

Qualitätsmanagement eine Herausforderung für die FHöVPR M-V

Torsten Eichler, FHöVPR
Christopher Hahn, Landespolizei M-V

Zeitschrift der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

fho:pr

Beilageheft zur Ausgabe:
Frühjahr/Sommer 2014

Qualitätsmanagement eine Herausforderung für die FHöVPR M-V

Mit dem Bologna-Prozess hat die Europäische Union gleichzeitig die Diskussion über die Qualitätssicherung und –verbesserung an europäischen Hochschulen initiiert.

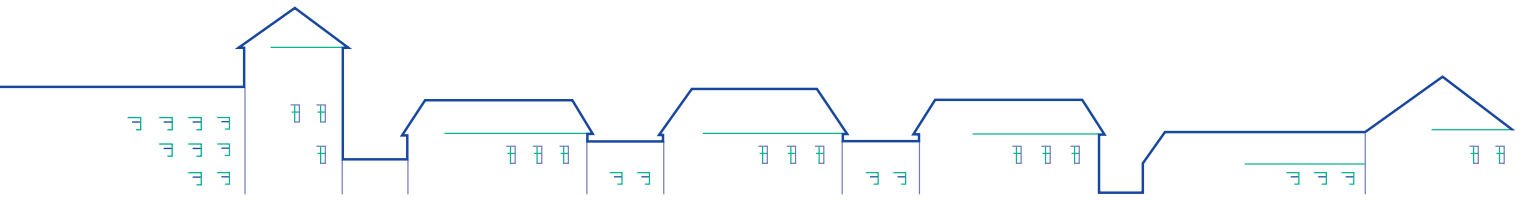
Hochschulen und Hochschullehrer haben, was selten erwähnt wird, auch vor der Europäisierung des Hochschulwesens großen Wert auf hohe wissenschaftliche, forschende und lehrende Qualität gelegt. Dieses Qualitätsbewusstsein hat sich allerdings als „invisible Hand“, wie Adam Smith es ausdrücken würde, durch Rektorenkonferenzen, Tagungen der Dekane, Fakultäts- oder Fachbereichsräte bis hin zu den Hochschullehrern und Mitarbeitern der Hochschulen in eher weniger formalisierten Verfahren vollzogen. In dieses invisible Qualitätsmanagement (QMS) greifen die Anforderungen nach einem gelebten und zu dokumentierenden Qualitätsmanagementsystem ein. Der Weg von der Studienreform zur Studienqualität in Gestalt eines QMS ist weder schnell noch einfach zu erreichen. Er ist ohne hochschulische Selbstreflexion und kritisches Hinterfragen der bereitstehenden Instrumente nicht zu bewerkstelligen und ist, was einige Akteure wegen knapper Haushaltskassen allzuerne unberücksichtigt lassen, nicht kostenneutral zu haben.

Die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege steht vor der Aufgabe, ihre vorhandenen Qualitäten und ihre Verbesserungspotenziale in ein differenziert beschriebenes QMS zu überführen.

Die Autoren dieses Beitrags wollen einen ersten Baustein für die fachhochschulinterne Diskussion setzen. Der Qualitätsbegriff wird skizziert, die Entwicklung von Qualitätsmodellen erläutert, vorhandene Modelle kurz vorgestellt und ein Diskussionsvorschlag für ein QMS an der FHöVPR M-V unterbreitet.

1. Vom Qualitätsbegriff zum Qualitätsmanagement

Schon die frühen Philosophen befassten sich mit dem Begriff der Qualität, den Weg vom Einzelnen zum Allgemeinen, vom Sinnlichen zum Intelligiblen. Der methodischen Induktion von Aristoteles folgte seine Erkenntnistheorie mit der Grundkategorie der Substanz, dem selbständigen Individuum und den neun Akzidenzien: Quantität, Qualität als Beschaffenheit, Relation, Ort, Zeit, Lage, Haben, Wirken und Leiden. Da die Akzidenzien nach Aristoteles niemals von der Substanz unabhängig auftreten, begegnen uns hier subjektivistische und objektivistische Qualitätsansätze. Von der logischen Funktion des Verstandes in Urteilen abstrahierend nimmt Kant die Qualität in seine Einteilung der Urteile auf, die er in bejahend, verneinend und limitative teilt. Kant hat in seiner viel diskutierten Schrift „Kritik der reinen Vernunft“ die vier Tafeln Quantität, Qualität, Relation und Modalität, deren jede drei Untertitel enthält, entworfen.



Nach Kant umfasst Qualität im weitesten Sinne alle Bestimmtheiten eines Etwas. Auch John Lock greift wenig später auf Aristoteles zurück, indem er objektive Qualitäten als die primären und die subjektiven als sekundäre bezeichnet: „Zweitens gibt es Eigenschaften, welche in Wahrheit in den Gegenständen selbst nichts sind als Kräfte, welche verschiedene Empfindungen in uns durch ihre ursprünglichen Eigenschaften hervorbringen. Wenn sie z. B. durch die Masse, Gestalt, das Gewebe und die Bewegung ihrer unsichtbaren Teilchen Farben, Töne, Geschmäcke u.s.w. hervorbringen, so nenne ich sie sekundäre (secondary) Qualitäten.“

Der kurze Ausflug in die Philosophie, die sich mit der begrifflichen Reflexion der Qualität befasst, zeigt, dass allein mit der lateinischen Wortableitung qualis (wie beschaffen) und qualitas (Verhältnis, Beschaffenheit, Eigenschaft) Qualität nicht abschließend beschrieben wird, sondern mehrdimensional gesehen werden muss. Die einschlägige Literatur zum Qualitätsmanagement benennt im Weiteren das betriebswirtschaftliche, marktforschungs- und das operative Controlling als Komponenten des QM.

Mit dem 19. Jahrhundert entwickelte sich die Qualitätsdiskussion zu einer stark ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Denkfigur, in der Taylor mit seiner Prozessoptimierung durch Zeitstudien und Ford mit der industriellen Standardisierung den quantitativen Output beschleunigten. Die Inspektion, Überwachung und Bewertung der Produktion waren vorherrschende Instrumente der Qualitätskontrolle. Mit der Gründung des Normalenausschusses (DIN) für den Maschinenbau im Jahr 1917, der 9 Jahre später in den Deutschen Normenausschuss umfirmiert, erhielt das Qualitätsdenken ein erstes institutionelles Kleid, das seit 1975 als Deutsches Institut für Normung e. V. besteht. In den 50er Jahren setzte der Prozess von der Überprüfung der Qualität zum Qualitätsmanagement ein. Legendar in der betriebswissenschaftlichen Lehre ist zu diesem Zeitpunkt der PDCA – Zyklus (Plan – Do – Check - Act) des Amerikaners Deming, zu dessen Ehren der namensgleiche Deming Price verliehen wird. In seinem Zyklus steht das P für die Analyse des Ist und die Festlegung von Verbesserungen. Das Do signalisiert die Durchführung der festgelegten Verbesserungsmaßnahmen, die im C in die Bewertung des Neuen anhand der gesetzten Ziele münden und im Act verbessert, erneut überprüft und ausführt werden. Zugleich legte Deming mit 14 Managementregeln den Grundstein für das Total Quality Management (TQM).

Parallel fand in dieser Phase das von der amerikanischen Rüstungsindustrie ausgehende Null-Fehler-Prinzip, das vom späteren Quality Direktor der International Telephone Coporation Cosby favorisiert wurde, große Beachtung. Für die Herstellung der „Pershing“-Raketen wurde die Philosophie des fehlerfreien Produktes ausgegeben. Unternehmensgewinne bzw. Kosten, die durch mangelnde Qualität entstanden und entstehen, waren dabei der Maßstab, an dem sich Qualität





messen musste; ein Qualitätsverständnis, das sich in den folgenden Jahren in der amerikanischen und japanischen Autoindustrie fortsetzte. Mit dem Just-in-Time-Prinzip, das von Taichi Ohno für die Toyota Produktion ausgegeben wurde, gelang es, Kosten für Lagerbestände und Lagerkapazitäten zu reduzieren. Die Vermeidung der Verschwendung von Produktionsgütern und Produktionsmitteln rückte in das Qualitätsbewusstsein, gepaart mit einer Kunden- und Bedürfnisfokussion, die durch Qualitätszirkel auf allen Ebenen des Unternehmens sichergestellt werden sollte. Als Maxime stammt aus dieser Entwicklung der Satz: „Qualität ist, wenn der Kunde wiederkommt und nicht das Produkt.“ Einer der qualitativen Sprünge bei der Entwicklung dieses Qualitätskonzeptes bestand in der Einbindung aller Mitarbeiter in die Qualitätsaufgaben, die in den Folgejahren zum Konzept des Total Quality Management führten.

Qualität ist einer einfachbegrifflichen Definition nicht zugänglich und in seiner mehrdimensionalen Beschaffenheit zu sehen. Qualitätsmanagement im 20. Jahrhundert entspringt der industriell ökonomischen Triebfeder, deren vorrangige Messeinheit die Zunahme des Unternehmensgewinns ist und u. a. über das Kundenzufriedenheitspotential beeinflusst wird. Für ein hochschulisches Qualitätsmanagement wird damit die Frage aufgeworfen, ob sich diese betriebswirtschaftliche Denkfigur, die an der industriellen Warenproduktion anknüpft, ohne weiteres in die Hochschule implementieren lässt, denn hochschulische Akteure, Hochschullehrer, Studenten und Verwaltungsmitarbeiter als Produkt oder Ware zu kategorisieren fällt schwer, es sei denn, sie werden im Sinne „der Kritik der politischen Ökonomie“ als Reproduktionskosten der Ware „akademische Arbeitskraft“ kategorisiert.

Da eine Vielzahl von Faktoren Qualität beeinflussen, stellt sich die Frage, wie qualitätsbezogene Informationen für ein Qualitätsmanagement erlangt werden und ob der bereitstehende Werkzeugkasten zur Messung und Analyse von Qualität für die Hochschule nutzbar gemacht werden kann.

Torsten Eichler

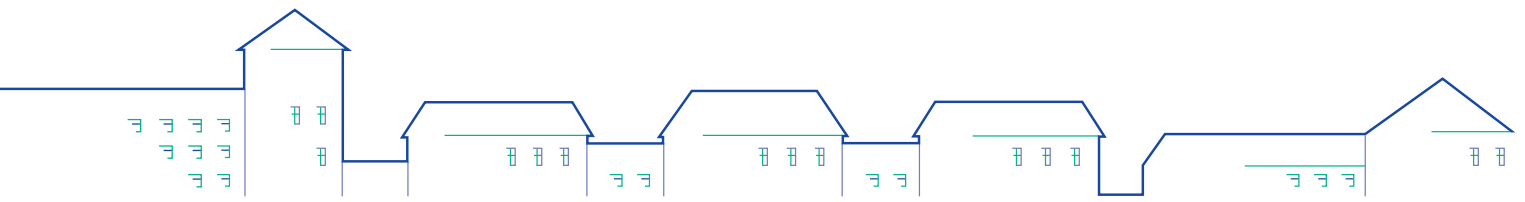
an der
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung,
Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Christopher Hahn

Landespolizei M-V

2. Von der Normenfamilie DIN EN ISO 9000er - Reihe und anderen Tools

Eines der wichtigsten Qualitätsmanagementsysteme ist die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000 ff. Sie besteht aus vier Einzelnormen, die aber nur zusammenhängend nutzbar sind. Wie aus ihrer Bezeichnung deutlich wird, ist die Normenfamilie national und international anerkannt, da sie durch das Deutsche Institut für Normung (DIN), dem Europäischen Institut für Normung (CEN) sowie durch die Internationale Organisation für Normung (ISO) anerkannt wurde. Ihre historischen Anfänge hat die DIN EN ISO 9000 ff. im Jahre 1980, als das Technische Komitee der ISO begonnen hatte, internationale Normen für das Qualitätsmanagement zu entwickeln. Dies war nötig geworden, um eine einheitliche Terminologie zu schaffen. Das Ziel war es, ein international vergleichbares System zu schaffen, um Organisationen vergleichen zu können und um Qualitätsmanagementsysteme bewertbar zu machen. Mit der DIN EN ISO 9000 (Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe) wurde der Grundstein zur Normenfamilie gelegt. Sie erläutert grundlegende Begriffe und formuliert so das internationale Verständnis von Qualitätsmanagement. Die DIN EN ISO 9001



baut auf die Grundlagen der DIN EN ISO 9000 auf und stellt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Dies ist häufig ein Irrtum. Die Norm formuliert kein Qualitätsmanagementsystem, sondern nur Minimalanforderungen, die erfüllt werden müssen, um dem Begriff gerecht zu werden. Maßnahmen, die darüber hinausgehen, werden selbstverständlich nicht verboten. Die DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen) wird darüber hinaus auch als Zertifizierungsgrundlage verwendet, um Organisationen zu prüfen. Die Steigerung der DIN EN ISO 9001 stellt die DIN EN ISO 9004 dar. Sie baut ebenfalls auf die Grundbegriffe der DIN EN ISO 9000 auf und schließt die DIN EN ISO 9001 mit ein. Ihr Ziel ist es, die Effizienz eines Qualitätsmanagementsystems zu steigern, um die Zufriedenheit aller Beteiligten zu steigern. Die DIN EN ISO 9004 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz) dient aber nicht als Zertifizierungsgrundlage, sondern soll als Leitfaden die Unternehmensführung in ihrem Streben nach ständiger Leistungsverbesserung unterstützen. Neben der DIN EN ISO 9000er - Reihe gibt es weitere Normen, die die Terminologie erweitern. Im industriellen Bereich bestehen zahlreiche Zusatznormen. So z. B. für die Automobilindustrie mit der ISI/TS 16949, in der Luftfahrtindustrie mit ISO 9100, für die Lebensmittelindustrie besteht die ISO 22000, Medizingerätehersteller haben die ISO 13485 zu beachten, die Verpackung zur Beförderung gefährlicher Güter richtet sich nach der DIN EN ISO 16106. Ein Beispiel für den bislang gering normierten Bildungsbereich ist die DIN ISO 29990 – Lerndienstleistung in Aus- und Weiterbildung. Diese kann nach ihrer eigentlichen Auslegung nicht direkt verwendet werden (siehe UNESCO Standardklassifikation von Aus- und Weiterbildung), aber eine indirekte Nutzung ist durchaus zulässig.

Das Kernstück der Normenfamilie bilden die grundlegende Terminologie der DIN EN ISO 9000 und die formulierten Anforderungen der DIN EN ISO 9001. Die Erweiterung der DIN EN ISO 9004 kann bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems vorläufig außer Acht gelassen werden. Das Fundament, auf dem das Qualitätsmanagementsystem nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 aufbaut, bilden acht Grundsätze des Qualitätsmanagements aus der DIN EN ISO 9000.

Der erste Grundsatz ist die „Kundenorientierung“. Jede Organisation hängt von ihren Kunden ab. Daher ist es unerlässlich, die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Kunden zu kennen, um diese dann erfüllen bzw. übertreffen zu können. Der zweite Punkt betrifft die „Führung“. Diese hat die Verpflichtung, ein Arbeitsumfeld zu erzeugen, dass sich jede Person voll und ganz auf die Erfüllung der Organisationsziele ausrichten kann. Des Weiteren soll sie die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation schaffen.

Der dritte Punkt hat die „Einbeziehung von Personen“ als Kernaussage. Denn alle Personen machen das Wesen einer Organisation aus. Die Fähigkeiten des Einzelnen sind zum Vorteil der Organisation zu verwenden. Der vierte Punkt formuliert kurz im Sinne des Deming-Zyklus, dass Vorgänge und Ressourcen als Prozess gesteuert werden soll (Prozessorientierter Ansatz). Der fünfte Punkt ist der „Systemorientierte Managementansatz“. Das bedeutet, dass das Verstehen von wechselseitig abhängigen Prozessen zu einer effizienteren Erreichung von

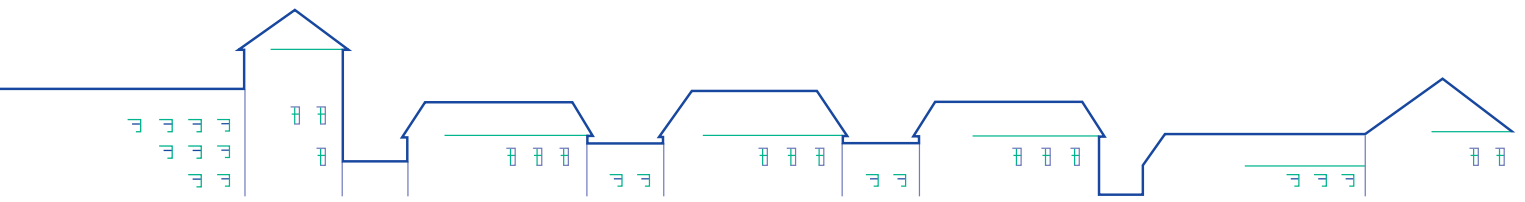


Zielen beiträgt. Der sechste Grundsatz befasst sich mit der „ständigen Verbesserung“. Hierbei muss das oberste Ziel einer jeden Organisation die stetige Verbesserung der Gesamtleistung sein. Und der siebte und letzte Punkt, der hier angeführt wird, ist einer der wichtigsten Punkte: der „Sachbezogene Ansatz zur Entscheidungsfindung“. Entscheidungen werden nicht emotional, sondern rational auf Grundlage der fundierten Analyse von Informationen und Daten getroffen. Diese Grundsätze entstammen zum Großteil auch aus der Lehre Demings, dessen gesamtes Werk aus dem Bereich des Qualitätsmanagement in diese Normenfamilie eingeflossen ist.

Wie bereits oben erwähnt, formuliert die DIN EN ISO 9001 kein Qualitätsmanagementsystem, sondern nur Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Es schafft als Negativabgrenzung nur Minimalanforderungen an ein installiertes System. Die Grundforderung der DIN EN ISO 9001 formuliert, dass ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut, dokumentiert, verwirklicht und aufrechterhalten wird. Diese äußerst abstrakt klingende Formulierung wird durch die Norm tiefgreifender definiert. Hauptbestand der DIN EN ISO 9001 ist die Dokumentationsanforderung. Darunter ist zu verstehen, dass alle Maßnahmen, die das Qualitätsmanagement betreffen, dokumentiert werden müssen. Angefangen bei der konzeptionellen Arbeit, den zuständigen Gremien und den einzelnen Zielen bis den zu treffenden Maßnahmen und deren Überprüfung. Anhand der Dokumentationen und deren Maßnahmen muss sich eine Organisation messen lassen. Neben der Dokumentation fordert die Norm weitere Merkmale, wie die Verantwortung der Leitung, das Management von Ressourcen, die Produktrealisierung sowie die Messung, Analyse und Verbesserung.

Insgesamt ist noch mal festzuhalten, dass die Normfamilie DIN EN ISO 9000 ff. kein Qualitätsmanagementsystem formuliert, sondern nur Anforderungen. Es ist auch gar nicht möglich, nur ein Qualitätsmanagementsystem zu kreieren. Jede Organisation besitzt ihre eigenen Besonderheiten und entsprechend dieser Besonderheiten muss eine Organisation sein Qualitätsmanagementsystem für sich alleine schaffen. Wer eine Zertifizierung anstrebt, muss die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllen. Da die DIN EN ISO 9000 ff. für die Industrie geschaffen wurde, ist es für eine Bildungseinrichtung umso schwerer, solche wirtschaftlich ausgerichteten Anforderungen zu erfüllen. Die reine Übernahme der DIN EN ISO 9001 ist schon deshalb nicht möglich, weil sie nicht abschließend ist. Die Normen der DIN EN ISO 9000er - Familie sind ausgesprochen flexibel und erfreuen sich einer großen Auslegungsweite, die selten anzutreffen ist. Die EN ISO 9001 stellt in ihrer Einleitung unter Allgemeines ausdrücklich fest, dass Qualitätsmanagementsysteme nicht einheitlich strukturiert und dokumentiert sein müssen. Eine Zertifizierung nach der ISO 9000-Familie bleibt dennoch eine gewaltige Herausforderung: Das Normenanforderungsprofil ist in ca. 50 Grundsätze untergliedert, die bis zu 11 Einzelmerkmale aufweisen. Die Normen, auch wenn sie national und international anerkannt sind, unterliegen keiner staatlichen Kontrolle. Auf dieser Grundlage stellte der BGH bereits 1991 fest, dass Normen keinen Gesetzes-, sondern nur einen Empfehlungscharakter besitzen und somit keine rechtliche Bindung entfalten. Es kommt entscheidend





darauf an, die eigenen Anforderungen zu analysieren, die eigenen Organisationsanforderungen zu kennen und in der Synthese der eigenen Bedürfnisse und der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 ein auf die eigene Organisation ausgerichtetes Qualitätsmanagementsystem zu schaffen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Messung der Leistungsqualität, die aus der Perspektive des kundenorientierten oder unternehmensorientierten Messansatzes (Management und/oder Mitarbeitersicht) gewählt werden kann. Den Instrumentenkoffer der Qualitäts- und Leistungsmessung öffnend, erblickt der Betrachter ein riesiges Sortiment. In der einen Schaufe befindet sich das Instrument des Benchmarking, mit dem Prozesse und Ergebnisse anhand von festzulegenden Vergleichsgrößen evaluiert werden, um aus dem Vergleich Qualitätsverbesserungen abzuleiten. Daneben steckt die Balanced Scorecard, mit der kennzahlenbasierend monetäre und nichtmonetäre erfolgsrelevante Bewertungen erkennbar gemacht werden können. Die mitarbeiterorientierte Schieblehre kennt die externe und interne Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragungen, das betriebliche Vorschlagswesen oder das Poka – Yoka – Verfahren, das auf permanente Qualitätsverbesserungen setzt und dem Null-Fehler-Prinzip folgt. Mit Peer-Review wird ein Lehrbericht einer Lehreinheit (Selbstevaluierung) erstellt, der durch Fach-Kollegen begutachtet wird (Fremdevaluation) und zur Stellungnahme der Lehreinheit zum Gutachten auffordert (Einverleibung). Mit dem Werkzeug der SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit identifiziert, um (sich hieraus ergebende) Chancen und Risiken zu erfassen und verändernd einwirken zu können.

Für das Qualitätsmanagement steht ein riesiges Warenhaus mit einer grossen Produktpalette bereit. Der Käufer steht vor dem Angebot und muss sich für das passende, seinen Bedürfnissen entsprechende Produkt entscheiden und natürlich den Preis für das Produkt entrichten. Allerdings, der gute oder schlechte Beratungsservice ist im Kaufhaus im Preis eingeschlossen. Das betriebswirtschaftliche Qualitätsmanagementsystem erweist sich selbst als ambivalent und partiell trügerisch. Die innerhalb des Systems angelegte Kundenorientierung lässt objektivierbare Merkmale wie Haltbarkeit, Reparaturanfälligkeit und Langlebigkeit der produzierten Produkte in den Hintergrund treten. Unter dem Aspekt einer umsatzbeflügelnden Philosophie ist bisweilen der Einbau von verschleißorientierten Komponenten „Qualitätsmerkmal“. Trendig kreative Marketingstrategen erzeugen verkaufsanregende „subjektivistische Qualitätsmerkmale“ wie Farbe, Form, Design, Materialien oder bestimmten Produkten zugeschriebene Eigenschaften wie Statuszugehörigkeit, Potenz oder Modernität. Die Überlagerungen der Qualität sind mannigfaltig. Das System des Qualitätsmanagements, das als Zertifizierung- oder Akkreditierungsvoraussetzung entwickelt wurde, ist nicht umsonst. Um die privatwirtschaftlichen und halbstaatlichen Normierungsorganisationen und -verbände, die dem Fachfremden als „closed shop“ erscheinen, ist ein dichter Wald an Zertifizierungs- und Qualitätsberatungsunternehmen und Gesellschaften emporgewachsen, der seine Zertifizierung und Beratungsleistungen insbesondere kleinen und mittelstän-

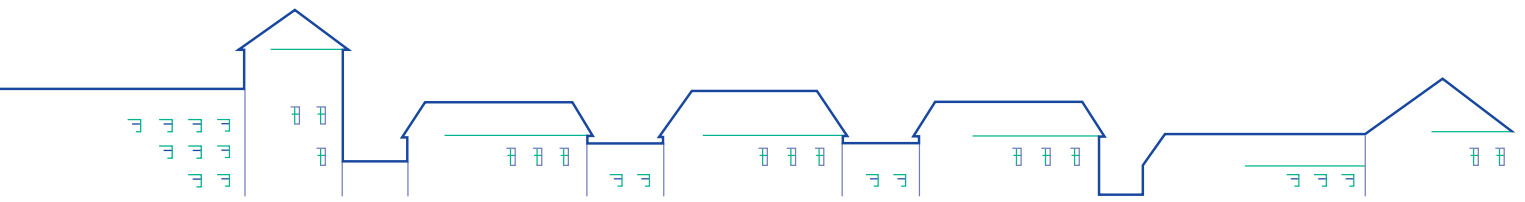
dischen Unternehmen und Betrieben (KMU) gegen Honorarleistungen anbietet, weil eigenes Zertifizierung- und QMS-Know-how in den KMU nicht vorhanden ist. Die Fachdisziplin der Betriebswirtschaft hat mas o menos ein selbständiges Marktsegment der QM-Beratung, -Zertifizierung und -Weiterbildung eröffnet. Wer die Dokumente der Europäischen Union zur Qualitätssicherung der Hochschulen studiert, erfährt nebenbei, dass die Ökonomisierung durch externe Agenturen in die Hochschulen transportiert werden soll.

3. Qualitätssicherung als Thema der Europäischen Hochschullandschaft



Bereits 1998 haben der Rat und das Europäische Parlament erste Empfehlungen verabschiedet, die eine eigenständige und unabhängige Qualitätsbewertung, welche dem institutionellen Selbstverständnis der Hochschule folgend als selbstreflexive und externe Bewertungsverfahren nahelegt wurden. Das Prinzip der Beteiligung aller Betroffenen (Lehr- und Verwaltungskräfte, Studenten, ehemalige Studenten, Sozialpartner, Berufsvereinigungen; Förderung der Beteiligung von ausländischen Sachverständigen) sowie die Veröffentlichung der Ergebnisse und der Bewertungsverfahren wurde in den Mittelpunkt der Verfahren gerückt.

Im Berliner Kommuniqué vom 19. September 2003 forderten die europäischen Hochschulministerinnen und Minister der Bologna-Unterzeichnerstaaten das European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) auf, über ihre Mitglieder ein System von Normen zu vereinbaren, Verfahren und Leitlinien zur Qualitätssicherung zu entwickeln und Möglichkeiten zur Gewährleistung eines geeigneten Begutachtungsprozesses (Peer Review) für Agenturen und Einrichtungen zur Qualitätssicherung und/oder Akkreditierung zu prüfen und durch die Bologna-Follow-up Gruppe bis 2005 darüber Bericht zu erstatten. Das Berliner Kommuniqué spiegelt deutlich wider, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung dem Grundsatz der institutionellen Autonomie folgend bei jeder Hochschule selbst liegt. Mit dem Kommuniqué von Bergen vom 18. bis 20. Mai 2005 forderten die Hochschulminister weitere Fortschritte, vor allem im Bereich der Umsetzung von Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung. Leitlinie für diesen Prozess wurde der Bericht der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) aus dem Jahr 2005, der als Standard und Leitlinie für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum vorgelegt wurde. Nach den Leitlinien der ENQA soll ein Konzept die Beziehung von Lehre und Forschung innerhalb der Hochschule, die Strategie der Hochschule bezüglich Qualität und Standards, die Organisation des Qualitätssicherungssystems, die Verantwortung, die den Fachbereichen, Instituten, Fakultäten und weiteren organisatorischen Einheiten sowie Einzelpersonen bei der Qualitätssicherung zukommt, die Beteiligung der Studierenden an der Qualitätssicherung, die Art und Weise, wie das Konzept umgesetzt und überprüft wird und Qualitätssicherung im Bereich des Lehrpersonals ausgewiesen. In der am 15. Februar 2006 verabschiedeten Empfehlung des Europäischen Parlamentes und des Rates über die verstärkte europäische Zusammenarbeit zur Qualitätssicherung in der Hochschulausbildung halten es



die EU-Organe für wünschenswert, „ein Register unabhängiger und vertrauenswürdiger Qualitätssicherungsagenturen aufzustellen, die in Europa tätig sind, unabhängig davon, ob es sich um regionale oder nationale, allgemeine oder spezialisierte, öffentliche oder private Einrichtungen handelt, um die Transparenz in der Hochschulbildung zu fördern und eine breitere Anerkennung von Qualifikationen und Auslandsstudienzeiten zu erreichen“. Eine von Vertretern der nationalen Behörden, des Hochschulbereichs und der Qualitäts- oder Akkreditierungsagenturen gebildete Gruppe soll gemeinsam mit den Sozialpartnern ein Register und eine Liste verlässlicher Agenturen aufstellen, deren Bewertung die Mitgliedstaaten vertrauen können. Januar 2013 waren im europäischen Register für Qualitätssicherung in der Hochschulausbildung 28 Agenturen aus 13 Mitgliedsstaaten eingetragen.

Die europäischen Hochschulinitiativen auf dem Feld der Qualitätssicherung und -verbesserung, die obenstehend nur auszugsweise vorgestellt wurden, fanden im Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) vom 22. März 2005 über die Qualitätssicherung in der Lehre ihren Niederschlag. Als sich ergänzende Kernelemente eines nachhaltigen Qualitätssicherungssystems in der Lehre bezeichnet die KMK die Akkreditierung und turnusmäßige Reakkreditierung von Studiengängen als Grundpfeiler eines Qualitätsmanagements, die Evaluation, Betreuungskonzepte wie Erstsemesterbetreuung, Tutoren- und Mentorenprogramme, Beratungssysteme, Information über das Lehrangebot im Internet, Einführung einer Präsenzpflicht für die Professoren für Lehre, Betreuung und Beratung, Förderung der Lehrkompetenz mit entsprechenden Angeboten der Hochschulen und ggf. hochschul- und länderübergreifende Hochschuldidaktikzentren und -institute zur Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten.

Die Evaluation hat sich nach Auffassung der KMK als wesentliches Element der Qualitätssicherung etabliert. Ziel der Evaluation ist danach, die Qualität und damit die Ergebnisse von Lehre und Studium durch entsprechende Studien- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie sollte sich daher nach den Vorstellungen der KMK u. a. auf folgende Indikatoren beziehen:

Anzahl und Anteil der Studierenden innerhalb der Regelstudienzeit, Studiendauer, Studienerfolgsquote, Lehr- und Prüfungsorganisation, Betreuung der Studierenden, Umsetzung der Studiengangskonzeption, Studierbarkeit des Lehrangebots, Kohärenz und Abstimmung des Lehrangebots, Internationalität, multimediale Anteile, Berücksichtigung von Gender-Aspekten, Prüfungs- und Benotungspraxis, Verbleib der Absolventen. Zu den Instrumenten einer leistungsfähigen Evaluation werden von der KMK die Kombination von interner und externer (Peer Review) Evaluation, Festlegung eines bestimmten zeitlichen Turnus, Einbeziehung der Studierenden (z. B. studentische Veranstaltungskritik, Bewertung der Lehr- und Prüfungsorganisation) Beteiligung von Agenturen/Netzwerken/Verbänden, um fach- und hochschulübergreifende Vergleichsmaßstäbe zu erhalten, Veröffentlichung der Ergebnisse, Einbeziehung der Absolventen (z. B. Absolventenbefragungen), Festlegung der sich aus den Evaluationen ergebenden Konsequenzen:

Der Wissenschaftsrat legte im Juli 2008 eine umfassende Stellungnahme zur

Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium vor. In seinen zentralen Empfehlungen zur Qualitätsbewertung rät er zum Aufbau verlässlicher Bewertungsinstrumente für die Qualität der Lehrleistungen und zur differenzierten Erfassung des Kompetenzgewinns im Studium zur Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen Input- und Output - Faktoren in Bewertungsverfahren der Qualität und zur Herstellung von Transparenz über zentrale Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Qualität von Studienangeboten zulassen. Die Unterstützungsprozesse sind u. a. das Verfahren von Dienstreisen, Reisekostenabrechnungen, Dokumentenlenkung und -verwaltung. Die normrelevanten Dokumente der Fakultäten werden in QM-Fakultätshandbüchern ausgewiesen.

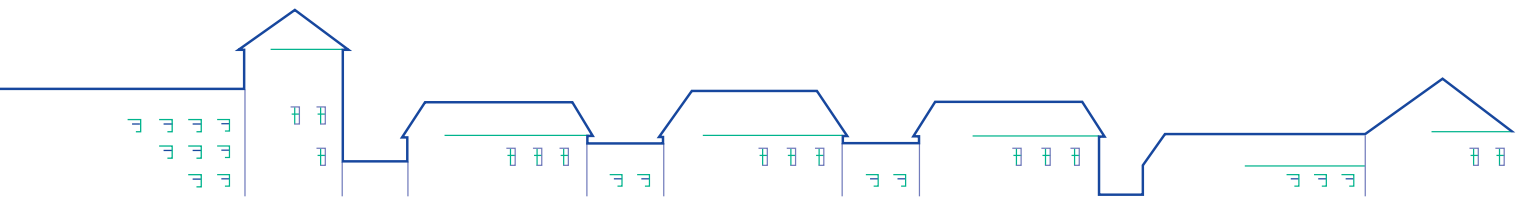
4. Qualitätsmanagementsysteme in der deutschen Hochschullandschaft



Die Hochschullandschaft der Bundesrepublik ist gekennzeichnet durch eine breitgefächerte Palette der verschiedensten Qualitätsmanagementsysteme. Die Nixdorf-Stiftung hat in ihrer Untersuchung „Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement“ einige Praxisbeispiele untersucht. Faßbender führt in der Studie aus, dass es unumstrittenes Ziel der Hochschulen ist, eine hohe Qualität in Lehre und Forschung zu erreichen. Allerdings fehle ein genaues Verständnis darüber, was dies bedeute. Die Hochschulen weisen keine einheitliche Richtung auf.

Die Technische Universität Braunschweig bietet einen möglichst großen Gestaltungsrahmen für ein dezentrales QM und formuliert deshalb zentrale Ziele und Rahmenvorgaben, die es den einzelnen Fakultäten und Einrichtungen überlassen, die für sie zutreffenden Regelungen zur Zielerreichung zu wählen. Die Hochschulleitung hat das QM in mehrere Teilprojekte gegliedert. Studium und Lehre werden mit den Zielen der Weiterentwicklung der Studienprogramme, der Sicherstellung eines hohen Niveaus und Studierbarkeit der Studiengänge und der laufenden Verbesserung der Lehre und Studienbedingungen verknüpft. Das QM-Projekt in der Verwaltung dient dem Ziel der Optimierung der Geschäftsprozesse, der Erhöhung der Motivation und Kundenzufriedenheit und ist verbunden mit einer intranetbasierten Dokumentation. Das Projekt Forschung sucht seine Orientierung an internationalen Standards, nutzt Benchmarks und Peer Review, um ein Anreizsystem zu schaffen, um die Berufungsverfahren effektiver zu gestalten und die Nachwuchsförderung zu verbessern und damit die hohe Qualität der Forschung zu halten und zu fördern. Mit dem Teil-QM-Kommunikationsprozesse sollen zentrale und dezentrale Qualitätskulturen durch transparente Steuerung unterstützt werden. Die jährliche Evaluation, ein einheitliches System der Auswertung und Nachbereitung sowie Lehrberichte der Fakultäten sind die Messinstrumente in Lehre und Studium.

Die Universität Mainz, eine der größten deutschen Hochschule, befasst sich seit den 1990er Jahren mit der Qualitätssicherung und hat ein eigenes Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) implementiert. Das ZQ mit ca. 50



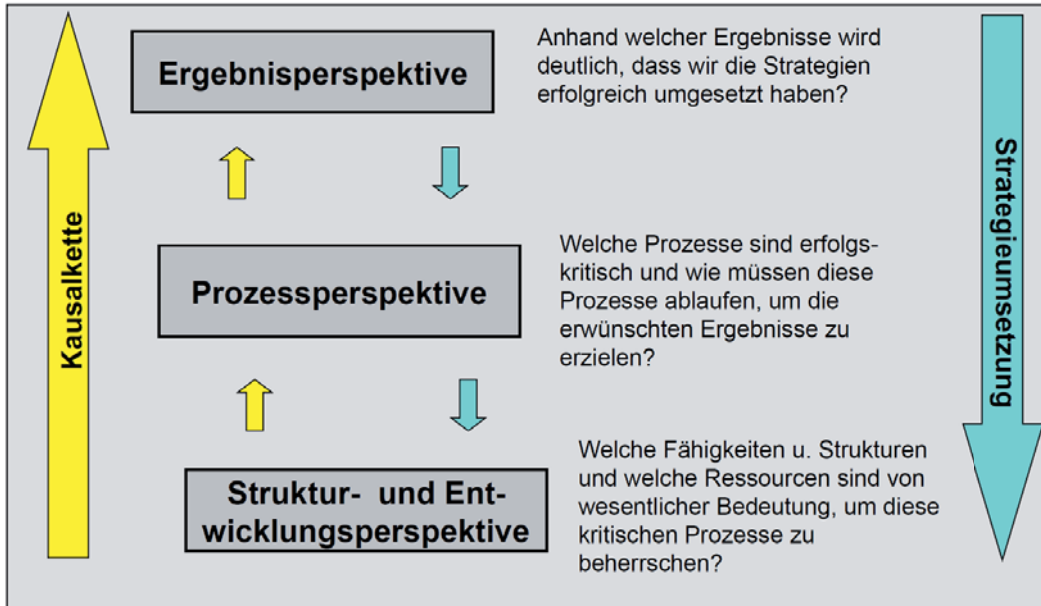
Mitarbeitenden ist organisatorisch als zentrale Einrichtung zwischen Fächern und Fachbereichen, der Hochschulleitung und Verwaltung als übergreifende Beratungseinheit installiert und soll sich im kontinuierlichen Kooperationsprozess mit verschiedenen universitären Einrichtungen und Organen bewegen. Das ZQ konzentriert sich auf die Evaluation von Forschung und Lehre. Die im Kanzlerbüro angesiedelte Stabsstelle für Organisationsentwicklung ist die Nahtstelle für Prozesse und Strukturen innerhalb der Zentralverwaltung. Das ZQ hat im Laufe der Jahre ausdifferenzierte Erhebungen – zu denen Studierenden-, Absolventen- und Studieneingangsbefragungen, interne und externe Evaluationen von Studienfächern, Fachbereichen und Serviceeinrichtungen zählen – durchgeführt. Heinze und Schmidt heben in der Nixdorf-Studie die starke Verbindung von Evaluation und Organisationsentwicklung und die strukturelle Einbindung des ZQ als fachübergreifende, wissenschaftliche Einrichtung der Universität, die Einbindung von Personalentwicklungsmaßnahmen im akademischen Bereich und die starke Forschungsausrichtung des ZQ hervor. Evaluationsinstrumente werden zentral entwickelt. Als dem Modell inhärent wird das Spannungsfeld zwischen Qualitätssicherung und Steuerung beschrieben, das aus der relativ unabhängigen Position des ZQ und seiner Stellung zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung resultiert. Hohe Bedeutung wird im Mainzer QM der kontinuierlichen Verbesserung der Kommunikationsstrukturen beigemessen, in denen sich zugleich Partizipationsverlangen und Einflussnahme widerspiegeln.

Die Hochschule Fulda kann auf eine langjährige Lehrevaluationspraxis und die Nutzung eines Kennzahlensystems zurückblicken. Die Ergebnisse werden alle zwei Jahre in einem hochschulöffentlichen Evaluationsbericht zusammengefasst. Mit der Etablierung eines QM wurde an der FH ein dem Präsidium zugeordneter Qualitätsbeauftragter, ein QM-Lenkungsteam als Steuerungsteam, ein QM-Kernteam gebildet, die Gremieneinbindung vorgesehen und ein Prozessteam, das für die Entwicklung und Selbstbewertung von Prozessen zuständig ist, eingesetzt.

Das strategische Management stützt sich ausgehend von einer konkreten Vision der Qualität und der Ableitung von Strategien, die von den Gremien der Hochschule unter Einsatz der SWOT-Analyse ermittelt wurden, auf die Umsetzung der strategischen Ziele mittels sogenannter Strategy Maps und auf das Zusammenspiel einer umgewandelten Balanced Scorecard (BSC), die sich als hochschulische Quality Scorecard (QSC) vorstellt. Das Modell, das auf die Grundgedanken von Donabedian zurückgeht, bildet einen Regelkreis, der, analog dem PDCA-Zyklus, die Prozesse Planung, Lenkung, Bewertung und Verbesserung beinhaltet.

Die Fachhochschule Münster, die seit 2005 Erfahrungen in der Lehrevaluation, in dezentralen Mentoren- und Tutorensystemen sowie hochschuldidaktischen Weiterbildungskonzepten sammeln konnte, entwickelte die BSC für ihre hochschulischen Bedarfe als Academic Scorecard (ASC) weiter und begleitet die Schlüsselprozesse durch EDV-Dokumentation. Daneben wurden Expertenforen geschaffen, die den Austausch über die Qualitätsentwicklung unterstützen. Die ASC soll Steuerungshandeln ermöglichen, indem sie sich systematisch an den

strategischen Zielen der Hochschule ausrichtet und dadurch entscheidende Beiträge zum Erreichen der angestrebten Ergebnisqualität leistet. Die ASC enthält eine in verschiedenen Perspektiven tabellarische Übersicht der strategischen Ziele und den jeweiligen Konkretisierungen und Operationalisierungen. Auch die Fachhochschule Münster hat sich vom Qualitätsmanagementsystem und der Qualitätsdefinition von Donabedian mit ihren drei Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität leiten lassen.

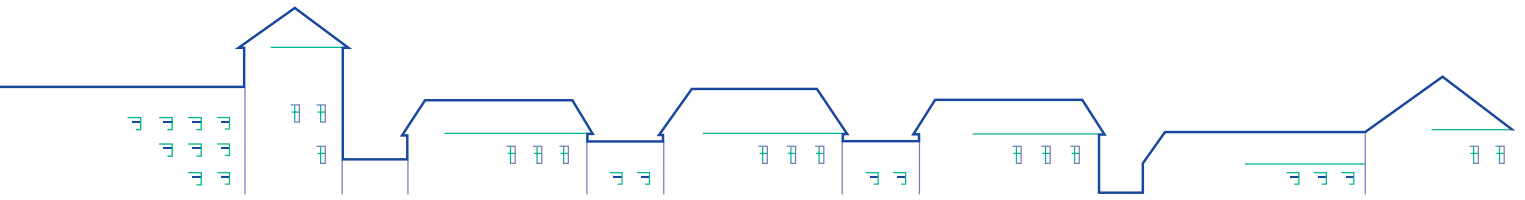


Die Optimierung der drei Qualitätsdimensionen von Donabedian bedingen sich dabei gegenseitig. Fachliche und didaktische Qualifikationen der Lehrenden (Strukturqualität) beeinflussen die Qualität der Lehre (Prozessqualität), die wiederum die Zufriedenheit der Absolventen (wie ebenso der Dienststellen) und ihre Berufsaussichten nachhaltig prägen soll (Ergebnisqualität). Die Ergebnisse finden über das Berichtswesen Eingang in die hochschulischen Planungsprozesse.

Quelle: Feller, u. a. Wissenschaftsmanagement, Bonn März/April 2010, S. 50

Die Fachhochschule Hannover University of Applied Sciences and Arts hat ein QMS der Normenreihe DIN EN ISO 9000er-Familie eingeführt. In dem System werden die Elemente der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele und des Geschäftsprozessmodells dargestellt. Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse der Fachhochschule werden beschrieben. Die Durchführung von internen Audits ist im QMS der FH Hannover ein grundlegender Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und dient der Weiterentwicklung der Prozesse innerhalb des QMS. Das Handbuch nennt inhaltliche Aspekte sowie Ablauf des internen Audits. Die inhaltliche Auditierung überprüft die jeweiligen Prozesse dahingehend, ob die im QM-Handbuch dokumentierten Prozesse mit den Abläufen übereinstimmen und prüft Abweichungen. Gefragt wird nach den erforderlichen und aktuellen Prozessdokumenten und Aufzeichnungen, Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten.

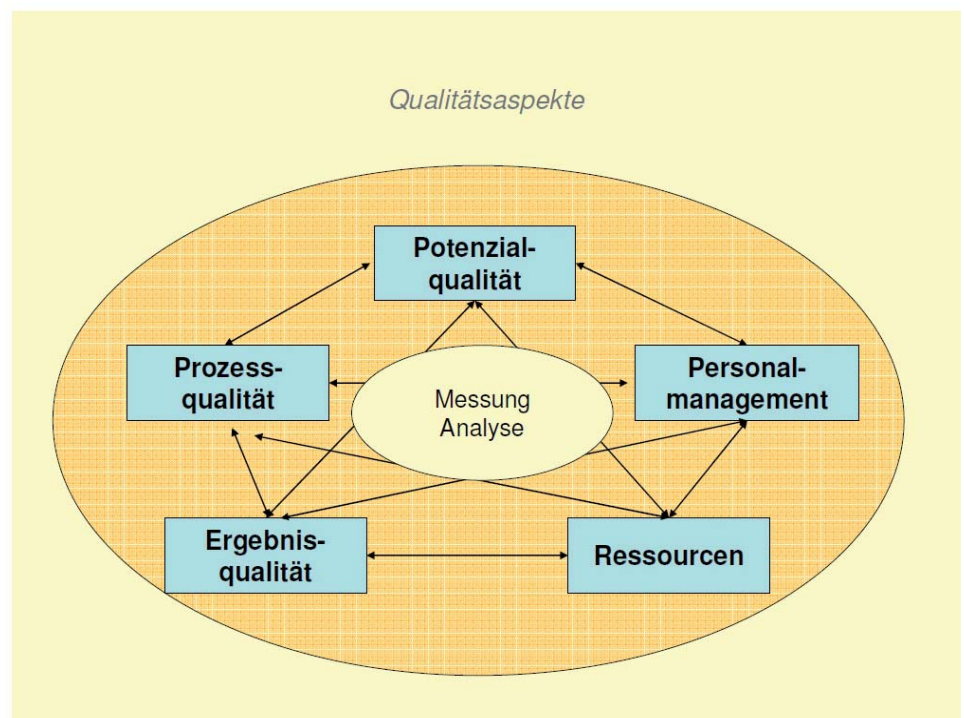
Das Ausbildungszentrum für Verwaltung in Schleswig-Holstein hat die strukturellen Elemente ihres QMS in einer Richtlinie vorgegeben. Eine Lenkungsgruppe soll die für alle Bereiche erforderliche nachhaltige Beteiligung am QMS sichern. Für die Durchführung, Koordinierung und Auswertung aller Maßnahmen des QMS wurde ein Qualitätsbeauftragter berufen, der gleichzeitig den Arbeitskreis QMS, dem Vertreter der Fachbereiche, der Verwaltungsakademie, der Verwaltung und des Kompetenzzentrums für Verwaltungs-Management, angehören, leitet. Das AZV hat Qualitätsindikatoren identifiziert und besonderen Wert auf die Formulierung von Kennzahlen (Balanced Scorecard-Ansatz)



gelegt, um die QM-Prozesse leiten und steuern zu können. Das QM-Konzept definiert, von den zur Verfügung stehenden Potentialen ausgehend, den Weg über die Prozesse zum Ergebnis, die durch das Personalmanagement und die Ressourcen maßgeblich beeinflusst werden, wobei die Einzelkreisläufe miteinander korrespondieren und systemisch betrachtet und gesteuert werden. Das Berichtswesen ist im QMS des AZV wie in allen Hochschulbeispielen eine unumgängliche Aufgabe.

Die Praxisbeispiele verdeutlichen, dass die Übernahme der betriebswirtschaftlichen Referenzmodelle in Reinkultur in der hochschulischen Landschaft eher selten anzutreffen sind. Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit sind prägende Elemente der QM-Systeme in den Hochschulen. Die Adaption vorhandener Modelle erfolgt weitgehend in modifizierter, den individuellen Gegebenheiten der Hochschulen angepassten Ausformungen. Den vorliegenden wissenschaftlichen Befunden ist weder eine qualitative Bewertung der verschiedenen Systeme zu entnehmen noch lassen sich Aussagen zu systemischen Vergleichsfähigkeiten ableiten. Gemeinsamkeiten liegen in der Entwicklung einer Leitbildkultur, der Prozessorientierung der angelegten Systeme, dem Evaluations- und Berichtsmanagement und der durchgängig hervorgerufenen Betonung der Schaffung einer alle Bereiche der Hochschule umfassenden Beratungs- und Kommunikationskultur.

Quelle: Qualitätshandbuch des Ausbildungszentrums für Verwaltung Schleswig-Holstein, Stand 01. Juni 2010, S. 18



5. Von der Kunst, Qualität zu definieren

Qualität ist, wie eingangs angemerkt, keiner eindimensionalen Erklärung zugänglich. Die angetroffene Vielfalt der QM-Systeme setzt sich in den Beschreibungen dessen, was unter Qualität an den Hochschulen verstanden wird, fort. Die Universität Hildesheim versteht unter Qualität das spezifische Verhältnis zwischen den Anforderungen und Erwartungen der Interessengruppen in Wissenschaft und Gesellschaft und den eigenen Ansprüchen, anders zu handeln. Die Universität versteht unter Qualität mithin nichts, was für sie definiert oder vorgegeben wird, sondern etwas, worauf sie sich im Innenverhältnis gemeinsam durch Prozesse der Diskussion und Rezeption unter Bezugnahme auf die Anforderungen, die von außen gestellt werden, verständigt. Die Fachhochschule Münster University of Applied Sciences hat sich beim Aufbau

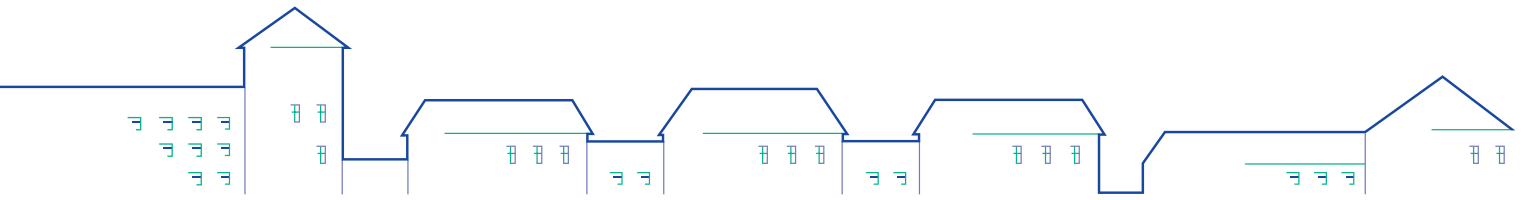
ihres Qualitätsmanagements von einer dreidimensionalen Qualitätsdefinition leiten lassen, die aus den Elementen der Strukturqualität -die fachliche und didaktische Qualifikation der Lehrenden-, der Qualität der Lehre als Prozessqualität und der Zufriedenheit der Absolventen und ihrer Berufsperspektiven als Ergebnisqualität definiert wird. Nach dem Qualitätsverständnis der Fachhochschule Münster finden die Ergebnisse über das Berichtswesen Eingang in die Planungsprozesse der Hochschule, die damit eine Verbesserung von Strukturen und Prozessen indizieren kann.

Für den Hochschulbereich hat Ebel- Gabriel bereits im Rahmen der HRK am 10. März 2005 herausgestellt, dass keine objektiven Kriterien und kein Konsens über die Begriffe Qualität und Qualitätssicherung bestehen, weil Qualität an Hochschulen abhängig ist von unterschiedlichen Interessen, Konzepten, Zielen und Referenzpunkten. Hochschullehrer und wissenschaftlich Forschende betrachten Qualität unter dem Blickwinkel der Teilhabe am wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt, während Studierende die Blickrichtung auf eine adäquate Vorbereitung auf die berufliche Tätigkeit sehen. Die staatliche Perspektive betrachtet in diesem Prozess die Effizienz des Mitteleinsatzes. In seinen Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium kommt der Wissenschaftsrat zu den Hinweisen, dass die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und die vorhandenen wechselseitigen Partikularinteressen sich nicht per se ausschließen und in der systematischen Zusammenschau ein komplexes, multidimensionales und multifunktionales, die vielfältigen Aspekte der Hochschule berücksichtigendes Qualitätsverständnis ergeben.

Dem Befund der unterschiedlichen Qualitätsbegriffe vor Augen sprachen Harvey und Green in ihrer Analyse schon 1999 nicht zu Unrecht von der relativen Natur des Qualitätsbegriffs: Verschiedene Betrachter verstehen Unterschiedliches unter Qualität; sie ist relativ zu demjenigen, der den Begriff benutzt, und abhängig von Kontexten, Qualität kann sich ebenso auf Prozesse und Ergebnisse beziehen. Sie schlussfolgern, dass Qualität letzten Endes ein philosophischer Begriff bleibt und eine demokratische Gesellschaft damit leben können muss, dass es nicht eine bestimmte richtige Definition gibt: „Bestenfalls sollten wir so klar und präzise wie möglich definieren, welche Kriterien eine bestimmte Interessengruppe anwendet, wenn sie Qualität beurteilt und welche unterschiedlichen Sichtweisen zum Zuge kommen, wenn Qualität eingeschätzt wird.“ Dieses Ergebnis bedeutet für die Autoren nicht, sich dem Streben nach Erhalt und Ausbau von Qualität zu entziehen, sondern die Übernahme einer pragmatischen Haltung, in der u. a. Kriterien auf der Basis „des vorhandenen Wissens verantwortlich benennen lasse und wählt dementsprechend praktikable Messverfahren aus, um Qualität zu quantifizieren“.

Im Sinne einer solchen Praktikabilitätsphilosophie wird mit den folgenden Abschnitten der Versuch unternommen, die vorhandenen Elemente eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses aufzuzeigen und ein QMS für die FHöVPR M-V zu entwerfen.

Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung im Rahmen einer Bachelorarbeit zum Thema „Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems an einer Bildungsein-



richtung am Beispiel der FHöVPR M-V“ wurde ein erstes Bild zu dem Erkenntnisstand der Lehrenden über Qualität in Forschung und Lehre, Qualitätsmanagement und Lehrbedingungen gezeichnet. Als Essenz aus den Ergebnissen der Untersuchung lässt sich festhalten, dass das Wissen bezüglich Qualität in Forschung und Lehre in einem hohen Maße vorhanden ist und eine Vielfalt der Definition „Qualität“ vorliegt. Hier bedarf es der Definition von einheitlichen Standards, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Im Bereich des Qualitätsmanagements ist das entstandene Bild eher durchwachsen. Ein Großteil der Befragten kannte den Begriff Qualitätsmanagement zwar, hatte jedoch nur teilweise ein inhaltliches Verständnis davon. Insgesamt liegt vieles noch im Unbekannten und muss zum Teil gehoben werden. Dass die bereits vorhandenen Elemente eines Qualitätsmanagementsystems als solche nicht wahrgenommen werden, sind weitere Symptome des erst entstehenden Verständnisses zu einem QM. Im Rahmen der Dozentenbefragung wurden keine Vorurteile zum QM festgestellt. Ganz im Gegenteil, es wurde eine eher offene Haltung deutlich.

Darüber hinaus wurde die Bedeutung für eine Hochschule eher unterstrichen als verneint. Insgesamt hat die Befragung gezeigt, dass die „Baustelle“ Qualitätsmanagement an der FHöVPR M-V noch relativ groß ist. Die vorhandenen Defizite sind zu beseitigen. Die Bereitschaft unter den Dozenten, den QM-Bau mit Meinungsvielfalt und kreativer Leistungskraft zu bearbeiten, ist vorhanden. Die Basis für den Implementierungsprozess ist gegeben. Für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements an der FHöVPR M-V kommt es darauf an, die positive Ausgangslage zu nutzen und den Implementierungsprozess darauf aufbauend zu gestalten. Dabei ist eine vollständige Übernahme der Vorgaben, wie sie z. B. in den Leitlinien der DIN EN ISO-Normen und vergleichbaren Referenzmodellen vorgegeben werden, nur bedingt möglich, aber auch nicht erforderlich. Für eine pragmatische Ausformung eines Qualitätsmanagements unserer Hochschule liefern die Modelle, wie die ISO 9000 9001-Familie, aufgreifbare Orientierungspunkte, die im Dokumentenkonvolut der Fachhochschule bereits enthalten sind und als Instrumente eines QMS auf ihren - die Erfahrungen anderer Hochschulen mit der Einführung eines Qualitätsmanagements berücksichtigend - Ausbau warten.

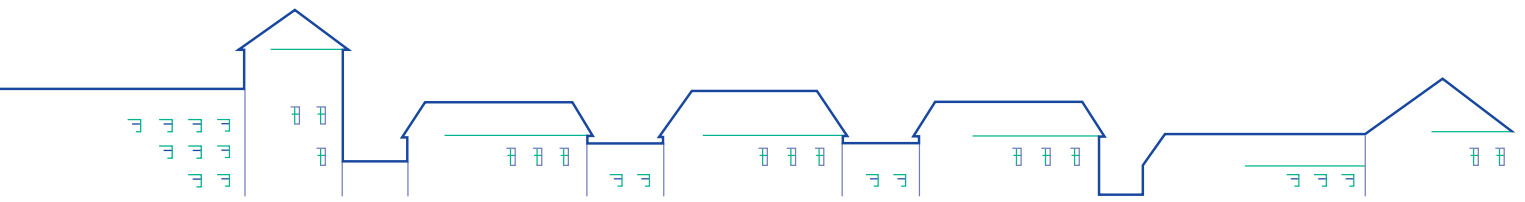


6. Qualitätspolitik und Qualitätsziele der FHÖVPR M-V

Unverzichtbares Element eines Qualitätsmanagements ist die Verpflichtung zu einer Qualitätspolitik und der Aufstellung von Qualitätszielen. Ziel der Fachhochschule muss es sein, eine hohe Qualität in Studium und Lehre sowie von Forschungsleistungen zu gewährleisten und weiterzuentwickeln. Dabei soll die Qualitätspolitik einen Rahmen für das Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen definieren (so: DIN EN ISO 9000:2005, S. 20 Ziff. 2.5). Qualitätspolitik beschreibt übergeordnete Absichten und Ausrichtungen einer Organisation wie sie grundlegend in der Landesverordnung über die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Verwaltungsfachhochschulverordnung – FHÖVPRLVO M-V) formuliert und durch das Leitbild aus dem Jahr 2007 konkretisiert werden. Die qualitätspolitische Ausrichtung setzt den Rahmen für die zu operationalisierenden Qualitätsziele. Die Qualitätsziele werden im Allgemeinen für die zutreffenden Funktionsbereiche und Ebenen in der Organisation festgelegt. Sie sollen eine Orientierung geben, indem sie Qualitätsansprüche nachvollziehbar und überprüfbar machen und den Zielerreichungsgrad präzisieren. Für die Kernprozesse hat die FHÖVPR M-V Qualitätsziele in den von den Gremien verabschiedeten Leitlinien festgelegt, die insbesondere durch die Modulhandbücher und Studiengangsordnung ergänzt werden.

Nach der FHÖVPRLVO M-V und dem Leitbild ist die Fachhochschule das Zentrum für Studium, Aus- und Fortbildung des öffentlichen Dienstes in Mecklenburg-Vorpommern. Als qualitätspolitisches Merkmal leistet die Fachhochschule ihren Beitrag für ein offenes und zukunftsorientiertes Bundesland Mecklenburg-Vorpommern durch die Aus- und Fortbildung von bürgerfreundlich, kompetent und effizient, an den Grundwerten des demokratischen und sozialen Rechtsstaats des Grundgesetzes und der Landesverfassung ausgerichtet handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst. Die Berufsfeld- und Mitarbeiterorientierung ist oberstes Gebot. Um diesem Ziel gerecht zu werden, unterhält und pflegt die Fachhochschule zu allen Sparten der Verwaltung ein enges Kooperationsverhältnis. Sie berücksichtigt im Rahmen einer grundsätzlich integrativen Aufgabenerfüllung die notwendigen spezifischen Anforderungsprofile, z. B. der Landespolizei, der Justiz oder der allgemeinen Verwaltung, aber auch des verwaltungsnahen Wirtschaftsbereichs außerhalb der Verwaltung. Die Fachhochschule sieht sich in der besonderen Verantwortung, den Studierenden und Auszubildenden bzw. Angehörigen des öffentlichen Dienstes eine Aus- und Fortbildung bestmöglich zu vermitteln, die sie in die Lage versetzt, die beruflichen Anforderungen souverän zu erfüllen und sowohl fachlich als auch als Persönlichkeit eigene Entwicklungspotentiale entfalten zu können. Die Studierenden und die Aus- und Fortzubildenden sind Partner im Lehr- und Lernprozess.

Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt, über die klassische verwaltungsrechtliche Zuständigkeitsnormierung des § 13 FHÖVPRLVO M-V hinausgehend, bei der Hochschulleitung und den Selbstverwaltungsgremien. „Die Hochschulleitung fördert die konzeptionelle Weiterentwicklung der Fachhochschule und im Rahmen eines modernen Hochschulmanagements die ei-



genverantwortliche, grundsätzlich teamorientierte Aufgabenerfüllung im Rahmen grundlegender Zielvorgaben.

Dem Kuratorium der FHÖVPR M-V kommt die Aufgabe zu, die notwendige Verzahnung der Fachhochschule mit ihren Partnern zu sichern und die Hochschule in zentralen Angelegenheiten kompetent und nachhaltig zu beraten. Der Senat sichert die eigenständige Legitimation grundlegender Entscheidungen einschließlich der Rechtsetzung, die Hochschule im Ganzen betreffend, während die Fachbereichsräte die eigenen Angelegenheiten der Fachbereiche regeln. (aus: Leitbild)“. In Ergänzung dieser Aufgabenzuweisung sind die Leiterrunde und die nach der Evaluationsordnung zu berufenden Evaluationsbeauftragten zu nennen, denn nach dem Leitbild führen sowohl die Institute als auch die Fachbereiche zur Qualitätssicherung Evaluierungen durch.

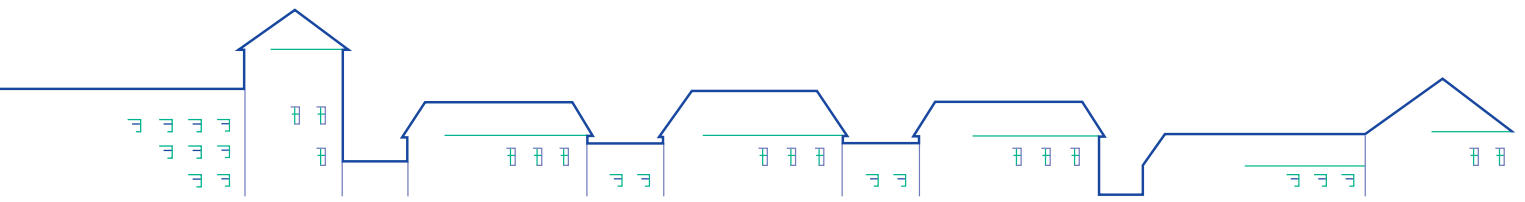
Mit der Formulierung der Aufgaben der Hochschulleitung ist die Rolle der Leitung und der Leitungsgremien als Führungsverhalten und –handeln, wie es die EN ISO 9000:2005 in Ziffer 2.6 formuliert, vorhanden. Die Leitung der Hochschule ist dafür zuständig, die Umgebung zu schaffen, in der alle Akteure einbezogen und ein Qualitätsmanagement wirksam betrieben werden kann. Dabei geht es insbesondere um das Festlegen, Aufrechterhalten, Fördern und Sicherstellen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele der Organisation und der Orientierung an den „Kundenanforderungen“. Ebenso ist Aufgabe der Hochschulleitung und der Leitungs- bzw. Selbstverwaltungsgremien die Eignung, Angemessenheit und Effizienz des Qualitätsmanagementsystems in Übereinstimmung mit der Qualitätspolitik und den Qualitätszielen zu beurteilen und zu verbessern (9000 Ziff. 2.8.3; 9001 Ziff. 5.1.). Die im Leitbild umschriebenen Lenkungs-, Führungs- und Steuerungsaufgaben bilden das erste Strukturelement des QM-Systems.

Die Kernprozesse als zweites QM-Element sind in den o. g. und ergänzenden Dokumenten der Fachhochschule ausgeführt. Kernaufgabe der Institute und Fachbereiche ist es, grundständige, praxisorientierte Studiengänge im Rahmen der Ausbildung anzubieten (§ 2 Abs. 1 FHÖVPRLVO M-V). Die Lehre an den Fachbereichen erfolgt grundsätzlich auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschung. Das Ausbildungsinstitut hat die Aufgabe, Ausbildungsgänge für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1 des Allgemeinen Dienstes anzubieten und durchzuführen (§ 3 Abs. 2 FHÖVPRLVO M-V), das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung hat Lehrgänge zur allgemeinen Fortbildung und zur IT-Fortbildung anzubieten und durchzuführen (§3 Abs. 3 FHÖVPRLVO M-V). Das Leitbild formuliert ergänzend die Aufgabe, im Rahmen einer den Bedürfnissen der Praxis entsprechenden Ausbildung und im Rahmen einer hochschulisch wissenschaftlichen und/oder praktischen Maßstäben verpflichteten Fortbildung Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in einem lebenslangen Lernprozess abzudecken. Die Institute und Fachbereiche wirken bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eng zusammen. Sie verwirklichen u. a. horizontal wie vertikal vernetzte modularisierte Studien-, Ausbildungs- und Fortbildungsangebote, insbesondere mit Blick auf die Entwicklung und Erhaltung akkreditierungsfähiger Bachelorstudiengänge. Der im Leitbild der Fachhochschule zum Ausdruck kommende qualitätspolitische An-

satz findet seine weitere Konkretisierung in den Qualitätszielen, die in den Modulhandbüchern der Fachbereiche sowie ergänzenden Anforderungsprofilen (§§ 12, 14 der Polizeiaufbahnverordnung M-V) enthalten sind. Für das Studium wird die Vermittlung und Aneignung von sogenannten Schlüsselqualifikationen genannt, um den dienstlichen Anforderungen gerecht zu werden und überdies sich lebenslang eigenständig und tätigkeitbezogenes Wissen anzueignen und die persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Durch die Schlüsselqualifikationen soll der Zugang zu aktuellen arbeitsrechtlichen Funktionen und Positionen z. B. des Polizeivollzugsdienstes erschlossen und unvorhersehbare neue Situationen lösbar werden. Die Schlüsselqualifikationen werden in Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Persönliche Kompetenzen und Soziale Kompetenzen geordnet.

Mit der Fachkompetenz werden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Fachwissen bzw. fachübergreifendes Wissen beschrieben. Erworbenes Wissen soll verknüpft, vertieft und kritisch geprüft werden. Polizeivollzugsbeamte sollen die Fähigkeit erhalten, spezifische Polizeiaufgaben systematisch bearbeiten zu können. In der methodischen Kompetenzausbildung soll die Befähigung erlangt werden, komplexe Problemstellungen mit verfügbaren und zu entwickelnden theoretischen Instrumentarien sachgerecht, systematisch und reflektiert anzugehen, Prozesse zu strukturieren sowie Wissen und Sachverstand über Arbeitsbedingungen bzw. –zusammenhänge zielgerichtet einzusetzen. Mit der persönlichen Kompetenzentwicklung sollen die Studierenden befähigt werden, eigenverantwortlich, motiviert und zielorientiert zu handeln und dabei u. a. berufsethische Wertorientierung, analytisches und vernetztes Denken, Entschlusskraft, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Fähigkeit zur Stress- und Konfliktbewältigung zu erlernen. Mit der Vermittlung der sozialen Zielkompetenzen sollen die Studierenden die Fähigkeit zur Kooperation mit anderen Menschen in konkreten Arbeitsbeziehungen erlangen. Loyalität, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Toleranz, Akzeptanz sowie interkulturelle Kompetenz umschreiben weitere soziale Zielkompetenzen.

Im Fachbereich Allgemeine Verwaltung (AV) finden sich die ausdifferenzierten Zielsetzungen gleichfalls im Modulhandbuch. Im Modul 1 (Rechtswissenschaften und wissenschaftliches Arbeiten) werden fachlicher und methodischer Kompetenzerwerb, die Fähigkeiten rechtswissenschaftlich und wissenschaftlich zu arbeiten, erworbene Kenntnisse auf neue Fragestellungen anzuwenden, Statistiken sinnvoll zu verwenden, als Ziele ausgewiesen. Mit der sozialen und persönlichen Kompetenzentwicklung sollen die Studierenden des Fachbereichs AV in die Lage versetzt werden, analytisch Probleme zu lösen, selbständig Informationen zu gewinnen und auszuwerten. Im Modul Information und Kommunikation geht es darum, die Studierenden in der Lage zu versetzen, den effizienten Einsatz von Standardsoftware im Verwaltungsverfahren zu initiieren, Daten elektronisch zu erfassen, verlässlich auszuwerten und darzustellen, selbständig das Wissen über IT-Anwendungen zu erweitern und Methoden zum Zweck der Erarbeitung neuer IT-Verfahren zu nutzen, erarbeitetes Wissen sachgerecht aufzubereiten und adressatengerecht zu präsentieren, Regeln im Umgang mit Führungskräften, Mitarbeitern und Medienvertretern anzuwenden, Handlungsrahmen und



-muster im Kontext der öffentlichen Verwaltungen zu erkennen und angemessen zu reagieren, Erkenntnisse der Psychologie am Arbeitsplatz wiederzuerkennen und im Arbeitsalltag zu nutzen, Formen und Methoden der Motivation darzustellen und deren differenzierte Einsatzmöglichkeiten zu erkennen. Als soziale und persönliche Kompetenzziele nennt das Modul 2 die Generierung angemessenen Führungsverhaltens, das Erkennen von Kommunikationsmustern, Kommunikationsverhalten zielgruppenbezogen und medienunterstützt zu optimieren, das eigene Handeln auf der Grundlage der vermittelten Inhalte zu reflektieren, zu beurteilen und zu optimieren, Handlungsweisen anderer zu verstehen, zielgerichtet zu handeln und dabei motivierend zu wirken.

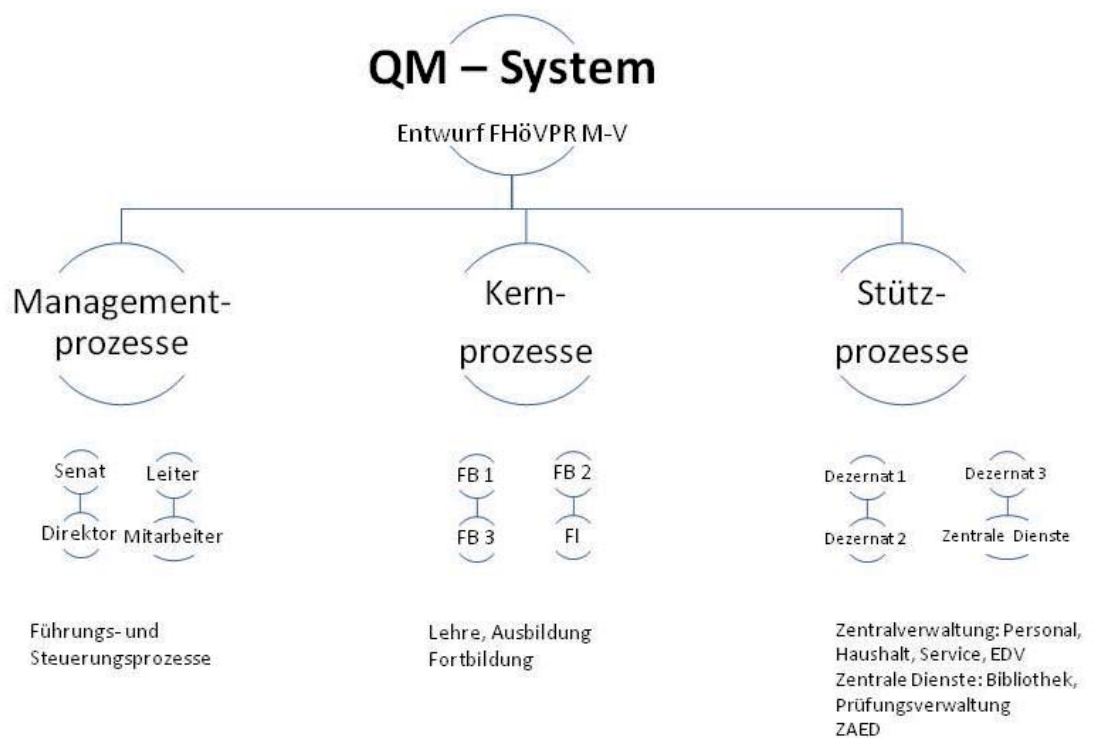
Der Fachbereich Rechtspflege, für den ein Bachelorabschluss nicht vorgeschrieben wurde, enthält vergleichbare Qualitätszielbestimmungen im Studienplan. Im 2. Studienabschnitt des Grundstudiums wird für die Grundlagen des Zivilrechts das Ziel formuliert, den Studierenden grundlegende strukturelle Zusammenhänge des Rechtssystems ebenso näherzubringen wie den Aufbau von Gesetzen und Rechtsnormen. Am Beispiel des bürgerlichen Rechts sollen die Besonderheiten der Rechtssprache sowie der juristischen Denk- und Arbeitsweise kennen gelernt werden. Ziel ist es, den Studierenden die Methodik der Rechtsanwendung und der Fallbearbeitung näherzubringen und sie so zu befähigen, Lebenssachverhalte stringent unter – selbständig als einschlägig erkannte – Vorschriften zu subsumieren. Den Studierenden soll es ermöglicht werden, immer wieder aufzugreifende Querverbindungen und systematische Zusammenhänge zu anderen Lehrgebieten herzustellen.

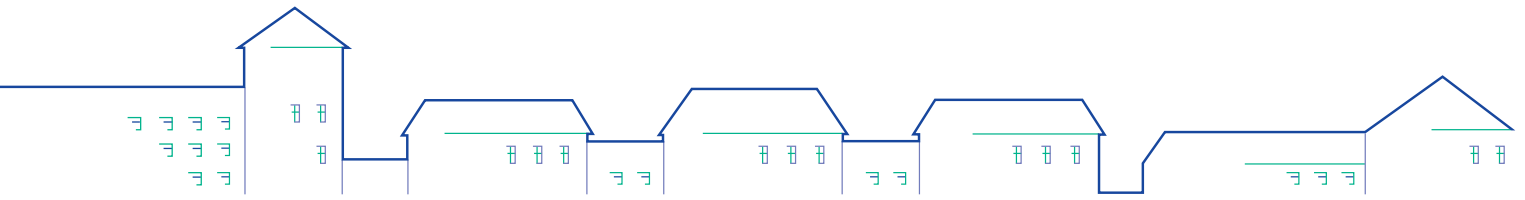
Die Kernaufgaben und -prozesse, Studium, Ausbildung und Fortbildung und ihre Qualitätsziele sind in der Verwaltungsfachhochschulverordnung und dem Leitbild der Fachhochschule unterschiedlich intensiv, aber insgesamt sehr dezidiert und umfänglich definiert.

In die erste Strukturebene des QM-Systems sind abschließend die Stützprozesse aufzunehmen, d. h. die Aufgaben der Verwaltung und der zentralen Dienste einzubinden. Dem Leitbild folgend arbeiten und verstehen sich Verwaltung und die Zentralen Dienste als Dienstleister und Serviceeinrichtung für die unmittelbar Aufgaben in Studium, Aus- und Fortbildung erbringenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Studierenden, Aus- und Fortzubildenden sowie Gäste der Fachhochschule. Sie tragen gleichermaßen fachlich und sozial kompetent zur Optimierung der Aufgabenerfüllung der Fachhochschule bei. Sie sind sich mit Blick auf die Aufgabenstruktur einer Verwaltungsfachhochschule ihrer Vorbildfunktion bewusst und streben einen ständig verbesserten Qualitätsstandard an. Die Aufgabenbeschreibungen der Zentralverwaltung und der Zentralen Dienste finden sich im Geschäftsverteilungsplan der FHö-VPR M-V und natürlich den zahlreichen gesetzlichen Regelungen, ministeriellen personal-, haushaltsrechtlichen oder sonstigen Verwaltungserlassen. Anders als bei den Kernprozessen besteht für die Verwaltung und die Zentralen Dienste keine spezifische hochschulinterne Zielorientierung bzw. Zielfestlegung, die verwaltungsinterne Prozesse und das Verhältnis zwischen Stütz- und dem Kernprozess bestimmen. Allerdings ist auch eine Untersetzung qualitätspolitischer Ansätze für die Verwaltung und die Zentralen Dienste der Fachhochschule mit Qualitätszielen unverzichtbar, denn Personal- und haushaltswirtschaftliche

Entscheidungsprärogativen sind weder selbsterklärend noch Selbstzweck und bedürfen im Idealfall einer gesamthochschulischen Erörterung, um die hochschulischen Qualitätsziele zu erreichen. Transparenz, Verfahren und die Dauer von Verwaltungsentscheidungen sind sowohl für den einzelnen Fachhochschulangehörigen oder Fortbildungsteilnehmer wie für jede einzelne Organisationseinheit ein Qualitätsmerkmal des Verwaltungshandelns. Die Erfüllung und Verbesserung der Qualitätsziele des Kernbereichs ist ohne eine qualitativ gute Unterstützung und Serviceleistungen nicht denkbar.

Die Analyse der fachhochschulleitenden Verordnungen und Dokumente weisen die Grundstruktur eines hochschulischen QM-Systems, ohne es als solches zu bezeichnen, aus. Die Selbstvergewisserung in der Qualitätsentwicklung mit dem vorrangigen „Ziel durch Initiierung und Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ bedarf im Weiteren der Qualitätsmessung und Bewertung.





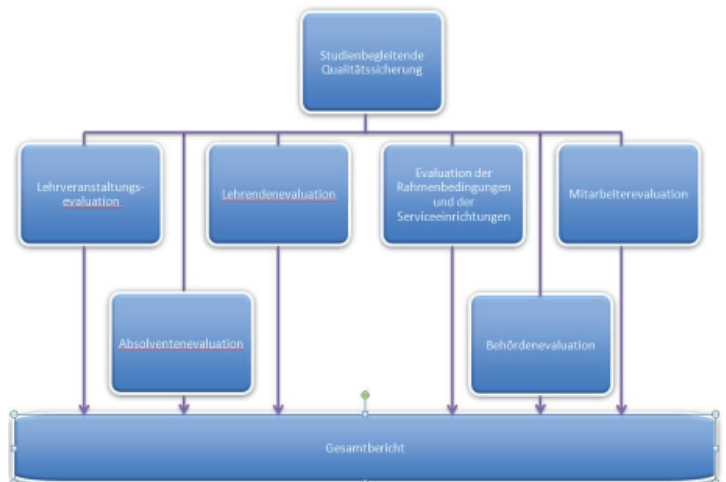
7. Qualitätsindikatoren, -messung und -bewertung

Die Evaluation hat sich, wie im Gliederungspunkt drei erwähnt, nach Auffassung der KMK als wesentliches Element der Qualitätssicherung in den Hochschulen aller Länder etabliert. Die Praxisbeispiele stützen diese Aussage der KMK. Die FHöVPR M-V hat sich mit der Evaluationsordnung vom 28. Mai 2010 dieser Entwicklung angeschlossen. Die Evaluierung soll danach Auskunft geben über Profile und Ziele in Lehre und Studium, der Aus- und Fortbildung und diese weiterentwickeln, Stärken und Schwächen herausarbeiten, individuelle Lehr- und Lernleistungen bilanzieren, die jeweiligen Abläufe optimieren, die Leistungen transparenter machen und die Effizienz der Arbeit der Verwaltung verbessern. Die Evaluierungsordnung unterscheidet zwischen interner und externer Evaluierung. Die interne Evaluierung als kritische und systematische Bestandsaufnahme und Bewertung des Geleisteten soll alle 2 bis 4 Jahre in Abhängigkeit von den jeweiligen Studienverläufen und Ausbildungsgängen durchgeführt werden (§ 5 EvaluierungsOFHöVPR M-V). Die externe Evaluierung soll alle 6 bis 8 Jahre erfolgen (§ 6 EvaluierungsOFHöVPR M-V). Verantwortlich für die Koordinierung der Evaluierung sind die Direktorin oder der Direktor sowie die Verwaltungsleitung. Die Leitungen der Organisationseinheiten sind für die Initiierung und Durchführung der Evaluierung in der jeweiligen Organisationseinheit zuständig, die durch Evaluierungsbeauftragte unterstützt werden (§ 2 Abs. 3, 5 EvaluierungsOFHöVPR M-V). Vorgesehen ist in dem Evaluierungsverfahren die Erstellung eines Evaluierungsberichts, der in den jeweiligen Organisationseinheiten veröffentlicht werden soll (§§ 5 Abs. 3, 7 Abs. 1 EvaluierungsOFHöVPR M-V).

Im Rahmen der nunmehr dreijährigen Umsetzung der Evaluationsordnung finden im Studium, in der Ausbildung und den Fortbildungen regelmäßige Evaluierungen der Lehre und der Lehrenden statt. Im Juli des vergangenen Jahres hat der Fachbereich Polizei seinen ersten internen Evaluationsbericht vorgelegt und im Februar diesen Jahres die ersten Ergebnisse der Absolventen- und Bedarfsträgerevaluation des Studienganges nach § 12 PolLaufbVO M-V Abgangsjahrgang 2011. Der Fachbereich AV befindet sich in der Entwicklung und Durchführung der Absolventen. Wird dieses Evaluationsraster um die Evaluierung der Rahmenbedingungen und der Mitarbeiterzufriedenheit der Fachhochschule erweitert, verfügt die Fachhochschule über ein schlüssiges Evaluierungsverfahren zur studienbegleitenden Qualitätssicherung.

Auch hier fällt auf, dass die Stützprozesse der Fachhochschule von der Evaluationsordnung nur peripher angesprochen werden. Zentralverwaltung und Zentrale Dienste bleiben im Evaluierungskonzept und damit im Qualitätsmanagement bislang nahezu unberücksichtigt. Eine Lücke, die es zu schließen gilt. Im Rahmen eines vollständigen QMS an der FHöVPR M-V sind die Stützprozesse zwingend

**Fortschreibung der Evaluation an der FHöVPR
studienbegleitende Qualitätssicherung**

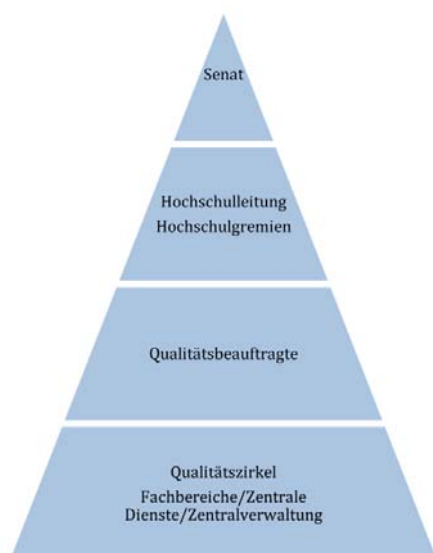


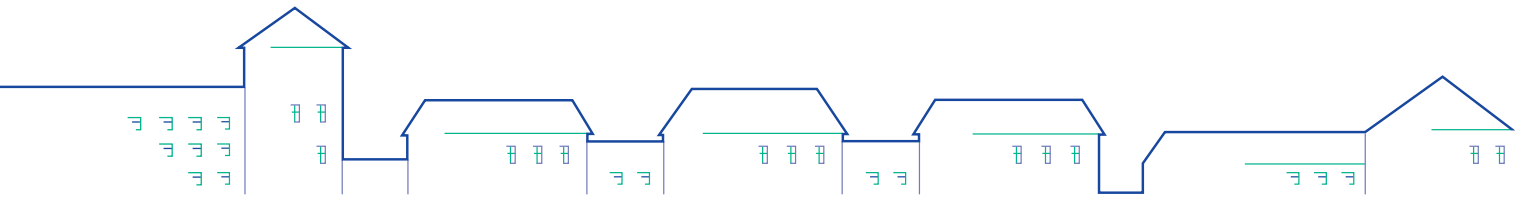
einzu beziehen. Ihnen kommt die wichtige Aufgabe zu, für die Bereitstellung und den effizienten Einsatz der für die Absicherung der Kernprozesse erforderlichen Ressourcen zu sorgen und die Verfahrensprozesse zu optimieren.

Hinzuzufügen sind dem Evaluationskonzept die von der KMK im Weiteren aufgeführten Indikatoren (s. S. 9 des Beitrags); Informationen, die in der Fachhochschule weitgehend vorliegen. Der Anteil der Studierenden, Auszubildenden und Fortbildungsteilnehmer ist über das Personaldezernat und das Fortbildungsinstitut aktuell abrufbar. Die Prüfungs- und Benotungspraxis ist über statistische Werte der Geschäftsstelle des Prüfungsamtes einsehbar. Vom Zentralen Auswahl- und Einstellungsdienst werden die Bewerbungs- und Auswahlverfahren empirisch ausgewertet. Über die KLR können die Kosten für Studium, Ausbildung und Fortbildung bis hin zu den Kosten je Student oder Teilnehmer dargestellt werden. Jede einzelne Informationsquelle, seien es statistische Daten oder Evaluationsdaten, kann für sich genommen nicht als ausschlaggebender Qualitätsindikator dienen. Rückschlüsse auf die Qualität sind erst durch die systematische Analyse, Zusammenschau und Interpretation der verfügbaren Informationen möglich. Diese gilt für die einzelnen Bereiche der FHöVPR M-V wie für die Gesamteinstitution. Auf Fachbereichsebene bestätigt dies der 1. Evaluationsbericht des Fachbereichs Polizei mit seiner Feststellung, dass die Evaluation als ein Element der Qualitätssicherung und -verbesserung erfolgreich eingesetzt werden konnte, indem dem Evaluationsprozess entscheidende Impulse für die Neukonzeption des Studienganges nach § 12 PolLaufbVO-M-V entnommen werden konnten.

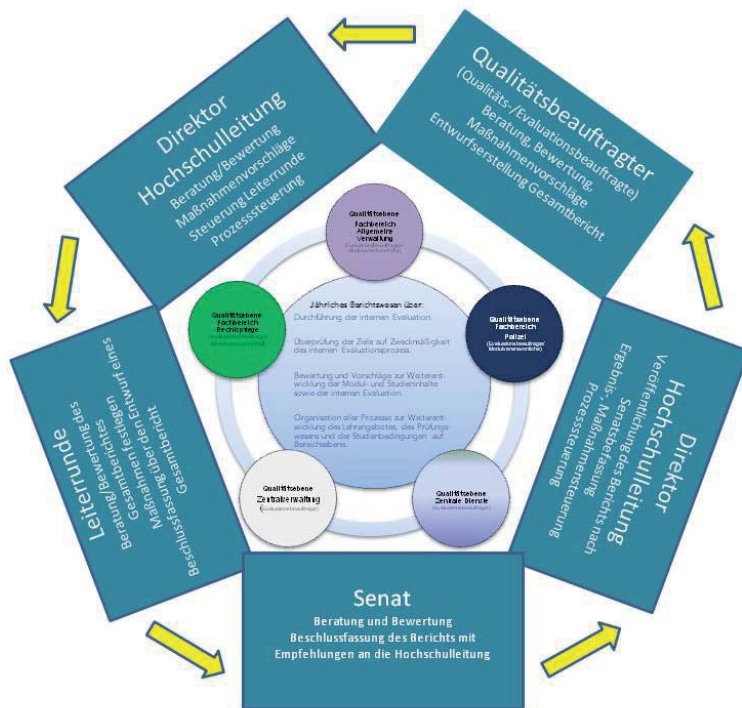
8. Qualitätskreisläufe entwickeln

Die Qualitätskreisläufe der Fachhochschule sind unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie verlaufen als Einzelprozesse in den Fachbereichen. Ein zusammenfassender Prozesskreislauf fehlt. Soll der Prozesskreislauf aller Kernaufgaben und der am Kernprozess Beteiligten indiziert werden, ist es sinnvoll, die Ergebnisse aus der Isolation der einzelnen Bereiche in die Hochschulöffentlichkeit zu überführen, sie hochschulöffentlich zu beraten, um Verbesserungspotenziale aufzuspüren und in eine Betrachtung aufzunehmen, in der die Gesamtqualität der Leistungen der Fachhochschule beurteilt werden kann. Das regelmäßige Berichtswesen der einzelnen Bereiche, wie von der Evaluationsordnung vorgezeichnet und von den wissenschaftlich vorliegenden Arbeiten bestätigt, ist in diesem Prozess von großer Bedeutung. Die von den Bereichen zu erstattenden Berichte sind in eine Berichtsmatrix der Gesamthochschule zu bringen. Systematisch ist dies eine Aufgabe, die von den Evaluierungsbeauftragten über den Qualitätsbeauftragten und die Hochschulleitung wahrzunehmen ist. Der für die Fachhochschule vorzulegende Gesamtbericht ist mit den Leitern der Bereiche (Leiterrunde) zu beraten, zu erörtern und mit Schlussfolgerungen zu versehen und über die Hochschulleitung dem Senat als höchstem Selbstverwaltungsgremium der Fachhochschule zur Beratung, Diskussion und Erörterung der Schlussfolgerungen vorzulegen.





Der so beschriebene Regelkreis des Zu-Stande-Kommens der Einzel- und des Gesamtberichts beteiligt allen Ebenen und Bereiche der Fachhochschule am Diskurs über die Qualität und die Verbesserungspotenziale der Aufgabenwahrnehmung in der Lehre und in den Verwaltungseinheiten. Die Fachbereiche, die Zentralverwaltung und die Zentralen Dienste werten im ersten Schritt die über ihre Organisationseinheit vorliegenden Ergebnisse aus. Unter Federführung der Hochschulleitung werden die Berichte der einzelnen Bereiche durch den Qualitätsbeauftragten und die Evaluationsbeauftragten der Bereiche zu einem Gesamtbericht verfasst, der von den Leitern der Bereiche abschließend für die Senatsbefassung vorbereitet wird. Die Hochschulleitung ist in diesem Prozess die Steuerungsstelle, die auf die kontinuierliche Fertigung der Einzelberichte, deren Zusammenführung und Beratung zu achten hat und nach der Senatsbefassung sich für die Umsetzung der Verbesserungspotenziale verantwortlich zeichnet. Ohne ein neues Strukturkonzept zu entwickeln, bestehen Qualitätszirkel, die durch die Gremienstrukturen miteinander verzahnt werden.

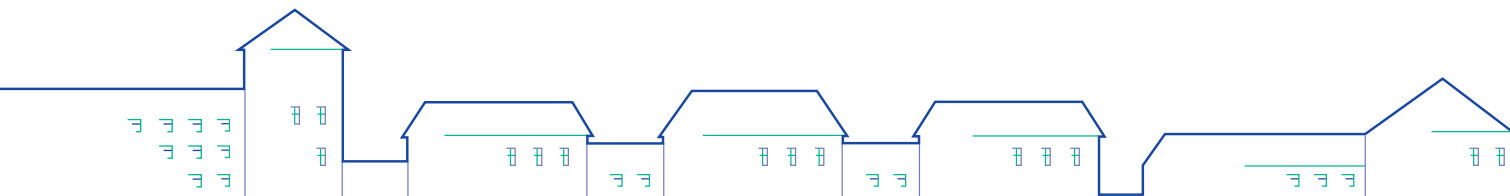


19.12.2013 Böhler

Abermals in die EN ISO 9000:2005 geschaut, liegen die zur Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen bezeichneten Merkmale der Ziffer 2.8 mehrheitlich vor: Die Prozesse sind festgelegt und Verantwortlichen zugeordnet, die Umsetzung der Verfahren ist von der bezeichneten Steuerungsebene aufrechtzuerhalten, durch die Qualitätskreisläufe kann die Wirksamkeit überprüft werden. Aufgabe der Hochschulleitung ist die regelmäßige Beurteilung der Eignung, Angemessenheit, Wirksamkeit und Effizienz des QMAS in Übereinstimmung mit der Qualitätspolitik und den Qualitätszielen.

9. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorgelegten Ausführungen zum Qualitätsmanagement bleiben trotz ihres Umfangs rudimentär. Das European Foundation for Quality Management Konzept bleibt unbehandelt, auf die qualitätssichernde Funktion der Akkreditierung wird nicht eingegangen, die SWOT-Matrix als Modell, mit dem die Beziehung zwischen den Chancen und Risiken einerseits, den Stärken und Schwächen einer Organisation andererseits hergestellt werden können, bleiben im Dunkeln. Die strikte Übernahme eines QM-Referenzmodells wird nicht gefordert. Qualitätsverständnis und die Qualitätsdefinition liegen vorerst in der Autonomie der Hochschule. Die FHöVPR M-V ist im Besitz eines beachtlich ausgestatteten Werkzeugkastens, der noch nicht vollständig ist. Das studienbegleitende Evaluationstableau ist zu vervollständigen. Die Verwaltung und die Zentralen Dienste sind in die Evaluation aufzunehmen. Das in der Evaluationsordnung der Fachhochschule vorgesehene regelmäßige Berichtswesen ist konsequent umzusetzen und weiterzuentwickeln, der Regelkreisentwurf eines QM-Systems hochschulöffentlich zu diskutieren, zu verwerfen oder zu ergänzen und zu dokumentieren. Effektives und nachhaltiges Qualitätsmanagement ist abhängig von der Akzeptanz des Qualitätssicherungs- und Steuerungsgedankens. Er ist nicht als technischer Prozess zu verstehen, worauf die Gutachtergruppe zur Reakkreditierung des Fachbereichs Polizei mit der Bemerkung aufmerksam macht, „dass auf Grund der Vielzahl der im Evaluierungsverfahren erhobenen Informationen, deren Diskussion in der Hochschule, die Ableitung von Maßnahmen und das Controlling der Umsetzung innerhalb der allgemeinen Aufbauorganisation und der Gremien ermöglicht werden muss“. Eine umfassende Praxis der Transparenz und Rechenschaftsentwicklung über Leistungen und Leistungsfähigkeit ist in allen Bereichen der Hochschule für ein funktionierendes QM nötig. Sicherung und Verbesserung der Qualität ist eine institutionelle Aufgabe der Hochschule. Studierende, Auszubildende und Fortbildungsteilnehmer stehen im Mittelpunkt aller Anstrengungen zur Verbesserung der Lehre. Sie haben ein Anrecht auf gute Studienbedingungen und adäquate Betreuung. Für die Einführung eines QM braucht die Fachhochschule Zeit, einen langen Atem und, was in Zeiten knapper Kassen gern übersehen wird, finanzielle und personelle Ressourcen. Der Wissenschaftsrat, die HRK und nahezu alle wissenschaftlichen Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis: „Ohne eine angemessene Ausstattung lässt sich ein Qualitätsmanagement nicht durchführen.“



Verzeichnis der verwendeten Literatur:

Auf dem Wege zum europäischen Hochschulraum Communiqué des Treffens der europäischen Hochschulministerinnen und Hochschulminister am 19. Mai 2001 in Prag, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf

Acquin e.V. (Hrsg.), Leitfaden für Verfahren der Systemakkreditierung, Bayreuth 2014

Ausbildungszentrum für Verwaltung Schleswig-Holstein, Qualitätshandbuch des Ausbildungszentrums, Stand: 01. Juni 2010

Bericht der Kommission an den Rat an das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Bericht über die Fortschritte bei der Qualitätssicherung in der Hochschulausbildung, Brüssel 21.9.2009, KOM(2009) 487 endgültig

Bericht der Kommission an den Rat an das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen über die Umsetzung der Empfehlung des Rates 98/561/EG vom 24. September 1998 betreffend die europäische Zusammenarbeit zur Qualitätssicherung in der Hochschulausbildung (Kom 2004/620 endg. – Nicht im Amtsblatt veröffentlicht)

Bologna-Prozess 2020 – der Europäische Hochschulraum im kommenden Jahrzehnt
Communiqué der Konferenz der für die Hochschulen zuständigen europäischen Ministerinnen und Minister, Leuven/Louvain-la-Neuve, 28. und 29. April 2009, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique%C3%A9_April_2009.pdf

Bruhn, M., Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2013

Bruhn, M., Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl., Berlin 2006

„Den Europäischen Hochschulraum verwirklichen“ Communiqué der Konferenz der europäischen Hochschulministerinnen und -minister am 19. September 2003 in Berlin www.bologna-berlin2003.de

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.), Managementsysteme – Begriffe. Ihr Weg zu klarer Kommunikation, 10. Aufl., Frankfurt a/M 2012

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.), Normen zum Qualitätsmanagement, Sonderdruck für Lehrveranstaltungen der DGQ, Frankfurt a/M 2013

Der europäische Hochschulraum – die Ziele verwirklichen Communiqué der Konferenz der für die Hochschulen zuständigen europäischen Ministerinnen und Minister, Bergen, 19. - 20. Mai 2005, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/050520_Bergen_Communique1.pdf

Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (Text von Bedeutung für den EWR), (ABl. 2008/C 111/01)

Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Februar 2006 über die verstärkte europäische Zusammenarbeit zur Qualitätssicherung in der Hochschulbildung (2006/143/EG), ABl. L 64/60 2006

Erklärung von Budapest und Wien zum Europäischen Hochschulraum 12. März 2010, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/050520_Bergen_Communique1.pdf

EVALAG Evaluationsagentur Baden Württemberg Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement an Hochschulen (Aktualisierte Fassung der Eckpunkte der institutionellen Qualitätssicherung von 2007)¹ (Stand: 16. Januar 2012)

Donabedian, von, A., „Promoting Quality through Evaluating the Process of Patient Care“, in: Medical Care 61 (1968), S. 181 - 206.

Ebel-Gabriel, Christiane, Hochschulen im Wandel: Akteure, Interessen, Strategien, Hochschulrektorenkonferenz, 10. März 2005

European Association for Quality Assurance in Higher Education (Hrsg.), Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area 2005, Helsinki, Finnland

Ergebnisse der Absolventen- und Bedarfsträgerevaluation Studiengang nach § 12 PolLaufbVO M-V Abgangsjahrgang 2011, Stand: 3. Februar 2013 (ohne Anlagen) http://www.fhguestrow.de/doks/studium/fbpz/studienpz/Absolventen_und_Bedarfsträgerevaluation_2013.pdf

Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (Hrsg.), Der Europäische Hochschulraum im Jahr 2012: Bericht über die Umsetzung des Bologna-Prozesses, Brüssel 2012

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege (Hrsg.), 1. Interner Evaluationsbericht des Fachbereichs Polizei gemäß § 5 Abs. 2 i. V. m. § 7 Evaluierungsordnung, Güstrow, Stand: 4. Juli 2013, http://www.fh-guestrow.de/doks/ausbildung/pza/ausbildpza/Erster_Interner_Evaluationsbericht_FB_Polizei.pdf

Fachhochschule Hannover (Hrsg.), Qualitätsmanagement-Handbuch der FHH, Hannover Stand: 15.04.2004, http://www.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/qm/Qualitaetsmanagement/QM-Handbuch/Pdfs_vom_QMH/QM-Handbuch.pdf

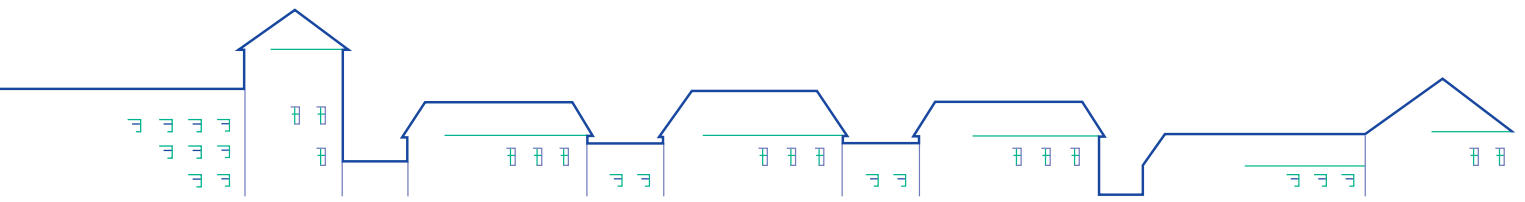
Fachhochschule Münster (Hrsg.) Qualität Entwicklung in Lehre und Studium, https://www.fh-muenster.de/hochschule/qualitaetsentwicklung/downloads/QM_mit_Schwerpunkt_Prozessqualitaet.pdf

Fachhochschule Hannover (Hrsg.) Qualitätsmanagement-Handbuch der FHH Hannover, 25. April 2008, http://www.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/qm/Qualitaetsmanagement/QM-Handbuch/Pdfs_vom_QMH/QM-Handbuch.pdf

Entwurf eines Studienhandbuches für den Fachbereich Rechtspflege an der FHöVPR M-V, Güstrow, Stand vom 4. April 2014

Feller, C., Dahlmann, O., Sass, E., Zweier, M., Janssen, J., Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard, in: Wissenschaftsmanagement, Zeitschrift für Innovation, 2. März/April 2010, S. 47 ff

Gaethgens, P.: Qualität in Studium und Lehre – Die Position der Hochschulrektorenkonferenz, in: Benz, W.; Kohler, J.; Landfried, K. (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin 2004, B 4.4, S. 6 ff.



Gourmelon, A., Mroß, M., Seidel, S., Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, Heidelberg 2011

Harveey, L., Green, D., Qualität definieren – Fünf unterschiedliche Ansätze –, Z.d.Päd.-41, Beiheft, Weinheim 2000, S. 17 - 39

HRK Hochschulrektorenkonferenz, Zur Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems – Gestaltung des Institutionellen Qualitätsaudits, Kurzfassung, Entschließung der Mitgliederversammlung am 24. April 2012, <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/zur-weiterentwicklung-des-akkreditierungssystems-gestaltung-des-institutionellen-qualitaetsaudits/>

Janssen, J./Sass, E., Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell), in: QiW – Qualität in der Wissenschaft 2 (2008), S. 8 - 12.

Johannes Gutenberg Universität Mainz (Hrsg.), Handbuch Qualitätssicherung und Qualität Entwicklung, www.zq.uni-mainz.de/873.php

Kant, Immanuel, Kritik der reinen Vernunft, Köln 2011

Landesverordnung über die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Verwaltungsfachhochschulverordnung – FHöVPRLVO M-V) vom 8. Januar 2012, GVOBl1/2013, S. 84 ff.

Leitbild der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege M-V, <http://www.fh-guestrow.de/hochschule/rg/leitbild.php>

Lück-Schneider, D./Katz, E., Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management, Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht – Zum 25. Jubiläum der Glienecker Gespräche, Berlin 2014

Pasternac, P., Leistungsindikatoren als Qualitätsindikatoren, in: HRK-Projekt Q (Hrsg.): Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Bonn 2006

Qualitätssicherung in der Lehre (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 22.09.2005)

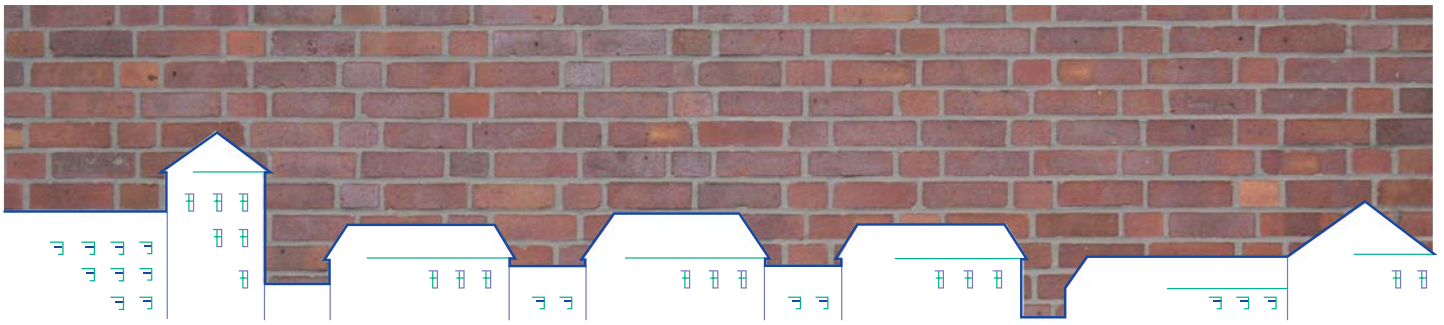
Rau, Thomas (Hrsg.), Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung, Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990, Berlin 2011

Rektor der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin (Hrsg.), 15. Glienecker Gespräch 2004, „Der Bologna-Prozess – Chance und/oder Risiko für die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst“, Berlin 2004

Scherer, A./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002

Schmitt, R./Pfeifer, T., Qualitätsmanagement, Strategien – Methoden – Techniken, 4. Aufl., München/Wien 2010

Scholz, H., Qualität für Bildungseinrichtungen, Qualitätssicherung und -entwicklung nach DIN EN 9001, DIN ISO 2999 DVWO und AZAV, 2. Aufl. Berlin/Wien/Zürich 2013



Schultz, V./Seidler, H., Produkthaushalt und kaufmännisches Rechnungswesen im Hochschulbereich. Ein Erfahrungsbericht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue Nr. 5: Hochschulrechnung und Hochschulcontrolling, 2007, S. 83 - 99.

Sekretariat der ständigen Konferenz, Anlage IV der Kultusminister der Länder zur Nfs 313. KMK, 02/03.2006 in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, Qualitätssicherung in der Hochschulforschung (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 03.03.2006), http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2006/2006_03_03-Qualitaetsicherung-Hochschule.pdf

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Jorzig, B., Charta guter Lehre, Grundsätze und Leitlinien für eine bessere Lehrkultur, Essen 2013

Stiftung Universität Hildesheim (Hrsg.), Handbuch QM Stand: 12.01.2014, <http://www.uni-hildesheim.de/en/qualitaetsmanagement/handbuch-qm/>

Stiftung Universität Hildesheim 2003, Qualitätsmanagement, Stand: 02.04.2014 <http://www.uni-hildesheim.de/index.php?id=qm>

Stüber, Jessica, Akkreditierung von Studiengängen, Qualitätssicherung im Hochschulrecht vor dem Hintergrund der internationalen Entwicklungen im Bildungssektor, insbesondere des Bologna-Prozesses, Frankfurt am Main 2009

Verbund Norddeutscher Universitäten (Hrsg.), Evaluation der Entwicklung, Implementierung und Erprobung von Elementen für ein Qualitätsmanagement in Studium und Lehre am Beispiel wirtschaftswissenschaftlicher Einrichtungen 2009/2010, Band 24

Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.), Qualitätssicherung an Hochschulen: Von der Akkreditierung zur Auditierung, Gutachten, Münster 2013

Wedel von, Burkhart, Qualitatives Fortbildungsmanagement für die Angehörigen der HfPV, in: Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung, Spectrum Heft 2/2013, S. 8/9

Wissenschaftsrat Zentrale Empfehlungen Abschnitt B. III.: Qualität Bewertung von Studium und Lehre, Drs. 8639 -08, Berlin 4.07.2008, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf>

Wissenschaftsrat Zentrale Empfehlungen zur Akkreditierung als Instrument der Qualitätssicherung, Drucksache 2159 - 12, Bremen 25.05.2012, <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2259-12.pdf>

Londoner Communiqué 18. Mai 2007, Auf dem Wege zum Europäischen Hochschulraum: Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung, 1. Einführung, http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/London_Communique18May2007.pdf

Zollondz, H.-D., Grundlagen Qualitätsmanagement, Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, München 2011

Stand der Links: 30.06.2014

Impressum

Brockhaus Ausgabe 11, Beilageheft -
Auflage 2.200

Herausgeber:

Fachhochschule für öffentliche
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Redaktion:

Institut für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung

Anschrift der Redaktion:

Fachhochschule für öffentliche
Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
Institut für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung
Goldberger Straße 12 - 13
18273 Güstrow
Tel: 03843 283-511,
Fax: 03843 283-908

www.fh-guestrow.de
fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de

Druckerei:

Landesamt für innere Verwaltung
Mecklenburg-Vorpommern
Zentrale Druckerei
Lübecker Str. 289
19059 Schwerin

V.i.S.d.P.:

Dr. Marion Rauchert

