

## **Akkreditierungsbericht**

Akkreditierungsverfahren an der

### **Universität der Bundeswehr München „Public Management“ (MBA)**

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

**Vertragsschluss am:** 29. September 2017

**Eingang der Selbstdokumentation:** 12. Juli 2018

**Datum der Vor-Ort-Begehung:** 18./19. Februar 2019

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

**Begleitung durch die Geschäftsstelle von ACQUIN:** Clemens Bockmann

**Beschlussfassung der Akkreditierungskommission am:** 25. Juni 2019

#### **Zusammensetzung der Gutachtergruppe:**

- **Dr. Ulrich Bergmoser**, IPM Institut für Public Management Hamburg GmbH
- **Professor Dr. Martin Brüggemeier**, Professor für Public Management, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
- **Professor apl. Dr. Christian Koch**, Professor für Deutsches und Europäisches Verwaltungsrecht, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV)
- **Professor Dr. Andreas Knorr**, Professur für Volkswirtschaftslehre, insb. Wirtschafts- und Verkehrspolitik, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (DUV)
- **Felix Fleckenstein**, Student „Governance in Mehrebenensystemen – Internationale Beziehungen/Staatswissenschaften“ (M.A.), Universität Passau

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

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

**Inhaltsverzeichnis**

<b>I</b>	<b>Ablauf des Akkreditierungsverfahrens.....</b>	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
1	Kurzportrait der Hochschule.....	3
2	Kurzinformationen zum Studiengang .....	4
<b>III</b>	<b>Darstellung und Bewertung .....</b>	<b>5</b>
1	Ziele.....	5
1.1	Gesamtstrategie der Universität der Bundeswehr .....	5
1.2	Qualifikationsziele des Studiengangs.....	6
1.3	Fazit.....	9
2	Konzept.....	10
2.1	Zugangsvoraussetzungen .....	10
2.2	Studiengangsaufbau .....	11
2.3	Modularisierung und Arbeitsbelastung.....	12
2.4	Lernkontext .....	12
2.5	Prüfungssystem.....	13
2.6	Fazit.....	14
3	Implementierung .....	15
3.1	Ressourcen .....	15
3.2	Entscheidungsprozesse, Organisation und Kooperation .....	17
3.3	Transparenz und Dokumentation .....	20
3.4	Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit .....	21
3.5	Fazit.....	22
4	Qualitätsmanagement.....	23
4.1	Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung .....	23
4.2	Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung .....	24
4.3	Fazit.....	24
5	Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der jeweils gültigen Fassung .....	25
6	Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe.....	27
<b>IV</b>	<b>Beschluss der Akkreditierungskommission von ACQUIN .....</b>	<b>28</b>

## II Ausgangslage

### 1 **Kurzportrait der Hochschule**

Die Universität der Bundeswehr München/Neubiberg – im Folgenden UniBw M genannt – ist neben der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg die zweite wissenschaftliche Hochschule in der Trägerschaft der Bundesrepublik Deutschland. Sie nahm ihren Lehrbetrieb 1973 als Folge einer gesellschaftspolitisch begründeten Reform der Ausbildung für Offiziere auf. Neben dem universitären Bereich verfügt die UniBw M auch über einen Hochschulbereich für Angewandte Wissenschaften. Die Präsidentin bzw. der Präsident wird – wie bei einem Berufungsverfahren – nach einer von der Hochschule erarbeiteten Vorschlagsliste vom Bundesminister der Verteidigung (BMVg) ernannt. Organisatorisch untersteht die UniBw M dem Bundesverteidigungsministerium, inhaltlich unterliegt sie dem Bayerischen Hochschulgesetz.

An sieben Fakultäten des universitären Bereichs und an drei Fakultäten des Hochschulbereichs für Angewandte Wissenschaften bietet die UniBw M vorwiegend für Offiziere und Offiziersanwärter eine wissenschaftliche Ausbildung an. Das Spektrum umfasst ingenieur-, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Fächer. Ca. 3.000 Studierende werden von 163 Professorinnen und Professoren unterrichtet.

Eine Besonderheit der beiden Universitäten der Bundeswehr ist das Profil der Studiengänge. Alle Bachelorstudiengänge und alle konsekutiven Masterstudiengänge sind als Intensivstudiengänge konzipiert, in denen die Studierenden pro Studienjahr bis zu 75 ECTS-Punkte erwerben können. Das Studium ist damit kürzer als an Landesuniversitäten. Das Bachelorstudium umfasst am Hochschulbereich für Angewandte Wissenschaften neun Trimester, das konsekutive Masterstudium vier Trimester. Der Beginn des Masterstudiums erfolgt bereits zu Beginn des neunten Bachelor-Trimesters.

Im Rahmen des obligatorischen Begleitstudiums „studium plus“ werden Schlüsselqualifikationen unterrichtet. Die Studierenden sollen in den entsprechenden Modulen ein erhöhtes Orientierungswissen erwerben, indem sie an außerfachliche Wissenszusammenhänge und Methoden herangeführt werden. In intensiven Trainings erlangen sie Handlungs- und Teamkompetenz.

## 2 Kurzinformationen zum Studiengang

Der Studiengang „Public Management“ (MBA) wird zum 1. April jährlich seit 2017 angeboten und ist den Wirtschafts- und Organisationswissenschaften zuzuordnen. Der berufsbegleitende Fernstudiengang von 90 ECTS-Punkten steht jährlich 20 Bewerberinnen und Bewerbern offen. Der weiterbildende Masterstudiengang „Public Management“ (MBA) ist nicht konsekutiv und stärker anwendungsorientiert.

Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte in Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene mit den Schwerpunkten Steuerung/Controlling und Beschaffung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Lieferanten der öffentlichen Hand, Beraterinnen und Berater, die öffentliche Institutionen als Klienten betreuen, ausscheidende Zeitoffiziere ein bis zwei Jahre vor Dienstzeitende und Fach- und Führungskräfte der Bundeswehr in den Bereichen Controlling und Beschaffungswesen.

Zugangsvoraussetzungen sind zum einen ein erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss im Umfang von 210 ECTS-Punkten oder äquivalenter Leistungen, zum anderen der Nachweis einer mindestens einjährigen qualifizierten berufspraktischen Erfahrung in einem dem ersten Hochschulabschluss entsprechenden Berufsfeld.

Der Studiengang „Public Management“ (MBA) ist kostenpflichtig; es werden Gebühren in Höhe von insgesamt 15.800 Euro erhoben.

### III Darstellung und Bewertung

#### 1 Ziele

##### 1.1 Gesamtstrategie der Universität der Bundeswehr

Die UniBw M dient mit ihren grundständigen ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen primär der akademischen Ausbildung des Offiziersnachwuchses. Neben der Bedarfsdeckung im Bereich der Teilstreitkräfte und einer Steigerung der Attraktivität des Offiziersberufes soll die adäquate Eingliederung von studierten Offizieren in den zivilen Arbeitsmarkt nach Ablauf der Verpflichtungszeit erreicht werden. Die Hochschulleitung ist überdies bestrebt, die Weiterbildungsaktivitäten auszubauen. Es zählt zu den expliziten strategischen Zielen der UniBw M, hierdurch die Sichtbarkeit der Universität zu erhöhen sowie eine Öffnung für neue Zielgruppen, z.B. auch Führungskräfte der Bundeswehr, des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) und anderer Ministerien sowie Behörden voranzubringen.

Seit 2008 gibt es ein zentrales Weiterbildungsinstitut CASC (Campus Advanced Studies Center) der UniBw M, dem die angebotenen weiterbildenden degree- und non-degree-Programme zugeordnet sind. Das Angebot umfasst insgesamt sechs weiterbildende Studiengänge mit Abschluss, fünf davon auf Masterniveau. Ein Programm ist im Bereich der Sozialwissenschaften, zwei im Bereich der Ingenieurwissenschaften und drei im Bereich der Betriebswirtschaftslehre angesiedelt. Zu letzteren zählt neben „International Management (MBA)“ und „Personalentwicklung (M.A.)“ auch der Studiengang „Public Management“ (MBA).

Mit dem Studiengang „Public Management“ (MBA) soll ein Angebot bereitgestellt werden, das in besonderem Maße von den Synergieeffekten profitieren kann, welche mit der fachlichen Nähe und institutionellen Verwurzelung der UniBw M und der Bundeswehr im öffentlichen Sektor einhergehen und die durch unmittelbar einschlägige praxisrelevante Forschungsaktivitäten sowie vielfältige Praxiskooperationen der Studiengangsverantwortlichen unterlegt sind. Dieser Ansatz erscheint im Hinblick auf die Realisierung der strategischen Ziele „*UniBw M als Weiterbildungsträger für BMVg und BW etablieren*“ und „*Weiterbildungssektor als Instrument der Öffnung nutzen*“ als sehr plausibel, denn er birgt erhebliches akquisitorisches Potenzial, sowohl für die individuelle Ansprache von Interessenten als auch für die Gewinnung von bislang noch fehlenden institutionellen Partnern.

Nach Auffassung der Gutachter fügt sich der Studiengang „Public Management“ (MBA) von der fachlichen Ausrichtung und auch vom Abschluss (MBA) her sehr gut in das Gesamtangebot der UniBw M und er stellt eine schlüssige und sinnvolle Ergänzung ihres Weiterbildungsangebots dar. Die gute Integration des Studiengangs auf Hochschul- und Fakultätsebene kommt nicht zuletzt auch darin zum Ausdruck, dass das Lehrveranstaltungsprogramm zu zwei Dritteln von hauptamtlichen Lehrkräften der UniBw M abgedeckt wird (vgl. Kapitel 3.1). Zugleich ist der Studiengang

„Public Management“ (MBA) in hervorragender Weise geeignet, zentrale strategische Ziele der UniBw M zu realisieren.

Dies kann jedoch nach Lage der Dinge nicht allein von den Studiengangsverantwortlichen geleistet werden. Daher bemüht sich die Universitätsleitung intensiv, die UniBw M auf dem deutschen Bildungsmarkt neu als Universität des Bundes, d.h. als eine zentrale Bildungseinrichtung nicht nur der Bundeswehr selbst, des Bundes, seiner Behörden und der Bundesunternehmen, zu positionieren. Gelingt dies, ist von einer deutlichen Zunahme der Bewerbungs- und Zulassungszahlen aus dem öffentlichen Sektor heraus auszugehen. Daher empfiehlt die Gutachtergruppe hierzu künftig eine noch intensivere und gezieltere Unterstützung der Etablierung des Studiengangs „Public Management“ (MBA) durch die Hochschulleitung. Sie kann durch beharrliche Kontakte auf höchster politisch-administrativer Ebene dazu beitragen, dass insbesondere im Bereich des BMVg und der Bundeswehr verbindliche institutionelle Partnerschaften zustande kommen und mögliche Hindernisse auf dem Weg dorthin überwunden werden (z.B. fehlende strategische Personalentwicklung; laufbahnrechtliche Fragen; formelle Regelungen, die tatsächlich oder vermeintlich einer Entgeltübernahme oder einer Freistellung entgegenstehen).

## **1.2 Qualifikationsziele des Studiengangs**

### **1.2.1 Allgemeine Studiengangsziele**

Die allgemeinen Ziele des Studiengangs „Public Management“ (MBA) sind hinreichend in der Prüfungsordnung (PO) beschrieben: „Ziel des berufsbegleitenden weiterbildenden Masterstudiengangs Public Management ist es, durch die Verbindung von Lehre und Praxis eine wissenschaftliche, anwendungsbezogene Weiterbildung zu vermitteln, die eine Führungstätigkeit in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in den Bereichen der öffentlichen Beschaffung (Public Procurement) und des öffentlichen Controllings (Public Controlling) ermöglicht. Damit ist der Studiengang auf den Erwerb bzw. die Weiterentwicklung von betriebswirtschaftlich fundierten und für den öffentlichen Sektor praxisrelevanten Kenntnissen und Erfahrungen im öffentlichen Management ausgerichtet. Dabei soll die Kompetenz zur kritischen Reflexion von wissenschaftlichen Erkenntnissen und beruflicher Praxis gefördert werden, um so übergreifende Fragestellungen in öffentlichen Verwaltungen bearbeiten sowie in umfassende Zusammenhänge einordnen zu können. Eine Spezialisierungsphase ermöglicht einen vertieften Kompetenzerwerb in den Bereichen Public Controlling oder Public Procurement.“ (§ 2 PO)

Mit seinem spezifischen Profil, welches auch auf umfassender eigener einschlägiger praxisnaher Forschung der akademischen Studiengangsleitung basiert, positioniert sich der Studiengang „Public Management“ (MBA) in einer Angebotslücke, der – aus normativer Perspektive betrachtet – ein erheblicher Weiterbildungsbedarf im öffentlichen Sektor gegenübersteht. Darauf deuten nicht zuletzt auch die anhaltenden kritischen öffentlichen Diskussionen um eine unzureichende

eigene Kompetenz und Professionalität der Bundeswehr im Bereich Beschaffungsmanagement sowie auf dem Gebiet der Planung, Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.

Dass sich dieser Bedarf gleichwohl nicht von selbst in einer entsprechenden Nachfrage niederschlägt, zeigt die Notwendigkeit, den mit dem Fach „Public Management“ verbundene Reform- und Modernisierungsimpetus im Zuge der Weiterentwicklung des Programms deutlicher hervorzuheben sowie bei den Teilnehmenden die Kompetenz zu fördern, tatsächlich als Innovationsträger und „Change Manager“ in der Praxis wirksam werden zu können („Modernisierung durch Weiterbildung“). Generell hatte die Gutachtergruppe den Eindruck, dass sich die angehörten Vertreterinnen und Vertreter der ersten Teilnehmergruppe selbst eher auf dem Weg zu einer fachlich anspruchsvollen Managementaufgabe im Bereich der Beschaffung bzw. des Controllings sehen (funktionale Professionalisierung), denn in der Vorbereitung auf eine „Führungstätigkeit“ im Sinne von Leadership (konträr hierzu das Diploma Supplement „The aim is to prepare for leadership positions, in particular in the public service sector“ (Punkt 4.2)). Zur diesbezüglich offen gehaltenen Zielgruppenbeschreibung für den Studiengang steht dies jedoch in keinem Widerspruch (vgl. Kapitel 1.2.4).

### 1.2.2 Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliches Engagement

Als weiterbildender Studiengang mit „stärker anwendungsorientiertem“ Profil wird die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenzen angestrebt, die für ein adäquates Managementhandeln auf betriebswirtschaftlicher Grundlage unter den spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen erforderlich sind. Neben fundiertem Grundwissen auf dem Gebiet der (öffentlichen) Betriebswirtschaftslehre muss insofern auch ein umfassendes Grundwissen auf dem Feld von Staat, Verwaltung, Politik und Recht vermittelt werden. Hinzu kommen spezifische Fach- und Methodenkompetenzen in einem der beiden Wahlschwerpunkte, der öffentlichen Beschaffung oder dem öffentlichen Controlling. Die inhaltlichen Aspekte „Verwaltungsdigitalisierung bzw. E-Government“ aber auch „Internationalisierung“ treten bei der Beschreibung der Kompetenzziele nicht in Erscheinung. Bei der Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenzen sollen berufliche Erfahrungen der Teilnehmenden einbezogen und besonders auf die Ausbildung der Fähigkeit zu einem reflektierten, problembewussten, selbständigen, ganzheitlichen und vor allem situationsadäquaten Managementhandeln geachtet werden. Diese generellen Kompetenzziele und die somit erforderliche Interdisziplinarität spiegeln sich im Curriculum des Studiengangs „Public Management“ (MBA) wider und finden ihren konkreten Niederschlag – wenn auch in unterschiedlicher Klarheit und mit unterschiedlichem spezifischem Transferbezug – im Modulhandbuch (vgl. Kapitel 2.2). Die angestrebten Kompetenzziele sind nach Ansicht der Gutachtergruppe grundsätzlich sehr sinnvoll und dem Studiengang und seinem spezifischen Profil angemessen. Die Gutachter empfehlen jedoch im Rahmen der Weiterentwicklung des Studiengangs zu prüfen, wie dem hohen und im Sinne der Verwaltungsmodernisierung notwendigerweise weiter

anwachsenden Stellenwert der Digitalisierung in allen Bereichen des öffentlichen Sektors sowie der hohen Bedeutung einer europäischen bzw. internationalen Perspektive (z.B. im öffentlichen Beschaffungswesen, internationale Rüstungsk Kooperationen) explizit Rechnung getragen werden kann.

In diesem Zusammenhang lassen sich auch einige angestrebte überfachliche Kompetenzziele identifizieren, die neben der Kommunikation und Kooperation in transdisziplinären Kontexten auch Teamfähigkeit beinhalten und überdies auch die Motivation, verantwortlich zu handeln und die eigenen Kompetenzen konsequent weiter zu entwickeln. Darüberhinausgehend finden sich wenig weitere Ziele, die auf spezifische Leadership-Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Integrität) oder auf Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement rekurrieren. Dies wäre trotz der besonderen Belastung der Studierenden im berufs- und tätigkeitsbegleitenden Studiengang „Public Management“ (MBA) stärker zu gewährleisten. Daher sollte die Studiengangsleitung prüfen, wie die Kompetenzziele noch um die Entwicklung adäquater Wertorientierungen ergänzt werden können, die gerade für die Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungspersönlichkeiten aber auch für funktionale Managementexperten im öffentlichen Sektor wichtig sind.

### 1.2.3 Zielgruppe und Nachfrage

Der Studiengang „Public Management“ (MBA) richtet sich a) generell an Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor, b) speziell auch von solchen, die innerhalb der Bundeswehr in der Beschaffung oder im Controlling tätig sind, c) an Fach- und Führungskräfte von Lieferanten, d) an Berater der öffentlichen Hand sowie e) an ausscheidende Zeitoffiziere, die sich ein bis zwei Jahre vor ihrem Dienstzeitende auf eine anschließende Managementaufgabe im öffentlichen Dienst vorbereiten wollen. Diese Zielgruppen sind nach Ansicht der Gutachter angemessen beschrieben und in Bezug auf das Programm sinnvoll und schlüssig.

Die Kapazität ist auf ein Angebot von max. 20 Studienplätze p.a. ausgelegt. In den beiden Start-Studienjahren lag die Zahl bei 9 (2017) bzw. 11 (2018) Teilnehmenden, die aus den Regionen München und Ulm kommen. Insgesamt gab es bisher nur einen Abbrecher. Eine Auslastung von mindestens 50% erscheint wichtig, um auch beim Wahlpflichtangebot in der Spezialisierungsphase eine sinnvolle Mindest-Gruppengröße zu gewährleisten. Nach Eindruck der Gutachtergruppe sind die quantitativen Auslastungsziele des Studiengangs „Public Management“ (MBA) mit Blick auf die adressierten Zielgruppen und das Profil des Programms mittelfristig realistisch. Der Erfolg wird jedoch maßgeblich davon abhängen, inwieweit es durch eine nachhaltige Kooperation mit institutionellen Partnern gelingt, eine Grundaustausung dauerhaft zu gewährleisten.

#### 1.2.4 Berufsbefähigung

Auf Basis des erworbenen Kompetenzprofils bestehen für Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs „Public Management“ (MBA) vielfältige fachliche Einsatzmöglichkeiten in der Verwaltung und in Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, in Unternehmen privatrechtlicher Rechtsform, die dem Vergaberecht unterliegen, bei Lieferanten, die die öffentliche Hand beliefern, sowie Unternehmensberatungen, die öffentliche Institutionen als Klienten betreuen. Aufgrund des breiten Betätigungsfeldes der Absolventinnen und Absolventen ist diese vage Berufsfeldbeschreibung hinreichend explizit. Wünschenswert wäre natürlich eine Überprüfung, sobald erste Alumni-Jahrgänge in den Arbeitsmarkt treten.

### 1.3 Fazit

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Studiengang „Public Management“ (MBA) über klar definierte und sinnvolle Ziele verfügt, passende Fach- und Methodenkompetenzen vermittelt, Ansätze zur Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen ausweist und eine entsprechende Zielgruppe anspricht.

## 2 Konzept

### 2.1 Zugangsvoraussetzungen

Bezüglich der formalen Zugangsvoraussetzungen wendet sich der Studiengang „Public Management“ (MBA) an Personen, die bereits über einen ersten akademischen Hochschulabschluss (alle Fachrichtungen) und über eine mindestens einjährige, in Bezug auf den Hochschulabschluss einschlägige Berufspraxis verfügen. Beim derzeitigen Teilnehmerkreis verfügen nicht wenige Studierende bereits über einen (fachfremden) Hochschulabschluss auf Masterniveau und fast alle über eine mehrjährige qualifizierte Berufserfahrung. Sollten Studieninteressierte bei ihrem vorliegenden Hochschulabschluss unter 210 ECTS (jedoch zumindest 180 ECTS) erreicht haben, ist es ihnen möglich, die Zulassung durch das Bestehen eines Eingangsprüfungsverfahrens zum Nachweis ihrer fachlichen Eignung zu erhalten (Anlage 2 PO).

Die Zugangsvoraussetzungen sind durchgängig aus den Qualifikationszielen – d.h. konsequente Interdisziplinarität sowie durchgängige Integration von Theorie- und Praxisinhalten – des Studiengangs abgeleitet. Entsprechend zählen dazu auch mindestens einjährige qualifizierte berufspraktische Erfahrungen, also in einem für den Studiengang inhaltlich einschlägigen Berufsfeld. Die Zugangsvoraussetzungen des berufsbegleitenden Studiengangs sind allen Interessierten auf der Website der UniBw M in vollem Umfang zugänglich.

Ein Auswahlverfahren ist nicht vorgesehen. Damit besteht im Hinblick auf die Erreichung der allgemeinen Studiengangsziele die Herausforderung, den potenziell sehr unterschiedlichen Voraussetzungen innerhalb der Teilnehmergruppe gerecht zu werden. Die Ansprache der gewünschten Zielgruppe gelingt laut Aussagen der Studiengangsleitung bislang auch nur teilweise. Ursächlich hierfür sind allerdings keine studiengangsbezogenen Faktoren. Vielmehr sind die nach wie vor restriktiven Einstellungsvoraussetzungen und Laufbahnstrukturen des öffentlichen Dienstes ein Hemmnis; beide stellen trotz der Bologna-Regularien eine nicht zu unterschätzende Ein- und/oder Aufstiegshürde für Absolventinnen und Absolventen von Masterstudiengängen. Positiv in diesem Zusammenhang ist allerdings festzuhalten, dass ein hoher Anteil der Bewerberinnen und Bewerber bzw. der Studierenden über berufliche Erfahrungen in der Privatwirtschaft sowie in Unternehmensberatungen verfügt.

Die Anerkennungsregeln der Lissabon Konvention werden von der Universität ebenso uneingeschränkt angewendet wie die Prüfung von Anerkennungsanträgen Studierender bzgl. der von ihnen erbrachten außerhochschulischen Leistungen bis zur Hälfte des Studiums (vgl. § 17 PO).

Eine allgemeine Grundlagenveranstaltung in Betriebswirtschaftslehre, mit einer Einführung in betriebswirtschaftliches Denken und Handeln unter den Bedingungen des öffentlichen Sektors oder ein Brückenkursangebot für Teilnehmerinnen und Teilnehmer ohne betriebswirtschaftliche Vor-

kenntnisse ist nicht vorgesehen. Die Gutachter konnten im Rahmen der Befragung der Studiengangverantwortlichen und der Studierendenvertreter den Eindruck gewinnen, dass dieser Herausforderung bislang vor allem durch gezielte methodische Maßnahmen (gemischte Zusammensetzung von Arbeits- und Lerngruppen) sowie durch zusätzliches individuelles Lernengagement begegnet wurde. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Studienganges sollte geprüft werden, wie die Vermittlung dieser allgemeinen Grundlagen des Faches auch im Curriculum der Grundlagenphase explizit verankert werden können.

## **2.2 Studiengangsaufbau**

Neben dem Starter Workshop zu Beginn des Studiums, welcher der Orientierung der Studierenden dient, setzt sich der Studiengang „Public Management“ (MBA) aus vier Abschnitten zusammen: Der Grundlagenphase, der Vertiefungsphase, der Spezialisierungsphase sowie der abschließenden Masterarbeit. Insgesamt sind zwölf Pflichtmodule zu absolvieren, von denen jeweils vier entweder in der Vertiefungsrichtung „Controlling“ oder aber in der Vertiefungsrichtung „Public procurement“ zu belegen sind. Beide Vertiefungsrichtungen spiegeln den Wunsch der Universität wieder, Absolventinnen und Absolventen die Befähigung zu verleihen, in ihrem Berufsalltag traditionelle Verfahren der Verwaltungs- und Beschaffungssteuerung in der Praxis mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Perspektive zu verbessern.

Die Module entsprechen inhaltlich, didaktisch und methodisch durchgängig dem Niveau, welches von einem Masterstudiengang im Allgemeinen und im Fachgebiet Public Management im Besonderen erwartet werden muss; die Studiengangsbezeichnung ist insofern zutreffend.

In beiden Vertiefungsrichtungen sind die Lernziele klar definiert und gut auf die Lehr- und Prüfungsformen abgestimmt. Die Integration aktueller theoretischer Fragestellungen auf dem Gebiet des Public Management wird zum einen dadurch sichergestellt, dass die Studierenden auch Themen, die im Rahmen ihrer Arbeitsverhältnisse relevant sind, etwa als Fallstudien in das Studium einbringen können. Darüber hinaus dient die einwöchige Exkursion zu Ministerien, Behörden und Unternehmen, die den Rang eines Pflichtmoduls hat, interessante Zugänge zu den Praxisabläufen und Praxisproblemen im öffentlichen Sektor. Da es sich um einen berufsbegleitenden Studiengang handelt, ist die theoretische Reflektion beruflicher Erfahrungen der Studierenden somit dauerhaft in das Studium integriert. Zum anderen finden die Forschungsergebnisse der Dozentinnen und Dozenten in der Lehre ebenfalls systematisch Eingang in das Curriculum. Die Themen der Masterarbeiten kommen durch Vorschläge von Lehrenden, Praxispartnern und den Studierenden selbst zustande. Die Entscheidung über die Annahme eines Themas trifft gem. § 13 Abs. 2 (PO Public Management) der jeweilige Betreuer ohne Beteiligung des Prüfungsausschusses oder der Studiengangsleitung. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Studienganges sollte überprüft werden,

wie gewährleistet werden kann, dass die vergebenen Masterarbeitsthemen tatsächlich den Studienzielen eines MBA-Studiengangs entsprechen.

### **2.3 Modularisierung und Arbeitsbelastung**

Die Modularisierung wird im Studiengang „Public Management“ (MBA) durchgängig und formal korrekt angewendet. Die durchschnittliche Arbeitsbelastung umfasst 40 ECTS-Punkte pro Jahr bzw. 20 ECTS-Punkte pro Semester. Ein ECTS-Punkt wird mit einer Arbeitsbelastung von 25 Zeitstunden festgelegt (vgl. § 6 Abs. 3 Satz 2 PO). Sämtliche Module mit Ausnahme der Masterarbeit (18 ECTS-Punkte) besitzen einen rechnerischen Workload von 6 ECTS-Punkten. Da diese Zuordnung gleichwohl ein wenig schematisch erscheint, wäre allerdings wünschenswert, in Zukunft im Rahmen der internen Qualitätssicherung die regelmäßige und systematische Überprüfung der tatsächlichen Arbeitsbelastung durch Befragungen der Studierenden oder ähnliche geeignete Verfahren zu erfassen und erforderlichenfalls die Arbeitsbelastung zu optimieren. Bislang wurde aber der Gutachtergruppe gegenüber von Seiten der Studierenden keine unverhältnismäßige Arbeitsbelastung beklagt.

Die Modulbeschreibungen sind generell sehr ausführlich gehalten. Sie informieren vollständig über Lernziele, Prüfungsmodalitäten, Verzahnungen mit anderen Modulen sowie über das zuständige Lehrpersonal. Auch werden die zu vermittelnden Kompetenzen benannt und erläutert.

### **2.4 Lernkontext**

Jedes Modul beginnt mit einer dreitägigen Präsenzphase, die jeweils von Donnerstag bis Samstag andauert. Ihr schließt sich jeweils ein ca. sechswöchiges Fernstudium an, das in wesentlichen Teilen über die E-Learning-Plattform ILIAS erfolgt. An die Fernstudienphase schließt der Leistungsnachweis an.

Nach Aussagen der Studierenden ist während der Fernstudienphase eine durchgängige Betreuung durch das Lehrpersonal sichergestellt, die Rückmeldungszeiten wurden generell als schnell eingeschätzt. Das zeitliche Verhältnis von Präsenz- und Fernstudienphase und deren inhaltliche Integration ist daher gut austariert.

Die Funktionalität und Nutzerfreundlichkeit der verwendeten E-Learning-Plattform ILIAS wurde von den Gutachtern anlässlich der Begehung vor Ort als gut bewertet. Auch seitens der Studierenden wurden diese Aspekte durchgängig positiv eingeschätzt. Besonders hervorgehoben wurden in diesem Zusammenhang die Gruppenchats, mittels deren während der Fernstudienphasen der Lernfortschritt der Studierenden überprüft wird. Was die eingestellten Lehrinhalte angeht, waren diese umfangreich und auf einem aktuellen Stand.

Der Studiengang ist anwendungsorientiert ausgerichtet. Der Erwerb berufsadäquater Handlungskompetenz ist mehrdimensional und durchgängig in der Studiengangskonzeption und ihrer Umsetzung angelegt: durch den berufsbegleitenden Charakter des Studiengang, die verpflichtende berufspraktische Erfahrung der Studierenden von wenigstens einem Jahr vor Studienbeginn, die enge Kooperation der Lehrenden mit öffentlichen und privaten Unternehmen, insbesondere durch gemeinsame Projektarbeit, sowie die in der Exkursion angelegte Interaktion von Studierenden, Lehrenden und Praxisvertretern.

## 2.5 Prüfungssystem

Die potentiellen Prüfungsformen des Studiengangs „Public Management“ (MBA) sind in § 6 Allgemeine Prüfungsordnung (APO) aufgeführt und umfassen schriftliche und mündliche Prüfungen als Modulprüfungen und Referate, Seminararbeiten, Studienarbeiten, Projektarbeiten, Fallstudien, Hausarbeiten, Portfolios und praktische Leistungsnachweise als studienbegleitende Leistungsnachweise. Ausweislich der Anlage 1 zur PO werden auch die meisten Prüfungsformen verwendet. Die Varianz an Prüfungsformen ist daher gegeben. Die Prüfungsformen sind in den Modulbeschreibungen klar definiert und entsprechen sowohl methodisch als vom Anspruch her dem Niveau eines Masterstudiengangs. Sie sind außerdem auf die zu erwerbenden Kompetenzen und Lernziele der Module abgestimmt. Jedes Modul schließt entweder mit einer schriftlichen Prüfung von neunzig Minuten oder einer mündlichen Prüfung von 25 Minuten ab oder eine Fallstudie mit Präsentation.

Der Gutachtergruppe wurde ein zeitliches Schema zu den Prüfungsterminen vorgelegt. Die Prüfungsdichte und Prüfungshäufigkeit waren nach Ansicht der Studierenden der Studierbarkeit des Programms angemessen. Die Prüfungsorganisation verläuft nach Auffassung der Studierenden reibungslos. Ein Nachteilsausgleich ist in § 15 PO i. V. m. § 5 APO gewährleistet.

Die Masterprüfung besteht gem. § 8 PO aus den Modulprüfungen, zu denen auch die Masterarbeit zählt. Im Rahmen der Weiterentwicklung des Studienganges sollte überprüft werden, inwiefern die Einführung eines Abschlusskolloquiums (mündliche Masterprüfung) die Realisierung der Ausbildungsziele und der Reputation des Studiengangs „Public Management“ (MBA) dienen können.

Die PO des Studiengangs „Public Management“ (MBA) wurde einer Rechtsprüfung unterzogen und am 27. Januar 2018 veröffentlicht. Sie entspricht in allen Belangen den rechtlichen Anforderungen des Bundeslands Bayern.

## 2.6 Fazit

Der Studiengang ist inhaltlich und strukturell schlüssig aufgebaut und wird den angestrebten Qualifikationszielen durchgängig gerecht. Die überwiegend betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ausbildungsinhalte entsprechen grundsätzlich dem Anliegen, mit modernen Managementkonzepten gut vertraute (Nachwuchs-) Führungskräfte für die öffentliche Verwaltung und verwaltungsnahe Organisationen auszubilden. Der Universität gelingt es in diesem Studiengang, trotz der zum Teil recht unterschiedlichen Vorqualifikationen der Studierenden diesen im Rahmen des Studiengangs die notwendigen fachlichen Grundlagen zu vermitteln und darauf aufbauend die einem Masterstudiengang angemessene vertiefende Auseinandersetzung mit beiden „Spezialisierungen“ „Controlling“ bzw. „Public procurement“ sicherzustellen.

### 3 Implementierung

#### 3.1 Ressourcen

Getragen von zwei ausgewiesenen und sehr engagierten Lehrstuhlinhabern, denen der Inhalt des Studiengangs aus Forschungsinteressen und mit Blick auf ihr Engagement in der Lehre besonders am Herzen liegt, und unterstützt durch ein breit gefächertes Team an universitätszugehörigen und externen Lehrbeauftragten ist die Stabilität und die Profilbildung des Studiengangs zurzeit ohne Weiteres und in vollem Umfang gewährleistet. Die durch Berufungen bei Lehrstuhlinhabern immerhin denkbaren Kontinuitätsrisiken erscheinen nicht aktuell und ließen sich angesichts der breiten Kooperationsbasis unter den Lehrenden, die am Studiengang beteiligt sind, auch auffangen. Die beiden hauptamtlich den Studiengang inhaltlich und durch ihre Persönlichkeiten prägenden Lehrstuhlinhaber sind letztlich unersetzlich; eine Änderung im Personalprofil würde vermutlich nicht ohne wesentliche Auswirkungen auf Inhalt und Zuschnitt des Studiengangs bleiben. Unabhängig davon geht die Gutachtergruppe jedoch davon aus, dass das Studienangebot als solches in dem eingerichteten Rahmenkonzept aufrechterhalten werden wird.

Unabhängig von den beiden den Studiengang prägenden Persönlichkeiten ist das Lehrangebot im Übrigen in hinreichendem Maße durch hauptamtlich Lehrende mit ihren jeweiligen Spezialgebieten und dem Gewicht ihrer Lehrstuhlpräsenz an der UniBw M abgedeckt, aber auch dieses Lehrenengagement ist den beiden Generalzielen zu- und untergeordnet.

Grundsätzlich besteht kein Zweifel, was die Ausgewogenheit der Lehr- und Prüfungsbelastung in den einzelnen Modulen betrifft. Evtl. könnte die Lehrbelastung in den Präsenzphasen anders ausfallen, da hier häufiger nur ein Dozent bzw. zwei Lehrende die Veranstaltungen durchführen. Ob hier umgeschichtet werden muss, wird sich in der Praxis erweisen.

Die Prüfungsbelastung der Lehrenden hingegen erfolgt nach Aktenlagen wieder gleichmäßig. Der Prüfungsausschuss, der aus vier auf eine zweijährige Amtszeit durch den Fakultätsrat gewählten prüfungsberechtigten Lehrpersonen zusammengesetzt ist, koordiniert gemäß § 4 PO die Prüfungszuweisung, so dass eine angemessene und ausgewogene Prüfungsbelastung gewährleistet werden kann. Das System abschnittsweise durchgeführter studienbegleitender Prüfungen trägt zur Entlastung der Lehrenden wie Studierenden bei, weil es Prüfungsspitzen vermeidet (vgl. § 2 Abs. 5 PO). Die studiengangbegleitenden Modulprüfungen unterliegen im Rahmen der PO der Gestaltungsfreiheit der Modulverantwortlichen, werden aber im Modulhandbuch spezifiziert, sind auf hinreichend viele Personen verteilt und können auch mit Blick auf die Teilnehmerzahlen ohne Weiteres bewältigt werden. Hinzu tritt die Unterstützung und administrative Entlastung durch das zentrale Prüfungsamt.

Angesichts der überschaubaren Teilnehmerzahlen im Studiengang „Public Management“ (MBA) und dem großen Engagement der beiden den Studiengang tragenden Professoren sowie der weiteren personellen Ausstattung durch Lehrstühle und (externen) Lehrkräfte darf die Betreuungssituation als ideal bezeichnet werden. Hinzu kommt der gesicherte Einsatz moderner Kommunikationsmittel für die schleunige und nahezu jederzeit mögliche Betreuung. All dies lässt auch bei steigenden Studierendenzahlen keinerlei Zweifel an einer angemessenen Betreuungsrelation.

Das Lehrpersonal ist – soweit ersichtlich – auf aktuellem fachlichen und auch pädagogischem Standard; die fachliche Weiterbildung gehört zur Essenz wissenschaftlicher Tätigkeit im Allgemeinen und mit Blick auf einen Studiengang in der Entwicklungsphase im Besonderen. Hieran wurden Zweifel nicht angebracht. Das eingesetzte Betreuungs- und Kommunikationssystem zeugt vom aktuellen Fortbildungsstand. Im Übrigen ist der Studiengang umfassend in die Universitätsorganisation eingebunden, so dass alle universitätsinternen Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote via Intranet vermittelt werden. Ausweislich der Selbstdokumentation und den Vor-Ort-Gesprächen finden regelmäßig Arbeitssitzungen und Mitarbeiterversammlungen statt, die ebenfalls der Einbeziehung aktueller Themen und der Abstimmung dienen. Hinzu tritt die regelmäßige Auswertung der Lehrevaluationen, die ausweislich der Selbstdokumentation von den beteiligten Dozenten dazu genutzt werden, Wissens- und Kompetenzvermittlung zu verbessern und die Inhalte und Rahmenbedingungen des Studiengangs kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Dank der nicht eben geringen Gebühren für den Studiengang „Public Management“ (MBA) in Höhe von 15.800 Euro und einer gerade hinreichenden Teilnehmerresonanz kann die Finanzierung als gesichert und kostendeckend gelten. Die Studiengebühren werden teilweise oder sogar ganz von den entsendenden Unternehmen und Behörden gezahlt, weshalb ein Interesse besteht, zuverlässig institutionelle Partner zu gewinnen, um durchaus auch die finanzielle Basis zu verfestigen. In die Kalkulation werden sämtliche Kosten einbezogen.

Die insbesondere während der Präsenzphase zur Verfügung stehende Räumlichkeit (ein gut ausgestatteter Seminarraum sowie weitere kleinere Räume bei Bedarf) sowie die zentrale Universitätsbibliothek (samt dortiger Kleingruppenräume) geben allem Anschein nach hinreichend Raum. Die sächliche Infrastruktur in Form der Zentralbibliothek ist hervorragend.

Zur Verfügung steht ferner der Zugang zur E-Learning-Plattform und dies hier vor allem in Verbindung mit unmittelbarer Beratung durch Programmkoordinatorin und Weiterbildungsinstitut (CASC).

Im Übrigen stehen alle Einrichtungen der UniBw M am Campus den Studierenden des Studiengangs – da regulär eingeschrieben – zur Verfügung, wenn auch naheliegenderweise die online verfügbaren hier generell und für das Profil des Studiengangs „Public Management“ (MBA) von größerem Interesse sind.

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe der Einschätzung, dass der Studiengang „Public Management“ (MBA) über eine sehr gute personelle, sächliche und infrastrukturelle Ausstattung verfügt.

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

### 3.2.1 Organisation und Entscheidungsprozesse

Die wissenschaftlichen Leiter des Studiengangs prägen ohne Frage die Studiengangsentwicklung inhaltlich und in der Zuordnung geeigneter Dozenten zu den Modulen und für den Fall einer Erweiterung oder Veränderung der Modulzusammensetzung und ihrer tragenden inhaltlichen Ausrichtung; sie zeigen sich als offene, diskussionsfreudige Ansprechpartner. Auch die Selbstdokumentation weist die curriculare Zentrierung auf die beiden akademischen Leiter des Studiengangs aus. Der Lehrkörper des Studiengangs vertritt im Rahmen der Modulfestlegungen die jeweiligen Lehrinhalte fachwissenschaftlich eigenverantwortlich.

Ein wichtiger Aspekt in der Studiengangsentwicklung dürfte insoweit auch der „Starter-Workshop“ sein, zu dessen Agenda ausdrücklich das „gemeinsam weiterentwickeln“ im Zusammenwirken mit den Studiengangsteilnehmern gehört, das im Hinblick auf die unterschiedlichen berufspraktischen und studienwegsbezogenen Abholpunkte für diesen Studiengang auch unverzichtbar sein dürfte.

Die akademische Leitung zeigt sich offen in der curricularen Weiterentwicklung der Studiengänge, etwa mit Blick auf eine ausdrückliche Ausweisung der digitalen Studienanteile oder mit Blick auf eine mögliche studiengangszieleführende Straffung der (verwaltungs-)rechtlichen Studienanteile.

Organisatorisch ist der Studiengang in die Universitätsorganisation und in deren Evaluierungssystem hinreichend eingebunden: Das Qualitätsmanagement der UniBw M beruht insoweit auf einem durchgängigen und kontinuierlich betriebenen Evaluierungssystem nach Maßgabe einer eigenen Evaluationsordnung und wird – ausweislich der Studiengangsbeschreibung und der Hinweise der Universitätspräsidentin – auch im Weiterbildungsbereich kontinuierlich verbessert und vertieft. An der engen Abstimmung mit der Universitätsverwaltung (vertreten und nachdrücklich bestätigt durch den Kanzler der Universität), mit dem IT-Labor und Lernplattformbetreiber CASC, mit den (auch durch einzelne Module) beteiligten Fakultäten besteht kein Zweifel.

Ein eigens etablierter wissenschaftlicher Beirat für den Studiengang ist eingerichtet, in dem Vertreter großer öffentlicher Institutionen, wie Bundesministerien, Bundesbehörden, Stadtwerken, aber auch aus Fachverbänden mitwirken sollen. Berichtet wurde von Ergänzungen der Studienmodule durch Praxisvorträge (Kaminabende).

Auch der Prüfungsausschuss (aus dem Kreis der Prüfungsberechtigten der den Studiengang tragenden Fakultät) leistet einen durch die Prüfungsordnung klar definierten Beitrag.

Eine andere Frage ist, ob durch die in Aussicht genommene Gewinnung weiterer institutioneller Partner für den Studiengang weiterer Abstimmungsbedarf (auch entsprechend organisatorisch eingebunden) entstehen könnte.

Aus der Perspektive der UniBw M wird der Betreuung erhebliche Bedeutung beigemessen, im Sinne eines „Student Customer Relationship Management“. Hier ist insbesondere neben den akademischen Leitern des Studiengangs die Programmkoordinatorin zu nennen. Ausbaufähig ist hier – mit Blick auf den Studiengang – möglicherweise der Beratungsaspekt Masterthemen. Den Bundeswehrangehörigen als Studiengangsteilnehmern steht ein erfahrener Staboffizier zur Beratung und Betreuung zur Seite. Die Befragung der Studierenden und die Diskussion mit ihnen in der Verantwortung der Programmkoordinatorin und der akademischen Leiter des Studiengangs sind als bereits etablierte Elemente des Qualitätsmanagements ausdrücklich klargelegt.

Ausdrücklich hervorgehoben und mehrfach betont wird das Engagement aller am Studiengang Beteiligten in die unmittelbare persönliche Beratung der Studierenden, typischerweise per e-Mail, aber auch gerade im Zuge der Präsenzphasen und der Exkursionen im unmittelbaren Kontakt. Als zentrale Ansprechpartnerin ist die Programmkoordinatorin zuständig und besonders engagiert. Weitere Ansprechpartner betreffen die zentralen Einrichtungen der Universität, insbesondere die (Zentral-) Bibliothek, zu deren Medienangebot (einschließlich aktiver und passiver Fernleihe) der Zugang durch kompetentes Personal problemlos wahrgenommen werden kann und (insbesondere auch als online-Angebot) intensiv genutzt wird. Betont wird im Übrigen nicht zuletzt in der konsequenten Hinwendung und Zuordnung zum Bologna-(ECTS-) System ein Transparenz- (und Kompatibilitäts-) Gewinn für die Studierenden. In diesen Kontext gehört auch das Transcript of Records als Übersicht über erbrachte (Teil-) Leistungen.

Ein formelles, institutionalisiertes Feedback der Studierenden des Studiengangs gibt es offenbar nicht, was allerdings angesichts der bei den Präsenzveranstaltungen auch in Person der Studiengangsleiter gegebenen Präsenz und erklärten Gesprächsbereitschaft nicht sonderlich ins Gewicht fällt.

In die zentralen Steuerungseinheit des Weiterbildungssystems (CASC) sind Studierendenvertreter nicht unmittelbar und formell eingebunden. Allerdings wird die gemeinsame Angebotsentwicklung mit den Studiengangsteilnehmern ausdrücklich hervorgehoben.

Neben den vielfältigen Möglichkeiten der informellen Einbeziehung der Studierenden in die Gestaltung durch die eindrucksvoll bestätigte jederzeitige Gesprächs- und Beratungsbereitschaft der Studiengangsverantwortlichen und der Lehrenden, aber auch derjenigen, die das zentrale Lehr-, Lern- und Kommunikationssystem der Lernplattform ILIAS betreuen, bestehen formale Einflussnahmemöglichkeiten der Studierenden durch mehrere Gremien, zum einen (und allgemein) durch den studentischen Konvent der UniBw M, insbesondere im Sprecherrat als dem aus Mitgliedern

des studentischen Konvents zusammengesetzten Ausführungsorgan des Studentischen Konvents, zur Vertretung der Interessen der Studierendenschaft.

Die Studierendenschaft stellt einen gewählten studentischen Vertreter oder eine studentische Vertreterin im Senat der UniBw M, dem fakultätsübergeordneten Gremium, das auch für die Einrichtung, Änderung, Aufhebung von Studiengängen zuständig ist und erklärtermaßen auch generell im strategischen Sinne für Fragen der Ausrichtung der Forschung und der wissenschaftlichen Nachwuchs-Förderung. Im Senat werden Berufungsverfahren gesteuert und diskutiert, Rechtsvorschriften der Universität beschlossen und die Universitätsleitung beraten.

Die Aufgabe des studentischen Vertreters ist es bei allen Entscheidungen sicherzustellen, dass die studentische Perspektive stets angemessen berücksichtigt wird. Außerdem trägt der studentische Vertreter der Entscheidungsfindung bei, so dass universitäre und studentische Interessen im bestmöglichen Einklang stehen.

### 3.2.2 Kooperationen

Es besteht eine Kooperation zwischen dem universitätsinternen Institut für wissenschaftliche Weiterbildung mit der Hochschule Reutlingen. Weitere Kooperationen sind geplant oder werden in Aussicht genommen. Hindernd wirkt sich möglicherweise eine gewisse Konkurrenzsituation zu anderen Hochschulen (und ihren Studiengängen) aus, die sich mit einem ähnlichen Studienangebot um eine vergleichbare Klientel bemühen.

Grundsätzlich stehen im Fakultätsrahmen (WOW) nach Uni-Angaben den Studierenden Auslandsmöglichkeiten nach Maßgabe von Kooperationsabkommen mit dreißig Staaten (auf vier Kontinenten) zur Verfügung. Inwieweit sich diese Möglichkeiten des internationalen Austauschs auf den hier zu bewertenden eng getakteten Studiengang unmittelbar auswirken können, wird erst die weitere Studienpraxis zeigen können. Das Auslandsbüro berät auch zu Stipendien- und Fördermöglichkeiten und leistet Unterstützung beim Aufbau neuer Partnerschaften. Der Auslandsbeauftragte der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften ist Ansprechpartner für die inhaltliche Planung von Auslandsaufenthalten und für internationale Kontakte und Kooperationen der Fakultät. Die Auslandsbeauftragten sind überdies ständige Mitglieder im Auslandsbeirat, in dem auch studentische Vertreter sind. Die Studiengangsleitung verweist auch auf die Exkursionen des Studiengangs, die zumal in der Bundeshauptstadt fachwissenschaftlich unterlegte Besuche derjenigen Institutionen (insbesondere Ministerien) vorsehen, deren Interesse am Studiengang selbst und an deren Absolventen geweckt werden soll.

Firmenkontakte können – ausweislich der Selbstdokumentation – über die Studiengangsverantwortlichen, aber auch über die im CASC und im Alumni- und Career Service der Universität nachgewiesen und angebahnt werden. Darüber hinaus dient das Auslandsbüro der Universität als zentrale Koordinierungsstelle für Auslandsfragen, in der die Kontakte zu ausländischen Partnerinstitutionen zusammengeführt und koordiniert werden; diese Kontakte werden im Auftritt der UniBw M als „zahlreich“ bezeichnet und auf den Internetseiten auch nachgewiesen. Gerade auch im Zusammenwirken mit den Alumni-Bindungen und mit den Projekten der Universität, an denen außeruniversitäre Partner beteiligt sind, bestehen Kooperationen mit der beruflichen Praxis. Konkret studiengangsbezogen besteht hier ein weiterer Ausbaubedarf.

Insgesamt bewertet die Gutachtergruppe die Organisation als sehr gut und die Kooperationen als ausbaufähig, was bei der Neuheit des Studiengangs jedoch keinen Makel darstellt.

### **3.3 Transparenz und Dokumentation**

In der Selbstdarstellung von Fakultät und Studiengangsprofil im Internet finden sich alle wesentlichen Unterlagen online (bis hin zum Prüfungsreglement). Alle wesentlichen Dokumente, die sich auf den rechtlichen Rahmen, die Formalia und die Inhalte des Studiengangs beziehen, liegen vor und sind ohne Weiteres online abrufbar (<https://www.unibw.de/casc/programme/mba-public-management>); der Internet-Auftritt ist insoweit plausibel und hinreichend umfassend strukturiert. Gedruckte sorgfältig gestaltete Kurzbeschreibungen des Studiengangs liegen im Fakultätsbereich aus. Die besondere Wichtigkeit von Informationsmöglichkeiten und dem Zugang zu studiengangsbezogenen Dokumenten wird (in der Selbstdokumentation) ausdrücklich betont und mit Blick auf ILAS, auf die Starter-Informationen, auf terminliche und andere (etwa auch kostenbezogene) Übersichten weiter unterlegt. Informationsmängel wurden auch in den Gesprächsrunden nicht gerügt. Auch besteht Zugang zum allgemeinen Hochschulinformationssystem der UniBw M. Überdies sind die Studiengangsteilnehmerinnen und -teilnehmer eingebunden in das Mitteilungsnetz universitätsweiter Informationen.

Prüfungsanmeldung und Noteneinsicht werden (unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen) online ermöglicht; die Abwicklung erfolgt ausweislich der Selbstdokumentation über das Hochschulinformationssystem (HISinOne). Probleme ergeben sich in Einzelfällen in der Steuerung der Masterthemenfindung. Aber hier wird der frühzeitige Dialog mit der Studiengangsleitung sichergestellt.

Die individuelle Betreuung ist sichergestellt und wird in allen Gesprächen hervorgehoben; die Studiengangsteilnehmer sind Mitglieder der Universität und nehmen schon von daher an allen entsprechenden Leistungen und Programmen teil. Sowohl über das CASC als betreuende Einrichtung als auch via ILIAS (als eLearning-Plattform und personalisierter elektronischer Schreibtisch) als auch

über die Chat-Möglichkeiten und die e-Mail-Präsenz aller Dozenten ist hier die individuelle Unterstützung zeitnah und fachlich qualifiziert gewährleistet. Informations-/Beratungs-Probleme können sich auch im Hinblick auf die Bewertung des Studiengang-Abschlusses für das (Beamten-) Laufbahnsystem des deutschen öffentlichen Dienstes vor allem der Länder ergeben.

Insgesamt sieht die Gutachtergruppe das Kriterium Transparenz und Dokumentation sehr gut umgesetzt.

### **3.4 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit**

Ein Konzept zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirkt sich nicht zuletzt auch bei weiterbildenden Teilzeitstudiengängen aus, die sowohl in ein möglicherweise weiterlaufendes berufliches Engagement als auch in eine etabliertere familiäre Situation eingebunden werden müssen. In der Selbstdokumentation finden sich hier im Wesentlichen nur Hinweise auf die entsprechenden nachteilsausgleichenden Regelungen der PO.

Dessen ungeachtet verfügt die UniBw M über eine zivile Gleichstellungsstelle/Gleichstellungsbeauftragte, die allen zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zivilen Studierenden an der Universität (vertraulich) zur Verfügung steht und ein breites Beratungsangebot (für Frauen und Männer gleichermaßen) bereit hält, u.a. zu Fragen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Beruf, bei Verdacht auf Diskriminierung, insbesondere im Hinblick auf das Geschlecht, bei sexueller Belästigung, aber auch mit Blick auf berufliche Förderung und auf weibliche Nachwuchsförderung, auf Mentoring, auf schwierige Gesprächssituationen, z.B. mit Vorgesetzten.

Seit dem Herbst 2017 besteht an der Universität ein Beirat für Chancengerechtigkeit und Diversität als ein ständiger Arbeitskreis mit der Zielsetzung, „ein chancengerechtes, arbeitnehmer- und familienfreundliches Arbeitsklima für alle Beschäftigten und Studierenden zu schaffen sowie die Universität als attraktiven Arbeitgeber zu stärken“, nicht zuletzt auch in Unterstützung der Universität und der zivilen Gleichstellungsbeauftragten hinsichtlich „Chancengerechtigkeit, Gleichstellung, Diversität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ (<https://www.unibw.de/gleichstellung/diversity>).

In Bezug auf die Beratungsangebote für Studierende mit Behinderung und in besonderen Lebenslagen besteht – dies ist der Eindruck aus den Gesprächsbeiträgen des studentischen Behindertenbeauftragten – offenbar noch Verbesserungsbedarf im Allgemeinen, aber weniger, was die Gestaltung dieses Studiengangs anbetrifft; hier ist für die Präsenzphasen und für die Exkursionen offenbar hinreichend Vorsorge getroffen. Behindertengerechtem Umgang ist besonderes Augenmerk zu widmen. Am Nachteilsausgleich wird gearbeitet; hier bedarf es des konkreten Fallbezugs.

In den spezialisierten Studiengängen, die auf Berufserfahrungen aufsetzen, treten schon von daher weniger Probleme einer möglichen Chancenungleichgewichtung auf. Spezifische studien-gangsbezogene personelle oder institutionelle Maßgaben konnten daher außer Betracht bleiben; der Hinweis auf die bestehenden Regelungen genügte insoweit. Ein eigenes Gleichstellungs- oder Förderungskonzept auf Studiengangsebene findet sich nicht, was aber mit Blick auf die Rahmenbedingungen auch entbehrlich ist.

### **3.5 Fazit**

Aus Sicht der Gutachtergruppe unter der Maßgabe, dass der Studiengang sich erst im zweiten Jahrgang und damit in einer Phase ständiger Weiterentwicklung befindet, besteht kein Zweifel daran, dass die notwendigen personellen, finanziellen, räumlichen, sächlichen Ressourcen vorhanden sind, um einen Studiengang in der angebotenen Dimensionierung bei der tatsächlich erreichten Teilnehmerzahl als Erfolgsmodell zu gewährleisten.

Durch die hinlängliche Einbindung in die organisatorischen Strukturen der Universität, die für ergänzende Masterprogramme geöffnet ist und über entsprechende institutionelle Erfahrungen und Ressourcen auch ihrerseits verfügt, ist auch die organisatorische Stabilität sichergestellt.

Die wahrnehmbaren Entscheidungsprozesse hinsichtlich Einrichtung, Zielrichtung, Ausgestaltung des Studiengangs sind transparent und angemessen. Besonderes Engagement besteht in der Gewinnung externer institutioneller Partner, in der Verknüpfung mit weiteren Studiengängen an der UniBw M und außerhalb sowie in der Verbesserung der externen Wahrnehmung dieses Studienangebots. Aber dieses Engagement ist mit den vorhandenen ersichtlichen Ressourcen durchaus zu leisten.

Die Informations- und Beratungsangebote sind vielschichtig und mannigfaltig, eine weitgehende Kommunikation wird über das Internet und in den Präsenzphasen garantiert. Alle für den Studiengang notwendigen Dokumentationen (PO, Modulhandbuch etc.) sind leicht über das Internet zu beziehen.

Der Studiengang „Public Management“ (MBA) ist ausreichend in die universitären Mechanismen zum Ausbau von Geschlechtergerechtigkeit und Förderung von Chancengleichheit eingebunden.

## 4 Qualitätsmanagement

### 4.1 Organisation und Mechanismen der Qualitätssicherung

Die Universität der Bundeswehr München verfügt über ein definiertes Qualitätssicherungskonzept auf zentraler Ebene. Das Evaluationsverfahren an der Hochschule ist in einer Evaluationsordnung verankert. Für den Studiengang „Public Management“ (MBA) sind folgende wesentlichen Qualitätssicherungsmaßnahmen definiert: Studierendenbefragungen, Studien zu Karriereverläufen, der strukturierte Austausch mit dem öffentlichen Sektor, ein regelmäßiger Austausch innerhalb der Fakultät und die systematische Auswertung der Lehrveranstaltungsevaluation.

Das Qualitätsmanagementsystem auf zentraler Ebene ist klar dokumentiert und nach Ansicht der Gutachtergruppe grundsätzlich gut funktionsfähig. Auch hat die Gutachtergruppe keinen Zweifel daran, dass dieses auf Ebene des Studiengangs sinnvoll implementiert wurde. Die Zuständigkeiten für die einzelnen Qualitätssicherungsmaßnahmen sind festgelegt und es besteht ein Austausch zwischen den Prozessbeteiligten. Die Studiengangsverantwortlichen arbeiten unter anderem mit Daten zu den Prüfungsergebnissen und Studienverläufen der Studierenden. Die der Gutachtergruppe zur Verfügung gestellten Datensätze zu Studierbarkeit und Lehrqualität geben keinen Anlass zur Besorgnis.

Der Studiengang „Public Management“ (MBA) entzieht sich dem Qualitätssicherungssystem der grundständigen und konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengängen, ist aber aufgrund seiner Neuheit auch noch nicht vollständig im Qualitätsmanagement des CASC implementiert. Folgende Maßnahmen wurden bereits etabliert:

<b>Aktion:</b>	<b>Zuständigkeit:</b>	<b>Zeithorizont:</b>
Befragung der Studierenden/ Diskussion mit den Studierenden zum Studiengang	Programmkoordination Akademische Leitung	Bereits etabliert
Langfristige Studien zu Karriereverläufen	Programmkoordination	In Vorbereitung
Strukturierter Austausch mit öffentlichem Sektor und Schnittstellen zum öffentlichen Sektor	Akademische Leitung	Bereits etabliert (Beirat und Exkursion)
Regelmäßiger Austausch in der Fakultät	Akademische Leitung	Bereits etabliert
Auswertung der Lehrevaluation:		
• Diskussion zwischen Programmkoordination und akademischer Leitung	Programmkoordination & Akademische Leitung	Bereits etabliert
• Diskussion zwischen Dozentinnen und Dozenten und akademischer Leitung	Dozentinnen/Dozenten & Akademische Leitung	Bereits etabliert

Die vergleichsweise kleine Kohortengröße ermöglicht zudem einen regelmäßigen persönlichen Austausch zwischen Studierenden und Studiengangsverantwortlichen zu Studienbedingungen und Lehrqualität. Die Gutachtergruppe lobt in diesem Zusammenhang insbesondere auch das

große persönliche Engagement der akademischen Leitung und der Programmkoordination. Perspektivisch könnte jedoch darüber nachgedacht werden, diesen bereits heute gut funktionierenden Austausch stärker zu institutionalisieren.

#### **4.2 Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung**

Die Studiengangsverantwortlichen haben dargelegt, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherungsinstrumente reflektiert werden und diese gegebenenfalls zu konzeptionellen Änderungen am Studiengang führen. Es wurde deutlich, dass die Erfahrungen mit dem ersten Studierendenjahrgang zu einer Weiterentwicklung des Programms genutzt wurden, was die Gutachtergruppe begrüßt.

Befördert wird die stetige Anpassung des Studiengangs dadurch, dass sich das Programm in Trägerschaft des CASC befindet, welches auf Veränderungspotentiale vergleichsweise flexibel reagieren kann. Es könnte jedoch darüber nachgedacht werden, die Ergebnisse der Qualitätssicherung und der abgeleiteten Veränderungen stärker als bisher an die Studierenden rückzuspiegeln.

#### **4.3 Fazit**

Die Gutachtergruppe hält das Qualitätssicherungssystem des Studiengangs für geeignet, Probleme zu erkennen und zu beheben, den Studiengang angemessen weiterzuentwickeln, auch auf externe Einflüsse zu reagieren und Verbesserungspotentiale zu nutzen. Insgesamt sind die Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung für einen Fern- und eLearning-Studiengang adaptiert und binden die eingesetzten Lerntechnologien und deren technische Infrastruktur mit ein. In geeigneter Weise berücksichtigt die UniBw M für die Weiterentwicklung des Studiengangs „Public Management“ (MBA) die Untersuchung der studentischen Arbeitsbelastung auch vor dem Hintergrund der Gesamtbelastung der Studierenden.

## 5 Bewertung der „Kriterien des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen“ vom 08.12.2009 in der jeweils gültigen Fassung

**AR-Kriterium 1 Qualifikationsziele des Studiengangskonzeptes:** Das Studiengangskonzept orientiert sich an Qualifikationszielen. Diese umfassen fachliche und überfachliche Aspekte und beziehen sich insbesondere auf die Bereiche wissenschaftliche oder künstlerische Befähigung, Befähigung, eine qualifizierte Erwerbstätigkeit aufzunehmen, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 2 Konzeptionelle Einordnung des Studiengangs in das Studiensystem:** Anforderungen in Bezug auf rechtlich verbindliche Verordnungen (KMK-Vorgaben, spezifische Ländervorgaben, Vorgaben des Akkreditierungsrates, Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse) wurden berücksichtigt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 3 Studiengangskonzept:** Das Studiengangskonzept umfasst die Vermittlung von Fachwissen und fachübergreifendem Wissen sowie von fachlichen methodischen und generischen Kompetenzen. Es ist in der Kombination der einzelnen Module stimmig im Hinblick auf formulierte Qualifikationsziele aufgebaut und sieht adäquate Lehr- und Lernformen vor. Gegebenenfalls vorgesehene Praxisanteile werden so ausgestaltet, dass Leistungspunkte (ECTS) erworben werden können. Es legt die Zugangsvoraussetzungen und gegebenenfalls ein adäquates Auswahlverfahren fest sowie Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen. Dabei werden Regelungen zum Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung getroffen. Gegebenenfalls vorgesehene Mobilitätsfenster werden curricular eingebunden. Die Studienorganisation gewährleistet die Umsetzung des Studiengangskonzeptes.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 4 Studierbarkeit:** Die Studierbarkeit des Studiengangs wird gewährleistet durch: a) die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen, b) eine geeignete Studienplangestaltung, c) die auf Plausibilität hin überprüfte (bzw. im Falle der Erstakkreditierung nach Erfahrungswerten geschätzte) Angabe der studentischen Arbeitsbelastung, d) eine adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation, e) entsprechende Betreuungsangebote sowie f) fachliche und überfachliche Studienberatung. Die Belange von Studierenden mit Behinderung werden berücksichtigt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**R-Kriterium 5 Prüfungssystem:** Die Prüfungen dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Sie sind modulbezogen sowie wissens- und kompetenzorientiert. Jedes Modul schließt in der Regel mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Der Nachteilsausgleich für behinderte Studierende hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen ist sichergestellt. Die Prüfungsordnung wurde einer Rechtsprüfung unterzogen.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 6 Studiengangsbezogene Kooperationen:** Bei der Beteiligung oder Beauftragung von anderen Organisationen mit der Durchführung von Teilen des Studiengangs, gewährleistet die Hochschule die Umsetzung und die Qualität des Studiengangskonzeptes. Umfang und Art bestehender Kooperationen mit anderen Hochschulen, Unternehmen und sonstigen Einrichtungen sind beschrieben und die der Kooperation zu Grunde liegenden Vereinbarungen dokumentiert.

Das Kriterium ist **nichtzutreffend**.

**AR-Kriterium 7 Ausstattung:** Die adäquate Durchführung des Studiengangs ist hinsichtlich der qualitativen und quantitativen personellen, sächlichen und räumlichen Ausstattung gesichert. Dabei werden Verflechtungen mit anderen Studiengängen berücksichtigt. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung sind vorhanden.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 8 Transparenz und Dokumentation:** Studiengang, Studienverlauf, Prüfungsanforderungen und Zugangsvoraussetzungen einschließlich der Nachteilsausgleichsregelungen für Studierende mit Behinderung sind dokumentiert und veröffentlicht.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 9 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung:** Ergebnisse des hochschulinternen Qualitätsmanagements werden bei den Weiterentwicklungen des Studienganges berücksichtigt. Dabei berücksichtigt die Hochschule Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolgs und des Absolventenverbleibs.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 10 „Studiengänge mit besonderem Profilanpruch“:** Da es sich bei dem Studiengang um einen weiterbildenden, berufsbegleitenden Teilzeitstudiengang handelt, wurde er unter Berücksichtigung der Handreichung der AG „Studiengänge mit besonderem Profilanpruch“ (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 10.12.2010) begutachtet.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

**AR-Kriterium 11 Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit:** Auf der Ebene des Studiengangs werden die Konzepte der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit und zur Förderung der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen wie beispielsweise Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund, und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten umgesetzt.

Das Kriterium ist **erfüllt**.

## 6 Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe

Die Gutachtergruppe empfiehlt die Akkreditierung des „Public Management“ (MBA) ohne Auflagen und mit Empfehlungen.

### Empfehlungen

1. Die Hochschulleitung sollte verbindliche institutionelle Partnerschaften im Bereich des BMVg und der Bundeswehr aufbauen, um eine hinreichende Grundaustattung des Studiengangs „Public Management“ (MBA) dauerhaft zu gewährleisten.
2. Die Studiengangsleitung sollte prüfen, inwieweit der Digitalisierung im Sinne einer Verwaltungsmodernisierung stärker Rechnung getragen werden kann.
3. Die Studiengangsleitung sollte prüfen, wie die Kompetenzziele noch um die Entwicklung adäquater Wertorientierungen ergänzt werden können, die gerade für die Ausbildung von verantwortungsbewussten Führungspersönlichkeiten aber auch für funktionale Managementexperten im öffentlichen Sektor wichtig sind.
4. Es sollte geprüft werden, wie die Vermittlung allgemeinen Grundlagen der BWL auch im Curriculum der Grundlagenphase explizit verankert werden können.
5. Bezüglich der Masterarbeitsphase sollte die Studiengangsleitung prüfen, wie sichergestellt werden kann, dass die ausgegebenen Masterarbeitsthemen den Studienzielen eines MBA-Programms entsprechen; ferner sollte überprüft werden, ob ein Abschlusskolloquium (mündliche Masterprüfung) eingeführt werden kann.

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

Auf der Grundlage des Gutachterberichts, der Stellungnahme der Hochschule und der Stellungnahme des Fachausschusses fasste die Akkreditierungskommission in ihrer Sitzung am 24. Juni 2019 folgenden Beschluss:

**Der Masterstudiengang „Public Management (MBA) wird ohne Auflagen erstmalig akkreditiert. Die Akkreditierung gilt bis 30. September 2024.**

Für die Weiterentwicklung des Studienprogramms werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- Die Hochschulleitung sollte verbindliche institutionelle Partnerschaften im Bereich des BMVg und der Bundeswehr aufbauen, um eine hinreichende Grundaustattung des Studiengangs MBA dauerhaft zu gewährleisten.
- Es sollte geprüft werden, wie die Vermittlung allgemeinen Grundlagen der BWL auch im Curriculum der Grundlagenphase explizit verankert werden können.
- Bezüglich der Masterarbeitsphase sollte die Studiengangsleitung prüfen, wie sichergestellt werden kann, dass die ausgegebenen Masterarbeitsthemen den Studienzielen eines MBA-Programms entsprechen; ferner sollte überprüft werden, ob ein Abschlusskolloquium (mündliche Masterprüfung) eingeführt werden kann.
- Der Abschlussgrad sollte dem Studiengangstitel angepasst werden und mit einem Master of Public Management abschließen.

---

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