



Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden

Qualitätsmanagementkonzept

Fortschreibung des Konzepts „Qualitätsentwicklung an der HfM Dresden“ vom 31.03.2014

Beschlussfassung des Rektorats gemäß § 88 Abs. 3 Nr. 14 SächsHSG am 07.12.2023
sowie des Senats gemäß § 85 Abs. 1 Nr. 12 SächsHSG am 12.12.2023

In diesem Dokument wird eine gendergerechte Sprache genutzt. Sind genderneutrale Formulierungen nicht möglich, werden die männliche und die weibliche Form verwendet. Die Formulierungen gelten jedoch für Personen jeglicher Geschlechtsidentität gleichermaßen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Analyse der Ist-Situation	3
1.1. Berichtswesen und Hochschulcontrolling.....	3
1.2. Prozessorientierte Qualitätsmanagementverfahren	3
1.3. Evaluationsorientierte Qualitätsmanagementverfahren	4
1.3.1. Studiengangsevaluation.....	5
1.3.2. Externe Evaluierung von Studiengängen	5
1.3.3. Lehrevaluation.....	5
1.3.4. Befragungen von Studierenden, Beschäftigten und weiteren Zielgruppen	6
1.4. Qualitätssicherung in Wissenschaft und Forschung.....	7
1.5. Unterstützende Verfahren und Instrumente	7
1.5.1. Personalgewinnung und Onboarding.....	7
1.5.2. Qualifizierung und Weiterbildung.....	8
1.5.3. Mitarbeitergespräche	9
1.5.4. Beschwerde- und Konfliktmanagement	9
2. Handlungsfelder und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der HfM Dresden	10
2.1. Berichtswesen und Hochschulcontrolling.....	10
2.2. Prozessorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren.....	10
2.2.1. Etablierung eines ganzheitlichen Prozessmanagements.....	10
2.2.2. Einführung eines Dokumentenmanagementsystems	12
2.3. Evaluationsorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren.....	12
3. Schlussbemerkung.....	13
Anlage 1: Maßnahmenkatalog zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der HfM Dresden	14
Anlage 2: Qualitätsmanagementkalender der HfM Dresden	15
Anlage 3: Literaturverzeichnis.....	16

Einleitung

Den rechtlichen Rahmen für das Qualitätsmanagement bildet das Sächsische Hochschulgesetz (SächsHSG) vom 31. Mai 2023 das die Hochschule verpflichtet „...ein System zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit...“ (§ 9 Abs. 1 SächsHSG) einzurichten. Somit sind durch die Hochschule entsprechende Ordnungen und Regelungen (z.B. Evaluierungsordnung) zu erlassen. Die Zuständigkeit für die Maßnahmen zur Sicherung der Qualität in Forschung und Lehre liegt beim Rektorat (§ 88 Abs. 3 Nr. 14 SächsHSG).

Qualitätsmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, in die alle Bereiche und Interessensgruppen der Hochschule mittels der verschiedenen Instrumente und Verfahren eingebunden sind. Mithilfe des zu etablierenden ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems (QMS) strebt die HfM Dresden einen fortdauernden Qualitätssicherungsprozess unter Beteiligung der Studierenden, der Lehrenden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Hochschulverwaltung sowie weiterer Statusgruppen, wie z. B. Absolventinnen und Absolventen, an. Grundlage eines erfolgreichen Qualitätsmanagements ist eine gemeinsam gelebte Qualitätskultur und der geordnete Austausch zwischen den verschiedenen Gruppen und Ebenen innerhalb der Hochschulstruktur.

Für die Qualitätssicherung an einer Musikhochschule ist ein spezieller theoretischer Ansatz erforderlich, um Qualität aus verschiedenen Perspektiven erfassen, überwachen und mithilfe der angewandten Qualitätsmanagement-Instrumente optimieren zu können. Vorgeschlagen wird hier ein Modell verschiedener Qualitätsdimensionen, welches auf das Qualitätsmodell nach Avedis Donabedian zurückgeht. Er definierte die drei in Abhängigkeit zueinanderstehenden Dimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. In der Weiterentwicklung dieses Modells wurde als vierte Dimension die Konzeptqualität ergänzt. Es wird in dieser als auch in der ursprünglichen Form im Hochschulbereich angewandt.¹

Für die HfM Dresden stellen sich diese vier Qualitätsdimensionen wie folgt dar:

Konzeptqualität	Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
Zielvorstellungen nach dem Hochschulentwicklungsplan sowie dem Leitbild der Hochschule	Organisation der Hochschule inkl. personeller Ausstattung und Infrastruktur	Alle Aktivitäten, die der Leistungserbringung dienen: Kernprozesse in Studium und Lehre sowie Führungs- und Unterstützungsprozesse inkl. interner / externer Kommunikation	Erfolg entsprechend operationalisierter Ziele dem Hochschulentwicklungsplan und dem zu entwickelnden Leitbild

Das vorliegende Konzept soll dazu dienen, die an der HfM Dresden etablierten Instrumente und Prozesse im Rahmen eines ganzheitlichen QMS darzustellen und aufzuzeigen, wie diese zukünftig weiterentwickelt werden. Ein ganzheitliches QMS befindet sich an der Hochschule noch im Aufbau. Die angewandten Verfahren und Instrumente sollen vor allem prozess- bzw. evaluationsorientiert sein. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Dokumentation von organisatorischem Wissen, womit wiederum die Transparenz der Prozesse und Zuständigkeiten erhöht wird, Arbeitsabläufe effizienter gestaltet, Kommunikationsstrukturen gestärkt werden und auch die Einarbeitung neuer Beschäftigter erleichtert wird.

¹ Vgl. z.B. Hochschule für Musik und Theater München (<https://website.hmtm.de/de/hochschule/qualitaetsmanagement/qualitaetsdimensionen/>), Hochschule Aalen (https://www.hs-aalen.de/de/pages/qualitaetsmanagement_1_qm-system-in-studium-und-lehre/), Technische Hochschule Wildau (<https://www.th-wildau.de/hochschule/zentrale-einrichtungen/zentrum-fuer-studium-und-lehre/unsere-qualitaetsverstaendnis/>).

1. Analyse der Ist-Situation

1.1. Berichtswesen und Hochschulcontrolling

Das Berichtswesen für interne und externe Zwecke ist ein wesentlicher Bestandteil des Gesamtsteuerungsprozesses der Hochschule. Grundlage der regelmäßig zu erstellenden Berichte sind dabei eine Vielzahl von Kosten- und Leistungskennzahlen, welche zur strategischen und operativen Steuerung der Hochschule erfasst und für die Entscheidungsträger und -trägerinnen bereitgestellt werden. Die Kennzahlen geben somit objektiv Auskunft darüber, ob das QMS in angemessener Weise mit den etablierten Methoden und Prozessen funktioniert.

Der *Jahresabschluss* inklusive Lagebericht und Risikobericht fasst alle wichtigen Entwicklungen eines Jahres in Bezug auf den Haushalt der Hochschule, auf Studium und Lehre, Forschung, Internationalisierung, Drittmittel, Personal sowie bauliche Maßnahmen/Investitionen zusammen und zeigt mögliche Risiken auf, die jeweils neu bewertet und eventuell ergänzt werden. Er ist somit eines der wichtigsten Instrumente, um die Entwicklung in allen Bereichen der Hochschule überwachen zu können. Der Jahresabschluss ist durch das Rektorat zu erstellen, durch den Hochschulrat zu genehmigen und wird dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus vorgelegt (§ 88 Abs. 3 Nr. 11 i.V.m. § 91 Abs. 1 Nr. 8 SächsHSG).

Der *Lehrbericht* ist gemäß § 9 Abs. 3 SächsHSG mindestens alle zwei Jahre durch die Dekane und Dekaninnen der Fakultäten I und II zu erstellen und dem Rektor/der Rektorin vorzulegen. Der Lehrbericht dient der Bewertung hinsichtlich der Erfüllung aller Lehraufgaben. Der Lehrbericht enthält insbesondere die zur Beurteilung der Lehr- und Studiensituation maßgeblichen Daten. Er beschreibt gegebenenfalls getroffene oder beabsichtigte Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium. Es erfolgt eine Beschlussfassung im jeweiligen Fakultätsrat, die Mitwirkung von Studierenden entsprechend § 9 Abs. 3 SächsHSG ist damit gewährleistet.

Die Überwachung der Aktivitäten im Bereich der Gleichstellung erfolgt durch den *Gleichstellungsbericht*, welcher jährlich erstellt und dem Senat zur Stellungnahme vorgelegt wird.

Zur Bewertung der Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Weiterentwicklung in diesen Bereichen verfügt die Hochschule noch nicht über ein etabliertes Berichtswesen. Ein solches soll von der Rektoratskommission der forschend Tätigen vorgeschlagen und in das Hochschulcontrolling integriert werden. Auf dieser Grundlage sollen die Maßnahmen alle zwei Jahre evaluiert und dem Senat zur Stellungnahme vorgelegt werden."

Weiterhin werden regelmäßig im Rahmen des externen Berichtswesens die Zielvereinbarungsberichte für das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus erstellt, die über den Fortschritt der getroffenen Zielvereinbarungen berichten.

1.2. Prozessorientierte Qualitätsmanagementverfahren

Der prozessorientierte Ansatz des Qualitätsmanagements basiert auf dem nach William Edwards Deming benannten Demingkreis bzw. PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act). Demnach hat die Qualität eines Prozesses einen großen Einfluss auf die Qualität des jeweiligen Ergebnisses. Wie bereits in der Einleitung dieses Konzepts dargelegt, sind unter der Qualitätsdimension „Prozessqualität“ alle Verfahren zu betrachten, die der Erfüllung der Aufgaben der Hochschule dienen.

Das Prozessmanagement ist somit eine der Kernaufgaben im Qualitätsmanagement. Dabei wird nach den verschiedenen Prozessarten Führungs- bzw. Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungs-/Supportprozesse unterschieden. Führungsprozesse sind z.B. das strategische Management, das Personalmanagement sowie das Qualitätsmanagement. Kernprozesse sind neben

dem wichtigsten Prozess Studium und Lehre auch die Forschung sowie die Begleitung und Beratung von Studierenden. Als Unterstützungsprozesse können z. B. die Öffentlichkeitsarbeit als auch die Services und Dienste zentraler Einrichtungen wie der Bibliothek oder dem Tonstudio benannt werden.

Eine erste externe Prozessanalyse hat 2020 für das Dezernat Studien- und Prüfungsangelegenheiten stattgefunden, welches am Kernprozess Studium und Lehre bzw. an den jeweiligen Schnittstellen der untergeordneten Prozesse maßgeblich beteiligt ist. Für den Kernprozess Studium und Lehre sind weiterhin durch die Einführung des Campus-Management-Systems HISinONE wichtige Prozesse wie das Bewerbungsverfahren für Studiengänge dargestellt und angepasst sowie die Studierendenverwaltung inklusive Gebührenmanagement eingeführt worden. Das Lehr- und Prüfungsverwaltungsmanagement wird in den nächsten Jahren folgen.

Ein Prozessmanagement inklusive eines Dokumentenmanagements ist demnach an der HfM Dresden noch nicht hochschulweit etabliert. Der Schwerpunkt in der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements hin zu einem ganzheitlichen QMS wird somit auf diesen beiden Aspekten liegen.

1.3. Evaluationsorientierte Qualitätsmanagementverfahren

An der HfM Dresden werden verschiedene evaluationsorientierte Instrumente und Verfahren zur Erreichung der Qualitätsziele, insbesondere im Kernprozess Studium und Lehre und zur Studiengangsentwicklung eingesetzt. Dabei spielen externe Evaluationsverfahren von Studiengängen eine wichtige Rolle. Interne Instrumente sind hingegen die Studiengangsevaluation, die Lehrevaluation sowie regelmäßige Befragungen von Studierenden, Absolventen und Absolventinnen, Lehrenden bzw. Beschäftigten allgemein.

Evaluationsorientierte Verfahren werden auf Basis der Evaluierungsordnung der Hochschule durchgeführt. Zuständig für die Formulierung von Grundsätzen für die Evaluation der Lehre ist der Senat (§ 85 Abs. 1 Nr. 12 SächsHSG). Um Evaluierungsmaßnahmen vorzubereiten und durchzuführen, setzt dieser eine Evaluierungskommission ein, bestehend aus dem Prorektor bzw. der Prorektorin für Studium und Lehre, einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin für das Qualitätsmanagement, zwei Lehrenden sowie zwei Studierenden aus beiden Fakultäten.

Für die Evaluierungsverfahren sind die folgenden Schritte definiert:

- Festlegen von Evaluierungszielen für die Hochschule insgesamt und die einzelnen Studiengänge
- Erhebung der Daten
- Auswertung der Daten
- Analyse der Daten und Abgleich mit den Evaluierungszielen
- Vorschläge von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung.

Die Evaluierungskommission analysiert die Ergebnisse des durchgeführten Verfahrens, nimmt eine Auswertung vor und erstellt einen Maßnahmenkatalog, der dem Rektorat vorgelegt wird. Über die vorgeschlagenen Maßnahmen wird das Benehmen mit dem Senat hergestellt.

Für die Durchführung von Evaluationen und Befragungen nutzt die Hochschule die Umfrage-Software Evasys.

1.3.1. Studiengangsevaluation

Im Auftrag des Rektorats werden die Studiengänge der Hochschule regelmäßig evaluiert. Die Evaluierung bezieht sich dabei auf die:

- Studierbarkeit
- Umsetzung der Modulbeschreibungen
- Transparenz und Dokumentation
- Wettbewerbsfähigkeit
- Nachfrage
- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung.

Die Ergebnisse werden der Hochschulöffentlichkeit nach Stellungnahme durch die Dekane und Dekaninnen vorgelegt. Die Einzelheiten des Verfahrens werden in Abstimmung mit dem Studierendenrat vom Senat beschlossen. Neu eingerichtete oder wesentlich veränderte Studiengänge werden gemäß § 9 Abs. 2 S. 3 SächsHSG unter Einbeziehung externer Gutachter/Gutachterinnen (siehe 2.3.2) bewertet.

Für die umfassende Überarbeitung von Studiendokumenten werden anlassbezogen fachspezifische Arbeitsgruppen gebildet, dies gilt insbesondere für die Umsetzung von Auflagen aus den Qualitätsmanagementverfahren oder auch neue rechtliche Regelungen (z. B. für die Lehramtsstudiengänge durch die Neufassung der Lehramtsprüfungsordnung I) oder Vorgaben aus dem SMWK.

1.3.2. Externe Evaluierung von Studiengängen

Entsprechend § 9 Abs. 2 S. 3 SächsHSG ist für neu eingerichtete oder wesentlich veränderte Studiengänge eine Bewertung unter Einbeziehung unabhängiger Gutachterinnen und Gutachter vorgesehen. Die HfM Dresden hat auf der Grundlage dieser gesetzlichen Verpflichtung den Bachelor- und den Masterstudiengang Lehramt Doppelfach Musik, den Bachelorstudiengang Instrumental- und Gesangspädagogik sowie den Masterstudiengang Musikpädagogik einer Programmakkreditierung unterzogen. Zur Durchführung weiterer externer Evaluierungen entscheidet das Rektorat unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben, des Bedarfs an einer externen Expertise sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen über den Zeitpunkt sowie die Art und Weise der Durchführung.

Ziel eines solchen Begutachtungsverfahrens ist die Bewertung der fachlich-inhaltlichen Qualität und die Prüfung der Erfüllung der formalen Kriterien für die Durchführung des Studienganges. Die Begutachtung erfolgt im Rahmen eines Peer-Review-Verfahrens. Die HfM Dresden stellt externen Gutachtern und Gutachterinnen ausführliche Berichte und Kennzahlen zu den jeweils zu begutachtenden Studiengängen zur Verfügung und ermöglicht ergebnisoffene Gespräche der Gutachter und Gutachterinnen mit allen Statusgruppen der Hochschule. Die aus der Begutachtung resultierenden Auflagen und Empfehlungen der Gutachterkommission werden in den Hochschulgremien diskutiert und entsprechende Maßnahmen werden umgesetzt bzw. Anpassungen an Studiendokumenten werden vorgenommen.

1.3.3. Lehrevaluation

Für die Lehrevaluation steht ein Katalog von qualitativen Erhebungsverfahren und spezifischen Methoden insbesondere von künstlerischen Unterrichten und künstlerisch-pädagogischen Unterrichten in Kleingruppen zur Verfügung.

Die Evaluierungskommission stellt für die Durchführung der Lehrevaluationen in theoretischen Unterrichten und künstlerischen Großgruppenunterrichten einen Kernfragebogen zur Verfügung, die Befragung wird über die Umfrage-Software Evasys durchgeführt.

Die Auswahl der zu evaluierenden Lehrveranstaltungen des Studienganges erfolgt im Benehmen mit dem Studiendekan/der Studiendekanin auf Vorschlag der Evaluierungskommission oder auf Initiative der Lehrenden selbst. Die Ergebnisse der Evaluation verbleiben bei den Lehrenden. Ein Auswertungsgespräch durch die Lehrenden gemeinsam mit den beteiligten Studierenden ist vorgegeben. Innerhalb von zwei Jahren soll in der Regel mindestens je eine Lehrveranstaltung jedes/jeder Lehrenden bewertet werden². Die Evaluierung dient den Lehrenden zur Reflexion und Weiterentwicklung ihrer Lehre und gibt Impulse für hochschuldidaktische Weiterbildungsqualifizierungen (Evaluierungsordnung § 2 Abs. 2).

1.3.4. Befragungen von Studierenden, Beschäftigten und weiteren Zielgruppen

Befragungen als Instrumente des Qualitätsmanagements dienen dazu, Erfahrungswerte, Anregungen und Kritik von Studierenden, Beschäftigten und von weiteren Zielgruppen systematisch zu erfassen. Die Ergebnisse der Befragungsinstrumente fließen in die Weiterentwicklung von Studien-, Service- und Beratungsangeboten ein und werden für die Qualitätssicherung an der HfM Dresden genutzt. Alle Befragungen werden durch die Evaluierungskommission in enger Abstimmung mit dem Rektorat und dem/der Datenschutzbeauftragten entwickelt.

Die *Studierendenbefragung* wird in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt. Durch die Befragung aktueller Studierender lässt sich direkt von der Zielgruppe erfahren, welche Aspekte des eigenen Studiums sowie der jeweiligen Rahmenbedingungen als positiv eingeschätzt werden und was aus Studierendensicht als verbesserungswürdig empfunden wird. Die eigene Studierendenbefragung kann durch die Beteiligung an Befragungen Dritter z.B. durch Beteiligung an der Sächsischen Studierendenbefragung in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Dresden ergänzt und ggf. – je nach Fragebogengestaltung – auch ersetzt werden. Die hochschulübergreifende Studierendenbefragung hat neben den etablierten Fragen für Universitäten und Fachhochschulen, in Abstimmung mit den jeweiligen Hochschulen, auch spezifische Fragen für Studierende an Kunst- und Musikhochschulen entwickelt.

Die *Erstsemesterbefragung* wird bisher alle zwei Jahre durchgeführt. Die Studieneingangsphase ist sehr bedeutend für den weiteren Studienverlauf, somit soll die Befragung der Erstsemester-Studierenden Erkenntnisse über die Studieneingangssituation gewinnen. Im Studienjahr 2022/23 wurde sie erweitert zu einer Zulassungsbefragung, um auch Informationen darüber zu erlangen, wieso Bewerber und Bewerberinnen sich trotz eines Zulassungsangebots nicht für die Annahme eines Studienplatzes an der HfM Dresden entschieden haben.

Entsprechend der Studienerfolgsstrategie 2021 bis 2025 hat die Hochschule eine *Studienabbruchbefragung* etabliert und wird diese ab dem Studienjahr 2022/23 regelmäßig durchführen. Ziel der Befragung ist es, Problemstellungen und Herausforderungen für den Studienerfolg zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten, diesen entgegenzuwirken.

Die *Absolventenbefragung* soll Erkenntnisse zur Einschätzung des Studienerfolgs sowie Daten zur beruflichen und persönlichen Entwicklung der Alumni bringen. Weiterhin soll sie entsprechende Bedarfe erfassen, falls praxisrelevante Inhalte im Studium gefehlt haben könnten oder Weiterbildungsmaßnahmen nachgefragt sein könnten. Sie wurde bisher im Verbund mit weiteren Musikhochschulen im Rahmen des projektgeförderten Netzwerks der Musikhochschulen für Qualitätsmanagement & Lehrentwicklung durchgeführt. Die Absolventenbefragung kann durch die Beteiligung an Befragungen durch Dritte wie z.B. durch Beteiligung an der

² Sofern der/die Lehrende mindestens sechs Studierende unterrichtet, um bei der Befragung die Anonymität der Studierenden wahren zu können.

Sächsischen Absolventenstudie in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Dresden ergänzt und ggf. – je nach Fragebogengestaltung – auch ersetzt werden. Die sachsenweite Absolventenbefragung umfasst neben den etablierten Fragen für Universitäten und Fachhochschulen, in Abstimmung mit den jeweiligen Hochschulen, auch spezifische Fragen für Alumni der Kunst- und Musikhochschulen. Eine dauerhafte Beteiligung der HfM Dresden an der Sächsischen Absolventenstudie wird angestrebt. Somit sind nicht nur Befragungen der aktuelleren Prüfungsjahrgänge möglich, sondern auch Nachbefragungen früherer Prüfungsjahrgänge.

Neben dem Fokus auf den Student Life Cycle und die Befragung der entsprechenden Zielgruppen werden außerdem themen- und anlassbezogene *Befragungen von Beschäftigten* durchgeführt z. B. zu hochschuldidaktischen Weiterbildungsbedarfen, die wiederum zur Qualität der Lehre beitragen.

1.4. Qualitätssicherung in Wissenschaft und Forschung

Die bisher beschriebenen Maßnahmen, Verfahren und Strukturen des Qualitätsmanagements dienen vor allem der Qualitätssicherung in den Kernprozessen Studium und Lehre sowie den unter Punkt 2.2. beschriebenen Führungs- und Unterstützungsprozessen an der Hochschule. Die Qualitätssicherung im Bereich der Wissenschaft und Forschung wird gewährleistet durch hochschuleigene Ordnungen. Zu nennen sind die Habilitationsordnung sowie die Promotionsordnung, die sich derzeit in der Überarbeitung befindet und sich an den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem vom April 2023 orientieren wird. Regelungen zur Erstellung wissenschaftlicher Bachelor-, Master- und Staatsexamensarbeiten sind in den jeweiligen Studien- und Prüfungsordnungen verankert.

Wissenschaftliche Standards sowie Regelungen zum Umgang mit wissenschaftlichen Fehlverhalten sind in der Ordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis formuliert, welche von einer durch das Rektorat eingesetzten Arbeitsgruppe erarbeitet worden ist und zum Wintersemester 2022/2023 in Kraft getreten ist. Die Hochschule orientiert sich dabei an den Empfehlungen aus den „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft vom September 2019. Die Ordnung gilt verbindlich für alle Personen, die an der HfM oder für diese wissenschaftlich oder wissenschaftsunterstützend tätig sind

Mit der Ordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis wurde u. a. ein Verfahren zur Untersuchung wissenschaftlichen Fehlverhaltens etabliert sowie die Funktion einer unabhängigen Ombudsperson und einer stellvertretenden Ombudsperson als auch eine ständige Untersuchungskommission eingeführt.

Unter Beachtung des Rahmenkodex über den Umgang mit befristeter Beschäftigung und die Förderung von Karriereperspektiven an den Hochschulen im Freistaat Sachsen schließt die HfM Dresden mit wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Qualifizierungsphase Betreuungsvereinbarungen ab, die die fachliche Beratung sowie Maßnahmen zur Unterstützung der wissenschaftlichen Selbständigkeit, Mentoring und Maßnahmen der Karriereförderung festlegen

1.5. Unterstützende Verfahren und Instrumente

Die Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements werden unterstützt durch weitere Regularien, Strukturen und Instrumente, die in den Bereichen Studium, Lehre, künstlerische Praxis, Forschung und Verwaltung verankert sind bzw. zukünftig noch etabliert werden.

1.5.1. Personalgewinnung und Onboarding

Personalentwicklung ist ein Kernprozess der Qualitätssicherung, an Hochschulen liegt das Augenmerk in diesem Zusammenhang insbesondere auf den Berufungsverfahren. Die Berufungsverfahren an der HfM Dresden werden entsprechend der hochschuleigenen Berufsordnung durchgeführt.

Bereits bei der Bewerbung sind von den Kandidaten und Kandidatinnen Ergebnisse von Lehrevaluationen vorzulegen. Bei erstmals berufenen Professoren und Professorinnen findet vor Ablauf der ersten zwei Jahre eine Evaluation statt, in welche die Evaluation einer Lehrveranstaltung mit Studierenden, mindestens zwei Gutachten zu Lehrveranstaltungshospitationen in zwei verschiedenen Veranstaltungen sowie ein Eigenbericht des Neuberufenen/der Neuberufenen, u. a. zu methodischen und didaktischen Fortbildungen und zur Mitwirkung bei Qualitätssicherungsverfahren einfließen.

Seit 2021 wird zu Beginn des neuen Studienjahres ein Workshop für neuberufene Professoren und Professorinnen sowie wissenschaftliches und künstlerisches Personal durchgeführt mit dem Ziel, die Lehrenden in die Strukturen und Abläufe der HfM Dresden einzuführen, erste fachübergreifende Vernetzungen zu fördern und sie mit Verantwortlichen aus der Hochschulleitung, den Dezernaten sowie den zentralen Einrichtungen bekannt zu machen. Dieser Orientierungsworkshop soll weiterentwickelt und verstetigt werden.

Für die Vergabe von Lehraufträgen, die an Kunsthochschule im Sinne des SächsHSG eine besondere Funktion in der Lehre erfüllen, sind Standards für die Ausschreibung und Auswahl der Lehrkräfte definiert.

Für die Einarbeitung von neuem Personal ist ein Leitfaden sowie eine Checkliste zur Nutzung durch die Vorgesetzten erarbeitet worden und im Personalentwicklungskonzept verankert worden.

1.5.2. Qualifizierung und Weiterbildung

Die Maßnahmen zur (Weiter-)Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Personalentwicklungskonzept der Hochschule verankert, welches 2018 verabschiedet wurde. Qualitätsentwicklung in der Lehre ist zentrales Anliegen der Personalentwicklung der Hochschule.³ Für die Beratung der Lehrenden sowie die Koordinierung und das Angebot von Aktivitäten im Bereich der hochschuldidaktischen Weiterbildung ist an der HfM Dresden und anteilig an der HfBK Dresden ein Referent bzw. eine Referentin Hochschuldidaktik tätig. Neuberufene Professoren und Professorinnen sind zur Teilnahme an vier hochschuldidaktischen Weiterbildungen innerhalb der ersten zwei Jahre verpflichtet. Die Hochschule nutzt dabei die Angebote des Hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen im Rahmen einer Kooperation sowie die Angebote des Netzwerks Musikhochschulen. Außerdem können die Lehrenden weitere Angebote vorschlagen.

Durch die Beteiligung im Netzwerk der Musikhochschulen für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung konnten Lehrende der HfM Dresden an musikhochschulspezifischen Weiterbildungsangeboten teilnehmen. Das Netzwerk wurde 2012 aus Mitteln des Qualitätspaktes Lehre des Bundes gegründet und unterstützte die Hochschulen zu Fragen der Qualitätsentwicklung sowie beim Auf- und Ausbau ihres Qualitätsmanagements. Aktuell ist die HfM Dresden Mitglied des Qualitätsnetzwerks, welches als Nachfolgeprojekt im Sommer 2021 unter dem Titel „Netzwerk 4.0 der Musikhochschulen“ startete. Sitzhochschule ist die Hochschule für Musik Detmold. Gefördert wird es als bundesweit mitgliederstärkstes Verbundprojekt im Programm „Hochschullehre durch Digitalisierung stärken“ der Stiftung Innovation in der Hochschullehre zunächst bis Juli 2024. Das Netzwerk 4.0 versteht sich als strategische Allianz. Darin engagieren sich 18 der 24 Musikhochschulen in Deutschland, um die Potentiale der Digitalisierung für Lehre und Studium an Musikhochschulen gemeinsam zu erschließen. Das Netzwerk entwickelt Konzepte, Beispiele guter Praxis und Lernangebote mit Digitalisierungsbezug für Studium und Lehre, die von allen beteiligten Hochschulen genutzt werden können. Es bietet eine Kommunikations-, Austausch- und Lernplattform durch verschiedene Fort- und Weiterbildungsformate für Lehrende, wie z.B. Workshops, Schulungen, kollegiale Beratungen sowie ein umfangreiches Lehrzertifikatsprogramm.

³ Vgl. Personalentwicklungskonzept der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden – Erste Fassung – Juni 2019, Seite 25 ff.

Auch Hochschulintern werden Formate des kollegialen Austauschs zwischen künstlerisch Lehrenden unterstützt, wie z. B. gemeinsame Projekte, Teilnahme an Konferenzen oder Symposien, Einladung von Lehrenden zu Meisterkursen, Hospitationen (auch bei Lehrenden anderer Fachrichtungen) und das gemeinsame Unterrichten.

Zum Auf- und Ausbau von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung hat die Hochschule im Juni 2022 eine Strategie zum Lebenslangen Lernen verabschiedet. Im Rahmen dieser Strategie wurde Ende 2022 eine Befragung aller Lehrenden hinsichtlich ihrer Weiterbildungsbedarfe durchgeführt.⁴ Diese Bedarfe werden in die Weiterentwicklung der entsprechenden Angebote für die Lehrenden eingehen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung unterstützt die Hochschule in der Weiterentwicklung ihrer fachlichen sowie persönlichen Qualifikationen mit der Veröffentlichung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und der Einladung zu speziellen Weiterbildungsangeboten⁵. Dazu greift die Hochschule u. a. auf Angebote des Fortbildungszentrums Meißen zurück. Qualifizierungen finden für die gesamte Organisationseinheit im Team (Kollektivfortbildung, vorrangig als Inhouse-Seminare) oder individuell statt. Der jeweilige Fort- bzw. Weiterbildungsbedarf wird mit den Vorgesetzten abgestimmt, z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs oder bei Trainings für bestimmte Berufs- oder Mitarbeitergruppen bzw. anhand von Mitarbeiterbefragungen festgestellt.

1.5.3. Mitarbeitergespräche

Das Instrument der Mitarbeitergespräche für Beschäftigte in der Hochschulverwaltung ist an der HfM Dresden 2019 mit einer Dienstvereinbarung verbindlich eingeführt worden. In einem jährlichen Turnus durchgeführt, gibt das Mitarbeitergespräch die Möglichkeit, auf die geleistete Arbeit zurückzublicken und mögliche Veränderungen und zukünftige Vorhaben zu besprechen. Die Beschäftigten können ihre persönliche Arbeitssituation reflektieren und gemeinsam mit ihren Vorgesetzten mögliche Änderungen vereinbaren. Die Führungskräfte erhalten Feedback von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und werden auf Themen hingewiesen, die im Rahmen der etablierten Qualitätsmanagement-Instrumente zu betrachten und zu bearbeiten sind.

Die Dienstvereinbarung beinhaltet einen Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche, so dass diese auf partnerschaftlicher Basis in offener Gesprächskultur mit wechselseitiger Verantwortung, Vertrauen und Fairness geführt werden können. Ziel dieses Instrumentes ist es, die Arbeitszufriedenheit zu erhalten und zu steigern, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung planen zu helfen als auch Transparenz in Fragen der Aufgabenverteilung und der Entscheidungsprozesse zu schaffen.⁶

Die Mitarbeitergespräche sind ein wesentliches Instrument, die von den Gremien der Hochschule verabschiedeten Ziele umzusetzen und neue Ziele für die Zukunft zu finden und zu vereinbaren.

1.5.4. Beschwerde- und Konfliktmanagement

Die HfM Dresden verfügt über mehrere Instrumente des Beschwerde- und Konfliktmanagements. Seit 2020 ist auf den Webseiten der HfM Dresden ein anonym ausfüllbares Onlineformular zur Übermittlung von Lob und Kritik veröffentlicht. Eingehende Hinweise werden durch die HfM Dresden geprüft und zur weiteren Bearbeitung an die jeweils verantwortlichen Stellen weitergeleitet. Die

⁴ Vgl. Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden - LEBENSLANGES LERNEN - vorgelegt zum 30.06.2022, Seite 10.

⁵ Vgl. Personalentwicklungskonzept der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden – Erste Fassung – Juni 2019, Seite 22.

⁶ Vgl. Dienstvereinbarung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen vom 04.04.2019, Seite 6.

Möglichkeit, Feedback in einer anonymisierten Form zu geben, richtet sich insbesondere an Studierende, die regelmäßig auf dieses Formular hingewiesen werden.

Beschäftigten der HfM Dresden steht darüber hinaus eine Ansprechperson für Beschwerden im Sinne des § 13 (1) AGG zur Verfügung. Zur Vermeidung von Vorfällen und Konflikten im Kontext sexueller Diskriminierung und Gewalt hat die HfM Dresden Konfliktlösungsmechanismen etabliert, die u. a. Handlungsleitfäden und eine Ansprechperson umfassen. Außerdem hat der Hauptpersonalrat mit dem SMWK eine Dienstvereinbarung zur „Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ abgeschlossen, die auch für die HfM Dresden gilt.⁷

Mit Senatsbeschluss vom 26.09.2023 hat die HfM Dresden ein Vertrauenssteam eingerichtet, das aus dem bzw. der Gleichstellungsbeauftragten der Hochschule, der Beauftragten gegen sexualisierte Diskriminierung und Gewalt, der Ansprechperson entsprechend Antidiskriminierungsgesetz, einem oder einer Studierenden sowie einem Rektoratsmitglied besteht. Das Vertrauenssteam koordiniert das Beschwerdemanagement und erstellt und überarbeitet Richtlinien und Vereinbarungen im Zusammenhang mit dem Beschwerde- und Konfliktmanagement.

2. Handlungsfelder und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der HfM Dresden

2.1. Berichtswesen und Hochschulcontrolling

Kennzahlen informieren hochschulintern als auch extern über ausgewählte und wichtige Sachverhalte der HfM Dresden. Sie bilden nicht nur für die übergeordneten Steuerungsprozesse der Hochschule die Entscheidungsgrundlage, sondern auch für die Arbeitsprozesse einzelner Abteilungen oder Beschäftigter.

Wie unter Punkt 2.1. dargelegt, werden bereits eine Vielzahl an Kennzahlen im Rahmen des Berichtswesens und des Hochschulcontrollings erfasst und ausgewertet. Regelmäßig sollte jedoch überprüft werden, ob eine Erweiterung der bereits zur Verfügung stehenden Kosten- und Leistungskennzahlen erforderlich ist. So wurde z. B. bei der Fortschreibung der Studienerfolgsstrategie 2021 bis 2025 als Maßnahme festgeschrieben, dass die Datengrundlage in Bezug zum Studienabbruch verbessert werden muss. Eine entsprechende regelmäßige Auswertung der Daten von exmatrikulierten Studierenden wurde inzwischen etabliert. Auch werden bestehende Daten nach Gleichstellungsgesichtspunkten ausgewertet. Für alle neu einzuführenden Kennzahlen gilt es, die für die Datenerfassung zuständige Stelle festzulegen sowie die Stellen bzw. Bereiche, an welche die Datenauswertung hochschulintern (und ggf. hochschulextern) zu berichten ist. Im Sinne eines QMS, welches sich auch zur Transparenz verpflichtet, ist es ein langfristiges Ziel, ein Kennzahlenmodell zu entwickeln, um darzustellen, welche Stellen welche Kennzahlen erfassen und in welchen Berichten/Veröffentlichungen die jeweiligen Kennzahlen zu finden sind bzw. eine jährliche hochschulinterne Veröffentlichung der wichtigsten Kennzahlen zu gewährleisten.

2.2. Prozessorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren

2.2.1. Etablierung eines ganzheitlichen Prozessmanagements

Prozessmanagement ist nicht nur auf der operativen, sondern auch auf der strategischen Ebene anzuwenden. Im operativen Prozessmanagement wird direkt in den jeweiligen Bereichen an der Optimierung und kontinuierlichen Überwachung einzelner Prozesse gearbeitet. Im strategischen

⁷ Dienstvereinbarung zur Konfliktlösung am Arbeitsplatz“ vom 24.04.2018, unter: https://www.hpr-smwk.sachsen.de/download/HPR_DV_Konfliktloesung.pdf.

Prozessmanagement erfolgt die systematische und kontinuierliche Steuerung der Prozessmanagementaktivitäten. Es verfolgt somit einen umfassenden Ansatz, um die strategischen Ziele einer Organisation zu erreichen und ist auf der obersten Leitungsebene der Organisation anzusiedeln.⁸ Die Arbeit auf beiden Ebenen im Zusammenspiel, die operative sowie die strategische, führen zu einem ganzheitlichem Prozessmanagement.

Für die Einführung des strategischen Prozessmanagements sollten zunächst Erfahrungen auf operativer Ebene gesammelt werden, aber gleichzeitig grundlegende Festlegungen für die strategische Ebene getroffen werden. Der Übergang vom reinen operativen hin zum ebenfalls strategischen Prozessmanagement kann in einem zweiten Schritt erfolgen.⁹

Für die Einführung eines ganzheitlichen Prozessmanagements an der HfM Dresden wird zunächst die genauere Betrachtung einzelner Prozesse und die Erstellung einer Prozesslandkarte aller an der Hochschule laufenden Führungsprozesse, der Kernprozesse und der Unterstützungsprozesse erfolgen. Die Prozesslandkarte dient dann als Grundlage für die Abbildung der definierten Prozesse und in einem weiteren Schritt für die eventuelle Optimierung bzw. Anpassung der Prozesse. Ziel der Abbildung der jeweiligen Prozesse ist die effizientere Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Zuordnung von Verantwortlichen sowie die Identifikation von Schnittstellen. Langfristiges Ziel dieser Prozessbeschreibungen ist es, diese hochschulintern an einer zentralen Stelle zu veröffentlichen. Dies wird Informationen und Wissen im Sinne eines Wissensmanagements sichern sowie für alle Hochschulangehörigen verfügbar machen und kann ebenfalls die Einarbeitung von neuem Personal erleichtern.

Bisher noch nicht untersuchte Prozesse aus den Bereichen Studium und Lehre, aus der Verwaltung, der künstlerischen Praxis und der Forschung sowie vor allem die Schnittstellenprozesse sollen zukünftig durch die Unterstützung von externen Beratern und Beraterinnen dokumentiert, optimiert und perspektivisch hochschulintern veröffentlicht werden. Hierbei können die kostenfreien Angebote im Rahmen der Prozessplattform Sachsen¹⁰ für die sächsische Staatsverwaltung genutzt werden. Diese umfassen zum einen Beratungsleistungen als auch die Nutzung der Software-Lösung PICTURE Prozessplattform, welche beispielsweise bereits im Projekt zur Einführung des Campus-Management-Systems an der HfM Dresden genutzt wird. Die Prozessplattform wird neben Behörden des Freistaats und kommunaler Behörden bereits von mehreren sächsischen Hochschulen aktiv genutzt.¹¹ Die Prozessplattform Sachsen ermöglicht die Dokumentation, Modellierung und Optimierung von Prozessen und bietet durch die zentrale Bereitstellung von Prozesswissen auch den Austausch zwischen einzelnen Einrichtungen. Die Beratungsleistungen umfassen unter anderem die Unterstützung bei der Initiierung und Koordinierung der Einführung der Methoden des Prozessmanagements, die Unterstützung bei der Fortschreibung und Weiterentwicklung von Handbüchern, Leitfäden u. a. Standards sowie die Durchführung von Schulungen zum Prozessmanagement.

Nachdem im operativen Prozessmanagement erste Meilensteine, wie die Prozesslandkarte und konkrete Arbeit an einzelnen Prozessen, erreicht worden sind, kann mit dem Aufbau des strategischen Prozessmanagements, begonnen werden. Dieses erfolgt in sechs Schritten:

1. Definition der Ziele
2. Ermitteln der Ausgangssituation
3. Erfassen und Priorisieren der Prozesse
4. Definition von Standards
5. Etablieren eines Prozesscontrollings
6. Schaffen organisatorischer Grundlagen.¹²

⁸ Vgl. Netzwerk Prozessmanagement (Hrsg.): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftenatz des Netzwerks Prozessmanagement, 2018, Seite 3.

⁹ Vgl. Ebenda, S. 2.

¹⁰ <https://www.prozessplattform.sachsen.de/index.html>

¹¹ <https://www.prozessplattform.sachsen.de/weitere-organisationen-4773.html>

¹² Vgl. Netzwerk Prozessmanagement (Hrsg.): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftenatz des Netzwerks Prozessmanagement, 2018, Seite 2.

Dazu können die Praxishinweise und Checklisten des Leitfadens „Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung“ genutzt werden.

2.2.2. Einführung eines Dokumentenmanagementsystems

An der HfM Dresden wird bereits in einigen Bereichen (z. B. Dezernat Finanzen) die Software Regisafe als digitale Ablage von Dokumenten verwendet. Das langfristige Ziel wird sein, die Software als Dokumentenmanagementsystem (DMS) für die Gesamtheit der an der Hochschule genutzten Dokumente einzuführen.

Dabei ist die Aufgabe des DMS nicht nur die digitale und zentrale Archivierung aller elektronischen Dokumente, die innerhalb der Hochschule anfallen, sondern auch die rechtskonforme Archivierung von Dokumenten und die Gestaltung von effizienten Prozessen, welche die jeweiligen Dokumente innerhalb der Hochschule durchlaufen. Mithilfe des DMS werden Dokumente strukturiert gespeichert und sind umfänglich recherchierbar. Die Nutzer und Nutzerinnen können ein Dokument gezielt suchen und immer auf die aktuell geltende Version zugreifen bzw. den aktuellen Bearbeitungsstand des Dokuments einsehen. Ebenfalls können durch das DMS die Bedingungen des Datenschutzes eingehalten werden und die Rechte und Rollen zur Verwaltung und Nutzung von Dokumenten festgelegt werden. Ein Dokumentenmanagementsystem leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Optimierung von Prozessen und es schafft organisatorische Rahmenbedingungen, unter welchen alle Nutzer und Nutzerinnen von Dokumenten diese effizient verwenden können.

Im Prozess der Einführung des DMS ist zunächst zu sammeln und zu definieren, welche Dokumente an der Hochschule existieren und genutzt werden (z. B. Ordnungen, Verträge, Anträge, Beschlussvorlagen etc.) und wie momentan die Verarbeitungs-, Kommunikations- und Archivierungsprozesse erfolgen. In einem nächsten Schritt kann daraus der erforderliche Optimierungsbedarf abgeleitet werden, vor allem im Hinblick darauf, welche Dokumente über das DMS verarbeitet werden sollen und wie die Kommunikationsflüsse dazu angepasst werden sollen. Eine Überregulierung soll somit vermieden werden. Parallel dazu sollte ein Rollen- und Rechtekonzept zur Arbeit mit dem DMS erstellt werden, um den Datenschutz und die Informationssicherheit zu gewährleisten. Nach der erfolgten – schrittweisen – Einführung des Dokumentenmanagementsystems sollte im Sinne des PDCA-Zyklus eine regelmäßige Kontrolle und Optimierung des Systems stattfinden.

2.3. Evaluationsorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren

Die evaluationsorientierten Qualitätsmanagement-Verfahren sind in den letzten Jahren vor allem im Bereich der Befragungen weiterentwickelt worden. Die Befragungen sollen in den kommenden Jahren verstetigt und entsprechend der hochschulinternen Festlegungen regelmäßig durchgeführt werden (siehe Anlage 2).

Eine wiederkehrende Aufgabe aus den Befragungen wird die Umsetzung von neuen Qualitätsmanagement-Maßnahmen sein, welche aus der Auswertung der Befragungen abzuleiten sind. Folgende aktuell etablierte Maßnahmen können hier als Beispiele genannt werden: Im Studienjahr 2022/23 wurde erstmals ein jährlicher Lehrpreis mit dem Ziel ausgeschrieben, ausgezeichnete Leistungen in der Lehre zu würdigen und zu dokumentieren. Der Lehrpreis soll die besondere Bedeutung der Hochschullehre für die Ausbildung des künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchses sichtbar machen sowie durch unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zur Stärkung und Weiterentwicklung des Profils der HfM Dresden beitragen und innovative Lehrkonzepte und -methoden hochschulintern als auch extern bekannter machen. Ebenfalls abgeleitet aus der Studierendenbefragung, in welcher Studierende kritische Anmerkungen zur Bewertung und Durchführung der Prüfungen gemacht haben und auf Initiative des Studierendenrats, wurde am Ende des Sommersemesters 2022 eine Studierendenbefragung zu den Erfahrungen in künstlerischen Prüfungen

durchgeführt. Im Ergebnis dieser Befragung wurden hochschulweit gültige Prüfungskriterien für künstlerische Präsentationen in der Evaluierungskommission und in der Senatskommission Studium und Lehre entwickelt und vom Prüfungsausschuss der HfM Dresden bestätigt. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung sowie der Prüfungsbefragung wurden fachrichtungsspezifisch ausgewertet und mit den Verantwortlichen (Dekan/Dekanin, Studiendekane/Studiendekaninnen und deren Vertretungen sowie eines Studierendenvertreters/einer Studierendenvertreterin der jeweiligen Fachrichtung) diskutiert und weitere (fachrichtungsspezifische) Maßnahmen (z. B. zur Frage, wie lese ich Studienordnungen/Modulhandbücher) abgeleitet. In diesem Zusammenhang wurden auch Aspekte gesammelt, wie die gestellten Fragen für künftige Befragungen angepasst werden könnten.

3. Schlussbemerkung

Das nun vorliegende Qualitätsmanagementkonzept soll die Hochschule für Musik Carl Maria von Weber in die Lage versetzen, ihre definierten Qualitätsziele zu erreichen und gleichzeitig Entscheidungen zur Hochschulentwicklung im Sinne einer Vereinbarkeit der vielfältigen Interessen der Hochschulangehörigen zu treffen.

Mithilfe der bereits etablierten Qualitätsmanagementverfahren und der für die nächsten Jahre geplanten neuen Verfahren wird sichergestellt, dass alle relevanten Stakeholder ihre Erfahrungen und Sichtweisen in die stetige Qualitätsüberprüfung einbringen können und damit zu einer verlässlichen Basis für die Qualitätsentwicklung beitragen.

Der Erfolg der Qualitätsmanagementverfahren und somit der weiteren Qualitätsentwicklung der Hochschule hängt allerdings davon ab, dass sich alle Hochschulangehörigen in diesen Prozessen und den damit einhergehenden Veränderungen, z. B. ihrer eigenen Arbeitsabläufe oder der Rahmenbedingungen für ihr Studium, mitgenommen fühlen. Dies kann nur erreicht werden durch Transparenz im Handeln und einer stetigen internen Kommunikation in allen Gremien und Bereichen der Hochschule. Auch die Vermittlung der Wichtigkeit aller Akteure für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ist ein entscheidender Faktor. Das Qualitätsmanagement darf nicht als „Top Down“ Thema der Hochschulleitung wahrgenommen werden, sondern muss als Qualitätskultur von allen Hochschulangehörigen gelebt werden. Das bedeutet auch, eigene Anregungen und Erfahrungen sowie Verbesserungsvorschläge in die jeweiligen Prozesse einzubringen, um an der Qualitätsentwicklung aktiv mitzuwirken.

Anlage 1: Maßnahmenkatalog zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements an der HfM Dresden

In der folgenden Tabelle sind die für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements erforderlichen neu einzuführenden bzw. umzusetzenden Maßnahmen inklusive eines entsprechenden Zeitpunkts der Umsetzung aufgeführt:

Maßnahme	Umzusetzen bis
Berichtswesen und Hochschulcontrolling	
Bedarfsorientierte Erweiterung der Kosten- und Leistungskennzahlen	
Kennzahlenmodell etablieren	
Prozessorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren	
Nutzung einer Software-Lösung für das Prozessmanagement, z.B. PICTURE Prozessplattform	
Prozesslandkarte erstellen	
Prozesse beschreiben und optimieren	
Prozessbeschreibungen zentral zur Verfügung stellen	
Etablierung des strategischen Prozessmanagements	
Einführung Dokumentenmanagementsystem mit Software Regisafe	

Anlage 2: Qualitätsmanagementkalender der HfM Dresden

Die regelmäßige Durchführung der Maßnahmen des Qualitätsmanagements sind im folgenden Qualitätsmanagementkalender der HfM Dresden übersichtlich dargestellt. Nicht aufgeführt sind QM-Projekte, wie z. B. die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, welche nach erfolgter Umsetzung im Rahmen von regelmäßigen Prozessanalysen zu überprüfen sind.

Maßnahme	Zyklus der Durchführung	Zeitpunkt der Durchführung	Verantwortliches Gremium/verantwortliche Stelle
Berichtswesen und Hochschulcontrolling			
Jahresabschluss	jährlich		Rektorat
Lehrbericht	alle zwei Jahre		Dekanate
Gleichstellungsbericht	jährlich		Gleichstellungsbeauftragte
Zielvereinbarungsbericht			Rektorat
Veröffentlichung Kennzahlen	jährlich		Rektorat
Prozessorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren			
Regelmäßige Prozessanalysen			Rektorat
Evaluationsorientierte Qualitätsmanagement-Verfahren			
Studiengangsevaluation			Rektorat Evaluierungskommission
Externe Begutachtung von Studiengängen			Rektorat
Lehreevaluation	Eine Lehrveranstaltung jedes Lehrenden in regelmäßigen Abständen		Evaluierungskommission
Vergabe des Lehrpreises	jährlich		Evaluierungskommission
Studierendenbefragung	alle zwei Jahre		Evaluierungskommission, Stabsstelle Strategische Hochschulentwicklung
Erstsemester- und Zulassungsbefragung	alle zwei Jahre		Evaluierungskommission, Stabsstelle Strategische Hochschulentwicklung
Absolventenbefragung	alle drei Jahre		Evaluierungskommission, Stabsstelle Strategische Hochschulentwicklung
Studienabbruchbefragung	alle vier Jahre		Evaluierungskommission, Stabsstelle Strategische Hochschulentwicklung
Befragungen von Beschäftigten	anlassbezogen	anlassbezogen	Rektorat, Personalrat

Anlage 3: Literaturverzeichnis

Knoll, Elke: Ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem- Umsetzung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, in: Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, Sonderausgabe 2020.

Knoll, Elke: Kennzahlen als Teil des ganzheitlichen Qualitätsmanagements – Hochschulcontrolling an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, in: Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, Jahresband 2021.

Netzwerk Prozessmanagement (Hrsg.): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftensatz des Netzwerks Prozessmanagement, 2018.

Thom, Nico: Prozessorientierung an den Schnittstellen von Lehre und Verwaltung in Musikhochschulen, in: Clausen / Geuen (Hrsg.) Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen, Münster 2017.

Wroblewsky, Govinda: Musikhochschulen organisieren und entwickeln. Fünf Thesen zur Qualitätsentwicklung, in: Clausen / Geuen (Hrsg.) Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen, Münster 2017.