

# Beschluss der FIBAA- Zertifizierungskommission für Zertifikats- und Weiterbildungskurse



**14. Sitzung am 27. September 2017**

**Projektnummer: 16/102**

**Institution: Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe**

**Zertifikats-/Weiterbildungskurs: Lehrinstitut**

Die FIBAA-Zertifizierungskommission für Zertifikats- und Weiterbildungskurse beschließt wie folgt:

Der Zertifikatskurs wird gemäß § 7 Abs. 2 i.V.m. § 10 Abs. 1 der Sonderbedingungen für die Vergabe des FIBAA-Qualitätssiegels für zertifizierte Weiterbildungskurse vom 01.02.2016 in der jeweils zum Vertragsschluss geltenden Fassung für sieben Jahre re-zertifiziert.

Das Qualitätssiegel der FIBAA wird vergeben.

Zertifizierungszeitraum: 27. September 2017 bis 27. September 2024



## Gutachten

---

---

**Anbieter:**

Management-Akademie der Sparkassen-  
Finanzgruppe

---

**Zertifikatskurs:**

Lehrinstitut

---

**Anforderungsniveau des Europäischen Qualifika-  
tionsrahmens für Lebenslanges Lernen:**

Niveau 7

---

**Kurzbeschreibung des Zertifikatskurses:**

Ziel des Kurses Lehrinstitut ist die Weiterbildung der Teilnehmer für die Übernahme von Management- und Führungspositionen innerhalb der Sparkassen- Finanzgruppe im Bereich des Finanzwesens. Im Fokus steht hierbei die anwendungsorientierte Vermittlung von Fachkenntnissen und Managementfähigkeiten mit wissenschaftlichem Anspruch.

---

**Zertifizierungsart:**

Re-Zertifizierung

---

**Studienform:**

Teilzeit - Fernstudium

Vollzeit - Präsenzstudium

---

**Erstmaliger Start des Zertifikatskurses:**

Erstmaliger Start des Lehrganges: 1928 in Berlin (1. - 13. Lehrgang)

Wiedereröffnung: 1951 in Köln

Umzug des Lehrinstitutes: 1953 nach Bonn

---

**Start zum (Turnus des Kurses):**

Jeweils zum 1. Februar jeden Jahres

---

**Aufnahmekapazität:**

50 Teilnehmer

---

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

90 ECTS-Punkte

---

**Stunden (Workload) pro Credit:**

30 Stunden

---

**Angestrebtes Niveau gemäß dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR):**

Niveau 7

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

Am 06. Oktober 2016 wurde zwischen der FIBAA und der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe ein Vertrag über die Re-Zertifizierung des wissenschaftlichen Weiterbildungskurses Lehrinstitut geschlossen. Am 07. April 2017 übermittelte die Institution einen begründeten Antrag, der eine Darstellung des Weiterbildungskurses umfasst und das Einhalten der Kriterien für die Zertifizierung von Weiterbildungskursen dokumentiert.

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

**Prof. Dr. Reinhard Hünérberg**

Universität Kassel  
em. Professor für Marketing  
Dozent in Weiterbildungsprogrammen

**Prof. Dr. Rainer Stöttner**

Universität Kassel  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanzierung, Banken, Versicherungen

**Thomas Happel**

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht  
Abteilungsleiter (Aufsicht über Landesbanken, Sparkassen, Bausparkassen)

**Zlata Jakubovic**

Universität Frankfurt  
Lehrstuhl für Ökonomie und Finanzen  
Promovendin Volkswirtschaft

FIBAA-Projektmanager:  
Vera Kassler

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, und einer Begutachtung vor Ort. Die Begutachtung vor Ort wurde am 04. Juli 2017 in den Räumen der Institution in Bonn durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Institution ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Institution am 08. August 2017 zur Stellungnahme zugesandt. Die Institution übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 16. August 2017; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachtens erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.

# Zusammenfassung<sup>2</sup>

Der Zertifikatskurs Lehrinstitut der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe erfüllt die FIBAA-Anforderungen für Zertifikatskurse und kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) für einen Zeitraum von sieben Jahren von 27. September 2017 bis 27. September 2024 re-zertifiziert werden.

Die Gutachter sehen Weiterentwicklungspotenzial für den Zertifikatskurs zu folgenden Aspekten:

- Die Gutachter **empfehlen**, die Anordnung der Lehrveranstaltungen in den Modulen M10a/M10b sowie M11 zu überdenken und ggf. neu zu ordnen. (siehe Kapitel 3.2.1),
- Die Gutachter **empfehlen**, die einzelnen im Kurs genutzten Prüfungsformen in der Studien- und Prüfungsordnung zu definieren und somit klare inhaltliche Festlegungen vorzunehmen. (siehe Kapitel 3.1.3).

Die ggf. getroffenen Maßnahmen der Institution zur Umsetzung der Empfehlungen sind im Rahmen einer allfälligen Re-Zertifizierung zu betrachten.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Kriterien, welche die Qualitätsanforderungen übertreffen:

- Positionierung im strategischen Konzept der Institution (siehe Kapitel 1.3.2),
- Integration von Theorie und Praxis (siehe Kapitel 3.2.2),
- Employability (siehe Kapitel 3.5) und
- Netzwerkbildung (siehe Kapitel 4.3).

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil im Anhang.

---

<sup>2</sup> Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachterberichtes erfolgt im Folgenden keine geschlechtsneutrale Differenzierung, sondern wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist seine Ausrichtung in jedem Fall geschlechtsunabhängig.

## Informationen zur Institution

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist eine dezentrale Organisation, die sich aus 393 rechtlich selbstständigen Sparkassen, sechs Landesbanken und Verbundunternehmen (Versicherer, Bausparkassen, etc.) zusammensetzt. Die Sparkassen sind in Regionalverbänden organisiert, die Mitglieder des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) sind.

Analog dazu sind auch die gruppeneigenen Bildungseinrichtungen sowohl regional als auch zentral organisiert. Die Regionalakademien der Regionalverbände bieten Regelausbildungen und -lehrgänge wie beispielsweise die Ausbildung zum Bankkaufmann an. Sie stehen den regional tätigen Sparkassen für angepasste Weiterbildungsmaßnahmen und fachliche Spezialisierungen zur Verfügung. Zur Vermittlung eines gemeinsamen Management-Verständnisses und Wertesystems sowie der bundesweiten Vernetzung der Potenzialträger ist die Management-Akademie für die Aus- und Weiterbildung von Vorständen, oberen Führungskräften und Spezialisten zuständig.

Dies erfolgt einerseits durch das Lehrinstitut und andererseits durch fachspezifische Qualifizierungsprogramme. Das Lehrinstitut ist ein Weiterbildungsangebot unter dem Dach der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe. Als Abteilung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes stellt die Management-Akademie die zentrale Bildungseinrichtung für die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte dar. Das Lehrinstitut zielt auf die Qualifikation für obere Führungs- und Managementpositionen ab. Neben dem Lehrinstitut bietet die Management-Akademie Fachseminare für Führungskräfte und Experten an.

1928 wurde das „Lehrinstitut für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen“ als zentrale Bildungsstätte für den ausgesuchten Führungsnachwuchs gegründet. Bis heute haben über 4.000 Teilnehmer den Zertifikatskurs Lehrinstitut als „diplomierter Sparkassenbetriebswirt“ verlassen.

## **Weiterentwicklung des Zertifikatskurses, statistische Daten, Evaluationsergebnisse sowie die Umsetzung von Empfehlungen**

Das Lehrinstitut wurde am 27. September 2012 für fünf Jahre bis 27. September 2017 unter fünf Auflagen zertifiziert. Alle Auflagen wurden erfüllt.

2013 wurden im Rahmen der Auflagenerfüllung folgende inhaltliche Neuerungen für das Fernstudium umgesetzt:

- Das Fernstudium wurde von statt bisher drei in fünf thematisch stimmige und auf das Qualifikationsniveau 7 des DQR angehobene Module gegliedert:
  - Modul 1: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
  - Modul 2: Rechtswissenschaften
  - Modul 3: Kreditwesen
  - Modul 4: Volkswirtschaftslehre
  - Modul 5: Praxistransferphase
- Die Erstellung der Projektarbeit und des Projektberichts wurde in einem Modul (10) zusammengeführt.

2014 wurde für das Präsenzstudium eine zweitägige Teamentwicklung implementiert, um die Ausbildung eines Netzwerks im Lehrgang von Beginn an zu fördern und eine konstruktive Zusammenarbeit in kleineren Teams und Prüfungsgruppen zu stärken.

2015 wurde für das Präsenzstudium

- ein Einzelcoaching und eine kollegiale Fallberatung in Kleingruppen mit in das Curriculum integriert, um die Beratungs- und Reflexionsfähigkeit der Teilnehmer weiter zu fördern,
- der Lehrgang für diskussions-, reflexions- und anwendungsintensive Fächer wie Projektmanagement (Modul 10), Strategische Unternehmensführung und Geschäftspolitik (Modul 9) in kleinere Gruppen aufgeteilt,
- in der Veranstaltung Öffentliches Recht (Modul 6) der Teilbereich Europäisches Recht gestärkt, um den veränderten Rahmenbedingungen z. B. in Bezug auf Vorgaben der europäischen Aufsichtsbehörden Rechnung zu tragen,
- das Fach Business English (Modul 11) von klassischem Sprachunterricht auf die Bearbeitung von bankspezifischen Fallstudien umgestellt, um stärker den beruflichen Anforderungen zu entsprechen, und
- ein Workshop zum Thema „Konzeptionelles Arbeiten“ organisiert (Modul 12).

2016 gab es ebenfalls Anpassungen im Präsenzstudium:

- Das Thema „Strategische Zukunftsanalyse/Foresight“ wurde erstmalig in den Lehrgang integriert, um die Methodenkompetenz der Teilnehmer zu erweitern. Dies erfolgte aus Rückmeldungen der Arbeitgeberbefragung, die im Jahr 2015 erstmalig durchgeführt wurde.
- In der Abschlussevaluierung des 78. Lehrgangs (Kapitel 6, Anlage 20) machten die Absolventen deutlich, dass sie häufiger Rückmeldungen zur eigenen Person und zum individuellen Lernprozess möchten. Daraus abgeleitet findet eine Teambuilding-Maßnahme statt (Modul 12), um die notwendige Sensibilität dafür zu schaffen.
- Im Rahmen der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung und auf Grundlage der Rückmeldungen aus der Abschlussbefragung des 77. Lehrgangs wurde eine zusätzliche Exkursion des Lehrgangs zur Finanz-Informatik, dem zentralen Dienstleister für IT der Sparkassen-Finanzgruppe, eingeführt.

Im Rahmen der Umsetzung der Auflagen wurde die Prüfungsgestaltung weiterentwickelt:

- Die Module 1 bis 4 des Fernstudiums enden jeweils mit einer modulumfangenden Abschlussklausur (Module 1 bis 3) bzw. einer mündlichen Prüfung (Modul 4).
- Es wurden verbindliche Regelungen zur Wiederholbarkeit der einzelnen Module des Fernstudiums bei Nichtbestehen in die Studien- und Prüfungsordnung integriert.

- Das Prüfungsportfolio wurde überarbeitet. Es wurden unterschiedliche Prüfungsformen wie Klausuren, Präsentationen, Kolloquien integriert, um passgenau die verschiedenen Kompetenzentwicklungen abbilden zu können.
- Nach Rückmeldung der Teilnehmer und Dozenten wurde die Mindestzeit für mündliche Prüfungen pro Prüfling ausgeweitet.

Weiterhin wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen und wie folgt behandelt:

- Überdenken des Namens Lehrinstitut, da dieser wenig Aufschluss über die inhaltliche Positionierung des Kurses gibt

Das Lehrinstitut hat eine lange Tradition. Mehr als 4.000 Führungskräfte sind durch das Lehrinstitut qualifiziert worden. Der Name ist eine etablierte Marke in der Sparkassen-Finanzgruppe. Aus diesem Grund wurde von einer Umbenennung Abstand genommen.

- Stärkere Berücksichtigung internationaler Inhalte

Das Geschäftsgebiet der Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe konzentriert sich auf die BRD. Da die Finanzwirtschaft seit der Bankenkrise 2008 stärker von europäischen Regulierungen betroffen ist, wurden folgende internationale Lehrinhalte mit aufgenommen bzw. verstärkt:

- In Modul 6 (Rechtswissenschaftliche Vertiefung) wurde das Thema Internationales Gesellschaftsrecht im Fach Handels- und Gesellschaftsrecht gestärkt und den Teilnehmern durch den Themenbereich „Grundfragen des Rechts der Europäischen Union“ praktische Einblicke in die Politikgestaltung auf europäischer Ebene ermöglicht.
- In Modul 7 (Wirtschaftswissenschaftliche Vertiefung) wurde das Thema Wirtschaftspolitik in Europa in der Veranstaltung „Wirtschaftspolitik“ gestärkt. Weiterhin werden in der Veranstaltung „Makroökonomische Theorie und Grundlagen der monetären Außenwirtschaftstheorie“ die Auswirkungen der Geldpolitik auf Konjunktur und Wachstum, insbesondere die europäische Geldpolitik erläutert.
- In der Veranstaltung „Business English“ behandeln die Teilnehmer des Zertifikatskurses seit 2015 bankspezifische Fallstudien in englischer Sprache.

Internationale Themen werden unter anderem auch in den regelmäßig stattfindenden Strategischen Dialogen aufgegriffen. Während der jährlichen Exkursion zu einer Auslandsniederlassung der Deutschen Leasing AG und einem ortsansässigen Kunden beschäftigen die Teilnehmer sich inhaltlich mit den Anforderungen des Auslandsgeschäfts. Im Jahr 2014 führte die Exkursion nach Moskau, im Jahr 2015 nach Antwerpen und im Jahr 2016 nach Wien. 2017 ist eine Exkursion nach London vorgesehen. Die Frankfurter Bankgesellschaft lädt als Modulpaten den Lehrgang nach Zürich ein. Inhaltlich wird das Thema Wealth Management auch unter dem Aspekt internationaler rechtlicher Vorgaben behandelt.

- Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten und Ausbau wissenschaftsbasierter Lehre

In Modul 10 werden die Teilnehmer auf die Erstellung einer wissenschaftlich aufgebauten Projektarbeit vorbereitet und begleitet. Dazu wird die Lehrveranstaltung „Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten“ angeboten, in der die Grundprinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens erläutert werden. Anhand einer praxisrelevanten Fragestellung aus einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe erstellen sie eine Projektarbeit.

- Anpassung des Certificate Supplement

Das Certificate Supplement wurde im Jahr 2013 angepasst.

- Zugang zu Fachliteratur

Die Öffnungszeiten der Bibliothek des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes in Bonn werden während des Präsenzstudiums in Bonn ausgeweitet, um den Teilnehmern Zugang zu ermöglichen. Der Zugang zu Online-Datenbanken wie WISO-NET ist während der erweiterten Öffnungszeiten möglich. Den Teilnehmern werden alle Skripte, Studienmaterialien und sonstige Literatur über die elektronischen Plattformen S-Win oder share file zur Verfügung gestellt.

- Qualitätssicherung: Nachholbedarf im Bereich der systematischen und regelmäßigen Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal, Alumni und Arbeitgeber

Im Jahr 2014 verabschiedete das Lehrinstitut ein umfassendes Qualitätssicherungskonzept. Im Zuge dessen wurde eine regelmäßige Evaluierung durch Lehrende mit aufgenommen und im Jahr 2015 eine Befragung der Absolventen und Arbeitgeber der letzten zehn Jahre durchgeführt. Es zielt ab auf

- die kontinuierliche Weiterentwicklung des Lehrinstituts gemäß den inhaltlichen Anforderungen an Führungstätigkeiten,
- die ständige Verbesserung der operativen Umsetzung,
- die Überprüfung der und Ausrichtung auf die Bedürfnisse der zentralen Stakeholder.

Statistische Daten:

Statistische Daten der Lehrgänge des Lehrinstituts seit 2012

	74. Lehrgang	75. Lehrgang	76. Lehrgang	77. Lehrgang	78. Lehrgang	79. Lehrgang	80. Lehrgang
Teilnehmer zu Beginn (Anmeldungen)	34	42	45	44	40	31	30
Teilnehmer zum Abschluss	31	37	39	38	35		
Anzahl der Frauen	9	8	11	10	8	3	4
durchschnittl. Abschlussnote	2,15	2,19	2,05	2,2	2,36		

Die Teilnehmerzahlen bewegten sich während der betrachteten Lehrgänge wie folgt:

Fernstudium: 31 – 45 Teilnehmer

Präsenzstudium: 28 – 39 Teilnehmer

Bei einer maximalen Teilnehmerzahl von 50 Teilnehmern stellt dies eine durchschnittliche Auslastung von 79 % im Fernstudium und 69 % im Präsenzstudium dar. Die Teilnehmerzahl wird stark von der aktuellen Geschäftsentwicklung der Sparkassen-Finanzgruppe und der Personalplanung in den einzelnen Sparkassen beeinflusst. Die Abbruchquote, die zwischen 9 % und 14 % mit einem Durchschnitt von 12 % liegt, erklärt sich durch das Nicht-Bestehen der Prüfungen am Ende des Fernstudiums, welche die Zulassungsvoraussetzung für das Präsenzstudium darstellen. Im Jahr 2016 haben 35 Teilnehmer des 78. Lehrganges mit einem Durchschnittsalter von 31,4 Jahren erfolgreich das Lehrinstitut abgeschlossen.

## Bewertung

Die Weiterentwicklung des Kurses hat sich an den Bedürfnissen der Teilnehmer orientiert. Regelmäßig erfolgen Anpassungen, um das Lehrinstitut aktuellen Gegebenheiten sowie den Bedürfnissen der Teilnehmer anzupassen. Entsprechend kann die Weiterentwicklung als positiv bewertet werden. Die Management-Akademie hat die Empfehlungen der letzten Zertifizierung berücksichtigt, ebenso wurden die Auflagen erfüllt. Die Gutachter begrüßen die positiven Fortentwicklungen. Auch eine Fortführung der Diskussion um den Kurstitel könnte unter Umständen zu einem Kompromiss zwischen der bewahrenswerten Namenstradition und einer Vermeidung von Missverständnissen der damit weniger vertrauten Öffentlichkeit führen.

Die statistischen Daten zu den Teilnehmerzahlen zeigen eine insgesamt relativ stabile Entwicklung des Kurses. Er ist bei den Mitarbeitern der Sparkassen-Finanzgruppe gut angenommen und angesehen. Die geringen Abbrecherquoten bestätigen zusätzlich, dass das Angebot gut studierbar ist.

# Darstellung und Bewertung im Einzelnen

## 1 ZIELE UND STRATEGIE

### 1.1 Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Kurskonzeptes (Asterisk-Kriterium)

Das Lehrinstitut der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe nahm 1928 seinen Lehrbetrieb auf. Seit seiner Gründung haben 78 Jahrgänge das Lehrinstitut erfolgreich abgeschlossen. Hierbei werden den Teilnehmern fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen zur Gestaltung eines strategieorientierten beruflichen Tätigkeitsfelds vermittelt. Die Studierenden lernen, die wachsende Komplexität in Organisationen zu steuern, Veränderungen inhaltlicher, struktureller und methodischer Art zu implementieren und als Führungskräfte zu begleiten. Die Vermittlung der Inhalte erfolgt dabei unter der besonderen Beachtung der Werte der Sparkassen-Finanzgruppe.

Die Management-Akademie stellt die Ableitung der Lehrgangsziele und deren Umsetzung im Lehrplan in einer Lehrgangszielmatrix dar: Der Lehrgang gewährleistet Angaben der Akademie zufolge eine Weiterbildung mit wissenschaftlichem Anspruch zur Befähigung der Lösung auch komplexer strategischer Probleme und ist dabei u.a. durch die Arbeit mit aktuellen Case Studies und Projekten stark anwendungsorientiert geprägt. So soll der Lehrgang zu obersten Führungs- und Managementfunktionen in der Sparkassen-Finanzgruppe qualifizieren und sieht daher die Vermittlung von Fachkompetenzen u.a. in den Bereichen Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften inklusive angrenzender Disziplinen mit Fokus auf sparkassenrelevanten Sachverhalten. Neben dem Erwerb von Fachwissen sieht das Lehrinstitut ebenfalls die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen, die zum Handeln befähigen und den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen ermöglichen, vor. Weiterhin ist die Vermittlung methodischer Kompetenzen zur anwendungsorientierten Umsetzung und die Ausbildung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen im Hinblick auf Führungskompetenzen vorgesehen. Der Lehrgang soll die Teilnehmer darauf vorbereiten, ein Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe unter ethischen und nachhaltigen Gesichtspunkten zu steuern.

Das Lehrinstitut bietet den Teilnehmern eine Plattform für den überregionalen und verbundübergreifenden Austausch zu allen Fachthemen und den Werten der Sparkassen-Finanzgruppe. Dieser wird von Anfang an, z.B. eine teambildende Maßnahme zu Beginn, ermöglicht.

#### Bewertung:

Die Qualifikations- und Kompetenzziele des Kurskonzeptes werden mit Blick auf die Befähigung der Teilnehmer zur Übernahme gehobener, generalistischer und bereichsübergreifender Führungs- und Managementfunktionen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe stimmig dargelegt. Berücksichtigung finden hierbei neben der im besonderen Maße geförderten Employability auch die Persönlichkeitsentwicklung sowie die wissenschaftliche Befähigung. Die Gutachter merken an, dass die Kursbezeichnung „Lehrinstitut“ Außenstehenden unzureichend Aufschluss über die Inhalte gibt, konnten sich im Gespräch mit den Teilnehmern davon überzeugen, dass der Begriff „Lehrinstitut“ als Kursbezeichnung den Mitarbeitern intern durchaus bekannt und renommiert ist. Der Kurs entspricht nach Ansicht der Gutachter dem Niveau 7 des Europäischen Qualifikationsrahmens für Lebenslanges Lernen. Die Management-Akademie hat Absolventenbefragungen der letzten Kohorten durchgeführt und konnte feststellen, dass die Mehrheit der Absolventen auch die in der Zielsetzung definierten Führungs- und Managementfunktionen übernommen hat. Dies unterstreicht die adäquate

Zielsetzung des Kurses. Auch die hohe Berufsbefähigung der Absolventen wurde in den Befragungen positiv erwähnt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>1.</b>	<b>Ziele und Strategie</b>					
1.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Kurskonzeptes			X		

## 1.2 Internationale Ausrichtung des Zertifikatskurses

Aufgrund seiner Ausrichtung auf die Ausbildung von Führungskräften innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe ist der Lehrgang eigenen Angaben zufolge nur insoweit international orientiert, als dies für die Übernahme von herausgehobenen Führungspositionen notwendig ist.

### Bewertung:

Eine internationale Ausrichtung dieses Kurses ist von der Management-Akademie nicht schwerpunktmäßig vorgesehen und somit aus Sicht der Gutachter nicht relevant. Die Gutachter merken an, dass auch bei einem Unternehmen, welches hauptsächlich national tätig ist und für den eigenen deutschen Markt Führungs- und Managementnachwuchs ausbilden möchte, auch internationale Inhalte vermittelt werden sollten. Im Rahmen der Begutachtung vor Ort konnten sich die Gutachter darüber ein Bild machen, dass bestimmte Bereiche wie beispielsweise die Digitalisierung und der Blick über den „nationalen“ Tellerrand durch Besuche von sogenannten Modulpaten wie der Deutschen Leasing oder der DEKA-Bank im Ausland bis zu einem gewissen Grade abgedeckt werden.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>1.</b>	<b>Ziele und Strategie</b>					
1.2	Internationale Ausrichtung des Zertifikatskurses					X

## 1.3 Positionierung des Zertifikatskurses

Das Lehrinstitut ist ein ausschließlich für Mitarbeiter der Sparkassen-Finanzgruppe zugänglicher Zertifikatskurs zur Vorbereitung auf oberste Führungs- und Managementfunktionen. Die Positionierung im gruppeninternen Bildungsmarkt ist deshalb für die Management-Akademie relevanter als der offene Bildungsmarkt, zu dem daher nur bedingt ein Vergleich gezogen werden kann.

Eine wesentliche Rolle bei der sowohl wissenschaftlich als auch berufspraktisch orientierten Fort- und Weiterbildung spielt die Sparkassen-Hochschule, die verschiedene Bachelor- und Master-Studiengänge anbietet und grundsätzlich auch für Studierende zugänglich ist, die nicht bereits in der Sparkassen-Finanzgruppe beschäftigt sind. Ziel der Hochschule ist die Förderung einer wissenschaftlich fundierten, praxisorientierten Ausbildung. Zur Vermittlung eines gemeinsamen Management-Verständnisses und Wertesystems ist die Management-Akademie ihrem eigenen Verständnis nach mit dem Lehrinstitut als zentrale Einrichtung an der Spitze der Bildungsarchitektur für die Aus- und Weiterbildung von Vorständen, oberen Führungskräften und Spezialisten positioniert worden. Dies erfolgt einerseits durch das Lehrinstitut und andererseits auch durch fachspezifische Qualifizierungsprogramme. Jedoch hat

die Ausbildung nach eigenen Angaben einen generalistisch-qualitativen Anspruch, der es Absolventen ermöglicht, auch in anderen Unternehmen der Kreditwirtschaft in obere und oberste Führungsrollen zu gelangen.

## Bewertung:

Die Gutachter sind der Ansicht, dass der Kurs durch die angestrebten Qualifikations- und Kompetenzziele, die zur zielgerichteten Ausbildung des eigenen Führungskräftenachwuchses innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe definiert wurden, und der damit verbundenen Profilierung nachvollziehbar im Weiterbildungs- und Arbeitsmarkt positioniert ist. Im Rahmen der Begutachtung konnten sich die Gutachter davon überzeugen, dass zwischen der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und dem vorhandenen Kurs keine direkte Konkurrenzsituation gegeben ist, da das Lehrinstitut eine mindestens sechsjährige Berufspraxis voraussetzt, die die Anwendungsorientierung sowie die Nähe von Theorie und Praxis besonders hervorhebt.

Die Implementation des Kurses in das strategische Konzept der Sparkassen-Finanzgruppe wurde den Gutachtern sehr transparent dargelegt und in Relation zu den weiteren Angeboten der Institution nachvollziehbar begründet. Sie konnten sich während der Begutachtung davon überzeugen, dass der Kurs intern als „oberste Bildungseinrichtung“ angesehen ist und entsprechend etabliert hat. Insgesamt erscheint die Positionierung des Kurses in der Bildungsarchitektur der Sparkassen-Finanzgruppe, insbesondere innerhalb der Management-Akademie und gegenüber der Sparkassen-Hochschule, strategisch plausibel und konsequent umgesetzt. Er erscheint besonders gut geeignet, ausgewählten Führungsnachwuchs zielgerichtet und konsequent auf die Übernahme von Managementfunktionen innerhalb der Finanzgruppe vorzubereiten. Diese Ausrichtung findet sich auch in der Zielsetzung des Kurses wieder, die dem Leitbild und der strategischen Planung entsprechen.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>1.</b>	<b>Ziele und Strategie</b>					
1.3	Positionierung des Zertifikatskurses					
1.3.1	Positionierung im Weiterbildungs- und Arbeitsmarkt bzw. im Berufsfeld			X		
1.3.2	Positionierung im strategischen Konzept der Institution	X				

## 2 ZULASSUNG

Zum Lehrinstitut werden ausnahmslos Mitarbeiter der Sparkassen-Finanzgruppe zugelassen, wodurch eine klar abgegrenzte Zielgruppe existiert, die durch die Zulassungsvoraussetzungen der Studien- und Prüfungsordnung in § 4 weiter wie folgt definiert werden:

- Abschluss der Sparkassenfachprüfung (Lehrgang Sparkassen- oder Bankbetriebswirt) oder gleichwertiger Abschluss (z.B. Bachelor der S-Hochschule) mindestens mit der Note 2,7 oder 75 Punkten, oder betriebswirtschaftliche Diplom-, Bachelor- oder Masterprüfung an einer Hochschule oder Berufsakademie (Fachrichtung Banken) mindestens mit der Gesamtnote 2,7.
- Nachweis einer mindestens sechsjährigen Berufspraxis in der Kreditwirtschaft einschließlich der Zeit der Berufsausbildung. Die im Rahmen des Studiums an einer

Berufsakademie erbrachten berufspraktischen Tätigkeiten werden mit 18 Monaten angerechnet.

- Vollendung des 25. Lebensjahres.

Um eine angemessene Beurteilung der Qualität der Bewerber und die weitere berufliche Entwicklung in den einzelnen Instituten zu garantieren, liegt der Auswahlprozess in der Hand der Vorstände der entsendenden Institute, die die Anmeldung des Teilnehmers beim Lehrinstitut vornehmen. Die Aufnahmeentscheidung wird letztendlich von der Management-Akademie getroffen. Das Rechtsverhältnis der Teilnehmer des Lehrinstituts besteht mit den entsendenden Instituten. Die Lehrenden stehen in einem Rechtsverhältnis zur Management-Akademie.

## Bewertung:

Der Zertifikatskurs richtet sich ausschließlich an die Mitarbeiter der Sparkassen-Finanzgruppe, wodurch eine Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe in hohem Maße gegeben ist. Die Zielgruppe wird weiterhin über bestimmte Vorkenntnisse und Bildungsniveaus definiert, so dass insgesamt eine ausgesprochen homogene Studiengruppe zustande kommt, die vor allem auch ihre beruflichen Erfahrungen gewinnbringend in die Lehrveranstaltungen einbringen kann. Die niedrigen Durchfall- und Abbrecherquoten zeigen, dass der Auswahlprozess gut geeignet ist, leistungsfähige und motivierte Teilnehmer zu gewinnen.

Die Zulassungsbedingungen sind nach Ansicht der Gutachter definiert und erscheinen ihnen nachvollziehbar. Sie berücksichtigen die Besonderheiten der Zielgruppe und sind so angelegt, dass das Erreichen der Lernziele gefördert wird. Dies bestätigt sich den Gutachtern durch die statistischen Daten und die Rückmeldungen der Teilnehmer.

Das Rechtsverhältnis zwischen Lehrenden und Management-Akademie wird durch einen Lehrauftrag, der gegenseitige Rechte und Pflichten definiert, abgedeckt. Die Teilnehmer des Lehrinstituts schließen keinen gesonderten Vertrag mit der Management-Akademie ab. Hier besteht ein Rechtsverhältnis lediglich mit den entsendenden Instituten. Die Gutachter merken an, dass dies nur mittelbar Transparenz und Rechtssicherheit schafft, da jedes entsendende Institut individuelle Absprachen hinsichtlich der Vertragssituation schaffen kann.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>2.</b>	<b>Zulassung</b>					
2.1*	Fokussierung auf Zielgruppe			X		
2.2*	Zulassungsbedingungen			X		
2.3*	Rechtsverhältnis			X		

## 3 UMSETZUNG

### 3.1 Struktur

Das Lehrinstitut hat eine Gesamtstudiendauer von 21 Monaten, von denen zwölf Monate auf ein Fernstudium mit drei Präsenzkursen und den Prüfungstagen entfallen. Das Fernstudium, in dem die ersten vier Module absolviert werden, startet mit den Orientierungstagen, in denen die Teilnehmer einen Überblick über Ablauf, Inhalte, Prüfungen bekommen und Impulse für das eigene Lernmanagement gegeben werden. Darüber hinaus bilden die Teilnehmer Lerngruppen zur gegenseitigen Unterstützung. Während des Fernstudiums werden die Teil-

nehmer durch die Plattformen S-Win bzw. share file unterstützt. Auf diesen werden ihnen sämtliche Lernmaterialien und Aufgaben zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus bereiten sie sich in zwei weiteren jeweils dreitägigen Präsenzveranstaltungen gemeinsam mit den Dozenten des Moduls auf die Modulprüfungen vor, welche die Voraussetzung für das später folgende Präsenzstudium bilden. Hinzu kommen zwei Tage für mündliche und schriftliche Prüfungen.

Die zweite Stufe des Lehrinstituts ist das neunmonatige Präsenzstudium, das die Module 6 bis 12 einschließt. Die Lehre findet täglich von 8.00 – 16.15 Uhr statt. Die Modulveranstaltungen werden flankiert durch die Strategischen Dialoge und Exkursionen. Die Teilnehmer absolvieren alle im Curriculum festgeschriebenen Prüfungsformen. Sämtliche Veranstaltungen sind Pflichtveranstaltungen. Das Thema der Projektarbeit kann aus einem Portfolio aus von Sparkassen eingereichten Fragestellungen gewählt werden.

Das Curriculum umfasst insgesamt zwölf Module, für die eine Arbeitsbelastung von 2.700 Stunden ausgewiesen ist, so dass bei Abschluss 90 ECTS-Punkte vergeben werden. Ein ECTS-Punkt entspricht einer Arbeitsbelastung von 30 Stunden. Das Lehrinstitut ist modular aufgebaut, wobei Module von der Management-Akademie als zeitlich und thematisch abgegrenzte, in sich geschlossene und mit Leistungspunkten belegte Studieneinheiten verstanden werden, die in der Regel durch eine modulübergreifende Prüfung bzw. ein Prüfungsportfolio abgeschlossen werden. Nahezu jedes Modul kann innerhalb eines Semesters bearbeitet und abgeschlossen werden. In Modul 10a Projektbearbeitung sollen die Teilnehmer eine praktische Themenstellung aus einem Institut der Sparkassen-Finanzgruppe hinsichtlich seiner Problemstellung analysieren, in einzelne Fragestellungen differenzieren und daraus einen Projektauftrag formulieren. Die Arbeitsergebnisse werden in einer Präsentation vorgestellt, diskutiert und verteidigt. Modul 10b Projektbericht/Abschlussarbeit baut insofern auf Modul 10a auf, als dass die Teilnehmer die bereits bekannte Problemstellung nun unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten und Vorgehensweisen erneut analysieren, synthetisieren, beurteilen und insbesondere den erarbeiteten praktischen Lösungsansätzen aus Modul 10a gegenüberstellen und deren Wirksamkeit evaluieren. Dies erfolgt durch das Anfertigen einer wissenschaftlichen Ausarbeitung.

Die Modulbeschreibungen im Modulhandbuch enthalten folgende Angaben:

- Zeitliche Einordnung, Dauer und Häufigkeit des Angebots
- Arbeitsaufwand/Workload, Präsenz- und Selbststudienzeit
- zu vergebende Leistungspunkte
- Benennung des Modulverantwortlichen und Modulpaten
- Qualifikationsziele/Lernergebnisse/Kompetenzen
- Dozenten
- Lehr- und Lernmethoden
- Inhalte der Lehrveranstaltungen
- Art der Lehrveranstaltungen
- Voraussetzungen für die Teilnahme
- Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten
- Prüfungsform
- Gewichtung der Modulnote bei der Berechnung der Gesamtnote
- Angaben zur Literatur

Für die Module sind Zugangsvoraussetzungen definiert, die insbesondere den Übergang vom Fernstudium ins Präsenzstudium festlegen. So ist festgeschrieben, dass der Zugang zu den Modulen des Präsenzstudiums erst nach erfolgreichem Abschluss der Module 1 bis 4 möglich ist.

Die Kontaktzeit wird durch das Team des Lehrinstituts überwacht und dokumentiert. Während des Studiums werden die Teilnehmer intensiv begleitet und unterstützt, um den Studienerfolg zu fördern. Nach Abschluss des Lehrgangs wird den Teilnehmern ein Certificate Supplement ausgehändigt.

Für das Lehrinstitut ist eine Studien- und Prüfungsordnung verabschiedet, die folgende Inhalte regelt:

- Zielstellung des Lehrgangs § 1
- Art und Zweck der Prüfungen § 2
- Abschluss § 3
- Anmeldung und Zugangsvoraussetzungen § 4
- Zusammensetzung des Zulassungsausschusses § 5
- Anrechnung von Studienzeiten und Prüfungsleistungen § 6
- Aufbau des Fernstudiums § 7
- Abschluss des Fernstudiums § 8
- Zulassung zum Präsenzstudium § 9
- Nicht-Bestehen der Prüfung der Module 1 bis 4 § 9
- Wiederholbarkeit des Präsenzstudiums § 9
- Aufbau des Präsenzstudiums § 10
- Höhere Fachprüfung § 11
- Schriftliche Prüfungen § 12
- Mündliche Prüfungen § 13
- Bewertung der Prüfungsleistungen und Bildung der Noten § 14
- Bestehen und Nicht-Bestehen der Höheren Fachprüfung § 15
- Ergebnis der Höheren Fachprüfung § 16
- Prüfungsausschuss § 17
- Diplomzeugnis und Certificate Supplement § 18
- Abmeldung, Versäumnis, Rücktritt, Fehlzeiten § 19
- Ordnungsverstöße § 20
- Nachteilsausgleich § 21
- Aufbewahrung von Prüfungsunterlagen § 22
- Einsichtnahme § 23
- Inkrafttreten und Veröffentlichung § 24

Für den Lehrgang wird in der Gesamtstudienzeit von einer zumutbaren Arbeitszeit von 48 Stunden pro Woche ausgegangen. Während des Fernstudiums wird den entsendenden Instituten eine 50 %-Freistellung und eine vierwöchige komplette Freistellung zur Prüfungsvorbereitung empfohlen. Während des Präsenzstudiums werden die Teilnehmer bei Lohnfortzahlung von ihrem Arbeitgeber freigestellt.

Zur Gewährleistung der Studierbarkeit sieht die Management-Akademie Folgendes vor:

- Verteilung der Prüfungen über das Präsenzstudium
- die Einplanung von freien Brückentagen und Lerntagen vor Prüfungen
- die Verpflegung vor Ort in der Management-Akademie
- die Unterbringung der Teilnehmer in einer Unterkunft, die sich in den Räumlichkeiten der Management-Akademie befindet
- die umfassende Organisation der Exkursionen und anderer Veranstaltungen durch das Lehrinstituts-Büro
- wöchentliche Gespräche der Lehrgangssprecher mit dem Team des Lehrinstituts und Gespräche mit dem Akademieleiter.

Der Workload des Selbststudiums wird im Rahmen der Qualitätssicherung bei der Evaluierung der einzelnen Lehrveranstaltungen und in der Abschlussequalifizierung erfasst. Aufgrund sehr geringer Rückmeldungen der Teilnehmer zum Workload ist bezüglich des Selbststudiums

ums nur eine Schätzung möglich. Dass dieses anspruchsvolle Programm aber studier- und leistbar ist, zeigt sich für die Management-Akademie in den niedrigen Abbruch- und Durchfallquoten.

## Bewertung:

Die Struktur des Kurses ist nach Ansicht der Gutachter überzeugend beschrieben und begründet. Sie dient der Zielsetzung und fördert den an der Zielsetzung orientierten Wissens- bzw. Kompetenzerwerb der Teilnehmer.

Bei der Zusammensetzung der Module aus Teilbereichen fiel den Gutachtern auf, dass sich Modul M11 Vertriebsmanagement aus sehr heterogenen Themenkomplexen zusammensetzt. Es findet sich der Themenbereich Marketing, welcher nach Ansicht der Gutachter nicht zwangsläufig unter Vertriebsmanagement subsumierbar scheint. Weiterhin findet sich als gleichwertige Lehrveranstaltung zu Marketing die Lehrveranstaltung Kundenverhalten und Kundenmanagement, was eigentlich zentrale Bestandteile des Marketings sind. Dafür stellt die Lehrveranstaltung mit den Inhalten zu Kapitalmärkten und Portfoliomanagement für die Gutachter weder ein direktes Gebiet des Marketings noch des Vertriebs dar. Die Lehrveranstaltung Business English wird ebenfalls unter Modul M11 subsumiert. Diese passt nach Ansicht der Gutachter jedoch inhaltlich nur bedingt in das Modul M11. Insgesamt erscheint den Gutachtern das Modul etwas überfrachtet aufgrund seiner thematischen Fülle und der ausgewählten Inhalte. Im Rahmen der Stellungnahme gab die Management-Akademie an, dass für den ausgewählten Aufbau des Moduls M11 die Perspektive des zukünftigen Managements einer Sparkasse („Alles, was man wissen, können und machen muss, um die Sparkasse in der Marktbearbeitung und im Auftritt nach außen zu führen und zu steuern.“) gewählt wurde und eine entsprechende Zusammenstellung der Inhalte vorgenommen wurde. Die Gutachter fügen hinzu, dass dies nicht zwangsläufig den von der Management-Akademie gewählten Zuschnitt von Inhalten auf die bisher gewählte Zusammensetzung des Moduls festlegt.

Weiterhin fiel den Gutachtern auf, dass die Module M10a Projektbearbeitung und M10b Projektbericht/Abschlussarbeit eine Aufteilung vornehmen, die inhaltlich auf den ersten Blick nicht unbedingt stimmig ist, da Modul 10b eine wissenschaftliche Ausarbeitung der Ergebnisse aus Modul 10a darstellt. Insgesamt ergab sich für die Gutachter jedoch ein durchaus stimmiges Bild der Struktur des Kurses und des Wissens- und Kompetenzerwerbes. Auch in den Gesprächen mit den Teilnehmern zeigte sich, dass den Teilnehmern die Struktur sowie die zu vermittelnden Inhalte bewusst waren und keine Unklarheiten vorlagen. Dennoch **empfehlen** die Gutachter, die Anordnung der Lehrveranstaltungen in den Modulen M10a/M10b sowie M11 zu überdenken und ggf. neu zu strukturieren.

Die ECTS-Elemente sind hinsichtlich des Prinzips der Modularisierung, der Vergabe von Credit-Points und der Workload-Vorgaben realisiert. Die Modulbeschreibungen definieren die Lernziele und den Kompetenzerwerb. Sie beinhalten darüber hinaus alle kursrelevanten Informationen gemäß den Empfehlungen des ECTS-Leitfadens. Der Kurs und die damit verbundenen Qualifikationen sind in einem Certificate Supplement transparent und nachvollziehbar dokumentiert. Hinsichtlich der Weiterentwicklung des Kurses bezieht die Management-Akademie Rückmeldungen der Teilnehmer ein und setzt Verbesserungsvorschläge um.

Die bestehenden Studien- und Prüfungsregularien orientieren sich an den Grundsätzen von Hochschulprüfungs- und Studienordnungen und berücksichtigen die strukturellen Besonderheiten des vorliegenden Kurses. In den Regularien finden sich jedoch keine Beschreibungen der einzelnen Prüfungsformen wie z.B. der Posterpräsentation, der Fallstudienklausur oder dem individuellen Lerntagebuch. Die Teilnehmer werden zu Kursstart durch eine Präsentation über die Prüfungsformen, Prüfer und die Dauer durch die operative Lehrgangsführung in-

formiert. Die Präsentation wurde den Gutachtern vorgelegt. Ergänzend kommuniziert jeder Prüfer seine Anforderungen an die Prüfungsleistung im Kurs bzw. teilt Detailinformationen oder Vorlagen aus. Dennoch **empfehlen** die Gutachter, die einzelnen im Kurs genutzten Prüfungsformen in der Studien- und Prüfungsordnung zu definieren und somit klare inhaltliche Festlegungen vorzunehmen.

Die Studierbarkeit ist nach Ansicht der Gutachter durch die hohen Erfolgsquoten, die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen, einer geeigneten Studienplangestaltung, einer plausiblen Workload-Berechnung, einer inhaltlich adäquaten und belastungsangemessenen Prüfungsdichte und -organisation, entsprechender Betreuungsangebote sowie fachlicher und überfachlicher Studienberatung gewährleistet. Die Gutachter begrüßen, dass die Teilnehmer ausnahmslos während der Präsenzphase vom Arbeitgeber freigestellt werden. Die Gutachter stellen während der Begutachtung vor Ort fest, dass die Empfehlung hinsichtlich der Freistellung im Fernstudium nicht institutionalisiert ist und merken an, die Belastung von Teilnehmern in dieser Phase verstärkt zu beobachten.

Bei der Überprüfung der Studierbarkeit berücksichtigt die Management-Akademie auch Evaluationsergebnisse. Aufgrund bislang nur geringer Rückmeldungen aus den Teilnehmerevaluationen zum Workload ist bezüglich des Selbststudiums nur eine Schätzung möglich. Individuelle Rückmeldungen, z.B. in den wöchentlichen Gesprächen zwischen Teilnehmersprecher und der Kursleitung finden jedoch Berücksichtigung.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>3.</b>	<b>Umsetzung</b>					
3.1	Struktur					
3.1.1	Struktureller Aufbau des Zertifikatskurses (Lehrveranstaltungen, Wahlmöglichkeiten, etc.)			X		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System“ (ECTS) und der Modularisierung			X		
3.1.3*	Studien- und Prüfungsregularien			X		
3.1.4*	Studierbarkeit			X		

## 3.2 Inhalte

Ziel des Fernstudiums ist es, aufbauend auf den Vorqualifikationen und Wissensschwerpunkten eine fachliche Basis in den Themengebieten Recht, Betriebswirtschaftslehre, Finanzmathematik und Kreditwesen für das Präsenzstudium zu schaffen und die Teilnehmer an wissenschaftliches Arbeiten heranzuführen.

Ziel des Präsenzstudiums ist es, die Teilnehmer durch die Vertiefung und Erweiterung der theoretischen Kenntnisse, durch den Aufbau von Management- und Führungskompetenz auf höchste Positionen in der Sparkassen-Finanzgruppe vorzubereiten. Im Präsenzstudium können die Teilnehmer ihr fachliches Wissen in den Gebieten Recht, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Führungspsychologie, Strategisches Management, Banksteuerung und angrenzenden Fachgebieten deutlich vertiefen bzw. aufbauen und den Umgang mit den fachspezifischen wissenschaftlichen Methoden erlernen. Dies erfolgt hauptsächlich durch die

Module 6 (Rechtswissenschaftliche Vertiefung), Modul 7 (Wirtschaftswissenschaftliche Vertiefung) und Modul 8 (Banksteuerung).

Im nächsten Schritt vernetzen die Teilnehmer das theoretisch-akademische Wissen mit der reflektierten Anwendung auf Beispielfälle aus der Berufspraxis in der Sparkassen-Finanzgruppe. Dies erfolgt hauptsächlich in den Modulen 9 (Strategisches Management und Werte der Sparkassen-Finanzgruppe), 11 (Vertriebsmanagement), 12 (Führung und Persönlichkeit) sowie durch die Erstellung der Projektarbeit in Modul 10.

Begleitend erwerben die Teilnehmer durch eine intensive Weiterentwicklung der persönlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen mittels Coachings, Workshops und Präsentationen die notwendigen Fähigkeiten, um das erworbene Wissen und die analytisch-intellektuelle Problemlösungskompetenz als Führungskraft in einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe auch umzusetzen.

Nach Angaben der Management-Akademie spielt die Verzahnung von Theorie und Praxis eine große Rolle. Durch die Zielgruppenbeschreibung und die Zulassungsvoraussetzung werden nur Teilnehmer für den Lehrgang zugelassen, die mehrjährige Berufserfahrung in der Kreditwirtschaft haben. Dadurch wird u.a. erreicht, dass die Teilnehmer ihre Erfahrungen und Fragen aus der Praxis mit in die Lehrveranstaltungen bringen und daran die Umsetzung der theoretischen Inhalte knüpfen. Weiterhin sind zahlreiche Vorstände aus Sparkassen und Verbundunternehmen als Lehrbeauftragte tätig. Sie verknüpfen ebenfalls das akademische Wissen mit der Management-Praxis in der Sparkassen-Finanzgruppe.

Für einige Module konnte die Management-Akademie Modulpatenschaften gewinnen, die den Teilnehmern durch Exkursionen den Austausch und die Vernetzung mit Führungskräften des eigenen Unternehmens ermöglichen und weitere Impulse aus der Praxis geben. Die Exkursionen dienen weiterhin dazu, die theoretischen Inhalte mit dem Geschäftsumfeld der Sparkassen-Finanzgruppe zu verknüpfen.

Internationale Inhalte werden in verschiedenen Modulen angesprochen. Die Management-Akademie sieht interkulturelle sowie internationale Inhalte als relevant an und hat daher auch Business English in das Curriculum aufgenommen. Weiterhin werden Inhalte wie z.B. Europäisches Recht und Europäische Bankenaufsicht, Europäische Wirtschaftsbeziehungen sowie Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik vermittelt. Im Rahmen von Exkursionen zu Modulpaten wie z.B. nach London finden sich ebenfalls internationale Inhalte, wie z.B. Kundenkontakt mit ausländischen Kunden.

Das Kurskonzept ist eigenen Angaben zufolge darauf ausgerichtet, den Teilnehmern Methodenkompetenzen zu vermitteln. Dies geschieht u.a. durch Workshops und Seminare. So findet in Modul M8 ein zweitägiger Workshop zum Thema Projektmanagement statt. In Modul M9 haben die Teilnehmer durch das dreitägige Unternehmensplanspiel BOSS die Gelegenheit, Fachwissen aus dem Bereich Gesamtbanksteuerung auf Simulationen aus dem Management einer Finanzinstitution anzuwenden. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer in einem zweitägigen Design Thinking-Workshop Methodenkenntnisse im Bereich des nutzerzentrierten Arbeitens erwerben. Ein weiterer Workshop zum Thema Changemanagement soll Methodenkenntnisse zur nachhaltigen Umsetzung von organisatorischen Veränderungen vermitteln.

Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens werden laut Management-Akademie in vielen Modulen vermittelt. Die Vermittlung von Lernmethoden erfolgt direkt an den Eröffnungstagen zum Fernstudium, weitere Kompetenzen werden in den Modulen vermittelt, in denen sie aufgrund ihrer Anwendungsbezogenheit erforderlich werden. Je nach Prüfungsform erfolgt auch in dem entsprechenden Modul die Vermittlung der jeweiligen Methoden wie z.B. bei der ersten Erstellung eines Referates oder einer Literatursuche. Im Modul 10b sollen die Teilnehmer bereits erworbenes theoretisches Fachwissen unter Anwendung methodischer Vorgehensweisen auf eine Fragestellung aus der Praxis anwenden und zu einer Handlungsempfehlung

für das Unternehmen kommen. Hier erfolgt eine dezidierte Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten in einer separaten Lehrveranstaltung. Weiterhin wird nach eigenen Angaben auf renommierte Akademiker als Lehrende Wert gelegt, die eine solide wissenschaftsbasierte und forschungsorientierte Lehre durchführen.

Die Prüfungsformen der Module orientieren sich an den Lernzielen des jeweiligen Moduls und sind den übergeordneten Lehrgangsziele angepasst. Es werden verschiedene Kompetenzen definiert, die durch abwechslungsreiche Prüfungsformen adäquat geprüft werden sollen. Grundsätzlich werden im Kurs schriftliche und mündliche Prüfungen eingesetzt. Die mündlichen Prüfungsformen sind:

- mündliche Prüfung in der Gruppe
- Kolloquium (mit und ohne Gruppenpräsentation)
- Gruppenpräsentation
- Posterpräsentation als Einzelpräsentation

Die schriftlichen Prüfungsformen sind:

- (Fallstudien)-Klausuren
- Projektbericht

Als Mischung verschiedener Prüfungsformen kommt die Portfolioprüfung zur Anwendung. Die Portfolioprüfung setzt sich beispielsweise aus einer Posterpräsentation in Zweiergruppen mit Kolloquium sowie zwei weiteren Kolloquien in Zweiergruppen zusammen. Eine weitere Form der Portfolioprüfung besteht in einer Fallstudienklausur, einem individuellen Lerntagebuch und einem Kolloquium.

## Bewertung:

Die Gutachter stellen hinsichtlich der Logik und konzeptionellen Geschlossenheit des Curriculums fest, dass die Inhalte insgesamt sowohl ausgewogen gewichtet als auch sinnvoll angeordnet sind. Die Verknüpfung der Inhalte trägt somit den Zielen des Lehrganges Rechnung. Weiterhin sind die Lehrveranstaltungen hinsichtlich der Learning Outcomes detailliert beschrieben und orientieren sich konsequent an der strategischen Ausrichtung des Kurses.

Die Gutachter sehen Theorie und Praxis in den Modulen durchgängig miteinander verknüpft. Dies geschieht zum einen durch eine systematische Einbringung von aktuellen Inhalten, die durchgängig in den einzelnen Lehrveranstaltungen Anwendung finden. Weiterhin bringen die Teilnehmer bereits Vorkenntnisse aus der beruflichen Praxis mit, die im Laufe des Kurses weitere Inhalte aus der Praxis in die Lehre einfließen lassen. Darüber hinaus sehen die Gutachter durch die Lehrenden, die über Berufserfahrung aus der Management-Praxis verfügen, den Praxistransfer als sehr positiv an. Dabei wird die berufliche Praxis der Teilnehmer systematisch eingebunden. Durch die Modulpaten und die Exkursionen des Kurses wird eine weitere Verzahnung von Theorie und Praxis gewährleistet.

Entsprechend der Zielsetzung finden nach Ansicht der Gutachter internationale und interkulturelle Inhalte Berücksichtigung, welche die Teilnehmer zur Übernahme der vorgesehenen Management- und Führungspositionen befähigt und befürwortet eine Weiterentwicklung dieser Ansätze. Sie begrüßen die Möglichkeit, dass die Teilnehmer, durch Exkursionen mit den Modulpaten weitere Erfahrungen im internationalen Sektor machen können sowie die dafür als Vorbereitung vorgeschaltete Lehrveranstaltung Business English.

Die Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass den Anforderungen entsprechend die Vermittlung von Methodenkompetenz gewährleistet wird. Sie begrüßen, dass die Teilnehmer durch mehrere Workshops die Gelegenheit zur Entwicklung und Anwendung der Methodenkompetenz haben. Weiterhin begrüßen die Gutachter die anwendungsbezogene Vermittlung wissenschaftlichen Arbeitens in den entsprechenden Modulen. Sie weisen jedoch da-

rauf hin, dass die inhaltliche Ausformulierung in den Modulbeschreibungen zwar vorhanden ist, jedoch nicht in vollem Maße präzise dargestellt und ausformuliert ist.

Die Prüfungsformen sind nach Ansicht der Gutachter in Form und Inhalt auf die Learning Outcomes des Kurses abgestimmt. Die Anforderungen entsprechen dem geforderten Qualifikationsniveau. Aufgrund der Heterogenität der Module ist eine modulumfangreiche Prüfung teils schwer durchführbar, weshalb die Gutachter den Einsatz von mehreren Prüfungsleistungen innerhalb eines Moduls als begründet ansehen.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>3. Umsetzung</b>					
3.2 Inhalte					
3.2.1* Logik und konzeptionelle Geschlossenheit der Kursinhalte			X		
3.2.2 Integration von Theorie und Praxis		X			
3.2.3 Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
3.2.4 Methodenkompetenz			X		
3.2.5 Wissenschaftliches Arbeiten und wissenschaftsbasierte Lehre			X		
3.2.6* Prüfungsleistungen			X		

### 3.3 Überfachliche Qualifikationen

Die Management-Akademie sieht die Vermittlung von personalen Kompetenzen innerhalb des Kurses als relevant für die Befähigung der Teilnehmer zur Übernahme von Führungspositionen an. Darunter versteht die Akademie folgende Kompetenzen:

- **Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik:** Darunter ist insbesondere die Fähigkeit, Teams zu leiten, in Teams zu arbeiten, aber auch die Fähigkeit, wissenschaftlich generierte Ergebnisse sach- und adressatengerecht kommunizieren zu können, zu verstehen. Um diese Ziele erreichen zu können, werden unterrichtsbegleitend mündliche Prüfungsformen eingesetzt. Für die Förderung der direkten Kommunikation sind Einzelcoachings im Rahmen der Workshops, Gruppenübungen und Planspiele eingesetzt. Lehrinhalte zum Thema Persönlichkeit und Kommunikation finden sich im Modul M12 Führung und Persönlichkeit. Im Rahmen eines Medientrainings bei der Deutschen Welle findet die Ausbildung rhetorischer Fähigkeiten statt, indem auch Übungen vor Kameras und Mikrofonen durchgeführt werden. Diskussions- und Argumentationskompetenzen werden insbesondere in den Strategischen Dialogen gefördert.
- **Kooperations- und Konfliktfähigkeit:** Im Modul M12 Führung und Persönlichkeit findet der Themenbereich Kommunikations- und Konfliktmanagement Berücksichtigung und wird u.a. durch Rollenspiele erlebbar gemacht. In diesem Modul haben die Teilnehmer durch erfahrene Managementtrainer und kollegiale Fallberatungen die Möglichkeit, Konfliktsituationen zu analysieren und das weitere Vorgehen zu diskutieren. Mehrere Aufgaben und Präsentationen werden in zugelosten Teams durchgeführt, sodass die Teilnehmer lernen, in unterschiedlichen Konstellationen zu kooperieren. Die Ausarbeitung und Präsentation der Projektarbeiten soll die Kooperationsfähigkeit der Teilnehmer ebenfalls schulen.
- **Teamfähigkeit:** Zu Beginn des Präsenzstudiums erhalten die Teilnehmer einen zweitägigen Workshop zur Teamentwicklung, in dem die Gruppendynamik Mittelpunkt

sein soll. Weiterhin wird die Vorbereitung von Aufgaben und Präsentationen häufig in zugelosten Teams durchgeführt. Auch die Ausarbeitung und Präsentation der Projektarbeiten in Teams schulen die Teamfähigkeit der Teilnehmer.

- **Führungsqualifikation:** In Modul M12 Führung und Persönlichkeit behandeln die Teilnehmer Inhalte zum Thema Führung und wenden diese in Rollenspielen selbst an. Durch die bereits erwähnten Einzelcoachings haben die Teilnehmer weiterhin die Möglichkeit, Konfliktsituationen zu analysieren. Darüber hinaus erlernen die Teilnehmer in einem Workshop die Grundlagen der modernen Umgangsformen im beruflichen Kontext. Diese Kenntnisse sollen sie während der verschiedenen Exkursionen in der Präsenzphase anwenden.

## Bewertung:

Die Gutachter begrüßen die Vermittlung der genannten überfachlichen Qualifikationen wie der Kommunikationsfähigkeit und der Vermittlung von Führungskompetenzen. Diese werden sowohl durch Wissensvermittlung als auch durch praktische Übungen angewendet und geübt. Die Gutachter sehen daher die Förderung überfachlicher Qualifikationen den Qualifikationszielen entsprechend als gewährleistet an.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertrifft	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>3.</b>	<b>Umsetzung</b>					
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		

## 3.4 Didaktik und Methodik

Zu Beginn des Kurses steht nach Angaben der Management-Akademie neben der Wissensvermittlung die Verbesserung der Studierfähigkeit für die Teilnehmer im Vordergrund. Dazu gehören Angebote wie eine erste Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Zeit- und Selbstmanagement sowie das Erlernen des Umgangs mit der elektronischen Plattform. Darauf aufbauend eignen sich die Teilnehmer im Fernstudium selbstständig Inhalte aus unterschiedlichen Bereichen an. Die hierfür geeignete Prüfungsform ist die Abfrage des Wissens in Form von Klausuren.

Darauf aufsetzend werden die Lerninhalte mit stärkerer Anwendungsorientierung platziert. Beginnend mit dem Modul M5 Praxistransfer schließen sich die seminaristisch angelegten Lehrveranstaltungen der Präsenzmodule M6 bis M8 an. Hier wird das vorhandene Wissen vertieft und verbreitert. Auch in diesen Modulen stehen die Anwendung von Praxisfällen und die zunehmende Reflexion von Lehrinhalten und der damit verbundene Abgleich eigener Erfahrungen der Teilnehmer mit den gelehrt Inhalten im Vordergrund.

Die darauf folgende Projektarbeit in Modul M10 ist für die Management-Akademie ein anwendungsorientierter Bestandteil des didaktischen Konzepts. Hier werden theoretisch-akademische Inhalte und Themen auf die Managementpraxis angewendet.

Die Module M9, M11 und M12 zeichnen sich durch ein interaktives Konzept sowohl mit Vorlesungen als auch mit Workshops und Coachings aus, in denen neben den Fachkompetenzen insbesondere die methodischen und persönlichen Kompetenzen angesprochen und ausgebildet werden sollen.

Die folgenden didaktischen Lehrformen kommen im Lehrinstitut zum Einsatz:

### Fernstudium

- Orientierungstage (Präsenzveranstaltung zur Studieneinführung)

- Fernstudium mit Online-Plattform und optionaler Chat-Funktion
- Tutorien
- Regionale Lerngruppen zur selbstständigen Wissensvertiefung

#### Präsenzstudium

- Vorlesungen
- Seminare
- Kolloquien
- Workshops
- Coachings
- Study Visits
- Strategische Dialoge
- Planspiel (Unternehmenssimulation)

Die Dozenten stellen den Teilnehmern über die Plattformen S-Win und share file, Skripte und ergänzende Artikel zur Verfügung, die in den Lehrveranstaltungen besprochen und bearbeitet werden. Dies stellt die Grundlage zur Vorbereitung der Modulprüfungen dar. Die jeweilige Pflichtlektüre ist im Modulhandbuch ausgewiesen.

#### Bewertung:

Das didaktische Konzept ist nach Ansicht der Gutachter durch eine systematische Ableitung aus den Qualifikationszielen sowie einer flexiblen Ausrichtung an der Zielsetzung der Module hin ausgerichtet. Die Zielgruppe wird bei dem Konzept ebenfalls berücksichtigt. Zur weiteren Kompetenzentwicklung der Teilnehmer sieht der Kurs darüber hinaus die Bearbeitung von Fallstudien und die Erarbeitung von Praxisprojekten vor. Ein Methodenmix bestimmt die Module in Abhängigkeit von den Lerninhalten.

Die Gutachter konnten sich davon überzeugen, dass die begleitenden Lehrveranstaltungs-materialien in quantitativer und qualitativer Hinsicht dem zu fordernden Niveau entsprechen. Sie sind zeitgemäß und stehen den Teilnehmern online zur Verfügung.

	Exzellent	Qualitäts-anforderung übertroffen	Qualitäts-anforderung erfüllt	Qualitäts-anforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>3. Umsetzung</b>					
3.4 Didaktik und Methodik					
3.4.1* Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2* Lehrveranstaltungsmaterialien			X		

### 3.5 Employability

Als oberstes Lehrgangziel definiert die Management-Akademie die optimale Vorbereitung der Teilnehmer auf gehobene, generalistische und bereichsübergreifende Führungs- und Managementfunktionen in Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe. In diesem Zusammenhang sind das gesamte Lehrgangskonzept, seine übergeordneten Lehrgangsziele, die Lerninhalte und zu erwerbenden Kompetenzen, das didaktische Konzept und die zur Erreichung der Ziele notwendigen Maßnahmen an diesem Ziel ausgerichtet.

Der Arbeitgeber- und Absolventenbefragung lässt sich entnehmen, dass innerhalb von fünf Jahren nach Abschluss des Kurses die Absolventen in erste Führungspositionen aufsteigen. Die Arbeitgeber bescheinigten Angaben der Management-Akademie zufolge den Absolventen eine deutlich erhöhte strategische Kompetenz, die Verbreiterung, Vertiefung und Vernet-

zung des Fachwissens, fachübergreifende Handlungskompetenz, konzeptionell-strategisches Denken, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und stärkeres unternehmerisches Denken. Die Absolventen bescheinigten der Management-Akademie eine sehr hohe Stimmigkeit der Lerninhalte mit dem Berufsbild und eine Kompetenzentwicklung, die mit fortschreitender Karriereentwicklung sogar noch relevanter wird.

## Bewertung:

Die Gutachter konnten sich durch die Gespräche mit den Teilnehmern und Absolventen davon überzeugen, dass sich die Berufsbefähigung innerhalb des Kurses wie ein roter Faden erkennbar durch alle Kursabschnitte zieht. Bei den Absolventen zog der Abschluss des Lehrinstituts die Übernahme von höheren Positionen innerhalb der Sparkassen- Finanzgruppe mit sich. Die Teilnehmer und Absolventen lobten den hohen Praxisbezug des Kurses und die direkte Anwendbarkeit des Erlernten in der Praxis . Curricular findet sich häufig der Bezug auf die Werte der Sparkassen-Finanzgruppe, dennoch sehen die Gutachter die Berufsbefähigung auch außerhalb der Firmengruppe als gewährleistet an, so dass die Absolventen auch bei einem Unternehmenswechsel von der Ausbildung profitieren würden.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>3. Umsetzung</b>					
3.5* Employability		X			

## 4 RESSOURCEN UND DIENSTLEISTUNGEN

### 4.1 Lehrpersonal des Zertifikatskurses

Die allgemeine Leitung des Kurses hat der Leiter der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe. Er trägt die wissenschaftliche und strategische Gesamtverantwortung für das Lehrinstitut. Konkret beinhaltet das die strategische Ausrichtung des Kurses mit einem ausgeglichenen Verhältnis von Wissenschaft und Praxis sowie der zukunftsorientierten Integration wissenschaftlicher und anwendungsorientierter Inhalte. Darüber hinaus hat er die Verantwortung für die fachliche Weiterentwicklung des Curriculums unter Berücksichtigung der Rückkopplung mit den Modulpaten, den Modulverantwortlichen, den Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe und den Teilnehmern. Hierfür steht er in kontinuierlichem Austausch mit den entsprechenden Beteiligten.

Die operative Lehrgangsleitung wird durch die Leitung der Gruppe Lehrinstitut/Verbandsprüferausbildung verantwortet.

Aktuell sind 44 Lehrende in die Module des Kurses eingebunden, davon sind 16 Universitäts- bzw. Hochschulprofessoren und 28 der Lehrenden kommen aus der Führungspraxis oder haben Leitungs- und Expertenfunktion in der Sparkassen-Finanzgruppe inne. Die Besonderheit des Lehrinstituts ist, dass ausschließlich mit Lehrbeauftragten und nicht mit fest angestelltem Lehrpersonal gearbeitet wird. Dies erfordert einen hohen Koordinationsaufwand für die Gestaltung der Dozenteneinsätze. Es sorgt jedoch auch dafür, dass sowohl die wissenschaftlichen Inhalte als auch der Praxisbezug aktuell und auf hohem Niveau sind. Durch externe Lehrende kommen zusätzliche Impulse aus anderen Bereichen. Es werden mit allen Lehrenden entsprechende Verträge geschlossen.

Bei der Auswahl der Lehrenden wird von der Management-Akademie darauf geachtet, dass die Dozenten entweder über mehrjährige Lehrerfahrung als Hochschullehrer verfügen oder über eine mehrjährige fachliche einschlägige Berufserfahrung sowie eine mehrjährige und regelmäßige Lehrerfahrung z.B. im Weiterbildungskontext der Sparkassen-Finanzgruppe verfügen. Bei der Auswahl neuer Dozenten spielt der Nachweis entsprechender didaktischer Kenntnisse bzw. von Evaluationsergebnissen eine zentrale Rolle. Die didaktische Herangehensweise der Lehrenden wird mittels der kontinuierlichen Evaluierung durch die Teilnehmer ausgewertet. Die Praxiskenntnisse sind aufgrund der strategischen Ausrichtung des Lehrgangs von zentraler Bedeutung. Sowohl Dozenten, die direkt aus der Praxis kommen, als auch die als Dozenten wirkenden Wissenschaftler bringen dabei ein hohes Maß an Praxiserfahrung mit. So führen die Wissenschaftler an ihren Universitäten praxisorientierte Projekte und Beratungsleistungen für Industrie- und Wirtschaftsunternehmen durch. Bei der Gestaltung der Lehrveranstaltungen wird darauf geachtet, dass viele Praxisbeispiele in Form von Fallstudien oder als Erfahrungsaustausch implementiert werden.

Die interne Kooperation und Koordination der Lehrenden wird von der Management-Akademie durch folgende Mechanismen unterstützt:

- Modulverantwortliche Dozenten

Für jedes Modul gibt es einen modulverantwortlichen Dozenten, der die inhaltliche Koordination und Weiterentwicklung des Moduls in Zusammenarbeit mit der Lehrgangsleitung und den anderen Lehrenden des Moduls verantwortet. Die modulverantwortlichen Dozenten tauschen sich mindestens einmal jährlich in einer Modulverantwortlichenkonferenz über den Verlauf und die Weiterentwicklung der Module aus.

- Dozentenkonferenz

Einmal jährlich findet die Dozentenkonferenz statt, zu der alle Lehrenden des Kurses eingeladen sind. Neben lehrgangsbezogenen Fragestellungen wird die thematische Verzahnung der Lehrveranstaltungen innerhalb der Module und modulübergreifend diskutiert und weiterentwickelt.

Während des Fernstudiums haben die Teilnehmer die Möglichkeit zur Kommunikation über die Lernplattform S-Win. Auf diese Weise können sie sowohl mit den Mitarbeitern der Management-Akademie als auch mit den Lehrenden Kontakt aufnehmen. Eine Antwort erfolgt i.d.R. innerhalb von drei Werktagen. In den Modulen des Präsenzstudiums ist die operative Lehrgangsleitung Ansprechpartner für die Anliegen der Teilnehmer, da sich die Dozenten hauptsächlich nur während der Präsenzzeiten vor Ort aufhalten. Rücksprachen mit den Dozenten finden deshalb telefonisch oder per Email statt. Die operative Lehrgangsleitung koordiniert bei Bedarf den Austausch zwischen den Teilnehmern und den Lehrenden. Eine Antwort ist innerhalb von drei Werktagen möglich, erfolgt jedoch meistens deutlich schneller.

## Bewertung:

Die Qualifikation und Erfahrung der wissenschaftlichen Kursleitung entsprechen nach Ansicht der Gutachter den Anforderungen des Kurses. Die Kursleitung ist für die akademische Qualität des Zertifikatskurses und dessen Weiterentwicklung verantwortlich.

Die Gutachter hatten im Rahmen der Begutachtung vor Ort die Möglichkeit, mit Lehrenden zu sprechen und konnten sich u.a. auch durch die Durchsicht der eingereichten Lebensläufe davon überzeugen, dass auf die wissenschaftliche und pädagogisch/didaktische Qualifikation des Lehrpersonals in hinreichendem Maße bei der Auswahl von Lehrenden geachtet wird und diese ausreichend vorhanden ist. Gleiches gilt für die Praxiskenntnisse der Lehrenden.

Die interne Kooperation und Koordination zur Abstimmung der Lehrveranstaltungen untereinander und insgesamt sind systematisch gewährleistet. Auch finden nach Ansicht der Gutachter regelmäßig gemeinsame Besprechungen für alle Lehrenden statt.

Die Betreuung der Teilnehmer ist Bestandteil der Dienstleistung der Lehrenden und wird regelmäßig angeboten. Aufgrund der Unterstützung in akademischen und damit verbundenen Fragen stellt sich die Betreuungssituation der Studierenden nach Ansicht der Gutachter als zufriedenstellend dar.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>4. Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.1 Lehrpersonal des Zertifikatskurses					
4.1.1* Kursleitung			X		
4.1.2* Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforderungen)			X		
4.1.3* Wissenschaftliche Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.4* Pädagogische/didaktische Qualifikation des Lehrpersonals			X		
4.1.5 Praxiskenntnisse des Lehrpersonals			X		
4.1.6 Interne Kooperation			X		
4.1.7* Betreuung der Teilnehmer durch die Lehrenden			X		

## 4.2 Kursmanagement

Das Lehrgangsmanagement erfolgt durch die operative Leitung des Lehrgangs, die dabei von einer Referentin und zwei Sachbearbeiterinnen unterstützt wird. Die Mitarbeiter verfügen nach Angaben der Akademie über langjährige Erfahrung in der Betreuung von Lehrgängen.

Die operative Lehrgangsleitung wird durch die Leitung der Gruppe Lehrinstitut/Verbandsprüferausbildung verantwortet. Sie verantwortet folgende Bereiche:

- Beratung der Sparkassen und Lehrgangsteilnehmer
- Weiterentwicklung des Lehrinstituts auf der Steuerungsebene
- Sichtung, Ansprache, Auswahl und Betreuung der Lehrbeauftragten für alle Module
- Durchführung von regelmäßigen Koordinationsgesprächen mit den Vertretern der Institute und Lehrbeauftragten, um alle inhaltlichen und methodischen Fragen zu klären
- Inhaltliche Koordination und laufende Abstimmung mit Modulverantwortlichen und Modulpaten
- Koordination und Vergabe der Themen für die Praxistransferarbeiten und Projektarbeiten
- Inhaltliche Stundenplankoordination
- Informationssammlung und Erarbeitung von Analysen und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und -aktivitäten

Die Referentin übernimmt folgende Aufgaben:

- Inhaltliche Begleitung der wöchentlichen Lehrgangssprechergespräche und Umsetzung sich daraus ergebender Themen
- Planung und Steuerung des Stundenplans
- Konzeption, Durchführung und Auswertung des Qualitätssicherungskonzeptes
- Koordination und Überwachung der Lehrveranstaltungen

- Konzeption und Gestaltung von Marketingmaßnahmen in Abstimmung mit der operativen Leitung
- Begleitung des Lehrgangs auf Exkursionen
- Prüfungsbeisitz

Die Zuständigkeiten der Sachbearbeiter schließen u.a. Zulassungs- und Prüfungsorganisation, Organisation und Betreuung des Fern- und Präsenzstudiums (inkl. Raumplanung, Stundenplanerstellung und Dozenteneinsatz-Koordination), das Ressourcenmanagement (Lehrgangsunterlagen) sowie die Vorbereitung der Exkursionen mit ein.

Um die Lehrgangsteilnehmer in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, führt die operative Lehrgangsleitung wöchentlich Feedbackgespräche mit den Sprechern der Teilnehmer durch. Diese Gespräche werden protokolliert. Zusätzlich findet einmal monatlich ein Gespräch zwischen der Gesamtleitung des Lehrganges statt. Neben der organisatorischen bzw. inhaltlichen Unterstützung erhalten die Teilnehmer durch Orientierungstage zur Einführung in den Ablauf des Fernstudiums und weitere Einführungstage in das Präsenzstudium Unterstützung. Darüber hinaus erhalten sie sämtliche Lernunterlagen und weiterführende Informationen über die elektronische Plattform während des Fern- und Präsenzstudiums. Für das Selbststudium während der Präsenzzeiten werden den Teilnehmern Lernräume für Gruppenarbeiten zur Verfügung gestellt. Auch die Organisation sämtlicher Exkursionen mit Transport, Unterbringung und Verpflegung wird durch die Management-Akademie übernommen. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich in der Kantine der Management-Akademie zu verpflegen.

## Bewertung:

Die administrative Kursleitung koordiniert die Abläufe aller im Zertifikatskurs Mitwirkenden und trägt Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes.

Die Ablauforganisation und Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind nachvollziehbar festgelegt und werden überzeugend umgesetzt. Die Lehrenden und Teilnehmer sind bei den Entscheidungsprozessen, welche ihre Tätigkeitsbereiche betreffen, einbezogen. Die administrative Lehrgangsleitung sichert nach Ansicht der Gutachter einen reibungslosen Ablauf des Kursbetriebes und gewährleistet eine ordnungsgemäße Fortentwicklung des Kurses unter Einbezug der jeweiligen Beteiligten.

Die Gutachter loben die Serviceleistungen der Verwaltung für Teilnehmer und Lehrende. Die Möglichkeiten der elektronischen Serviceunterstützung werden genutzt und ergänzen das persönliche Beratungsgespräch. Die Studienunterlagen, die teilnehmergerecht aufbereitet sind, werden auf der Plattform s-win online benutzerfreundlich zur Verfügung gestellt. Die Verpflegung der Teilnehmer während der Präsenzphase ist sichergestellt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>4.</b>	<b>Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.2	Kursmanagement					
4.2.1	Administrative Kursleitung			X		
4.2.2*	Ablauforganisation und Verwaltungsunterstützung			X		
4.2.3	Serviceleistungen für Teilnehmer			X		

### 4.3 Netzwerkbildung

Die Vernetzung der Teilnehmer untereinander sowie die Ausbildung eines gruppeninternen und externen Netzwerkes spielen für die Management-Akademie eine zentrale Rolle. So beginnt das Fernstudium mit einer teambildenden Einführungsveranstaltung, in der sich erste regionale Lerngruppen bilden sollen. Die Präsenzphase, die ebenfalls mit einer Maßnahme zur Teamentwicklung startet, soll die Teilnehmer, die für insgesamt acht Monate gemeinsam vor Ort lernen und Prüfungen absolvieren, weiter zusammenführen. Durch die fachlichen Exkursionen zu Verbundunternehmen erweitern die Teilnehmer ihre Kenntnisse über die Struktur der Sparkassen-Finanzgruppe und bauen ein Netzwerk zu den Führungspersonen der Unternehmen auf. Die Bearbeitung der Projektarbeit bietet die Möglichkeit, ein anderes Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe als das eigene kennenzulernen und auch in dieser Richtung das Netzwerk zu erweitern. Bei den Strategischen Dialogen und Kamingesprächen lernen die Teilnehmer Funktionsträger der Sparkassen-Finanzgruppe kennen und vernetzen sich noch stärker in die Organisation.

Während der Präsenzphase kommen die Teilnehmer in intensiven Austausch mit Führungspersönlichkeiten der Sparkassen-Finanzgruppe und Wissenschaftlern, die sie als Dozenten im Kurs begleiten. Dadurch soll ein fachliches Netzwerk entstehen. Darüber hinaus steht allen Teilnehmern und Absolventen eine geschlossene Nutzergruppe auf der XING Plattform zur Verfügung. Im Jahr 2012 wurde ein Alumni-Verein gegründet, der die Teilnehmer nach Abschluss ihres Lehrganges untereinander weiterhin vernetzt.

#### Bewertung:

Es sind nach Ansicht der Gutachter viele unterschiedliche Maßnahmen zur Bildung und Pflege von Netzwerken vorhanden. Die Gutachter begrüßen das Vorhandensein dieser vielfältigen, unterschiedlichen Wege, die die Teilnehmer zur Bildung von Netzwerken haben. Im Gespräch mit den Teilnehmern konnten sich die Gutachter davon überzeugen, dass die Möglichkeiten so auch genutzt werden können und die Netzwerkbildung nachhaltig Erfolg hat.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
4.	<b>Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.3	Netzwerkbildung		X			

### 4.4 Kooperationen mit Hochschulen und/oder Wirtschaftsunternehmen

Die Akademie führt aus, dass der Kurs aufgrund seiner Anwendungs- und Berufsfeldorientierung nicht auf Kooperationen mit Hochschulen, sondern primär auf Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe fokussiert.

Eine wissenschaftliche Kooperation besteht seit Juli 2015 mit der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und der Hochschule Koblenz. Der MBA-Studiengang „Management von Finanzinstitutionen“ ermöglicht den Absolventen des Lehrinstituts, in drei Semestern einen akademischen Abschluss zu erwerben. Dafür werden 30 ECTS-Punkte der insgesamt 90 ECTS-Punkte angerechnet und die Studienzeit reduziert sich auf drei Semester. Mit dieser Kooperation wird die Zusammenführung der Ausbildung von Potenzialträgern der Sparkassen-Finanzgruppe durch die Management-Akademie und die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe intensiviert.

Weiterhin haben die Absolventen des Lehrinstituts die Möglichkeit, sich den erfolgreichen Abschluss auf den Professional MBA der Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien anrechnen zu lassen.

Das Lehrinstitut verfügt über zahlreiche Kontakte zu und Kooperationen mit den Sparkassen und Verbundunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe, die sowohl im Curriculum als auch in Veranstaltungen im Rahmen der Strategischen Dialoge zu finden sind. Im Besonderen zählen hier die Modulpatenschaften mit den Unternehmen Deutsche Leasing, S-Broker, De-ka-Bank, der Finanzinformatik, der Frankfurter Bankgesellschaft und dem Deutschen Sparkassenverlag. Modulpaten haben die Aufgabe, Impulse für die Weiterentwicklung der anwendungsorientierten Lehrinhalte des jeweiligen Moduls zu geben. Sie stellen dabei sicher, dass tagesaktuelle Fachinhalte ihren Eingang in das Curriculum des Lehrganges finden, und bilden diese auch als lehrende Vertreter der Praxis in Lehrveranstaltungen ab. Durch diese Lehrveranstaltungen, die in der Regel als Study Visits zu den Unternehmen ausgestaltet sind, wird die besondere Praxisorientierung des Lehrganges erhöht. Den Lehrgangsteilnehmern wird darüber hinaus die Möglichkeit eröffnet, Themen für die Projektarbeit zu entwickeln und unter Anleitung in den Kooperationsunternehmen durchzuführen.

## Bewertung:

Kooperationen zwischen der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe und anderen Organisationen mit Auswirkungen auf den Lehrgang werden nachweislich aktiv betrieben und wirken sich hinsichtlich der Anwendungsorientierung des Angebotes positiv auf das Curriculum aus. Hervorzuheben sind hierbei vor allem die Modulpatenschaften. Die Konzentration auf Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ist für die Gutachter nachvollziehbar begründet.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>4.</b>	<b>Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.4(*)	Kooperationen mit Hochschulen und/oder Wirtschaftsunternehmen			X		

## 4.5 Sachausstattung

Die Lehrveranstaltungen finden größtenteils in den Räumlichkeiten der Management-Akademie in Bonn statt. Hier stehen dem Kurs ein separater Klassenraum mit rund 70 qm (ausgelegt für ca. 50 Personen an Seminartischen) sowie die Aula (250 qm) für Plenumsveranstaltungen zur Verfügung. Weitere Räume, z. B. für Gruppenarbeiten, Planspiele, Workshops oder für Lerngruppen, sind nach Bedarf buchbar. Alle Räume sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei zugänglich.

Zur technischen Standardausstattung der Klassenräume zählen Smartboard, Beamer, WLAN, Laptop, Overhead-Projektor, Metaplanwände und Flip-Charts. Weiterer Technikbedarf wie Kamera und Videoanlage ist über den internen Veranstaltungsdienst separat buchbar und steht jederzeit zur Verfügung. In Bonn stehen den Lehrgangsteilnehmern zwei moderne Kopierer mit Scan- und Druckfunktion via USB-Stick zur Verfügung. Die Teilnehmer haben Zugang zu einem PC-Arbeitsraum mit 13 PC-Plätzen, von denen jeder Platz einen Internetzugang bietet. Während des Lehrgangs stehen den Teilnehmern die Plattformen S-Win oder share file zur Verfügung, um Informationen abzurufen bzw. Dokumente auszutauschen.

Die für die Teilnehmer im Gebäude der Management-Akademie zugängliche Bibliothek im Haus hat einen großen Bestand an wirtschaftswissenschaftlicher und weiterführender Literatur. Zum Bestand dieser Präsenzbibliothek gehört eine Ausstattung von 105.000 Medien, 700 Zeitschriften-Abonnements sowie der Zugang zu unterschiedlichen elektronischen Fachdatenbanken.

Die Standard-Literatur der Lehrinhalte des Lehrinstituts finden die Lehrgangsteilnehmer darüber hinaus in einem eigens für sie eingerichteten Handbestand, der keinem anderen Bibliotheksgast zugänglich ist. Es besteht die Möglichkeit, nicht vorhandene Bücher kurzfristig – i.d.R. innerhalb eines Werktages - zu bestellen und per Kauf in den Bestand der Bibliothek oder den Handbestand des Lehrgangs aufzunehmen.

Während der Fernstudienphase wird den Teilnehmern die empfohlene Standardliteratur in physischer Form angeboten und notwendige Skripte werden in elektronischer Form zur Verfügung gestellt. Weitere Literatur ist für diese Phase nicht erforderlich.

Die Bibliothek ist von Montag bis Donnerstag jeweils von 9 bis 16 Uhr geöffnet, Freitag von 9 bis 15 Uhr. In Absprache mit dem Lehrgang werden die Öffnungszeiten während des Präsenzstudiums ausgedehnt, um einen problemlosen Zugang zur Literatur zu ermöglichen. Der umfangreiche Buch- und Zeitschriften-/Zeitungsbestand der Bibliothek kann jederzeit online über die Datenbanken OPAC und WISO-net abgefragt werden, so dass die Lehrgangsteilnehmer die gewünschte Literatur zu den Öffnungszeiten abholen bzw. kopieren können.

## Bewertung:

Die Gutachter konnten sich während der Begutachtung vor Ort von der Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume der Management-Akademie überzeugen. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar.

Eine Bibliothek mit ausreichend Bibliotheksarbeitsplätzen ist vorhanden. Der Zugang zu Literatur und Zeitschriften sowie digitalen Medien ist auf die Kursinhalte abgestimmt sowie auf dem aktuellen Stand. Ein Konzept für die weitere Entwicklung (Aktualisierung) liegt vor. Die Öffnungszeiten der Bibliothek erscheinen sehr eng gefasst, in den Gesprächen stellte sich jedoch heraus, dass diese nach Absprache auch ausgeweitet werden können, da eine Nutzbarkeit sonst nicht möglich ist aufgrund der parallel stattfindenden Präsenzphasen. Der Zugang zur notwendigen Literatur ist jedoch, wie die Teilnehmer bestätigten, gewährleistet.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>4. Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.5 Sachausstattung					
4.5.1* Quantität, Qualität sowie Media- und IT-Ausstattung der Unterrichtsräume			X		
4.5.2* Zugangsmöglichkeit zur erforderlichen Literatur			X		

## 5 DOKUMENTATION

Der Zertifikatskurs Lehrinstitut wird auf folgender Seite umfangreich beschrieben und transparent dargestellt:

<http://www.s-management-akademie.de/studiengaenge/Lehrinstitut/index.html>.

Auf dieser Webseite finden sich u.a. eine aktuelle Version des Modulhandbuchs und des Curriculums. Die Informationen zu den Zugangsvoraussetzungen und das Anmeldeformular

sowie die aktuellen Termine des Lehrinstituts, die Studien- und Prüfungsordnung und eine Übersicht über alle Lehrenden sind dort ebenfalls hinterlegt.  
 Eine Lehrgangsbroschüre fasst die wichtigsten Inhalte und den Studienverlauf zusammen. Diese Broschüre wird an die regionalen Sparkassenakademien sowie an Sparkassen und die Verbundunternehmen versandt. Zusätzlich ist sie über die Internetseite des Lehrinstituts elektronisch abrufbar.

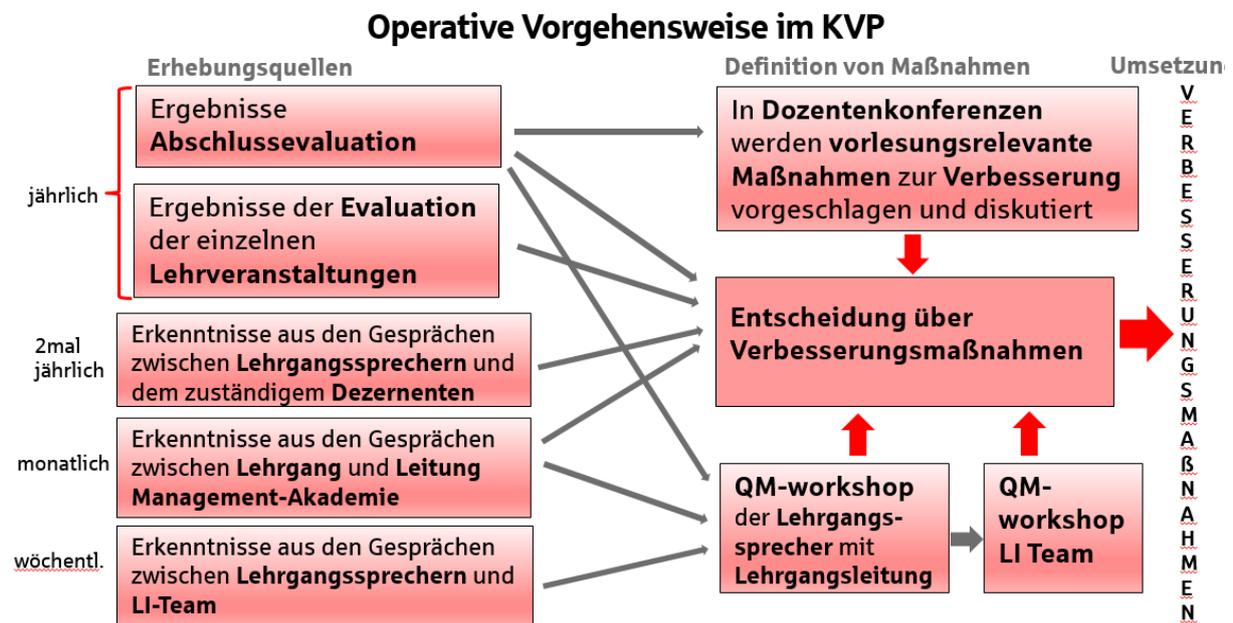
## Bewertung:

Die Gutachter haben sowohl bei der Sichtung der eingereichten Unterlagen als auch während der Begutachtung vor Ort den Eindruck gewonnen, dass die Transparenz der Dokumentation gewährleistet wird. Die Anforderungen hinsichtlich des Kurses, dessen Verlaufs und der Prüfungen sind durch geeignete Dokumentation und Veröffentlichung allen Beteiligten bekannt.

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
5.* Dokumentation			X		

## 6 QUALITÄTSSICHERUNG

Das Qualitätssicherungskonzept der Management-Akademie beinhaltet mehrere Erhebungsquellen, mittels derer Maßnahmen zur Verbesserung definiert werden sollen. Diese sind im Qualitätssicherungskonzept, welches 2014 eingeführt wurde, beschrieben.



In wöchentlichen Lehrgangssprechergesprächen tauschen sich die gewählten Lehrgangssprecher und das Team über den Verlauf des Kurses aus. Probleme oder Unklarheiten können dadurch kontinuierlich und zeitnah geklärt werden. Die Gespräche werden dokumentiert und als Grundlage für die Weiterentwicklung des Lehrgangs herangezogen. So wurde z.B. nach Anfangsschwierigkeiten mit der Umstellung von Papierform auf digitale Kommunikation mit der Plattform S-Win ein digitaler Onboarding-Prozess bei der nächsten Kohorte durchgeführt. Darüber hinaus tauscht sich der Akademieleiter regelmäßig mit kleinen Gruppen der

Lehrgangsteilnehmer in einem persönlichen Gespräch aus, um Impulse für die inhaltliche und strategische Neuausrichtung des Lehrgangs zu bekommen.

Nach Abschluss einer Lehrveranstaltung wird die Veranstaltung hinsichtlich inhaltlicher, didaktischer und organisatorischer Kriterien und des Workloads für Vor- und Nachbereitung evaluiert. Die Rückmeldungen der Teilnehmer werden den Lehrenden zur Verfügung gestellt und ggf. mit ihnen besprochen. Diese Evaluierungen fließen eigenen Angaben zufolge in die didaktische und inhaltliche Überarbeitung der einzelnen Lehrveranstaltungen sowie in die Neugestaltung der Dozentenschaft mit ein.

Nach Abschluss des Lehrganges evaluieren die Teilnehmer den gesamten Lehrgangsverlauf und berichten über Positives oder auch z.B. aus ihrer Sicht fehlende Themen. Diese Evaluation fließt ebenfalls in die Weiterentwicklung des Lehrgangs mit ein. So flossen diese Rückmeldungen beispielsweise auch in die zeitliche Ausdehnung der mündlichen Prüfungen in Modul M9 ein.

Die Evaluierung durch Lehrende findet zum einen nach Abschluss ihrer Lehrveranstaltungen statt, in der die Dozenten um eine Rückmeldung bezüglich Verbesserungsvorschlägen und möglichen Kritikpunkten zur Organisation und die inhaltliche Ausgestaltung gebeten werden. Die Rückmeldungen werden ausgewertet und dienen als Grundlage für die Überarbeitung organisatorischer Prozesse und der inhaltlichen Ausgestaltung der Lehrveranstaltungen. Diese Evaluierung wird bei Bedarf durch ein persönliches Gespräch ergänzt. In der jährlichen Dozentenkonferenz tauschen die Lehrenden ihre Eindrücke zum Kurs aus und diskutieren die inhaltliche Gestaltung zwischen Wissenschaft und Praxis. Impulse werden im Protokoll festgehalten und dienen ebenfalls als Grundlage für die weitere inhaltliche Entwicklung.

Im Jahr 2015 wurde erstmalig eine Absolventenbefragung mit den Absolventen der letzten zehn Jahrgänge sowie eine Befragung der Personalverantwortlichen der entsendenden Unternehmen durchgeführt. Das Erkenntnisinteresse zielte jeweils auf die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, die Anforderungen an Führungskräfte, die Entwicklung durch das Lehrinstitut, die Erwartungshaltung an das Lehrinstitut und die Kompetenzentwicklung durch den Lehrgang ab.

## **Bewertung:**

Die Management-Akademie verfügt über formalisierte Strukturen und Zuständigkeiten der Qualitätssicherung, die in einem Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept transparent dokumentiert sind und durch das eine kontinuierliche Überwachung und Weiterentwicklung der Qualität in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse gewährleistet wird. Es stehen ausreichend personelle Ressourcen zur Verfügung und die Verantwortlichkeiten sind klar definiert. In entsprechenden Gremien sind Lehrende und Teilnehmer an der Durchführung der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren beteiligt.

Die Gutachter begrüßen die regelmäßig stattfindende Evaluierung durch die Teilnehmer und durch die Lehrenden nach einem beschriebenen Verfahren. Die Ergebnisse werden kommuniziert und finden Eingang in den Prozess der Qualitätsentwicklung. Die Gutachter begrüßen, dass die Management-Akademie zeitnah Maßnahmen ergreift, sofern sich der Bedarf ergibt. Es findet ebenfalls regelmäßig und systematisch eine Evaluierung der Alumni und der Arbeitgeber statt. Die Ergebnisse werden kommuniziert und im Rahmen der Qualitätsentwicklung berücksichtigt.

		Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>6.</b>	<b>Qualitätssicherung</b>					
6.1*	Qualitätssicherung und -entwicklung des Zertifikatskurses in Bezug auf Inhalte, Prozesse und Ergebnisse			X		
6.2	Instrumente der Qualitätssicherung					
6.2.1	Evaluation durch die Teilnehmer			X		
6.2.2	Qualitätssicherung durch das Lehrpersonal			X		
6.2.3	Fremdevaluation durch Alumni, Arbeitgeber und weitere Dritte			X		

# Qualitätsprofil

**Anbieter:** Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe

**Zertifikatskurs:** Lehrinstitut

Beurteilungskriterien

Bewertungsstufen

		Exzellent	Qualitäts- anforderung übertroffen	Qualitäts- anforderung erfüllt	Qualitäts- anforderung nicht erfüllt	n.r.
<b>1.</b>	<b>Ziele und Strategie</b>					
1.1.*	Logik und Nachvollziehbarkeit der Zielsetzung des Kurskonzeptes			X		
1.2	Internationale Ausrichtung des Zertifikatskurses					X
1.3	Positionierung des Zertifikatskurses					
1.3.1	Positionierung im Weiterbildungs- und Arbeitsmarkt bzw. im Berufsfeld			X		
1.3.2	Positionierung im strategischen Konzept der Institution	X				
<b>2.</b>	<b>Zulassung</b>					
2.1*	Fokussierung auf die Zielgruppe			X		
2.2*	Zulassungsbedingungen			X		
2.3*	Rechtsverhältnis			X		
<b>3.</b>	<b>Umsetzung</b>					
3.1	Struktur					
3.1.1	Struktureller Aufbau des Zertifikatskurses			X		
3.1.2*	Berücksichtigung des „European Credit Transfer and Accumulation System“ (ECTS) und der Modularisierung			X		
3.1.3*	Studien- und Prüfungsregularien			X		
3.1.4*	Studierbarkeit			X		
3.2	Inhalte					
3.2.1*	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit der Kursinhalte			X		
3.2.2	Integration von Theorie und Praxis		X			
3.2.3	Internationale und interkulturelle Inhalte			X		
3.2.4	Methodenkompetenz			X		
3.2.5	Wissenschaftliches Arbeit und wissenschaftsbasierte Lehre			X		
3.2.6*	Prüfungsleistungen			X		
3.3	Überfachliche Qualifikationen			X		
3.4	Didaktik und Methodik					
3.4.1*	Logik und Nachvollziehbarkeit des didaktischen Konzeptes			X		
3.4.2*	Lehrveranstaltungsmaterialien			X		
3.5*	Employability		X			
<b>4.</b>	<b>Ressourcen und Dienstleistungen</b>					
4.1	Lehrpersonal des Zertifikatskurses					
4.1.1*	Kursleitung			X		
4.1.2*	Struktur und Anzahl des Lehrpersonals in Bezug auf die curricularen Anforde-			X		

	Exzellent	Qualitätsanforderung übertroffen	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	n.r.
rungen					
4.1.3*			X		
4.1.4*			X		
4.1.5			X		
4.1.6			X		
4.1.7*			X		
4.2					
4.2.1			X		
4.2.2*			X		
4.2.3			X		
4.3			X		
4.4(*)			X		
4.5					
4.5.1*			X		
4.5.2*			X		
<b>5.*</b>			X		
<b>6</b>					
6.1*			X		
6.2					
6.2.1			X		
6.2.2			X		
6.2.3			X		