

Qualitätsmanagementstrategie

1. Grundsätze

Die Gestaltung eines wirkungsvollen und transparenten Qualitätsmanagements in Lehre, Forschung und Service beruht auf mehreren Grundsatzüberlegungen mit dem Ziel, die Qualität in diesen Bereichen kontinuierlich zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Hochschule für angewandtes Management bietet wissenschaftlich fundierte, berufsqualifizierende und innovative Studiengänge in einem semi-virtuellen Studienformat an. Diese sind eingebettet in eine Qualitätskultur, die sich an internationalen Standards und modernen Entwicklungstrends orientiert. Dies schließt auch das Bekenntnis zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualitätsstandards mit ein.

Die Hochschulleitung der HAM begreift Qualitätsmanagement als originäre Leitungsaufgabe, die strategischer Steuerung bedarf. Sie ist sich bewusst, dass sich Qualitätsstandards und -verfahren nicht „top down“ verordnen lassen. Stattdessen wurde bei der Entwicklung der Grundsätze ein partizipatives Verfahren genutzt, welches alle Hochschulangehörigen in angemessener Form beteiligt hat und das auch bei der Weiterentwicklung der Standards und Methoden Anwendung finden wird. Die Qualitätskultur der HAM gründet auf dem Engagement der hauptamtlichen Lehrkräfte, der Lehrbeauftragten, der Servicemitarbeiter, der Studierenden, der Qualitätsbeauftragten aus den Bereichen Service und Fakultäten, der Stabsstelle Qualitätsmanagement sowie der Mitglieder der Erweiterten Hochschulleitung.

Qualitätsmessung und -kontrolle sollen dabei dezidiert als Instrumente für eine kontinuierliche Entwicklung verstanden werden und nicht als bloße Kontrolle der Einhaltung von definierten Qualitätsstandards. Qualitätssichernde Maßnahmen unterstützen und motivieren die Hochschulangehörigen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben und bieten die Möglichkeit zur eigenständigen Identifikation von Verbesserungspotential. Sie bieten den Hochschulangehörigen Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistungen durch positive Bewertungen und geben ihnen im Falle von kritischem Feedback Hinweise, wo Verbesserungen erzielt werden können. Entscheidend ist, dass jene, die Leistungen im Lehr-, Forschungs- und Servicekontext erbringen, für die Qualität verantwortlich sind und sich dieser Verantwortung bewusst sind.

Auch die Hochschulleitung ist sich ihrer Verantwortung im Qualitätsprozess bewusst: Die Beteiligten in Lehre, Forschung und Service können Qualitätsansprüche nur dann einlösen, wenn sie auch über entsprechende Kompetenzen verfügen. In diesem Sinne werden die wissenschaftlichen und die nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln und ein ihrem Arbeitsbereich entsprechendes Kompetenzprofil aufzubauen.

2. Rechtliche Grundlagen

Der Handlungsrahmen für die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems in Lehre, Forschung und Service an der Hochschule für angewandtes Management ergibt sich aus den nachfolgenden Regelungen:

- Bayerisches Hochschulgesetz
- Rahmenprüfungsordnung für die Fachhochschulen (RaPO)
- Landesspezifische und ländergemeinsame Strukturvorgaben
- Akkreditierungsrichtlinien des Wissenschaftsrates¹
- Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (z.B. Musterrechtsverordnung)
- Die verstärkte europäische Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsstandards und bei der Qualitätssicherung im Rahmen des Bologna-Prozesses, wie etwa durch die European Association for Quality Assurance in Higher Education.²
- Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG)³
- Die Grundordnung der HAM, die in §3 „Grundsätze“ die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems beinhaltet für die Bereiche von Lehre, Forschung und Service mit dem Ziel, die Überprüfung, Sicherstellung und Verbesserung der Qualität in diesen Bereichen zu institutionalisieren.
- Die Grundordnung der HAM, die in §18 „Qualitätsmanagement“ die zentralen Funktionen und Tätigkeiten im Qualitätsmanagementsystem der HAM benennt.
- Die Grundordnung der HAM, die in §11 „Wissenschaftlicher Beirat“ die Mitwirkung des Wissenschaftlichen Beirats bei der Qualitätssicherung darlegt.

3. Rahmenbedingungen und Organisation

Die Verantwortung für die Durchführung der Evaluierung trägt die Hochschulleitung. Dazu schafft sie die notwendigen zentralen Rahmenbedingungen, stellt die zu nutzenden Hilfsmittel und personelle Unterstützung zur Verfügung, ermöglicht die Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Qualität, hält diese verbindlich in Zielvereinbarungen (University Scorecards) fest und überprüft die Zielerreichung und die vereinbarte Terminierung. Zusätzlich liefert sie den inhaltlichen und perspektivischen Überbau durch die Erstellung eines allgemein gültigen Leitbildes und die Festlegung strategischer Ziele.

Zur Durchführung dieser Tätigkeiten ist dem Präsidium die Stabsstelle Qualitätsmanagement direkt zugeordnet (§18 (2) Grundordnung der HAM). Sie ist ausschließlich dem Präsidium gegenüber verantwortlich und trägt dafür Sorge, dass die Grundsätze der Evaluierung und Qualitätssicherung der Hochschule umgesetzt und eingehalten werden. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement ist gegenüber dem Präsidium berichtspflichtig. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement hat folgende Funktionen:

Im Bereich des Qualitätsmanagements der Hochschule für angewandtes Management

¹ Wissenschaftsrat: Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung. Mai 2010.
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/9886-10.pdf>.

² European Association for Quality Assurance in Higher Education.
<http://www.enqa.eu>.

³ https://www.hrk.de/uploads/media/ESG_German_and_English_2015.pdf

- prüft sie alle hochschulweiten Qualitätssicherungsprozesse (z.B. Erstellung der Evaluierungsberichte der Fakultäten) und initiiert in Abstimmung mit dem Präsidium deren Optimierung,
- hat unterstützende Funktion für das Präsidium
 - bei der Festlegung der Grundsätze zur Evaluierung und Qualitätssicherung
 - bei der Festlegung der Standards in Lehre, Forschung, und Service
 - bei der Analyse und Evaluierung der Curricula, Lehrveranstaltungen und Studienmaterialien
 - bei der Konzeption und Weiterentwicklung von Lehrmaterialien und -veranstaltungen
 - bei der Erarbeitung von Studiengangskonzepten und Weiterbildungsangeboten.

In den Fakultäten obliegt die Verantwortung für die Initiierung, Durchführung und Einleitung erforderlicher Maßnahmen zu Verbesserung den Dekanen. Jede Fakultät benennt zu dessen Unterstützung einen „Qualitätsbeauftragten der Fakultät“. Er wertet die Evaluierungen im Bereich der Lehre aus, erstellt semesterweise einen Evaluierungsbericht der Fakultät und legt diesen dem verantwortlichen Dekan vor. Er prüft fakultätsspezifische Qualitätssicherungsprozesse in der Lehre und initiiert auf Anweisung des Dekans deren Optimierung.

Analog zum Qualitätsbeauftragten der Fakultät wertet der „Qualitätsbeauftragte Service“ die Evaluierungen im Bereich des Service aus, erstellt einen Evaluierungsbericht und legt diesen dem Kanzler vor. Er prüft servicespezifische Qualitätssicherungsprozesse und initiiert auf Anweisung des Kanzlers deren Optimierung.

Im Bereich der Forschungsevaluierung liegt die Verantwortung beim Präsidenten und Vizepräsidenten sowie bei den Dekanen. Bei den Institutionellen bzw. programmbezogenen Verfahren liegt die Verantwortung beim Präsidium der Hochschule.

4. Zielsetzungen des Qualitätsmanagementsystems

Übergreifendes Ziel des Qualitätsmanagementsystems ist die Messung, Sicherstellung und Verbesserung der Qualität in Lehre, Forschung und Service. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse liefern einen Beitrag zur langfristigen strategischen Entwicklungsplanung der Studiengänge und dienen somit der Profilbildung der Hochschule. Weitere Ziele des Qualitätsmanagementsystems an der HAM sind:

- Herstellung von Transparenz über die Qualität der Lehre, der Forschung und der im Servicebereich angesiedelten Beratungs- und Betreuungsangebote;
- Erkennen von Problem- und Perspektivfeldern;
- Entwicklung von Lösungs- und Sicherungsstrategien;
- Fakultätsbezogene Rückmeldung;

- Individuelles Feedback auf Hochschullehrerebene;
- Schaffung, Stärkung und Etablierung kommunikativer Strukturen;
- Standardisierung der hochschulinternen Datenerhebung;
- Erstellen einer Arbeitsgrundlage zur Konzeption und Implementierung von qualitätssichernden und -fördernden Maßnahmen;
- Erstellen einer Arbeitsgrundlage zur Konzeption und Implementierung von Entwicklungs- und Modernisierungsplänen der Hochschule und der Fakultäten;
- Entwicklung einer Datenbasis zum Zweck eines fakultäts-übergreifenden Qualitätsvergleiches.

Grundsätzlich wird beim Qualitätsmanagement an der HAM unterschieden zwischen internen und externen Verfahren.

Zu den externen Verfahren des Qualitätsmanagements zählt die Systemakkreditierung durch den Akkreditierungsrat bzw. durch eine vom Akkreditierungsrat beauftragte Agentur (z.B. FIBAA) sowie die Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat.

Zu nennen sind außerdem die Qualitätsprüfverfahren/Audits, die seit dem Sommersemester 2014 zur Qualitätsprüfung von Studiengängen eingesetzt werden. Diese Audits haben die Programmakkreditierungen abgelöst. Qualitätsprüfverfahren/Audits werden mittels eines mit externen Experten besetzten Gutachterteams durchgeführt (Peer-Review).

Externe Evaluierung erfolgt an der Hochschule außerdem im Rahmen von regelmäßigen Absolventenstudien sowie im Kontext der Forschungsevaluation durch die Experten des Wissenschaftlichen Beirats. Ergänzend berät der Wirtschaftsbeirat die Hochschule in strategischen Fragen.

Zu den internen Verfahren der Qualitätssicherung zählen die Evaluierung des Lehr- und Serviceangebots seitens der Studierenden sowie die Evaluierung der Lehre seitens der Modulverantwortlichen/Dekane.

5. Maßnahmen zur Entwicklung einer Qualitätskultur

Um Lehrende, Studierenden und die im Service zuständigen Personen in den Prozess der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems einzubeziehen, bedarf es einer Kommunikationskultur, die auf einer breiten Basis die Reflexion und die Diskussion über Ziele, die dafür erforderlichen Maßnahmen sowie Erfahrungen mit der Umsetzung anregt und organisiert.

Um eine möglichst breite Unterstützung zu erhalten und gleichzeitig eine entsprechende Transparenz sicherzustellen, ist eine differenzierte Struktur der Einbindung aller Hochschulangehörigen vorgesehen:

- Die Hochschulleitung der HAM begreift Qualitätsmanagement als originäre Leitungsaufgabe, die dem Vizepräsidenten zugeordnet ist.

- Alle Hochschulangehörigen werden in die Diskussion von Qualitätsfragen eingebunden und über verschiedene Medien und Kommunikationswege, wie etwa den Kurs „Qualitätsmanagement und Akkreditierungswesen“ auf der Lernplattform.
- Die hochschulöffentliche Präsentation und Diskussion neuer Vorhaben räumt allen Akteuren die Möglichkeit ein, frühzeitig Informationen über Strategien und konkrete Maßnahmen zu erhalten und dazu Stellung zu nehmen. Dadurch können mögliche Unzulänglichkeiten erkannt und die Feinabstimmung von Maßnahmen verbessert werden.

6. Qualitätsverständnis

Die Qualitätskultur an der Hochschule für angewandtes Management umfasst ein gemeinsames Verständnis von Lehr- Forschungs- und Servicequalität, welches alle Hochschulangehörigen zur Umsetzung von Qualitätsansprüchen anleitet. Deshalb erfordert sie eine aktive Partizipation aller Beteiligten im Lehrbereich in dem Sinne, dass eine hochschulweite Diskussion und Reflexion von Standards erfolgt. Insofern sind sowohl Lehrende, Studierenden, Servicemitarbeiter, institutionelle wie auch externe Akteure (Kooperationspartner in der Lehre, Abnehmer von Absolventen, etc.) an der Definierung und Sicherstellung von Qualität beteiligt. Die Entwicklung einer Qualitätskultur an der HAM ist folglich ein gemeinsamer und kommunikativer Prozess, der die Verständigung über Vorstellungen und Bedingungen anspruchsvoller Hochschulprozesse beinhaltet.

Dabei wird „Qualität“ stets als dynamisches Konzept verstanden. Deshalb berücksichtigt Qualitätsmanagement stets Veränderungen bei den Rahmenbedingungen, den Anforderungen, den rechtlichen Vorgaben und vielem mehr. Die laufenden Veränderungen machen es nötig, das Qualitätsmanagement flexibel zu halten und Strategien zu entwickeln, um mit den sich wandelnden Anforderungen adäquat umzugehen.