) niedergelegt: „Das Studium bildet die Fähigkeiten aus, Managementwissen einzuordnen, Komplexitäten zu meistern und Urteile auch im Rahmen unvollständiger oder begrenzter Informationen zu fällen, insbesondere unter Berücksichtigung der sozialen und ethischen Verantwortung, die mit der Anwendung der erlernten Kenntnisse und der erlernten Bewertung verbunden sind. Dies umfasst auch Nachhaltigkeits- und Diversity-Aspekte. Schlussfolgerungen, Wissen und rational begründete Thesen sollen gegenüber Experten und auch Laien klar und eindeutig kommuniziert werden können. Die Absolventen und Absolventinnen des Studiengangs sollen eine Lernfähigkeit entwickelt haben, die es ihnen gestattet, sich auf eine Art weiter zu bilden, die weitgehend autonom und selbst gesteuert ist.“ (§ 2 (2) SPO). Die Kompetenzen lassen sich wie folgt gliedern:

- **Personale Kompetenzen:** Sich selbst einschätzen können, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder entwickeln und eigene Begabung, Motivation, Leistungsvorsätze entfalten können, sich innerhalb wie außerhalb der Arbeit kreativ entwickeln können. Diese Kompetenz wird auch oft als „Selbstkompetenz“ bezeichnet.
- **Fachlich-inhaltliche Kompetenzen:** Erwerb vertiefter fachlicher Kenntnisse im Lernbereich „Umwelt, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement“ sowie fachlicher Grundkenntnisse in den Modulen der übrigen Lernbereiche (Nachhaltige Ökonomie und Umweltrecht, Energie- und Ressourcenmanagement, Ressourceneffizienz, Öko-controlling und Eco-Design, Supply Chain Management).
- **Fachlich-methodische Kompetenzen:** Aktiv und gesamtheitlich selbst organisiert handeln können, grundlegende Methoden der Umweltwissenschaften, der Ökonomie und des Rechts anwenden können, auf Grund eigener Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation Handlungskonzepte entwerfen und umsetzen können. Hierzu dient insbesondere das einjährige Praxisprojekt.
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen:** Wissen sinnorientiert einordnen und bewerten können, Methoden selbst kreativ weiter entwickeln und gestalten können. Hierzu dient insbesondere das Modul Prozessbegleitung und Coaching.
- **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen:** Kommunikativ und kooperativ selbst organisiert handeln. Speziell geht es dabei um die kreative Auseinandersetzung mit anderen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und

Ziele zu entwickeln, sie präsentieren und wissenschaftlich bewerten und erläutern zu können. Hierzu dient insbesondere das Modul Projektmanagement als auch das Planspiel.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe werden die Studiengangsziele mit den o.g. Kompetenzen sehr gut umgesetzt. Die wissenschaftliche Befähigung ist gut berücksichtigt. Vor dem Hintergrund eines weiterbildenden Studiengangs auf Masterniveau sind Studiengangs- und Qualifikationsziele sinnvoll und angemessen.

Neben der fachlichen Qualifizierung fördert die HWR gezielt die individuelle Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden mithilfe eines Kompetenzmessverfahrens. Jedem Studierenden steht ein Kompetenzgutachten nach dem Kompetenzbewertungstool KODE® zur Verfügung. Das Analyseverfahren misst die vier menschlichen Grundkompetenzen: personale, sozial-kommunikative, Fach- und Methodenkompetenz sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Dieses freiwillige Angebot nutzen nach Angabe der Hochschule ca. 15 bis 22 Studierende pro Jahrgang. Zur Auswertung der KODE® Selbstbewertung werden mit den Studierenden Einzelcoachings durchgeführt. Ausgehend von den individuellen beruflichen Zielsetzungen werden Empfehlungen gegeben, welche Kompetenzen aus den Modulen beim weiteren Studienverlauf besonders beachtet werden sollten. Des Weiteren werden im Modul „Prozessmoderation und Coaching“ intensiv systemische Coaching Übungen durchgeführt. Aus Sicht der Gutachtergruppe tragen das Kompetenzbewertungstool sowie die abschließenden Coaching-Gespräche gezielt zur Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden bei.

Die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement wird im Studiengang NaQM vorausgesetzt und weiter vertieft. Die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit impliziert natürlich eine gewisse Reflexion gesellschaftlicher Themen. Das gesellschaftliche Engagement der Bewerber spielt daher schon bei der Auswahl der Studierenden eine große Rolle. Ebenfalls ist es ein Kriterium zur Vergabe eines Studienstipendiums. In allen Studiengangskohorten konnte bislang ein sehr starkes zivilgesellschaftliches Engagement der Einzelnen festgestellt werden. Zahlreiche Absolventen sind zusätzlich Mitglieder in gemeinnützigen Vereinen. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist daher auch die Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement sehr gut umgesetzt.

Als berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang ist der Aspekt Berufsbefähigung eine Konstante des Studiengangs NaQM. Die Kompetenzorientierung ist sehr stimmig abgeleitet aus den Beschäftigungsperspektiven der Absolventen. Sowohl Nachhaltigkeit als auch Qualitätsmanagement sind in der Praxis Querschnittsfunktionen, zu deren Bewältigung die Unternehmensmitarbeiter eine interdisziplinäre fachliche Kompetenz wie auch eine breite soziale und personelle Kompetenz brauchen: Querschnittsfunktionen und Querschnittsdenker ecken nun einmal häufig mit den Längsfunktionen im Unternehmen an.

Die Berufs- und Tätigkeitsfelder sind ausreichend definiert. Als Tätigkeitsfelder können somit Querschnittsaufgaben im Managementbereich und die Umsetzung von Nachhaltigkeits- und Qualitätsanforderungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, in Behörden, Verbänden und Forschungseinrichtungen und im Bereich der freien Beratung identifiziert werden – bspw. im Emissionshandel, in Gewässer-/ Naturschutz, Wissenschaft, erneuerbare Energien, Nachhaltigkeitsbildung, NH-/Energie- und Ressourceneffizienzprojekten. Die Absolventen treten als interne/externe Berater, „Pioniere“ oder Innovatoren für das eigene Unternehmen oder auch Dritte auf in leitender/verantwortlichen Funktion

Die Anforderungen der Berufspraxis sind in dieser Berufs- und Tätigkeitsbeschreibung sehr gut wiedergegeben. Die zahlreichen Praxisprojekte und auch die Wirtschaftsvertreter im Beirat sorgen hier für den engen Kontakt mit der Berufspraxis, so dass die aktuellen Anforderungen gut reflektiert werden können. Die Studieninhalte wurden deshalb auch schon mehrmals inhaltlich verändert, z.B. von der stark umweltbezogenen Ausrichtung in die Richtung social supply chain / eco design als praktische Anwendungsfelder. In den vergangenen Jahren wurde der Gesundheits- und Arbeitsschutzaspekt und Sozialstandards, aber auch Energiemanagement (ISO 50001/ integrierte Managementsysteme) stärker abgebildet sowie das Umweltrecht um diese Aspekte ergänzt. In 2014 wurde das Modul Ressourceneffizienzmanagement in Zusammenarbeit mit dem VDI neu aufgenommen. Da die Studiengangsleitung selber ein Beratungsunternehmen unterhält und industrielle Drittmittel einwirbt, ist der Studiengang NaQM quasi „am Puls der Zeit“.

Zusätzlich wird der Absolventenverbleib relativ gut erfasst. Es werden von einem externen Institut (INCHER Kassel) jährlich Absolventenbefragungen jeweils ein Jahr nach Studienende durchgeführt. Weiterhin wird der Verbleib der Studenten durch persönliche Kontakte verfolgt. Auch durch ein homecoming event und soziale Netzwerke unter den Studenten werden Informationen über den weiteren Berufsweg von Absolventen ermittelt. Ergebnisse einer Verbleibsstudie 2013 zeigen, dass ein Großteil der Absolventen in den Bereichen Qualitätsmanagement (40%), Nachhaltigkeit (20%) und Projektmanagement (25%) (in Unternehmen und als freie Berater) arbeiten, 35% als Führungskräfte, 65% mit Fachkarriere.

Die Gespräche mit den Studierenden, die in ihren Berufen weiterarbeiten und die Verbleibsstudie weisen in diesem Sinne daraufhin, dass es abgesehen von ausgewiesenen Qualitätsmanagern – für die es vielfältige praxisnahe Qualifikationsangebote gibt – wenig ausgewiesene Anforderungsprofile für Nachhaltigkeitsmanager gibt. Vielmehr fördert das vermittelte Wissen die Karrierechancen der Studierenden, weil es ihnen ganz grundsätzlich hilft, komplexere, nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungen zu treffen und Prozessoptimierungen kriteriengestützt anhand von Qualitätsnormen durchzuführen. In diesem Sinne erfüllt der Studiengang ganz die Erwartungen, die an einen berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang gerichtet werden können. Auch haben die Gespräche in der Begehung wie auch die Selbstdarstellung des Studiengangs

gezeigt, dass die Verantwortlichen sowohl auf Dozentenebene wie auch im Dialog mit den Studierenden ein großes Interesse daran haben, den Studiengang stets weiterzuentwickeln im Spannungsfeld von berufsbegleitender Praxisorientierung und wissenschaftlicher Analysefähigkeit. Nach Abschluss des Studiengangs NaQM besteht demnach für die Absolventen sehr gute Chancen, einer qualifizierenden Berufstätigkeit nachzugehen, bzw. in ihrem Berufen weiter aufzusteigen. Die Nachfrage nach Absolventen aus dem Studiengang ist hinreichend am Arbeitsmarkt gegeben.

Die insgesamt sehr positive Ausrichtung und Verankerung des Studiengangs führt umgekehrt zu einem starken Studieninteresse. Der Studiengang kann pro Jahr 25 Studierende aufnehmen. Es haben sich aber in den letzten Jahren durchschnittlich 40 Studierende beworben. Die durchschnittliche Berufserfahrung bei Studienbeginn betrug 2013 ca. 5 Jahre, die Erststudien der Bewerber waren zu 50% Wirtschaftswissenschaften, dann folgen Sozial- und Ingenieurwissenschaft. Der Anteil der sonstigen Abschlüsse hat in den letzten Jahren zugenommen. Die Dropout-Quote ist sehr gering, so dass der Studiengang seine quantitativen Ziele sehr gut erreichen kann. Aufgrund der Studiengangsstruktur studiert die große Mehrheit in Regelstudienzeit. Lediglich ein bis zwei Studierende pro Jahre haben das Studium aus persönlichen Gründen (Schwangerschaft, längere Krankheit, Urlaubssemester) verlängert. Aus 40 Bewerbern für einen bezahlten Weiterbildungsstudiengang 25 Studierende auswählen zu können, ist eine komfortable Situation, die auf den guten Ruf des Studiengangs schließen lässt.

1.3 Weiterentwicklung der Ziele

Aufgrund der Rückmeldungen über die Feedbackrunden und Evaluationen wurden die Qualifikationsanforderungen seit der ersten Akkreditierung regelmäßig angepasst. Dies spiegelt sich in den geänderten Modulen wider (siehe III.2.2), die zu den höheren Qualifikationen z.B. in Bezug auf die Energietechnik, das Energiemanagement und nun auch in Bezug auf Ressourceneffizienz geführt haben. Weitergehende Qualifikationen erreichen die Studierenden auch durch noch mehr Bezug zu aktuellen Themen und durch stringenteres Coaching bei der praktischen Projektarbeit. In den Projektabschlussgesprächen mit den externen Projektbetreuern bekommt die Studiengangsleitung jeweils gute Rückmeldung über die Kompetenzen der Studierenden aus Sicht der Praxis. Falls Defizite dabei angesprochen werden, spielen diese im persönlichen Coaching wiederum eine Rolle.

Als mögliche Stoßrichtung für neue Weiterentwicklungen wird eine stärkere Vernetzung mit anderen Hochschulen gesehen wie auch der Aspekt, die Internationalisierung noch stärker in den Vordergrund zu stellen. Ferner wird der Wunsch gehegt, mittels wissenschaftlicher Symposien die Nachhaltigkeitsthemen noch mehr in die Gesellschaft zu tragen.

2 Konzept

2.1 Zugangsvoraussetzungen

Als Zugangsvoraussetzungen wird ein abgeschlossenes Erststudium von 210 ECTS-Punkten verlangt und mindestens ein Jahr Berufserfahrung nach dem Erststudium (siehe § (2) Zulassungsordnung (ZO) NaQM). Die Fachrichtung des Erststudiums spielt bei der Zulassung keine Rolle und trägt somit dem Gedanken eines fachübergreifenden Verständnisses von Nachhaltigkeit Rechnung. Eingeschrieben wird für das Wintersemester. Da der Studiengang sehr breit angelegt ist und auf keine spezifischen Vorkenntnisse in einem Fachbereich aufbaut, ist die gewählte Regelung bei der Zulassung mehr als angemessen.

Nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Feststellung der grundsätzlichen Erfüllung der Zugangsvoraussetzungen durch ein Mitglied der Zulassungskommission erhält der Bewerber eine Einladung zu einem Interview, welches in der Regel persönlich erfolgt. In begründeten Ausnahmefällen kann das Interview telefonisch bzw. per Videokonferenz durchgeführt werden. Das Interview wird durch ein Mitglied der Zulassungskommission durchgeführt und das Ergebnis schriftlich dokumentiert (siehe § 7 (1) ZO). Über die Aufnahme von Bewerbern entscheidet die Zulassungskommission, bestehend aus der Studiengangsbeauftragten, einem Professor und der Studiengangskoordinatorin (siehe § 6 ZO).

Die Anerkennung für an anderen Hochschulen erbrachter Leistungen sowie außerhochschulisch erbrachter Leistungen ist gemäß der Lissabon-Konvention geregelt. Die Prüfung und Entscheidung über die Anerkennung trifft die Zulassungskommission.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe wird durch die Berücksichtigung der Eingangsqualifikationen die Studierbarkeit gut gefördert.

2.2 Studiengangsaufbau

Der kostenpflichtig weiterbildende Studiengang NaQM ist als berufsbegleitender Teilzeitstudiengang konzipiert; das Studium findet in den Abendstunden (jeweils an zwei festgelegten Wochentagen) und an Blockwochenenden (acht bis zwölf pro Studienjahr) statt. Die Studierenden erwerben in vier Semester Regelstudienzeit 90 ECTS-Punkte. Nach erfolgreichem Abschluss wird der akademische Grad eines „Master of Arts“ (M.A.) verliehen. Studienbeginn ist jeweils jährlich das Wintersemester. Pro Zulassungsjahr stehen 25 Studienplätze zur Verfügung.

Das Studium umfasst zwölf Module sowie die Masterarbeit. Elf Module sind hiervon als Pflichtmodule deklariert. Bei Modul 12 handelt es sich um ein Wahlpflichtmodul bei dem zwischen zwei verschiedenen Angeboten gewählt werden kann. Die zwölf Module führen in Summe zu 75 ECTS. Die Masterarbeit selbst geht mit 15 ECTS in die Gesamtbewertung ein.

Im ersten Studienjahr werden die acht Module „Nachhaltigkeitsmanagement“, „Nachhaltige Ökonomie“, „Deutsches und europäisches Umweltrecht“, „Qualitätsbeauftragte/r“ (Teilmodul 1: Qualitätsmanagementsysteme, Teilmodul 2: Interne Audits), „Integrierte Managementsysteme“ (Teilmodul 1: Managementsysteme, Teilmodul 2: Unternehmensplanspiel), „Energietechnik und -management“, „Prozessmoderation & Coaching“ und „Qualitätsmanager/in I: Total Quality Management“ angeboten. Im zweiten Studienjahr sind die Module „Projektmanagement“, „Unternehmensanalyse – Nachhaltigkeitsmanagement“ und „Praktische Handlungsfelder nachhaltigen Managements“ (Teilmodul 1: Ökologisches Controlling, Teilmodul 2: Integriertes Produktdesign, Teilmodul 3: Social Supply Chain Management) verpflichtend, die um die beiden Wahlpflichtmodule „Qualitätsmanager/in II: Statistische Methoden“ und „Ressourceneffizienz-Manager“ erweitert werden, von denen eins zu belegen ist.

Die Module können vier Lernbereichen zugeordnet werden:

- Umwelt-, Qualitäts- u. Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen/Organisationen:
- Ökonomie, Recht und Politik der Nachhaltigkeit,
- Praktische Handlungsfelder nachhaltiger Unternehmenspolitik und
- Methodische Managementkompetenzen

Insgesamt ist die Struktur der Studienmodule sehr ausgewogen und gut durchdacht. Der Studiengang mit seinen verschiedenen Modulen spiegelt inhaltlich dieses Spannungsfeld gut wieder. Die Kursangebote sind umfassend und treffend hierzu gewählt.

Zusätzlich können die Studierende bei entsprechender Kurswahl zwei zusätzliche Zertifikate erwerben:

1. Zwei Zertifikate des TÜV-Rheinland (Qualitätsbeauftragter [Modul 4] und Qualitätsmanager [Modul 8 & 12a]). Jedoch sollte die Außendarstellung der beiden Module Qualitätsmanager/in I & II nicht ausschließlich auf den TÜV fokussiert werden, bzw. die auch für die anderen Module wichtigen QM-Aspekte des verpflichtenden Moduls „Qualitätsmanager/in I“ hervorgehoben werden.
2. Die Auszeichnung „VDI-geprüfte/r Ressourcenmanager“ [Modul 12b].

Neben diesen Qualifikationsmöglichkeiten gefällt ferner das Modul 9 „Projektmanagement“, bei dem die Studierenden ein reales Praxisprojekt über den Verlauf eines Studienjahres durchführen. Einzig das Modul „Managementsysteme“ sollte die einzelnen Systeme auf einer stärker generischen Ebene behandeln.

Durch die langjährige Erfahrungen der Kollegen der HWR ist die Studierbarkeit des Studiengangs trotz oder wegen der vielfältigen inhaltlich wie auch methodisch abwechselnden Module zu jedem Zeitpunkt gegeben. Den Kollegen gelingt es sehr gut, die Studierenden mit den unterschiedlichen akademischen wie praktischen Hintergründen und teils auch unterschiedlichen

Erwartungen auf eine Ebene zu bringen. Die Sorgfalt bei der Auswahl der Studienbewerber anhand der eingereichten Unterlagen, Motivationsschreiben wie persönlichen Auswahlgesprächen zeigt hier vermutlich ihre Früchte.

2.3 Modularisierung und Arbeitsbelastung

Der Studiengang NaQM ist durchgehend modularisiert. Die Module umfassen 5-7 ECTS-Punkte, das Modul „Projektmanagement“ 12 ECTS-Punkte und die Masterarbeit 15 ECTS-Punkte. Einen ECTS-Punkt gibt die HRW mit 30 Stunden an. Die Module werden jährlich angeboten. Zugangsvoraussetzungen für die einzelnen Module gibt es nicht.

Der Studienplan sieht im ersten Studienjahre die Module 1-8 mit gesamt 46 ECTS-Punkten vor. Im zweiten Studienjahr verbleiben die Module 9-12 mit in Summe 28 ECTS-Punkten sowie die Anfertigung der Masterarbeit mit 15 ECTS-Punkten. Die Module 1-11 sind verpflichtend und das Modul 12 ist ein Wahlpflichtmodul, wo aus einem Angebot aus zwei Modulen gewählt werden kann.

Der Studiengang NaQM umfasst 46 SWS Präsenzzeit, was ein Verhältnis von Präsenzzeit zu ECTS-Punkten von beinah genau 1:2 ausmacht. Dies ist für einen Teilzeitstudiengang angemessen.

Die Arbeitsbelastung des Studiums verteilt sich angemessen über die beiden Studienjahre und umfasst mit 22-23 ECTS-Punkten pro Semester deutlich weniger als die 30 ECTS-Punkten eines Vollzeitstudiums. Die Studierbarkeit neben einer Berufstätigkeit ist somit gewährleistet.

Derzeit findet noch keine systematische Workloaderhebung statt. Einerseits wurden 2011 im Nachhinein die Studierenden per E-Mail befragt, indem sie eine Excel-Tabelle mit ihren Arbeitsstunden für das Selbststudium pro Modul ausfüllen konnten. Des Weiteren findet jährlich ein Feedback-Gespräch zwischen Hochschule und dem Studiengangssprecher statt, indem auch über die Arbeitsbelastung der Studierenden gesprochen wird. Insgesamt betrachtet wäre es gut, die Workload-Erhebung stärker zu systematisieren.

Die Gutachtergruppe kommt insgesamt zu dem Ergebnis, dass der Studiengang in Regelstudienzeit studierbar ist.

2.4 Lernkontext

Als berufsbegleitender Teilzeitstudiengang finden die Präsenzveranstaltungen im Studiengang NaQM grundsätzlich an zwei festgelegten Wochentagen abends jeweils von 18.00 bis 21.15 Uhr statt. Zusätzlich kommen die Studierenden an 12-13 Blockwochenenden pro Studienjahr an die HRW. Die klare Struktur der Studiengangsgestaltung mit den beiden Abenden in der Woche und den frühzeitig geblockten Wochenenden ermöglicht den Studierenden eine reibungslose Studienplangestaltung.

Das Studienprogramm besteht aus einer guten Mischung unterschiedlicher didaktischer Mittel und Methoden. Neben Veranstaltungen mit Vorlesungscharakter, seminaristischen Unterrichtsformen und Projektarbeit in Gruppen werden unter anderem auch Mittel wie eine ganztägige Zukunftswerkstatt, der Einsatz eines „Nachhaltigkeitskoffers“, Filme, Unternehmensplanspiel mit Einnahme verschiedener Rollen, Unternehmensexkursionen, Fallstudien oder Systemaufstellungen eingesetzt. Die Wahl der didaktischen Methoden ist sehr treffend auf die jeweiligen Kursinhalte abgestimmt. Neben der Einbindung wissenschaftlicher Inhalte in den verschiedensten Lehrveranstaltungen ermöglicht insbesondere das über ein Studienjahr laufende Praxisprojekt Gelerntes entsprechend in der Praxis anzuwenden. Im Studienprogramm erfährt dieses Praxisprojekt mit 12 ECTS berechtigt eine hohe Würdigung.

Mithilfe der Plattform Moodle stehen den Studierenden Handouts, Präsentationen sowie Skripte zur Verfügung. Es wäre wünschenswert, wenn Moodle von einer reinen Dokumentenplattform zu einer ganzheitlichen Plattform weiterentwickeln, in der auch Chats, Onlinekonferenzen und Videoaufnahmen der Lehrveranstaltungen möglich sind,. Vor allem für den berufsbegleitenden und weiterbildenden Studiengang wäre dies von Vorteil, da die Studierenden wegen Dienstreisen oder anderen beruflichen Pflichten ggf. die Lehrveranstaltung nicht wahrnehmen können. Die Hochschule äußerte sich während der Begehung dahingehend, dass Bestrebungen diese Möglichkeiten auszubauen, vorhanden sind. Aus studentischer Sicht ist dies zu begrüßen.

In Summe stellt das Studienprogramm mit seinen variantenreichen Modulen sicher, dass die Qualifikationsziele des Studiengangs NaQM treffsicher erreicht werden. Der Studienplan ist inhaltlich und zeitlich sinnvoll aufgebaut und gewährleistet die Studierbarkeit. Insgesamt sieht die Gutachtergruppe die Studierbarkeit als gegeben an, was sich vor allem aus den Gesprächen mit den Studierenden und auch die hohe Quote der Regelstudienzeitabsolventen belegt.

2.5 Weiterentwicklung des Konzepts

Seit der Erstakkreditierung im Jahr 2008 wurde der Studiengang NaQM ständig weiterentwickelt. Es wurden nicht nur die Auflagen/Empfehlungen der letzten Akkreditierung sorgfältig berücksichtigt, sondern auch inhaltlich hat der Studiengang aktuelle Entwicklungen in Forschung und Praxis aufgegriffen. Evaluationen, Absolventenbefragungen, Abbrecheranalysen werden regelmäßig durchgeführt und deren Ergebnisse fließen sukzessive in das Studienkonzept ein. Der Studiengang NaQM ist somit auf Höhe seiner Zeit.

3 Implementierung

3.1 Ressourcen

Der Studiengang ist am IMB der HWR angesiedelt. Das IMB ist nach dem § 83 des Berliner Hochschulgesetzes als Zentralinstitut organisiert. Es verfügt nicht über eigene Professorenstellen. Der Einsatz der Dozenten in den Studiengängen des IMB erfolgt je nach Bedarf aus den fünf Fachbereichen der gesamten Hochschule. Die Hochschule verfügt derzeit über mehr als 200 Professoren und über 800 Lehrbeauftragte. Regelmäßig am Studiengang beteiligt sind drei Professoren. Eine Vernetzung zu anderen Studiengängen findet insofern statt, als dass die Dozenten anderer Studiengängen herangezogen werden. Lehrexporte oder -importe in Vollzeitstudiengänge sind aufgrund der Studienstruktur jedoch nicht möglich.

Die Studiengangsleitung wird durch eine Koordinationsstelle und durch die Qualitätsmanagementbeauftragte des IMB unterstützt. Insgesamt verfügt der Studiengang über ausreichendes technisches, administratives und sonstiges Personal.

Der Unterricht im Studiengang NaQM wird je hälftig von promovierten Professoren und externen Lehrbeauftragten gehalten. Die Studiengangsleitung entscheidet über den Einsatz der hochqualifizierten Lehrbeauftragten. Mit den eingesetzten Lehrbeauftragten wird für jeden Einsatz ein Vertrag geschlossen. Die den Studiengang NaQM tragenden Professoren sind verpflichtet, sich aktiv an angewandter Forschung zu beteiligen und sich auf dem aktuellen Stand des Wissens zu halten und neue Erkenntnisse in den Studiengang zu übertragen. Die Qualität des Lehrpersonals ist aus Sicht der Gutachtergruppe sehr gut.

Der vom IMB genutzte Gebäudeteil umfasst sieben Lehrräume, davon einen Arbeitsgruppenraum sowie fünf Büros (davon zwei Gruppenbüros) und einen Sitzungsraum. Die Räume sind für Gruppengrößen von 15 bis 40 Teilnehmer/innen konzipiert und jeweils mit Whiteboard, Flipchart, Overhead Projektor, Metaplantafel und fest installiertem Beamer sowie zwei Leinwänden ausgestattet. Ein drahtloses Kommunikationsnetz (W-LAN) ermöglicht die Verwendung auch privater Laptops. Mobile Schränke mit Fernseher/Video/ DVD, Moderationskoffer, mobile Beamer, Notebooks, digitale Kameras sowie Videokameras können reserviert werden. Die Räume und die Ausstattung sind nach Meinung der Gutachtergruppe auf einem guten Stand.

Die Studierenden können darüber hinaus alle Einrichtungen der Hochschule nutzen. Hervorzuheben ist insbesondere die zentrale Bibliothek der HWR Berlin im Nachbargebäude, deren Bestand über 70.000 Monographien sowie Lose-Blatt-Sammlungen, 225 Zeitschriftentitel, ca. 20 Datenbanken wie WISO, EBSCO, Economic Outlook etc. sowie fünf Lernsoftwares und zahlreiche E-Books umfasst. Die Ausstattung der Bibliothek ist sehr gut geeignet, die Studierenden über die in Moodle hinterlegten Skripte hinaus zu informieren.

Für den Zeitraum der Akkreditierung ist die Finanzierung des Studienganges durch das IMB sichergestellt. Die Mittel für die Finanzierung des Studienganges werden im Wesentlichen durch Studienentgelte erbracht. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen mit dem Studiengang und der sehr guten Auslastung bestehen keine Finanzierungsrisiken. Darüber hinaus fließen Mittel aus der Hochschule und Drittmittel in die Gesamtfinanzierung des IMB.

3.2 Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation

Als zentrales Gremium des IMB ist der Institutsrat installiert. Die Kompetenzen des Institutsrates entsprechen denen eines Fachbereichsrats einer Hochschule. Zusätzlich wird das Qualitätsmanagement des IMB durch eine Qualitätsbeauftragte, die dem Zentralreferat Hochschulentwicklung der HWR zugeordnet und dem für Weiterbildung zuständigen Mitglied der Hochschulleitung unterstellt ist, unterstützt und weiterentwickelt.

Der Studiengang NaQM von einer Studiengangsbeauftragten in akademischen Angelegenheiten sowie einer Studiengangskordinatorin in organisatorischen Angelegenheiten betreut; sie bilden zusammen das Studiengangsteam. Die Koordinatorin ist für die Organisation des Studienganges und die Beauftragte für die akademischen Belange verantwortlich. Das Studiengangsteam informiert, beteiligt und betreut die Studierenden in allen Fragen zum Studium. Außerdem organisiert das Studiengangsteam jährlich eine Dozentenkonferenz. In dieser werden inhaltliche und methodische Abstimmungen durchgeführt, Probleme analysiert und gelöst sowie Ideen für Verbesserungen des Studienganges generiert.

Um sowohl die Weiterentwicklung des Studienganges als auch die Kontakte in die Wirtschaft zu pflegen, wurde ein Studiengangsbeirat aus Vertretern renommierter Unternehmen konstituiert. Dieser trifft sich jährlich einmal zur Beratung.

Studiengangsübergreifende strategische Entscheidungen werden in der Managementrunde des IMB vorbereitet, an denen die Studiengangsteams der verschiedenen Studiengänge, die Direktion und der Studiendekan, die Geschäftsführung des IMB, die Mitarbeiter des Career und Alumni Services sowie die Qualitätsbeauftragte des Instituts teilnehmen. Der Studiendekan koordiniert in Zusammenarbeit mit der Qualitätsbeauftragten Weiterentwicklungen, Projekte zur Qualitätssteigerung und die Setzung neuer Standards am IMB und damit der Studiengänge.

Die nicht-akademischen Mitarbeiter treffen sich regelmäßig zu Teamrunden, um aktuelle Angelegenheiten zu besprechen, Erfahrungen auszutauschen und Studiengang übergreifende Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Die Studierenden können sich über die Internetseite, in den Koordinationsbesprechungen und über Aushänge in alle Belange sehr gut informieren.

Die Organisations- und Entscheidungsprozesse im Studiengang NaQM werden unter Beteiligung der Studierenden durch die o.g. Organe sehr effektiv und effizient durchgeführt. Die Studiengangsorganisation unterstützt somit die Studierbarkeit sehr gut.

3.3 Prüfungssystem

Das Prüfungssystem im Studiengang NaQM ist modularisiert. In den Modulen 3, 5, 8 und 10 finden reine Modulprüfungen statt. In der Mehrzahl der Module (Module 1, 2, 4, 6, 7, 9 und 12) finden Kombinationsprüfungen statt, i.d.R. eine Kombination aus Präsentationen während des Semesters und einer abschließenden, gleichgewichteten Prüfung wie bspw. Klausuren. So gibt es Modul 4 wird eine Klausur und eine Präsentation, im Modul 9 eine schriftliche Arbeit über das Projektergebnis und eine Präsentation über den Projektverlauf. Die Module 11 und 13 haben jeweils einen unbenoteten Leistungstest.¹ Als Prüfungsformen werden im Studiengang NaQM Klausuren, Hausarbeiten, Kombinierte Prüfungen und der Leistungstests verwendet. Bei der Kombinierten Prüfung kommen Kurzklausuren, Kurzhausarbeiten, Präsentationen und Rollenspiele vor. Insgesamt ist die Prüfungsvielfalt sichergestellt und die Prüfungen wissens- und kompetenzorientiert.

Das Studium endet mit der Abschlussarbeit (Masterarbeit). Damit weisen die Studierenden nach, dass sie praxisrelevante Fragestellungen aus den im Studiengang behandelten Themengebieten mit wissenschaftlichen Methoden bearbeiten, kritisch reflektieren und eigenständige Lösungsansätze entwickeln können.

Das Prüfungssystem ist so ausgelegt, dass die Prüfungen in einem angemessenen Umfang und Zeitraum absolviert werden können. Es sind zwei Wiederholungsprüfungen möglich, wobei die erste Wiederholungsprüfung zeitnah zum Kurs stattfindet. Die Prüfungsdichte ist angemessen. Die Prüfungen werden überschneidungsfrei organisiert und Wiederholungsprüfungen zeitnah ermöglicht. Des Weiteren erhalten die Studierenden zu Beginn des Studiums einen detaillierten Prüfungsplan für die zwei Studienjahre im Voraus. Änderungen an Durchführung von Prüfungen werden vom Prüfungsausschuss beschlossen. Grundlage dafür ist die Prüfungsordnung.

Die Studierenden erhalten am Ende des Studiums ein Zeugnis, das alle absolvierten Module und die darin erzielten Noten sowie die zugehörigen ECTS-Leistungspunkte, das Thema der Abschlussarbeit und den Namen des Prüfers der Abschlussarbeit enthält. Das Zeugnis wird durch ein englischsprachiges Diploma Supplement ergänzt.

Zusätzlich erhalten die Studierenden ein Zertifikat über das von ihnen erfolgreich durchgeführte Praxisprojekt. Dieses enthält neben dem Projekttitel auch Angaben über Projektlaufzeit und die angewendeten Projektmanagementinstrumente. Das Projektzertifikat belegt die sehr spezifischen Kompetenzen, die ein Studierender im Rahmen des Praxisprojektes erworben hat.

¹ Stellungnahme der Hochschule: „Laut § 5 Abs. (5) der SPO kann der Prüfungsausschuss eine vom Studien- und Prüfungsplan abweichende gleichwertige Prüfungsform gemäß § 6 zulassen. Von dieser Möglichkeit wurde für Modul 11 für die Kohorte des Jahrgangs 2013 Gebrauch gemacht. Der Prüfungsausschuss hat den unbenoteten Leistungstest in eine unbenotete Kombinierte Prüfung (KP) geändert. In der Modulbeschreibung wurde die Beschreibung der Prüfungsleistungen inzwischen überarbeitet.“

Der Prüfungsausschuss, bestehend aus drei Professoren, einem Lehrbeauftragten und einem Studierendenvertreter, übernimmt die Organisation der Abschlussprüfungen, bestellt die Prüfenden und Beisitzenden, organisiert die Einstufungsprüfungen, behandelt Einwendungen gegen Prüfungsentscheidungen und entscheidet über Täuschungsversuche (siehe § 21 (1-2) Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO)).

Die SPO wurde einer Rechtsprüfung unterzogen und verabschiedet. Nachteilsausgleiche werden in den § 19-20 RSPO geregelt.

Insgesamt sind die Anzahl und Umfang der Prüfungsleistungen im Studiengang angemessen. Die Prüfungsorganisation trägt zur Studierbarkeit des Studienprogramms bei und beugt Studienzeitverlängerungen vor.

3.4 Transparenz und Dokumentation

Die Ziele und Inhalte des weiterbildenden Studiengangs sowie die Modalitäten der Vergabe von Studienplätzen werden mithilfe von Flyern bzw. Broschüren im Allgemeinen transparent und gut dargestellt. Studierende und Interessenten können sich über den Studiengang NaQM ausgiebig im Internet informieren. Auf der Internetseite können die Kontakte zu den Ansprechpartnern, der detaillierter Stundenplan, der Modulkatalog und Ankündigungen abgerufen werden. Der Internetauftritt ist leicht über Suchmaschinen zu finden. Weiterhin wird das Studienangebot über verschiedene Internet-Portale, Messen und anderen Medien kommuniziert, z.B. in Form von redaktionellen Beiträgen, Pressemitteilungen, Postern oder Anzeigen. Einmal jährlich findet ein studiengangbezogener Informationsabend statt. Dieser wird in den Berliner Tageszeitungen sowie in fachspezifischen und Online-Medien angekündigt.

Zu Beginn des Studiums erhalten alle Studierenden ein „Student Manuel“, welches zahlreiche Dokumente wie Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung, Informationsmaterialien zur Hochschule sowie den gesamten Studienplan für das Studium mit den Terminen für die Vorlesungen sowie den Prüfungen enthält. Ebenfalls enthalten sind Hinweise und Richtlinien zum wissenschaftlichen Arbeiten sowie Bewertungsmaßstäbe für Hausarbeiten und Präsentationen. Somit erhalten die Studierenden alle notwendigen Unterlagen vor Beginn des Studiums. Von Seiten der Gutachtergruppe ist dies vor dem Hintergrund eines berufsbegleitenden Studiums positiv hervorzuheben, da die Studierenden sich beruflich wie auch familiär auf ihr Studium vorbereiten können.

Das „Student Manuel“ ist auch über die Plattform Moodle abrufbar. Die Informationen auf der Moodle-Plattform werden immer aktuell gehalten. Jeder Studierende kann zusätzlich seine persönlichen Prüfungsergebnisse über das Campusmanagementsystem abrufen.

Für die Beratung von Interessenten, Bewerbern, Studierenden in allen Fragen rund um das Studium sowie für Anregungen und Beschwerden steht die Studiengangskoordinatorin zur

Verfügung. Die Beratungen in akademischen Fragen werden von der Studiengangsbeauftragten, ihrem Stellvertreter sowie von allen Dozenten des Studiengangs NaQM für die von ihnen vertretenen Module durchgeführt.

Die Studierenden werden zusätzlich durch das Studiengangsteam, das CareerCenter, die Qualitätsbeauftragte, usw. bei der Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten, Praktika, Auslandssemestern oder Wohnraum unterstützt.

Eine individuelle Unterstützung und Beratung der Studierenden während des Studiums ist insbesondere bei einem berufsbegleitenden Studiengang unverzichtbar. Die Studierenden können jederzeit Kontakt zur Studiengangskoordinatorin aber auch mit den einzelnen Dozenten aufnehmen. Aufgrund der Kohortengröße sind ein enger Kontakt zu den Lehrenden sowie kurze Informationswege gegeben.

Die Dokumentation und Transparenz der Informationen sowie die vielfältigen Beratungsmöglichkeiten sind nach Ansicht der Gutachtergruppe sehr gut.

3.5 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit

In den Zielvereinbarungen der HWR mit ihren Bereichen ist die Geschlechter- und Chancengleichheit verankert. Am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der HWR arbeitet das Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung im Bereich der Genderforschung. Die Hochschule hat aktuell das Prädikat „Total E-Quality“. Sie hat im bundesweiten „Gleichstellungsranking“ des CEWS (Center of Excellence Women and Science) gut abgeschnitten.

Die HWR Berlin verfügt über einen Kindergarten sowie andere infrastrukturelle und organisatorische Maßnahmen zur Förderung von Eltern unter Studierenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für Studierende mit Migrationshintergrund oder ausländische Studentinnen existiert ein Mentoring-Programm zur Unterstützung im Studium.

Ein Nachteilsausgleich für behinderte und chronisch kranke Studierende ist sowohl in der ZO des Studiengangs NaQM als auch in der RSPO der HWR Berlin verankert. Studierende in besonderen Lebenslagen können individuelle Studienzeitpläne gewährt werden. Bspw. besteht die Möglichkeit, dass Studierende nicht nur bei längerer Krankheit sondern auch bei vorübergehender besonderer beruflicher Belastung ein Modul im Folgejahr nachholen. Darüber hinaus können Urlaubssemester in besonderen Lebenslagen gewährt werden. Ausländische Studierende haben grundsätzlich die Möglichkeit, bei Klausuren und Prüfungen ein Wörterbuch als Hilfsmittel zu verwenden.

Für berechnigte Studierende gibt es ein Teilstipendium für den NaQM Studiengang. Bei den Vergabekriterien werden insbesondere der finanzielle Bedarf und das gesellschaftliche Engagement berücksichtigt.

Die Gutachtergruppe sieht die Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit sehr gut umgesetzt.

3.6 Weiterentwicklung der Implementierung

Seit der Erstakkreditierung des Studiengangs wurden ressourcentechnische und vor allem prozessuale Veränderungen durchgeführt, die zur Verbesserung des Studiengangs NaQM beigetragen haben:

- Die Position der Studiengangskordinatorin wurde neu besetzt. Zusätzlich wurde eine Stelle für den Career Service am IMB geschaffen. Dieser Service steht den Studierenden dieses Studiengangs zur Verfügung.
- Die Lehrräume der IMB wurden mit fest installierten Beamern ausgestattet und im Lehrgebäude die Lounge als Begegnungsstätte mit neuer Möblierung versehen.
- Zur Vereinfachung von Prozessen und Vermeidung von Fehlern wurde auf die HIS-Software umgestellt. Education Roaming (eduroam) steht den Dozenten, Mitarbeitern und Studierenden nunmehr zur Verfügung. Damit wurde die Möglichkeit zu einem personalisierten WLAN in allen Räumen der HWR geschaffen.
- Es wurde eine zentrale Prüfungsverwaltung zur Beschleunigung der Abläufe eingerichtet. Die Ergebnisse von Prüfungen werden inzwischen vom Prüfungsamt nur noch mit Matrikelnummer und nicht mehr mit Klarnamen veröffentlicht.
- Der Prozess, Prüfungs- und Zulassungsordnungen zu erstellen, in den Gremien zu entscheiden und danach im Mitteilungsblatt der HWR zu veröffentlichen, wurde zur Verbesserung der Transparenz neu strukturiert.

Die Gutachtergruppe hält diese Änderungen für praktisch und zielführend für den Studiengang NaQM, der sich ressourcentechnisch, organisatorisch und informationstechnisch bereits auf hohem Niveau bewegt hat.

4 Qualitätsmanagement

4.1 Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung

Das installierte Qualitätsmanagementsystem ist am IMB angesiedelt und speziell auf Weiterbildungsstudiengänge ausgerichtet. Die Abläufe, Zuständigkeiten und Dokumente sind festgeschrieben, vom Institutsrat abgestimmt und werden den Studierenden zu Beginn und auch später zu QM-bezogenen Terminen erläutert.

Zur gezielten Weiterentwicklung des Studiengangs NaQM wird das Feedback der Studenten und Absolventen mit verschiedenen Methoden regelmäßig eingeholt. Folgende Evaluationsinstrumente werden eingesetzt:

- Mündliches Feedback der Studenten an die Lehrenden während des Studiums,
- Regelmäßige Feedback-Gespräche zwischen Studienvertretern und dem Studiengangsteam,
- Am Ende des Studienjahres Feedbackrunde der akademisch beauftragten Professorin mit jeder Studierendengruppe/Kohorte, sowie semesterweise Gespräche mit den Studiengangssprechern,
- Schriftliche Evaluierung aller Module nach Abschluss des Moduls (Fragebogen mit Bewertungssystem 1-6, Bewertung aller Dozenten mit Bemerkungsfeldern),
- Schriftliche Studiengangsevaluationen nach Abschluss des Studiums zur Bewertung der Zufriedenheit der Absolventen,
- Jährliche Absolventenbefragungen durch das INCHER Kassel.

Somit stehen jederzeit ausreichend Informationen zur Evaluierung der Studieninhalte, der Studienabläufe, der Dozenten und der Berufsaussichten zur Verfügung, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzutreiben.

Die statistischen Erhebungen zu Studienerfolg, Verhältnis Bewerber-Zulassungen-Studierende-Abbrüche, Zufriedenheit der Studierendengruppen, Notendurchschnitte, Berufserfahrung und Hochschulabschluss der Studierenden werden jährlich ausgewertet. Die Zufriedenheitsauswertungen der Studierenden mit den Kursen/Modulen zeigen seit 2009 eine relative konstante Bewertung, von 17 Kursen sind 13-14 mit grün (zufrieden) und drei bis vier mit gelb oder sogar rot (kritisch) bewertet, was eine Beratung mit den jeweiligen Dozenten, bzw. Lehrbeauftragten nach sich zieht.

4.2 Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung

Die Qualitätsbeauftragte wertet die Ergebnisse aus und informiert die Studiengruppe über deren Ergebnisse der Evaluation. Auswertungen werden auch in Besprechungen der Studiengangsteams, Teamrunden der Mitarbeiter(innen) des IMB, in Dozentenkonferenzen und im IMB-Institutsrat diskutiert. Dies ist begrüßenswert für den Aspekt der Transparenz.

In diversen Gremien werden die Evaluationsergebnisse zur Weiterentwicklung des Studiengangs herangezogen (Studiengangsteam, Lehrende, QB, Dozentenkonferenz, Managementrunde, Studiengangsbeirat, Institutsrat). Gerade mit den Lehrenden werden die Ergebnisse intensiv besprochen, um Verbesserungsmöglichkeiten in der Lehre zu erwirken (z.B. kostenlose Fortbildungen). Bei der Weiterentwicklung des Studienganges werden die Ergebnisse von internen Evaluationen, Verbleibsanalysen, Alumniberichten, Prüfungsergebnissen und Studienerfolgen sowie Erhebungen über die Arbeitsbelastung der Studierenden berücksichtigt. Die Daten dazu werden u.a. durch die Qualitätsbeauftragte oder das Studiengangsteam erhoben.

Die Qualitätsbeauftragte dokumentiert erkannten Weiterentwicklungsbedarf sowie Ideen für Verbesserungen, insbesondere zu studiengangsübergreifenden Aspekten und zum QM-System. Die Liste enthält auch eine Einschätzung zu Prioritäten. Wesentliche Entwicklungs- und Verbesserungsprojekte sind in den Zielvereinbarungen zwischen IMB und Hochschulleitung benannt.

Während der Vor-Ort-Begehung hoben die Studierenden lobend hervor, dass ihre Anregungen von der Hochschule angenommen werden und (bei Bedarf) Maßnahmen umgesetzt werden.

Das Qualitätsmanagementsystem ist nach Ansicht der Gutachtergruppe sehr gut geeignet, die Studiengangsweiterentwicklung zu unterstützen.

4.3 Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

Seit der Erstakkreditierung wurden im Bereich des Qualitätsmanagements einige zielführende Weiterentwicklungen vorgenommen:

- Seit 2010 werden die studentischen Lehrevaluationen nicht mehr als Stichproben, sondern als Vollerhebung aller Modul durchgeführt.
- 2011 wurde die Stelle des Studiendekans mit dem Aufgabenbereich Qualität der Lehre geschaffen, die Qualitätsbeauftragte arbeitet seitdem an der Studiengangsgestaltung mit.
- 2012 wurde die Studiengangsgestaltung durch die Einführung der RSPO vereinheitlicht.
- Ab 2012 werden die Absolventenbefragungen vom INCHER in Kassel durchgeführt, nachdem eine eigene Erhebung 2011 nur einen schlechten Rücklauf erzielt hat.

Die Rücklaufquote der Evaluierungen konnte deutlich verbessert werden, seitdem die Qualitätsbeauftragte das Feedbacksystems am Semesteranfang vorstellt; der Rücklauf liegt nun bei 50-90% (im Schnitt 75%), was als ausreichend zur Ergebnisauswertung angesehen wird.

5 Resümee und Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der Fassung vom 20.02.2013

Der Studiengang „Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ (M.A.) verfügt über eine klar definierte und sinnvolle Zielsetzung. Die Ziele sind in der SPO transparent gemacht, die Qualifikationsziele adressiert und die zu erzielenden Kompetenzen ausgewiesen.

Das Konzept des Studiengangs ist insgesamt geeignet, die Studiengangsziele zu erreichen. Die einzelnen Module bauen sinnvoll aufeinander auf. Das Konzept ist transparent und studierbar. Es verbindet in sehr guter Weise individuelle Weiterbildung mit zertifizierten Ausbildungsmöglichkeiten. Der Lernkontext und das Prüfungssystem tragen sehr gut zur Studierbarkeit bei.

Das IMB stellt die notwendigen Ressourcen bereit und schafft sehr gute organisatorischen Voraussetzungen, um das Studiengangskonzept konsequent und zielgerichtet umzusetzen. Es sind ausreichende Personal-, Sach- und Finanzressourcen vorhanden, um die Studiengangsziele zu verwirklichen. Die Entscheidungsprozesse transparent und angemessen im Hinblick auf Konzept und Zielerreichung.

Es gibt im IMB geeignete Qualitätssicherungsinstrumente, um die Validität der Zielsetzung und der Implementierung des Konzepts zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Sie haben den Studiengang trotz des hohen Niveaus zum Zeitpunkt der Erstakkreditierung nochmals deutlich verbessert.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe zu einer sehr guten Einschätzung des Studiengangs „Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ (M.A.).

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

Hinsichtlich der weiteren Kriterien des Akkreditierungsrates stellen die Gutachter fest, dass die Kriterien „Qualifikationsziele“ (Kriterium 1), „Studiengangskonzept“ (Kriterium 3) „Studierbarkeit“ (Kriterium 4), „Prüfungssystem“ (Kriterium 5), Ausstattung (Kriterium 7), „Transparenz und Dokumentation“ (Kriterium 8), „Qualitätssicherung und Weiterentwicklung“ (Kriterium 9) sowie „Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit“ (Kriterium 11) erfüllt sind.

Das Kriterium 6 „Studiengangsbezogene Kooperationen“ trifft auf den Studiengang nicht zu.

Zu Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanpruch“: Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden und berufsbegleitenden Teilzeitstudiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanpruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) begutachtet. Die darin aufgeführten Kriterien werden als erfüllt bewertet.

Die Gutachter stellen fest, dass den Empfehlungen aus dem erstmaligen Akkreditierungsverfahren in angemessenem Maße Rechnung getragen wurde.

6 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe empfiehlt die **Akkreditierung ohne Auflagen**.

IV Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN²

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 29. September 2014 folgenden Beschluss:

Der Masterstudiengang „Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ (M.A.) wird ohne Auflagen akkreditiert.

Die Akkreditierung gilt bis 30. September 2021.

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Außendarstellung des Moduls Qualitätsmanager/in I & II sollte nicht zu stark auf TÜV fokussieren.
- Der Aufbau im Modul „Managementsysteme“ sollte generisch erfolgen.

² Gemäß Ziffer 1.1.3 und Ziffer 1.1.6 der „Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und die Systemakkreditierung“ des Akkreditierungsrates nimmt ausschließlich die Gutachtergruppe die Bewertung der Einhaltung der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen vor und dokumentiert diese. Etwaige von den Gutachtern aufgeführte Mängel bzw. Kritikpunkte werden jedoch bisweilen durch die Stellungnahme der Hochschule zum Gutachterbericht geheilt bzw. ausgeräumt, oder aber die Akkreditierungskommission spricht auf Grundlage ihres übergeordneten Blickwinkels bzw. aus Gründen der Konsistenzwahrung zusätzliche Auflagen aus, weshalb der Beschluss der Akkreditierungskommission von der Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe abweichen kann.