

GUTACHTEN

**zur Zertifizierung der
Mannheim Business School gGmbH**

ZERTIFIZIERT VON 09/2016 – 09/2021
SEPTEMBER 2016

IMPRESSUM

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
Stiftung des öffentlichen Rechts
M 7, 9a-10, 68161 Mannheim
www.evalag.de

Gliederung

I. Grundlage und Ablauf des Begutachtungsverfahrens	3
1. Selbstbericht	3
2. Begehung	4
3. Abschluss und Entscheidungsfindung	4
II. Ergebnisse der Kriterienanalyse und Beschreibung des Begutachtungsgegenstandes	4
1. Anerkennung vorliegender Akkreditierungsergebnisse	4
2. Begutachtungsbedarf	8
III. Die Mannheim Business School im Überblick	8
1. Profil	9
2. Struktur	9
IV. Ergebnisse der Begutachtung	10
1. Kooperationen	10
2. Studierendenzentriertes Lehren und Lernen	13
3. Qualitätssicherung	15
IV. Gesamteinschätzung	19
V. Stellungnahme der Mannheim Business School	20
VI. Überprüfung der Kriterien	21
Kriterium 1: Ziele der Einrichtung	21
Kriterium 2: Governance und Steuerung	21
Kriterium 3: Kooperationen	21
Kriterium 4: Ressourcen	22
Kriterium 5: Lehre und Lernen	22
Kriterium 6: Qualitätssicherung	22
VII. Entscheidung der Akkreditierungskommission	23

I. Grundlage und Ablauf des Begutachtungsverfahrens

evalag wurde am 3. Dezember 2015 mit der Durchführung eines Begutachtungsverfahrens zur institutionellen Zertifizierung der Mannheim Business School beauftragt. Grundlage des Verfahrens sind die Kriterien für die Zertifizierung von (Weiter-)Bildungseinrichtungen und ihrer Programme. Sie sind angelehnt an Kriterien (internationaler) Zertifizierungsverfahren, Kriterien des Akkreditierungsrates sowie der ESG. Die Kriterien beziehen sich zudem explizit auf (Weiter-)Bildungsprogramme, die in Kooperation mit einer Hochschule durchgeführt werden und auf eine Externenprüfung vorbereiten.

Gegenstand der institutionellen Zertifizierung ist das in der begutachteten Einrichtung institutionalisierte System der Qualitätssicherung für die angebotenen Weiterbildungsprogramme. Im Verfahren wurden die für diesen Bereich relevanten Strukturen und Prozesse daraufhin überprüft, ob sie dazu geeignet sind, die Qualifikationsziele sowie die Qualitätsstandards der Programme zu gewährleisten.

Die wesentlichen Schritte des Verfahrens waren durch folgende Meilensteine gekennzeichnet:

- Selbstbericht der Mannheim Business School, eingereicht am 24. März 2016;
- Begehung an der Mannheim Business School am 13. Juni 2016;
- Erstellen des Gutachterberichts;
- Entscheidung über die Zertifizierung der Mannheim Business School durch die Akkreditierungskommission von **evalag** am 19. September 2016.

Am Verfahren der Zertifizierung der Mannheim Business School waren folgende Personen beteiligt:

- als akademischer Vertreter wurde Herr Professor Dr. Arnt Wöhrmann (Professur für Betriebswirtschaftslehre, Universität Gießen) als Gutachter bestellt;
- als Vertreterin der Berufspraxis hat Frau Beate Baldwin (Co-Director of Executive Education and Head of Open Programmes and Marketing, Imperial College, London) das Verfahren als Gutachterin begleitet;
- die studentische Perspektive wurde von Herrn Martin Sloschek (Absolvent MBA International Management Consulting, Graduate School Rhein-Neckar) als Gutachter vertreten.

Von der **evalag** Geschäftsstelle Mannheim betreute Dr. Tanja Münch das Verfahren.

Im Folgenden wird der Ablauf des Verfahrens, orientiert an den wesentlichen Schritten innerhalb der Hauptphasen, dokumentiert.

1. Selbstbericht

Auf der Grundlage der Kriterienanalyse (siehe unter II) hat die Mannheim Business School einen Selbstbericht zum festgestellten Begutachtungsgegenstand erstellt und fristgerecht bei der **evalag**-Geschäftsstelle eingereicht.

2. Begehung

Die Begehung der Mannheim Business School (MBS) fand am 13. Juni 2016 statt. Zielsetzung war die Information der Gutachtergruppe über Strukturen und Prozesse zu vor- und nachlaufenden Qualitätssicherung der (Weiter-)Bildungsprogramme unter besonderer Beachtung vorhandener Kooperationen, dem Aspekt studierendenzentrierter Lehr-Lernprozesse sowie der internen Qualitätssicherung. Die Begehung wurde von der MBS sehr gut organisiert. Die GutachterInnen hatten Gelegenheit die Mannheim Business School im Gespräch mit unterschiedlichen Statusgruppen kennenzulernen:

- 1) Gespräch mit der Leitung der Mannheim Business School.
Teilnehmende waren der Präsident (Prof. Dr. Jens Wüstemann) sowie die Akademischen DirektorInnen der Programme. Fokus dieses Gespräches waren grundsätzliche Fragen zum Thema Kooperation, Qualitätsmanagement, Verantwortlichkeiten und Rollenklärung.
- 2) Gespräch mit Programmverantwortlichen (Akademische DirektorInnen, Programm DirektorInnen), Mitglieder der Universität Mannheim, Studierenden sowie Alumni. Fokus dieses Gespräches waren Fragen zu Kooperationen, Abstimmung zwischen Universität Mannheim und Business School sowie der Aspekt studierendenzentrierten Lehrens und Lernens.
- 3) Gespräch mit dem Präsidenten der Mannheim Business School, Programmverantwortlichen und Studierenden sowie Alumni. Fokus dieses Gesprächs waren Fragen der Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme aus der Sicht aller am Gespräch beteiligten Statusgruppen.

3. Abschluss und Entscheidungsfindung

Im Anschluss an die Begehung wurde ein vorläufiger Gutachterbericht zu den Ergebnissen der Zertifizierung erstellt. Grundlage des Berichts waren alle bis dahin vorgelegten Dokumente, die während der Begehung zur Verfügung gestellten Dokumente („Base Room“) sowie die Ergebnisse der Begehung. Der vorläufige Gutachterbericht wurde der Akkreditierungskommission von **evalag** am 19. September 2016 zur Entscheidung vorgelegt.

II. Ergebnisse der Kriterienanalyse und Beschreibung des Begutachtungsgegenstandes

1. Anerkennung vorliegender Akkreditierungsergebnisse

Für die Mannheim Business School liegen mehrere gültige Akkreditierungen vor:

1. Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International), Tampa, USA
 - institutionelle Akkreditierung,
 - Erstakkreditierung 1999,
 - Reakkreditierung 2009 und 2015
2. European Foundation for Management Development (EFMD, EQUIS accreditation), Brüssel, Belgien
 - institutionelle Akkreditierung,

- Erstakkreditierung 2004,
 - Reakkreditierung 2009 und 2014
3. Association of MBAs (AMBA); London, UK
 - Programmakkreditierung
 - Erstakkreditierung 2008
 - Reakkreditierung 2012
 4. AQAS (Programmakkreditierung Mannheim Master of Accounting and Taxation (MaMat) M. Sc.), Köln
 - Programmakkreditierung
 - Erstakkreditierung 2008
 - Reakkreditierung 2013

Die Ergebnisse der institutionellen Reakkreditierung AACSB¹ und EQUIS² sind nicht älter als zwei Jahre und wurden daher im Zertifizierungsverfahren der Mannheim Business School berücksichtigt.

AACSB International ist eine unter Business Schools weltweit anerkannte Akkreditierung. Um eine AACSB-Akkreditierung zu erhalten, muss eine Institution zunächst zum Verfahren zugelassen werden.³ Die dafür notwendigen Kriterien sind im ersten Teil der Standards beschrieben. Im spezifischen Teil der Standards sind Kriterien operationalisiert, anhand derer die Ergebnisqualität der Institution im Hinblick auf verschiedene Aspekte bewertet wird: Bewertet werden Management und Innovation, Studierende, Fakultät, (wissenschaftliche) Mitarbeiter, Lehre und Lernen, sowie akademisches und professionelles Engagement.

EQUIS ist ein international anerkanntes Akkreditierungsverfahren von EFMD, ein not-for-profit Netzwerk von Management-Bildungseinrichtungen⁴. Die EQUIS-Kriterien beurteilen Kontext, Governance und Strategie einer Einrichtung, die Studienprogramme, Profil und Entwicklung der Studierenden, Strukturen und Prozesse auf Ebene von Fachbereichen / Fakultäten, Forschungsleistungen, Weiterbildung, Verwaltung, Internationalisierung, Ethik / Soziale Verantwortung sowie Vernetzungsaktivitäten.

evalag hat die Prüfkriterien der institutionellen Zertifizierung von (Weiter-)Bildungseinrichtungen und ihrer Programme mit den Kriterien von AACSB und EQUIS in einem synoptischen Vergleich geprüft und die vorliegenden Reakkreditierungsgutachten beider Akkreditierungsverfahren gesichtet. Die Analyse ergab, dass die Kooperationssituation und die Frage der Abstimmung zwischen Universität und Mannheim Business School (MBS) für den Fall der Externenprüfung (und hier insbesondere die Anforderungen der Abstimmung von Prüfungsanforderungen) in den vorliegenden Akkreditierungen nicht explizit betrachtet wurde. Die Frage der Qualitätssicherung in Studium und Lehre ist in den AACSB-Verfahren für die Handlungsfelder Qualität der Lehrenden, Qualität der Programme/Programme, Qualität in der Lehre (AoL) dargestellt. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei stärker auf einer Ergebnis- als auf einer Prozessperspektive. Insbesondere die Frage, inwieweit die Studienprogramme studierendenzentriert ausgerichtet sind, wird in den Kriterien nicht explizit thematisiert. Die Frage

¹ AACSB Continuous Improvement Review Report, March 2015

² EQUIS Self-Assessment Report, August 2014

³ Voraussetzung ist der Hochschulstatus der zu prüfenden Institution. Des Weiteren wird eine professionelle Arbeitsumgebung operationalisiert durch Kriterien zur wertschätzenden Arbeitsumgebung (Standards und Policies zum ethischen Verhalten, kollegiale Arbeitskultur, Bekenntnis und Programme zur Förderung gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung).

⁴ Weltweit sind über 800 Einrichtungen im Netzwerk organisiert, davon mehr als 600 Business Schools.

der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements thematisieren beide Kriterienkataloge entlang zentraler Prozesse in Weiterbildungseinrichtungen. Die Standards betrachten die Weiterbildungseinrichtung nicht mit dem Fokus der Qualitätsmanagementsysteme und ihrer Prozesse.

Zusammengefasst stimmen die vorliegenden Zertifizierungen von AACSB und EQUIS mit drei Prüfkriterien der **evalag**-Zertifizierung überein. Demnach erkennt **evalag** auf der Grundlage dieser Verfahren einige Kriterien als geprüft und erfüllt, ein Kriterium als teilweise geprüft und erfüllt und zwei Kriterien als noch nicht geprüft an. Aus diesem Ergebnis wurde der Begutachtungsbedarf im Verfahren im Hinblick auf die Erfüllung der **evalag**-Zertifizierungskriterien abgeleitet.

1. Ziele der Einrichtung

Die Qualifikationsziele der (kooperativen) (Weiter-)Bildungsprogramme sind strategisch und operativ mit den Zielen der Einrichtung und den Qualifikationszielen der kooperierenden Einrichtung (Konsistenz, Passung der Programmatik) abgestimmt. Die Kaskade von strategischen Zielen sowie Qualitäts- und Qualifikationszielen ist konsistent.

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen geprüft.

Beide Akkreditierungen erkennen an, dass die MBS eine Strategie formuliert hat und im Rahmen eines Entwicklungsplans operativ verfolgt. Die MBS verfolge die Strategie einer Premium-Bildungseinrichtung mit forschungsorientiertem Hintergrund und einem attraktiven Unternehmensnetzwerk. Internationalisierung und internationale Reputation erkennen beide als Strategie, die sichtbar durch eine internationale Personalplanung, die internationale Auswahl der Studierenden und ein international ausgerichtetes Weiterbildungsprogramm umgesetzt werde. Die Akkreditierungen bestätigen, dass der Status der MBS und ihrer Programme durch die organisatorische Verfasstheit und die verlässlichen Prozesse (Bindung an die Universität Mannheim) legitimiert und institutionell abgesichert sind. Die institutionelle Kopplung an die Fakultät für Betriebswirtschaft gewährleiste die Konsistenz der Qualitäts- und Qualifikationsziele. Die Akkreditierungen bestätigen die Umsetzung strategischer Ziele innerhalb des letzten Begutachtungszeitraums⁵.

In Anerkennung dieser Akkreditierungsergebnisse wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

2. Governance und Steuerung

In der Einrichtung sind verlässliche Strukturen und Prozesse zur Steuerung sowie Entwicklung und Weiterentwicklung der (Weiter-)Bildungsprogramme etabliert, auch in Hinblick auf die Ausgestaltung der Schnittstelle zu den ggf. kooperierenden Einrichtungen und Sicherstellung der kooperativen (Weiter-)Bildungsprogramme.

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen geprüft.

⁵ Die zugrunde gelegten Berichte sind Reakkreditierungen.

Die Akkreditierungen haben die Strukturen und Prozesse der Mannheim Business School bewertet. Dabei haben sie die Verflechtung mit der Universität Mannheim (Fakultät für Betriebswirtschaft) in den Blick genommen und bestätigt, dass die Governancestrukturen angemessen und zielführend sind. Entscheidungsprozesse werden durch regelmäßige Sitzungen zwischen Präsident und BereichsleiterInnen sichergestellt, Verantwortungen innerhalb der Einrichtungen sind klar geregelt. Die Akkreditierung bescheinigt, dass auch die Interaktion mit dem Ministerium klar geregelt ist. Die Akkreditierungen bestätigen Strategien und Prozesse für Marketing, Kommunikation und Corporate Relations.

In Anerkennung dieser Ergebnisse wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

3. Kooperationen

Die Einrichtung hat regelmäßige und systematische Verfahren zur Koordination und Austausch mit kooperierenden Einrichtungen etabliert. Diese Verfahren umfassen alle an der (Weiter-)Bildung beteiligten Funktions- und Statusgruppen.

Dieses Kriterium wurde **nicht** im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen **geprüft** und ist Bestandteil der Begutachtung im Rahmen des **evalag**-Zertifizierungsverfahrens.

4. Ressourcen

Zur Koordination, Organisation und Durchführung der (Weiter-)Bildungsprogramme stehen angemessene und ausreichende Sach- und Personalressourcen zur Verfügung.

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen geprüft.

Die Akkreditierungen haben Aspekte des strategischen Managements explizit geprüft und bescheinigen, dass die MBS eine verlässliche Finanzplanung etabliert hat (Reakkreditierungsergebnis). Die MBS nutzt die Möglichkeiten in der Rechtsform als gGmbH, um flexibel und angemessen Personalressourcen aufzubauen. Der Aufbau eines Netzwerks von Business Experten wird in den Akkreditierungen als wertvolle Ergänzung des akademischen Personals hervorgehoben. Auch die Ausstattung der MBS (Räume, Lehr- und Lernumgebung, Bibliothek, IT-Infrastruktur, E-Learning) wird als angemessen bewertet. Unterstützungsleistungen, auch in Kooperation mit der Universität Mannheim, sind angemessen.

In Anerkennung dieser Ergebnisse wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

5. Lehre und Lernen

Die (Weiter-)Bildungsprogramme sind kompetenzorientiert an „learning outcomes“ ausgerichtet, die mit der ggf. kooperierenden Einrichtung abgestimmt sind. Die Lehr-Lern-Settings sind an den Lern- und Arbeitsbedarfen der Teilnehmenden ausgerichtet.

Dieses Kriterium wurde **teilweise** im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen **geprüft**. Die Akkreditierungen bestätigen, dass alle Programme Lernziele beschreiben, Zielgruppen (Studierende) und Arbeitsmarktchancen (AbsolventInnen) definiert haben. Im Prozess „Assurance of Learning“ werden die Programme im Hinblick auf diese Zielsetzungen regelmäßigen Monitoringprozessen unterzogen. In Anlehnung an die Qualifikationsziele sind Lehr- und Lerninhalte definiert worden. Es sind Qualitätsprozesse auf der Ebene der Weiterbildungsprogramme implementiert worden die nachhalten, ob die Lernziele erreicht werden. Durch die praktizierten Evaluationen und die institutionelle Verflechtung mit der Universität Mannheim ist sichergestellt, dass das methodisch-didaktische Niveau der Programme dem angestrebten akademischen Niveau entspricht.

Diese Aspekte des Kriteriums werden als **vollständig erfüllt** bewertet.

Der Aspekt studierendenzentrierter Lehr-Lernprozesse ist nicht hinreichend berücksichtigt und daher Bestandteil der Begutachtung im Rahmen des **evalag**-Zertifizierungsverfahrens. Alle anderen Aspekte des Kriteriums wurden geprüft und werden in Anerkennung dieser Ergebnisse als erfüllt bewertet.

6. Qualitätssicherung

Die (Weiter-)Bildungsprogramme durchlaufen regelmäßig Qualitätssicherungsverfahren, die alle Beteiligten – insbesondere die kooperierenden Einrichtungen - systematisch einbeziehen. Die Qualitätsregelkreise sind geschlossen.

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB- und EQUIS-Akkreditierungen mit einer **anderen Ausrichtung** geprüft als im **evalag**-Verfahren vorgesehen. Daher ist dieses Kriterium Bestandteil der Begutachtung im Rahmen des **evalag**-Zertifizierungsverfahrens.

2. Begutachtungsbedarf

Die Analyse und formale Bewertung der vorliegenden Akkreditierungsunterlagen ergab zusammenfassend folgenden Begutachtungsbedarf der Mannheim Business School:

Kriterium 3: Kooperationen

Kriterium 5: Lehre und Lernen – Aspekt studierendenzentrierte Lehr-Lernprozesse

Kriterium 6: Qualitätssicherung

III. Die Mannheim Business School im Überblick

Die Mannheim Business School gGmbH (MBS) ist eine eigenständige, gemeinnützige Gesellschaft, die 2005 aus der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre heraus gegründet wurde. Die MBS wird zu 75% von der Prechel-Stiftung und zu 25% von der Universität Mannheim getragen. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über Profil und Struktur der MBS.

1. Profil

Als Ergänzung zum grundständigen und konsekutiven Studienangebot der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre werden an der Mannheim Business School weiterbildende Programme und betriebliche Fort- und Weiterbildungen (kostenpflichtig) angeboten. Seit ihrer Gründung 2005 verzeichnet die School ein starkes Wachstum. Eigenen Angaben zufolge starteten die ersten MBA-Angebote mit ca. 16 TeilnehmerInnen. Aktuell werden sechs Programme mit insgesamt circa 550 Studierenden angeboten:

- Mannheim MBA, Full-Time
- Mannheim MBA, Part-Time
- ESSEC & Mannheim Executive MBA (EMBA) – Modular track (double degree, Part-Time)
- ESSEC & Mannheim EMBA – Weekend Track (double degree, Part-Time), Weekend Track⁶
- Mannheim & TONGJI EMBA (double degree, Part-Time)
- Mannheim Master of Accounting and Taxation (MaMat), Part-Time

Die MBS folgt in dieser Ausrichtung ihrer Mission und Vision explizit der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre (BWL) der Universität Mannheim und hat daraus ihre Werte (Responsibility, Innovation, Excellence, Knowledge Transfer, Market Orientation) abgeleitet. Die strategische Ausrichtung gründet sich nach Angaben der MBS in diese Werte und wird durch drei Aspekte charakterisiert: Internationalität der Programme, Attraktivität des Standorts Mannheim, hohe Reputation und attraktives, professionelles Netzwerk.

Internationalität wird an der Mannheim Business School als zentraler Aspekt betont, der sich auf mehrere Bereiche bezieht: internationale Studierende, Programmstruktur und -inhalte, Fakultät und Lehrende, Partner und das Netzwerk der Business School. Alle MBA- und EMBA-Programme werden ausschließlich in englischer Sprache angeboten. In den MBA- und EMBA-Programmen ist die Arbeit in internationalen Teams (sogenannten Multi-Competence-Teams) und Auslandsaufenthalte konstitutiv. Die MBS pflegt dazu Partnerschaften mit Business Schools in China, Indien, USA, Kanada, Spanien, Frankreich und UK.

Die MBS schätzt den Standort Mannheim und die starke Verbindung zur Fakultät für BWL. Sichtbar wird dies in der Verflechtung beider Institutionen. Strukturell ist die Bindung durch die Anteilseigner stark ausgeprägt: alle ordentlichen ProfessorInnen der Fakultät für BWL sind Mitglieder der Prechel-Stiftung.

Reputation und Netzwerkpfege werden als existenziell wichtig betont. Drei internationale Akkreditierungen (AACSB, AMBA und EQUIS) weisen die Qualität der Business School aus, Indikatoren für eine hohe internationale Reputation sind vordere Listenplätze in internationalen Rankings (siehe MBS Fact Sheet, S. 12).

2. Struktur

Die Mannheim Business School ist strukturell stark mit der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre verbunden. Neben der bereits erwähnten Bindung durch die Anteilseigner wird das mit dem Blick auf die Zusammensetzung der Gremien, die Verantwortung für Weiterbildungsprogramme und deren (Weiter-)Entwicklung deutlich.

⁶ Der ESSEC & Mannheim EMBA – Weekend Track wird im Jahr 2016 umbenannt in Mannheim EMBA.

Die Gesellschafterversammlung der MBS ist das oberste Gremium und tagt zweimal jährlich. Hier werden übergeordnete finanzstrategische Fragen diskutiert und Entscheidungen über große Investitionen getroffen. Die Gesellschafterversammlung setzt sich zusammen aus dem/der PräsidentIn der MBS, sechs Mitgliedern der Prechel-Stiftung und zwei Delegierten der Universität Mannheim. Die Gesellschafterversammlung hat zwei Fachausschüsse: das Finance Committee übernimmt die Funktion der Finanz- und Rechnungsprüfung, das Board Committee leitet den Prozess der Auswahl und Bestellung des Präsidenten der MBS.

Das MBS Präsidium ist für das operative Management verantwortlich. Hier werden die strategische Planung der MBS, das Finanzcontrolling und akademische Angelegenheiten entschieden. Mitglieder des Präsidiums sind der/die PräsidentIn der MBS, der/die DekanIn der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, die akademischen DirektorInnen und bei Bedarf BereichsleiterInnen der MBS. Das Präsidium wird durch zwei beratende Ausschüsse unterstützt: MaMat Steering Comitee und Mannheim & TONGJI Advisory Board. Beide Ausschüsse haben die Qualität und die Passung der jeweiligen Studieninhalte im Blick.

Die Verwaltung der MBS ist in acht Bereiche gegliedert:

Mannheim MBA, Executive MBA, Master of Accounting & Taxation, Executive Education, Corporate Relations, Career Services & Development, Marketing/Communications/Alumni & Admissions, Finance/Legal/Event Management/IT & Learning.

Alle Programme werden in einer Doppelspitze von akademischen DirektorInnen und Programm-DirektorInnen verantwortet. Die akademischen DirektorInnen sind immer auch Mitglieder der Fakultät für BWL an der Uni Mannheim und verantworten den gesamten akademisch-fachlichen Bereich. Die Programm-DirektorInnen verantworten alle nicht-akademischen Fragen. Dieser Verantwortungsbereich umfasst die Verwaltung des Programmbudgets, Beratung und Betreuung von Studierenden, Evaluationen, Ausstellung von Bescheinigungen und Zeugnissen. Auf der operativen Ebene der einzelnen Studienprogramme gibt es bis zu sechs Programm Management MitarbeiterInnen. Diese sind mit der administrativen Betreuung der Studienprogramme bzw. der Studierenden betraut.

IV. Ergebnisse der Begutachtung

Dieses Kapitel enthält für jedes Kriterium des in Abschnitt II festgelegten Begutachtungsgegenstandes zunächst eine Sachstandsdarstellung. Für jedes Kriterium folgen danach die Bewertungen der GutachterInnen dahingehend, inwieweit sie diese als erfüllt ansehen und damit die im Sachstand thematisierten Aspekte als geeignet bewerten, das Erreichen der Qualifikationsziele und der Qualitätsstandards der Programme zu gewährleisten.

1. Kooperationen

a. Sachstand

Die Mannheim Business School führt ihre Weiterbildungsprogramme Studienprogramme in enger Kooperation mit Partnerorganisationen durch. Wichtigster Kooperationspartner ist die Universität Mannheim. Vor dieser legen die TeilnehmerInnen der Vorbereitungsprogramme ihre Prüfungen ab (Externenprüfung). Zwei Programme werden in Partnerschaft mit ausländischen Business Schools (die Ecole Supérieure des

Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC Business School) mit Sitz in Paris und Singapur, und die School of Economics and Management (SEM) der Tongji Universität in Shanghai) angeboten, TeilnehmerInnen dieser EMBA-Programme erwerben zwei Abschlüsse (Double Degree). Im Mannheim MBA werden internationale Austauschprogramme (Auslandsaufenthalte) mit Business Schools weltweit angeboten.⁷ Die Partnerschaften sind in Kooperationsverträgen geregelt⁸.

Die Kooperation mit der Universität Mannheim, insbesondere mit der Fakultät für BWL, nimmt aufgrund ihrer konstitutiven Relevanz eine besondere Stellung ein und ist in einem Kooperationsvertrag geregelt. Im Vertrag, der während der Begehung zur Einsicht im „Base Room“ auslag, sind u. a. die Abnahme der Externenprüfung als Leistung der Universität und die Aufgaben und Pflichten der MBS geregelt. Auch Entgeltregelungen für die Inanspruchnahme von Ressourcen der Universität sind darin enthalten.

Die enge Bindung an die Universität Mannheim zeigt sich auch in Prozessen der MBS. Neue Programme oder weitreichende Veränderungen in bestehenden Programmen werden dem Fakultätsrat (BWL) und der Fachschaft vorgelegt und verabschiedet. Sie müssen durch den Senat der Universität bestätigt werden. Nach Aussage der MBS-Leitung ist dadurch das Grundgerüst der Governance der School gekennzeichnet.

Die Auswahl und Entscheidung für die internationalen Partnerschaften erfolgte sowohl auf Basis der Prüfung von Sachargumenten als auch als Ergebnis der Reflexion von Erfahrungswerten. Sachlich standen die Übereinstimmung von Mission und Strategie, die fachliche Ausrichtung der School und die Übereinstimmung im Qualitäts- und Leistungsverständnis der Einrichtung im Vordergrund. Ergänzend dazu gab es bei ESSEC und Tongji bereits vor der Einrichtung der gemeinsamen Programme langjährige Beziehungen. Die darin gemachten Erfahrungen sind in die Entscheidungsfindung eingeflossen.

Die Verantwortlichen betonen den regelmäßigen Austausch mit diesen Partnern zu operativen und strategischen Themen. So würde man sich einrichtungsübergreifend z. B. regelmäßig zum Feedback der Studierenden austauschen und Verbesserungsmöglichkeiten diskutieren. Auch strategische Themen würden gemeinsam besprochen, so etwa eine Qualitätsinitiative, bei der gemeinsam mit ESSEC ein Programm überarbeitet und neu positioniert wurde. Neben strukturierten Kommunikations- und Kooperationsformen zwischen den Partnern würden ebenfalls vielfältige persönliche Partnerschaften auf der Ebene der beteiligten ProfessorInnen gepflegt und von Seiten der MBS unterstützt. Auch die Qualität von Lehr- und Lernmaterialien und Lehrveranstaltungen sei Bestandteil des operativen Qualitätssicherungsprozesses mit den KooperationspartnerInnen. Studierende bestätigten, dass das Lehrmaterial an den Partneereinrichtungen im Ausland dieselbe Qualität aufweist wie in Mannheim.

Bei ausländischen Partnerschaften wird nach Auskunft der Befragten die Anforderung an die Betreuung von Studierenden ebenfalls im Rahmen von Kooperationen geregelt. Die Studierenden bestätigten, dass sie an ausländischen Standorten stets verlässliche AnsprechpartnerInnen vorgefunden hätten. Der Informationsaustausch sei gut.

⁷ Chinese University of Hong Kong (China), EADA (Spanien), ESSEC (Frankreich), IIMB (Indien), Queen's University (Kanada), Thunderbird (USA), Warwick (UK).

⁸ Den GutachterInnen lag im „Base Room“ ein Beispielvertrag zur Einsicht vor. Darin sind die Auswahl der Studierenden, die Anforderungen an die Veranstaltungen, Einschreibung (Status), Gebühren und Studierendenorganisation geregelt.

Alle formalen Vorgaben an die Weiterbildungsprogramme (LHG BW, KMK, etc.) werden rechtlich geprüft. Ergänzend werden MBS interne Standards formuliert (z. B. operationalisieren von „Berufserfahrung“ und festlegen, wie viele Jahre Führungserfahrung für die einzelnen Programme als Zulassungsvoraussetzung gelten). Alle formalen Vorgaben werden vertraglich festgehalten und zwischen den Kooperationspartnern geregelt. Die Anrechnung von Studien- und Prüfungsleistungen ist ein formal geregelter Prozess.⁹ Dabei wird regelmäßig auch die Passung der Umrechnungstabellen zwischen internationalen Notensystemen überprüft.

Die zentrale Verwaltung der Universität Mannheim unterstützt die MBS bei der Koordination der Austauschaktivitäten. Das Dezernat für Studienangelegenheiten begleitet mit dem Akademischen Auslandsamt diese Prozesse – z. B. durch regelmäßige Workshops, in denen Fragen der Anerkennung von Leistungen diskutiert werden. Die Anerkennung von (ausländischen) Studien- und Prüfungsleistungen wird ebenfalls mit der Unterstützung des Dezernats für Studienangelegenheiten gewährleistet. Das sei ein formaler Prozess, der auf der Grundlage anerkannter Konvertierungstabellen erfolge.

Vor einem Auslandsbesuch werden die Studierenden darüber informiert, in welchen Kursen an der entsprechenden Partnereinrichtung anrechnungsfähige Leistungen erworben werden können. Bei der Anbahnung neuer Partnerschaften würden erste Kurse ausgewählt und durch den Prüfungsausschuss und die akademischen DirektorInnen geprüft. Über das Feedback der entsendeten Teilnehmenden werde mitentschieden, ob diese Kurse zukünftig empfehlenswert und anrechnungsfähig sind oder nicht.

Die Zulassung zu den Programmen erfolgt in mehreren Schritten: Vorgespräche – schriftliche Bewerbung – Auswahlgespräche. In den Vorgesprächen werden die Motivation und der fachliche sowie berufsbiographische Hintergrund der Interessenten erfragt und geklärt, ob die Studienwahl für die KandidatIn passend ist. Dann wird auf der Grundlage einer umfassenden Bewerbungsmappe, in der die Studieninteressierten ihre formalen Voraussetzungen für die jeweiligen Programme dokumentieren müssen, ein Auswahlgespräch geführt. Die Auswahlgespräche werden methodisch kontrolliert durchgeführt. Die MBS hat ein „Scoring-Model“ entwickelt, in dem fachliche und berufspraktische Kompetenzen sowie Soft Skills erhoben und bewertet werden.

Mit den ausländischen Kooperationspartnern werden Zulassungsverfahren und die Methodik (Scoring-Model) abgestimmt. Alle Gespräche werden protokolliert, die Auswertung findet gemeinsam mit den KollegInnen im kommunikativen Austausch statt (gemeinsame Sitzung).

Der Career Service ist bereits in der Bewerbungsphase der Studierenden beteiligt. Die Mitarbeitenden dort haben die Passung der Kandidaten für insb. den deutschen Arbeitsmarkt im Blick und prüfen bereits von Beginn an, ob das Profil der Teilnehmenden zum angestrebten Berufsfeld passt – und welche Kompetenzen ggf. noch aufgebaut werden müssen. Je nach TeilnehmerInnengruppe (selbstzahlende oder gesponserte Teilnehmende) werden unterschiedliche Leistungen angeboten.

b. Bewertung

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School ihre Kooperationen verbindlich geregelt hat. Die Aufgabenverteilung zwischen

⁹ In den Ordnern des „Base Room“ lag den GutachterInnen u. a. ein Formular zur Anerkennung von Leistungen zur Ansicht aus (Course Conversation Agreement Mannheim MBA 2016).

den Einrichtungen erscheint zielführend und verlässlich geregelt, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sind ergebnisbezogen und zuverlässig institutionalisiert.

Zur Universität Mannheim besteht historisch bedingt eine große Nähe. Überzeugend abgesichert ist das Niveau der Angebote durch die Gremien- und Beteiligungsstruktur. Auch die Passung der Curricula zur Vorbereitung auf die Externenprüfung ist durch die Benennung von Fakultätsmitgliedern als akademische DirektorInnen sehr überzeugend sichergestellt. Die formalen Anforderungen an Programme sowie formale Fragen der Anrechnung von Studien- und Prüfungsleistungen werden mit Unterstützung durch das zuständige Dezernat der Universität Mannheim gewährleistet.

Die Doppelspitze in den Programmen gewährleistet, dass akademische und organisatorische Anforderungen klare Verantwortlichkeiten haben und für jedes Programm verlässlich nachgehalten werden. Das wird besonders in der Betrachtung der internationalen Kooperationen deutlich. Hier stellen die GutachterInnen wertschätzend fest, dass die institutionalisierten Kooperationsstrukturen – die auch strategische Aspekte und einheitliche Evaluationen einbeziehen – in einem Fall zu einer Neu-Positionierung eines Programms geführt haben. Hier wurde deutlich, dass mit dem vorhandenen Instrumentarium Unterschiede in der strategischen Ausrichtung der Kooperationspartner aufgedeckt wurden, die letztlich zu einer Differenzierung des Angebots unter Beibehaltung der Partnerschaft geführt hat.

Der Eindruck wird auch durch die Schilderung der anwesenden Studierenden und Alumni gestützt. Sie äußerten sich sehr zufrieden mit der Organisation des Studiums, vor allem auch mit der Vorbereitung und Durchführung der Auslandsaufenthalte. Vor Ort sei immer ein/e AnsprechpartnerIn für alle Fragen verfügbar gewesen.

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School verlässliche Verfahren zur Steuerung ihrer nationalen und internationalen Kooperationen institutionalisiert hat.

2. Studierendenzentriertes Lehren und Lernen

Im Rahmen der vorliegenden Akkreditierungen durch AACSB und EQUIS wurde der Aspekt Lehre und Lernen geprüft (siehe Abschnitt II). Der Aspekt der Studierendenzentrierung wurde dabei nicht explizit geprüft und erörtert und war daher Bestandteil der Prüfung im Rahmen der Zertifizierung.

a. Sachstand

Der Mannheim MBA wird als einziges Programm als Vollzeitstudium angeboten, alle anderen Weiterbildungsprogramme sind als Teilzeitprogramme konzipiert. Die Studierenden der Mannheim Business School haben mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung. Die Kohorten der Programme sind gekennzeichnet durch eine hohe Heterogenität in Bezug auf ihren fachlichen Hintergrund, ihre Ausbildung und ihre Nationalität.

Alle Programme haben Lernziele formuliert und in den „Program Guidelines“ für jedes Programm veröffentlicht. Auf der Website der MBS sind Programmstruktur und Beschreibungen der Curricula (Lernziele, Themen und Methoden) für die Weiterbildungsprogramme veröffentlicht. Die Inhalte werden gestaffelt nach verpflichtenden Grundlagen (Core Courses) und Vertiefungen (Elective Courses) vermittelt. In Präsenzphasen werden Lehrveranstaltungen mit unterschiedlichen Formaten angeboten: Vorlesungen,

Seminare, angeleitete Gruppenarbeit. In den Curricula sind verschiedene Formen von Anwendungs- und Praxisorientierung verankert: Lösen von Case-Studies in Gruppenarbeit, Bearbeiten eines „Social Project“ über einen Zeitraum von i. d. R. neun Monaten (Lernziel Projektmanagement, Führung, Gruppendynamik), Durchführen eines strategischen Projektes entweder für eine Firma oder im Rahmen der Erstellung eines Business Plans, je nach Programm im Zeitraum von 4 oder 10 Monaten (Lernziele: strategische Planung, Marktanalyse, Innovation, Interdisziplinarität, Organisationsanalyse, Implementierung, Ergebnispräsentation).

Als Ergänzung zu den curricular vorgesehenen Veranstaltungen bietet die MBS Coachings zur Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung an. Karrierecoaching wird gemeinsam mit dem Career Service durchgeführt und ist bereits in der Bewerbungsphase integriert.

Der Aspekte „Studierendenzentrierung“ stellen die Befragten als zentralen Wert für die Arbeit an der Mannheim Business School dar. Aufgrund der Heterogenität der TeilnehmerInnen sei es besonders wichtig vielfältige Lehr-Lernmethoden einzusetzen und den Dialog zwischen den TeilnehmerInnen zu fördern. In der Regel erhalten die Studierenden zu Beginn jeder Lehr-Lerneinheit eine Einführung durch die verantwortliche Lehrkraft. Der bzw. die jeweilige Dozierende fragt dabei zum einen die vorhandenen Vorkenntnisse zum jeweiligen Thema ab und stellt zum anderen bei Bedarf ergänzendes Material zur Verfügung. In den Veranstaltungen wird viel in heterogenen Gruppen (sogenannten Multi-Competence-Teams, MCT) gearbeitet.

Studierendenzentrierung in den Lehrveranstaltungen schließt nach Aussagen der Befragten die Evaluation aller Veranstaltungen, auch in Form nicht-formalen Feedbacks im laufenden Programm, ein. Dieser Rückkopplung werde hohe Bedeutung beigemessen, um auf aktuelle Lernbedarfe der TeilnehmerInnen eingehen zu können. Strukturell wurde ein KlassensprecherInnensystem institutionalisiert, das Feedback aus den Kohorten in gebündelter Form mit den Verantwortlichen (akademische DirektorInnen oder Programm-DirektorInnen) bespricht.

Ein weiterer Bestandteil der „Studierendenzentrierung“ ist nach Aussagen der Anwesenden auch die Bereitstellung von zielgruppenadäquaten Lernmaterialien. Dazu äußerten sich die in der Begehung anwesenden Studierenden ausführlich: Jeweils circa vier Wochen vor Beginn eines neuen Kurses werde demnach Material zur Vorbereitung über eine E-Learning Plattform zur Verfügung gestellt. Nach Angaben der anwesenden Studierenden ist das Material sehr gut strukturiert. Es enthalte Grundlagen-texte, Lesehilfen in Form von strukturierenden Hinweisen oder Fragen, die den Fokus der kommenden Veranstaltung klären. Die Unterlagen enthielten stets auch Literaturhinweise zum vertiefenden Studium. Bei Bedarf können zusätzliche Kurse besucht werden, um Defizite aufzuarbeiten.

Die Mannheim Business School hat flexible Möglichkeiten geschaffen, Kursinhalte nachzuholen, wenn Studierende an Veranstaltungen nicht teilnehmen können. Grundsätzlich können Studierende Grundlagenkurse auch in anderen Programmen besuchen oder können Kurse in einer anderen Kohorte oder an einem anderen Standort (z. B. bei ESSEC) nachholen. Im Programm ESSEC & Mannheim EMBA seien z. B. im Weekend Track und Modular Track die Inhalte jeweils um sechs Monate versetzt. Dadurch ergebe sich die Chance, verpasste Inhalte zeitnah nachzuholen.

b. Bewertung:

Die Mannheim Business School hat ein sehr breites Verständnis von „Studierendenorientierung“ entwickelt. Schon in der Planungsphase werden die Bedürfnisse von Studierenden berücksichtigt. Die aufwändigen Auswahlverfahren achten auf fachliche und

berufspraktische Voraussetzungen, die TeilnehmerInnen zum erfolgreichen Absolvieren der Programme benötigen. Da die Studierenden in den Evaluationen jedoch stets auch dem gemeinsamen Arbeiten in sogenannten „Multi-Competence-Teams“ einen großen Mehrwert zuweisen, wird die Kohorte im Zulassungsverfahren mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Nach Aussagen der anwesenden Studierenden und Alumni wird dieses Lehr-Lernprinzip sehr wertgeschätzt. Die heterogenen Gruppen böten gute Chancen, um im gegenseitigen Unterstützen Defizite Einzelner aufzufangen und unterstützten das „Voneinander-Lernen“.

Die anwesenden Studierenden und Alumni reflektierten die Frage der subjektiven Bewertung des absolvierten Studiums im Hinblick auf die (erwartete) Karriereentwicklung spontan und bewerteten das interkulturelle Lernen und die Erweiterung persönlicher Netzwerke als besonders wertvoll.

Die Studienkohorten sind durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet. Die Mannheim Business School hat sehr gute Ansätze entwickelt, um dies zu moderieren: didaktische Angebote, gut strukturiertes Kursmaterial, Lösen gemeinsamer Aufgaben in gemischten Teams sowie Gruppen-Coaching. Die Gutachtergruppe stellt anerkend fest, dass letzteres auch von den Studierenden als Lernform mit hohem Zugewinn anerkannt wird.

Besonders überzeugend ist die Institutionalisierung von TeilnehmerInnen-Feedback und TeilnehmerInnen-Dialog. Die MBS hat formale und informelle Feedback- und Dialogformen eingeführt, die von den Studierenden wahrnehmbar zur Verbesserung der Angebote gespiegelt wurden. Auffällig war, dass Verbesserungen sehr zeitnah umgesetzt werden.

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School verlässliche Strukturen und Prozesse zur Entwicklung und Förderung einer studierendenzentrierten Lehr-Lern-Kultur etabliert hat. Sie stellen anerkend fest, dass die Diversität der Studierenden dabei konstitutiv berücksichtigt wird.

3. Qualitätssicherung

a. Sachstand

Das Qualitätsverständnis der Mannheim Business School begründet die School in ihrer Werteorientierung. Diese sei geprägt durch ein gemeinsam getragenes Qualitätsverständnis, das die Erwartungen der Stakeholder, die Zufriedenheit der Studierenden und die hohe Reputation der School und ihrer Angebote – repräsentiert durch ein erfolgreiches internationales Ranking – im Blick habe.

Das Qualitätssicherungskonzept der Mannheim Business School ist in der flachen Hierarchie der Einrichtung verankert. Das zentrale Gremium der School ist das Präsidium. Hier werden in monatlichen Sitzungen u. a. akademische Fragen gemeinsam mit den akademischen DirektorInnen und den BereichsleiterInnen besprochen. Die BereichsleiterInnen der MBA- und EMBA-Programme sind als Programm-DirektorInnen u. a. für Evaluation und Qualitätssicherung auf Programmebene verantwortlich. Zur Qualitätssicherung im Rahmen der kooperativen Programme (mit ESSEC und Tongji) wurden an beiden beteiligten Partnerschulen diese Strukturen ebenfalls auf Programmebene geschaffen. Die Position der akademischen DirektorInnen wird in den Partnereinrichtungen durch eine/n ProfessorIn besetzt. Diese stehen in regelmäßigem Kontakt mit den programmverantwortlichen akademischen DirektorInnen der MBS und treffen sich min-

destens zweimal im Jahr persönlich. Auch die Programm-DirektorInnen der MBS arbeiten eng mit ihren KollegInnen in den kooperierenden Schools zusammen. Neben regelmäßigem Austausch (Telefon- oder Skypekonferenzen) reisen sie während der Auslandsmodule für einige Tage an die jeweiligen Partnerschulen (ESSEC und Tongji) und umgekehrt.

Die Integration externer Stakeholder in das Qualitätsmanagement wird auf Programmebene durch sogenannte „Boards“ realisiert. Die MBS hat zwei externe Beiräte eingerichtet, die u. a. die Programme und ihre praktische Relevanz reflektieren (Mannheim & Tongji Advisory Board, MaMat Steering Committee). In diesen Gremien, deren Mitglieder Führungskräfte und AmtsträgerInnen sind, werden die Programme vorgestellt, deren Ausrichtung diskutiert und Evaluationsergebnisse sowie Feedback aller Beteiligten in die Diskussion eingebracht. Im Jahr 2007 wurde das Alumninetzwerk der Business School gegründet. Aktivitäten und Veranstaltungen werden durch eine verantwortliche Mitarbeiterin der MBS koordiniert.¹⁰ Die MBS nutzt den Dialog mit Alumni zur externen Evaluation ihrer Programme. Um die Relevanz von Weiterbildungsprogrammen vor allem in Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit zu evaluieren hat die MBS Gesprächsanlässe mit HR-Verantwortlichen in ihrem Unternehmensnetzwerk und dem Career Service institutionalisiert („round tables“). Man nutze die vielfältigen Kontakte in die Unternehmen sowohl zur Anbahnung von Partnerschaften als auch zur Qualitätssicherung der bestehenden Angebote. Zahlreiche Unternehmen haben Entsendungs-Kooperationen mit der MBS geschlossen und das MBA-Studium mit internen Führungskräfteentwicklungsprogrammen verbunden. Der Erfahrungsaustausch, auch außerhalb der institutionalisierten Netzwerke der MBS, werde z. B. auf der AMBA-Konferenz und bei Weiterbildungen gesucht. Eine weitere Chance werde über das Geschäftsfeld „Executive Education“ genutzt. Hier sei man als Anbieterin von Managementschulungen in direktem Kontakt mit Unternehmen und nutze dies, um aktuelle Fragestellungen und (Management-)Themen in den Programmen aufzugreifen.

Ein Beispiel, wie Ergänzungen im Curriculum mit Unterstützung externer Partner entwickelt wurden, erläutern die Befragten im Fall von „Big Data-Anwendungen“. Praktische Anforderungen und Erfahrungen dieser Anwendungen wurden hierbei reflektiert und gemeinsam mit Unternehmenspartnern sowohl ein Curriculum entwickelt als auch die Infrastruktur für die praktische Lehre geplant und aufgebaut (PC-Pool, Serveranbindung, Softwarelizenz). Dieser Lehrbestandteil wird zukünftig in einem Modul zusammengefasst und in jedes Programm integriert.

Die Grundlage der Qualitätssicherung an der MBS sind regelmäßige Evaluationen aller Kurse in den Programmen. Konzeptionelle Grundlage der Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme ist das Konzept „Assurance of Learning (AoL)“. Dieses Konzept, das im Rahmen der AACSB-Akkreditierung bewertet wurde, sichert die fortlaufende Qualitätssicherung innerhalb der Programme. Ausgehend von den Lernzielen werden über einen Zeitraum von maximal fünf Jahren drei Beurteilungen zur Frage durchgeführt, inwieweit die Lernziele in den Programmen tatsächlich erreicht werden. Die Ergebnisse dieser Bewertungen, ebenso wie die Qualitätssicherungsaktivitäten und durchgeführten Verbesserungen in den Programmen, werden in jährlichen, sogenannten „AoL Reports“ dokumentiert. Die MBS hat diesen internen Beurteilungsprozess in Schritte gegliedert, denen Verantwortliche zugeordnet sind.

Alle Evaluationen werden der/dem Präsidentin/Präsidenten der MBS vorgelegt und mit den verantwortlichen akademischen DirektorInnen und Programm-DirektorInnen besprochen. Die Arbeit von Mitarbeitenden und Dozierenden werde evaluiert. Diese Eva-

¹⁰ <https://www.mannheim-business-school.com/de/alumni/>

lationen würden einerseits als Führungsinstrument genutzt, denn durch die wirtschaftliche Eigenständigkeit könne die MBS-Qualitätsanreize bei den Mitarbeitenden durch leistungsabhängige Vergütung setzen. Die Evaluationen würden ebenso genutzt um Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten an der MBS zu identifizieren.

Für alle Veranstaltungen – bei der MBS und an Partnerschools – werden dieselben Evaluationsbögen verwendet. Die Evaluationsergebnisse werden in Mannheim von den verantwortlichen Programm-DirektorInnen gesichtet, um zu erfahren, wie die Integration der entsendeten Studierenden in die laufenden Kurse an den Partnerhochschulen durch die Studierenden bewertet werden. Der bzw. die jeweils verantwortliche Programm-DirektorIn bespricht die Details mit den betreffenden Verantwortlichen (Dozierende, MitarbeiterInnen im Programm-Management, Verantwortliche an den Partnerschools). Gemeinsam werde über Änderungen im betroffenen Handlungsfeld (Lehrplanung, Veranstaltungsgestaltung, Beratung, etc.) reflektiert, Maßnahmen besprochen, die Umsetzung und deren Nachhalten vereinbart. Bei der nächsten Evaluation werde dann kontrolliert, ob diese Änderungen einen Effekt in der Bewertung durch die Studierenden haben und wiederum ggf. nachgesteuert. Dieser kommunikative Austausch über die Evaluationsergebnisse sei in gleicher Weise in allen Programmen institutionalisiert und gehöre nach Aussagen der Programm-DirektorInnen zur Kommunikationsroutine. In den kooperativen Programmen mit ESSEC und Tongji stehe das Programm-Management nach eigenen Angaben in direktem Kontakt mit den entsprechenden FunktionsträgerInnen der Partneereinrichtungen, um die Ergebnisse der Evaluationen zu besprechen und Maßnahmen abzuleiten.

Ergänzend zu den formalen Evaluationen der Veranstaltungen werde in den Veranstaltungen, nach Angaben der anwesenden Programm-DirektorInnen und StudierendenvertreterInnen, immer wieder informell Feedback von den Teilnehmenden eingeholt um ggf. Verbesserungen in der laufenden Veranstaltung anstoßen und umsetzen zu können.

Die anwesenden Studierenden und Alumni äußerten sich wertschätzend zur Qualitätssicherung an der Mannheim Business School. Die anwesenden Studierenden bewerteten die formalen Evaluationen und die Praxis des informellen Feedbacks positiv und bestätigten, dass Kritik zu organisatorischen oder lehrbezogenen Aspekten des Studiums für sie wahrnehmbar aufgenommen und Verbesserungen auch kurzfristig umgesetzt worden seien.

Die Mannheim Business School leitet ihr Qualitätsverständnis von den Kriterien internationaler Rankings ab. Als wesentliche Indikatoren für die Qualität der Ausbildung werden Karrierefortschritt und Gehaltsentwicklung herangezogen und über Alumnibefragungen regelmäßig überprüft. Eine subjektive Einschätzung der AbsolventInnen dazu, ob und in welcher Weise das absolvierte Programm deren Karriereweg beeinflusst hat, könnte Selbstselektionseffekte adressieren, wird bislang allerdings nicht erhoben.

Das Qualitätsverständnis der School ist kundenorientiert ausgerichtet. Eine Aufgabe des Präsidiums sei es, auf der Grundlage der Bedarfe die Angebote der MBS stetig weiterzuentwickeln. Die regelmäßige Überprüfung der Leistungsfähigkeit der internen Qualitätssicherung nimmt nach Aussage des Präsidenten für die Mannheim Business School aus diesem Grund einen strategisch wichtigen Raum ein und sei „existenziell“. Bestandteil der Qualitätsstrategie sind regelmäßige Akkreditierungen durch AACSB, AMBA und EQUIS. Diese externe Reflexion ziehe Veränderungen des Qualitätsmanagements nach sich. So sei die die Entwicklung des „AoL“ auf Anregung der AACSB-Akkreditierung entwickelt worden.

b. Bewertung

Die Mannheim Business School hat ein Qualitätssicherungskonzept mit hoher Verbindlichkeit verankert: Das Präsidium verfolgt die Qualitätssicherung als strategische Aufgabe, der Austausch zwischen Präsidium und Leitungsfunktionen der Weiterbildungsprogramme ist durch monatliche Termine institutionalisiert, mit der Funktion der Programm-DirektorInnen ist die Aufgabe der Qualitätssicherung auf der Ebene der einzelnen Programme abgesichert. Die GutachterInnen haben an der Mannheim Business School Rückkopplungsschleifen unter Einbeziehung aller internen und externen Beteiligten erkannt: Präsidium, akademische DirektorInnen, Programm-DirektorInnen, Dozierende, Partnereinrichtungen, Studierende, Alumni und Unternehmen sind rollen- und zielbezogen verlässlich in den Qualitätsprozess einbezogen. Die Qualitätsregelkreise sind geschlossen.

Im Verlauf der Begehung wurde deutlich, dass an der Mannheim Business School zielführende Qualitätssicherungsprozesse entwickelt wurden. Die Qualitätssicherung ist in ein Gesamtkonzept eingebunden (AoL). Klare Verantwortlichkeiten, jährliche Berichte und der institutionalisierte Austausch zur Qualität der Programme auf allen Ebenen sowie die Einbeziehung externer Stakeholder in die Diskussion gewährleisten eine gute und verbindliche Verankerung der Qualitätssicherung an der MBS.

Die Mannheim Business School hat verlässliche Verfahren zur Evaluierung der Lehre institutionalisiert. Alle Kurse der Programme werden regelmäßig evaluiert und Verbesserungen als Konsequenzen daraus, wenn möglich kurzfristig und für Studierende wahrnehmbar, in der Lehre umgesetzt. Wertschätzend stellen die GutachterInnen fest, dass die Dozierenden an der MBS neben den formalen Evaluationen auch informell das Gespräch mit den Studierenden im laufenden Programm suchen, um ggf. auf Bedürfnisse der Studierenden reagieren zu können. Aus den Schilderungen der anwesenden Verantwortlichen und der Studierenden ist deutlich geworden, dass die Mannheim Business School ihre evidenzbasierten Verfahren regelmäßig und systematisch zur Weiterentwicklung ihrer Angebote nutzt (Beispiel Big-Data Veranstaltungen in allen Programmen). Herauszuheben ist hierbei, dass die MBS den strategischen Mehrwert dieser Verfahren erkannt hat und in ihrer Gremien- und Netzwerkarbeit (Mannheim & Tongji Advisory Board, HR-Round Table, Kontakte über betriebspezifische Executive Education Programme, etc.) zur weiteren Entwicklung ihrer Weiterbildungsprogramme bzw. Identifikation neuer Themen nutzt.

Die GutachterInnen stellen weiter wertschätzend fest, dass auch die Programm-DirektorInnen sich durch Teilnahme z. B. an der AMBA Konferenz im Markt mit anderen Anbietern messen.

Die GutachterInnen haben in den Gesprächen ein Qualitätsverständnis im Sinne einer gemeinsam getragenen Haltung wahrgenommen: Evaluationsergebnisse werden mit monetären Anreizsystemen verknüpft, Studienprogramme sind durch das Monitoring der Evaluationen an den Präsidenten sehr transparent, die Ergebnisse werden nachvollziehbar zur Verbesserung der Angebote genutzt. Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass dieser transparente Umgang mit den Evaluationen konstruktiv genutzt wird und zur Entwicklung einer gelebten Qualitätskultur beiträgt.

Die Qualität der Lehre und das Erreichen der Qualifikationsziele wird an der Mannheim Business School durch Qualitätsindikatoren, angelehnt an internationale Rankings, operationalisiert (Karriere- und Gehaltsentwicklung). Die GutachterInnen regen an, bei AbsolventInnen- und Alumni-Befragungen offene Fragen zur Bewertung der Lehre für den persönlichen Karrierefortschritt einzufügen.

Die GutachterInnen stellen wertschätzend fest, dass alle Qualitätssicherungsverfahren und das Qualitätsmanagement einen hohen und strategischen Stellenwert an der

Mannheim Business School einnehmen, die auch die Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagement einbezieht. In den Gesprächen konnte die MBS sehr überzeugend darstellen, dass die externen Akkreditierungsverfahren zum einen aus Reputationsgründen strategische Relevanz haben, zum anderen aber stets als Chance zum organisationalen Lernen genutzt werden (Beispiel Entwicklung AoL-Prozess).

IV. Gesamteinschätzung

Die Gutachtergruppe hat die Mannheim Business School im Hinblick auf drei Aspekte betrachtet: Koordination und Austausch mit kooperierenden Einrichtungen, studierendenzentrierte Aspekte von Lehre und Lernen sowie die Qualitätssicherung der Weiterbildungsprogramme.

Die Kooperation mit Partnereinrichtungen im In- und Ausland sind nach Einschätzung der Gutachtergruppe durch zielführende Strukturen institutionell abgesichert. Die GutachterInnen wertschätzen, dass in jedem Weiterbildungsprogramm eine Doppelspitze mit klar spezifizierten Verantwortungsbereichen (akademische sowie organisatorische Fragen) benannt ist. Sie haben den Eindruck gewonnen, dass beide Bereiche verlässlich, vor allem auch in Kooperation mit den Partnereinrichtungen, koordiniert werden. Die Abstimmung der Curricula zur Vorbereitung auf die Externenprüfung ist sehr zuverlässig abgesichert durch die Benennung von Fakultätsmitgliedern als akademische DirektorInnen. Formale Anforderungen an die Programme sowie Anrechnungsfragen werden durch das zuständige Dezernat der Universität Mannheim gewährleistet.

Aspekte studierendenzentrierten Lehrens und Lernens sehen die GutachterInnen in mehreren Bereichen im Studienverlauf berücksichtigt und verlässlich institutionalisiert. Bereits im Bewerbungs- und Auswahlprozess würden die Studieninteressierten sehr persönlich beraten, Kohorten werden sorgfältig zusammengestellt. Die curriculare Umsetzung des „Voneinander-Lernens“ ist nach Ansicht der Gutachtergruppe überzeugend gelungen durch Gruppenarbeiten in heterogenen Teams, unterstützt durch didaktische Angebote, gut strukturiertes Kursmaterial sowie Gruppen-Coaching. Die Institutionalisierung von TeilnehmerInnen-Feedback wertschätzen die GutachterInnen als sehr gut geeignet, um Verbesserungen hinsichtlich der Weiterbildungsprogramme zeitnah erfassen und zielführend umsetzen zu können.

Die Gutachtergruppe erkennt an der Mannheim Business School regelmäßige und zuverlässige Verfahren zur Qualitätssicherung ihrer Programme, die die kooperierenden Einrichtungen systematisch mit einbeziehen. Das Qualitätssicherungskonzept ist mit hoher Verbindlichkeit institutionalisiert durch die Benennung klarer Verantwortlichkeiten, jährliches Monitoring und einen regelmäßigen Austausch zur Qualität der Programme auf allen Ebenen, auch unter Einbeziehung externer Stakeholder. Die GutachterInnen haben Rückkopplungsschleifen unter Einbeziehung aller internen und externen Beteiligten erkannt und bewerten die Qualitätsregelkreise als geschlossen. Neben formalen Evaluationen wertschätzen die GutachterInnen die kommunikativen Formate der Qualitätssicherung, die für Studierende wahrnehmbar zur Verbesserung von Curricula, Lehr- und Lernangeboten und Infrastruktur genutzt werden. Die Gutachtergruppe äußerte einvernehmlich, dass an der Mannheim Business School eine gemeinsam getragene Haltung im Sinne einer gelebten Qualitätskultur wahrnehmbar ist. Qualitätssicherung hat einen hohen strategischen Stellenwert, die auch die Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagements (repräsentiert durch mehrere, regelmäßige externe Auditierungen) einbezieht.

V. Stellungnahme der Mannheim Business School

Der Präsident der Mannheim Business School gGmbH und alle am Prozess der Zertifizierung Beteiligten haben die insgesamt positive Einschätzung der Gutachtergruppe erfreut zur Kenntnis genommen. Der Gutachterbericht zeugt von einem tiefen Verständnis der thematisierten Sachverhalte und der engen Bindung der Mannheim Business School an die Universität Mannheim. Die Sachdarstellungen im Bericht sind im Wesentlichen korrekt dargestellt.

1) Kooperationen

Die Mannheim Business School sieht sich durch die im Gutachten zum Ausdruck gebrachte positive Bewertung der nationalen und internationalen Kooperationen bestärkt. Die historisch bedingte enge Bindung an die Universität Mannheim basiert auf einer institutionalisierten Kooperation mit einer gewachsenen Gremien- und Beteiligungsstruktur. Diese ermöglicht, gerade auch im Hinblick auf die Vorbereitung zur Externenprüfung, eine zielführende und verlässliche Kooperation zwischen der Mannheim Business School und der Universität Mannheim. Die Mannheim Business School begrüßt auch die Einschätzung der Gutachtergruppe, dass die klare interne Aufgabenverteilung zwischen Akademischem Direktor und Programm-Direktor zu einer institutionalisierten und effektiven Kooperation mit den internationalen Partnerschulen beiträgt.

2) Studierendenzentriertes Lehren und Lernen

Der Aspekt der Studierendenzentrierung wurde bisher im Rahmen der bestehenden internationalen Akkreditierungen nicht explizit geprüft und die Mannheim Business School begrüßt daher die Möglichkeit, sich in diesem wichtigen Aspekt im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens begutachten zu lassen. Umso erfreuter nimmt die Mannheim Business School auch in diesem Abschnitt die positive Einschätzung der Gutachtergruppe zur Kenntnis. Sämtliche Programme der Mannheim Business School werden stets aus Sicht der Studierenden konzipiert und weiterentwickelt. Die formulierten Lernziele unterliegen dabei einer kontinuierlichen Überprüfung, ebenso wie die zur Anwendung kommenden Lehrformen.

Die Mannheim Business School nimmt die Anregung der Gutachtergruppe auf, bei zukünftigen Absolventenbefragungen eine offene Frage zur Bewertung der Lehre für den persönlichen Karrierefortschritt einzufügen - für die nächste anstehende Befragung sind bereits Fragen als Pilot eingearbeitet. Die zu erwartenden Rückmeldungen werden wichtige Erkenntnisse bringen, welche Programmelemente für die eigene berufliche Entwicklung besonders wertvoll waren.

3) Qualitätssicherung

Die Mannheim Business School empfindet die positive Würdigung des umfangreichen Qualitätssicherungskonzepts als Bestätigung für die bisher unternommenen Anstrengungen. Dies gilt umso mehr, da der Fokus der internationalen Akkreditierungen bei der Qualitätssicherung auf einer Ergebnisperspektive liegt. Durch das **evalag**-Zertifizierungsverfahren konnte dabei zusätzlich die Prozessperspektive der Qualitätssicherung begutachtet werden. Die Mannheim Business School ist dabei sehr erfreut, dass das verbindliche, mit klaren und verlässlichen Verantwortungsbereichen geregelte Qualitätssicherungskonzept von der Gutachtergruppe ausdrücklich gelobt und bestätigt wurde. Die Qualitätssicherung hat bei der Mannheim Business School einen hohen

strategischen Stellenwert und basiert auf geschlossenen Regelkreisen. Besonders begrüßenswert ist die Anerkennung seitens der Gutachtergruppe, dass die Mannheim Business School die Leistungsfähigkeit des eigenen Qualitätssicherungskonzepts regelmäßig überprüft und ggf. anpasst.

Die insgesamt positive Einschätzung, die die Gutachtergruppe im vorliegenden Bericht zum Ausdruck bringt, wurde in der Mannheim Business School mit Freude zur Kenntnis genommen. Die Mannheim Business School bedankt sich bei der Gutachtergruppe für die konstruktive, kritische und angenehme Gesprächsatmosphäre im Rahmen der Begehung, ebenso wie für die Erstellung des Gutachtens. Ein besonderer Dank gilt hierbei auch der Agentur **evalag**, die das gesamte Zertifizierungsverfahren nach § 33 Landeshochschulgesetz professionell und reibungslos begleitet hat.

VI. Überprüfung der Kriterien

Kriterium 1: Ziele der Einrichtung

„Die Qualifikationsziele der (kooperativen) (Weiter-)Bildungsprogramme sind strategisch und operativ mit den Zielen der Einrichtung und den Qualifikationszielen der kooperierenden Einrichtung (Konsistenz, Passung der Programmatik) abgestimmt. Die Kaskade von strategischen Zielen sowie Qualitäts- und Qualifikationszielen ist konsistent.“

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB und EQUIS Akkreditierungen geprüft. In Anerkennung dieser Ergebnisse in Abschnitt II wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

Kriterium 2: Governance und Steuerung

„In der Einrichtung sind verlässliche Strukturen und Prozesse zur Steuerung sowie Entwicklung und Weiterentwicklung der (Weiter-)Bildungsprogramme etabliert, auch in Hinblick auf die Ausgestaltung der Schnittstelle zu den ggf. kooperierenden Einrichtungen und Sicherstellung der kooperativen (Weiter-)Bildungsprogramme.“

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB und EQUIS Akkreditierungen geprüft. In Anerkennung dieser Ergebnisse in Abschnitt II wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

Kriterium 3: Kooperationen

„Die Einrichtung hat regelmäßige und systematische Verfahren zur Koordination und Austausch mit kooperierenden Einrichtungen etabliert. Diese Verfahren umfassen alle an der (Weiter-)Bildung beteiligten Funktions- und Statusgruppen.“

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School verlässliche Verfahren zur Steuerung ihrer nationalen und internationalen Kooperationen institutionalisiert hat.

Das Kriterium wird als **vollständig erfüllt** bewertet.

Kriterium 4: Ressourcen

„Zur Koordination, Organisation und Durchführung der (Weiter-)Bildungsprogramme stehen angemessene und ausreichende Sach- und Personalressourcen zur Verfügung.“

Dieses Kriterium wurde im Rahmen der AACSB und EQUIS Akkreditierungen geprüft. In Anerkennung dieser Ergebnisse in Abschnitt II wird das Kriterium als **vollständig erfüllt** bewertet.

Kriterium 5: Lehre und Lernen

„Die (Weiter-)Bildungsprogramme sind kompetenzorientiert an „learning outcomes“ ausgerichtet, die mit der ggf. kooperierenden Einrichtung abgestimmt sind. Die Lehr-Lern-Settings sind an den Lern- und Arbeitsbedarfen der Teilnehmenden ausgerichtet.“

Dieses Kriterium wurde **teilweise** im Rahmen der AACSB und EQUIS Akkreditierungen in Abschnitt II **geprüft**, die geprüften Aspekte wurden als vollständig erfüllt bewertet.

Der Aspekt Studierendenzentrierten Lehrens und Lernens wurde im Rahmen der Zertifizierung überprüft. Hier hat die Gutachtergruppe den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School verlässliche Strukturen und Prozesse zur Entwicklung und Förderung einer studierendenzentrierten Lehr-Lern-Kultur etabliert hat. Sie stellen anerkennend fest, dass die Diversität der Studierenden dabei konstitutiv berücksichtigt wird.

Das Kriterium wird als **vollständig erfüllt** bewertet.

Kriterium 6: Qualitätssicherung

„Die (Weiter-)Bildungsprogramme durchlaufen regelmäßig Qualitätssicherungsverfahren, die alle Beteiligten – insbesondere die kooperierenden Einrichtungen - systematisch einbeziehen. Die Qualitätsregelkreise sind geschlossen.“

Die Gutachtergruppe hat den Eindruck gewonnen, dass die Mannheim Business School verlässliche, regelmäßige und verbindliche Verfahren zur umfassenden Qualitätssicherung der Studienprogramme unter Einbeziehung aller internen und externen Stakeholder institutionalisiert hat. Sie stellen wertschätzend fest, dass die Qualitätsregelkreise nicht nur geschlossen sind, sondern eine Kultur der Qualitätsreflexion und des Austauschs über die Gestaltung der Studienprogramme wahrnehmbar ist.

Das Kriterium wird als **vollständig erfüllt** bewertet.

VII. Entscheidung der Akkreditierungskommission

Die Akkreditierungskommission hat in ihrer Sitzung am 19. September 2016 über den von Frau Dr. Münch vorgestellten Gutachterbericht zur Zertifizierung der Mannheim Business School beraten.