

# Erfolgreich mit- und voneinander lernen im Benchmarking-Club Musikhochschulen

18

Die Einführung von Benchmarkingprozessen in die Hochschulpraxis ist eng mit der seit Ende der 1990er-Jahre gestiegenen Autonomie von Hochschulen und der damit einhergehenden Notwendigkeit, eine Informationsgrundlage für die Selbststeuerung zu schaffen, verbunden. Benchmarking hilft den Hochschulen, über die gezielte Prozessanalyse Verbesserungspotenziale aufzudecken, die Vielzahl der ihnen übertragenen Aufgaben effektiver und effizienter zu erfüllen und im Wettbewerb zu bestehen.<sup>1</sup> Die Stärken-Schwächen-Analyse hilft, das Verständnis der eigenen Organisation und ihrer Geschäftsabläufe zu erhöhen sowie Strategien zu überprüfen.

## Benchmarking: Für Musikhochschulen besonders geeignet

Diese Vorteile erweisen sich speziell für Musikhochschulen als gewinnbringend. Deren Aufgaben unterscheiden sich zwar nicht von denen anderer Hochschularten, müssen aber von einer personell kleineren Verwaltung bewältigt werden. Der Prozessoptimierung kommt somit schon aus Effizienzgründen eine große Bedeutung zu. Zudem lässt sich das Hochschulgeschehen aufgrund der geringen Größe sowie der im künstlerischen Bereich besonders vielfältigen Qualitätsdimensionen nur schwer in aussagefähige Kennzahlen abbilden.

## Zusammenarbeit im Benchmarking-Club Musikhochschulen

Diese Ausgangslage führte 2011 zur Zusammenarbeit im „Benchmarking-Club Musikhochschulen“. In den mittlerweile sechs Projektphasen, die jeweils mehrere Workshops umfassten, wurden bisher folgende Themenschwerpunkte behandelt: Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Lehrqualität und Lehrerfolg, Einsatz von nebenberuflicher Lehre/Lehrbeauftragten, Berufungsverfahren<sup>2</sup>, Bewerbung und Zulassung, Veranstaltungen sowie „Finanzen und Finanzmanagement“ jeweils mit speziellem Bezug zu Musikhochschulen. In der Regel arbeiten dabei sechs bis acht Hochschulen an der Bearbeitung relevanter strategischer Fragestellungen in Form eines systematischen Vergleichs und Austauschs zusammen. Bei der

inhaltlich-konzeptionellen Vor- und Nachbereitung sowie der moderativen Begleitung kooperieren das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) und HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE).

Zu Beginn jedes Workshop-Zyklus entscheiden die Hochschulen neu, ob sie sich beteiligen möchten, sodass die Zusammensetzung im Rahmen der festen Mitglieder variiert. Ausdrückliches Ziel der thematisch zentrierten Arbeit ist, die aus dem Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse in die Handlungspraxis der Hochschulen zu überführen.

Das Benchmarking dient insbesondere der Unterstützung der Qualitäts- und Organisationsentwicklung und beruht auf dem systematischen Vergleich und den langfristig angelegten gemeinsamen Lernprozessen der Partner und ist auf die gezielte Identifikation der besten Praktiken der Hochschulen ausgerichtet.

Seitens der Musikhochschulen stellen die Kanzlerinnen und Kanzler den personellen Kern. Zu den besonderen Stärken des Projektes gehört die Einbindung weiterer Personen aus der Hochschulleitung, der Fachbereiche, der Verwaltung sowie aus dem Kreis der Studierenden.

## Bewertung der Ergebnisse aus Sicht der Hochschulen

Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Benchmarking-Club sind: Für einen fruchtbaren Austausch ist das bestehende Vertrauensverhältnis unverzichtbar. Wer sich zum Benchmarking aufmacht, sollte die Bereitschaft mitbringen, Bestehendes auf den Prüfstand zu stellen und dazulernen zu wollen. Die Workshops sind keine Marketingveranstaltung für die eigene Hochschule, sondern ein organisierter Lernort, um aus den Erfahrungen anderer die richtigen Schlussfolgerungen für die eigene Arbeit abzuleiten.

<sup>1</sup> Schedler, K., (2003). Der Aspekt Benchmarking (an Universitäten) Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler (Hrsg.): Wettbewerb, Kooperation, Benchmarking: Geeignete Instrumente für Hochschulentwicklung?, Weimar, S. 29.

<sup>2</sup> Dölle, F.; Schröder, T. (2014). Wer sucht, der findet - wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. Hochschulmanagement, 9. Jg. Nr. 3 + 4, S. 101 - 108.

### Übersicht 1: Aktuell und früher am BMC beteiligte Hochschulen

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin</li> <li>■ Hochschule für Musik Detmold</li> <li>■ Folkwang Universität der Künste Essen</li> <li>■ Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt</li> <li>■ Hochschule für Musik und Theater Hamburg</li> <li>■ Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover</li> <li>■ Hochschule für Musik und Tanz Köln</li> <li>■ Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“ Leipzig</li> <li>■ Musikhochschule Lübeck</li> </ul> | <p>In der Vergangenheit beteiligt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hochschule für Künste Bremen</li> <li>■ Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden</li> <li>■ Hochschule für Musik und Theater Rostock</li> </ul> |
|---|---|

Zur erfolgreichen Gestaltung einer Projektphase tragen entscheidend bei:

Erstens die Verabredung des Themenschwerpunktes. So sollte der Frage genügend Zeit gewidmet werden, worin das gemeinsame Erkenntnisinteresse der Beteiligten liegt. Dieser rote Faden bedingt am Ende den Maßstab des Erfolges. Zweitens die Beantwortung der Frage, ob das Thema bezogen auf die Hochschulen genügend Bedeutung hat, um intensiv vergleichend bearbeitet zu werden. Für strukturelle Besonderheiten und Unterschiede zwischen den Hochschulen mag es gute Gründe geben, die sich gegenseitig vorzustellen lohnend sein kann. Drittens die inhaltlich-konzeptionelle Vorbereitung des Themas und die externe Begleitung der Projektphasen. Dazu gehört rechtzeitig zu klären, ob weitere Mitglieder aus den Hochschulen in die Workshops einbezogen werden sollten. Viertens die Hinzuziehung

hochschulerfahrener Moderatoren, die eine engagierte kollegiale Diskussion inhaltlich und zeitlich auf die vereinbarten Ziele des Workshops zu lenken vermögen. Und schließlich fünftens: das Zusammenführen und Aufbereiten der auf Moderationstafeln, auf Flipcharts und in Prozessdiagrammen vorliegenden Ergebnisse. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, bei der Umsetzung an ihren Hochschulen darauf zurückzugreifen und die Ergebnisse auch außerhalb des Benchmarking-Clubs zur Diskussion zu stellen.

### Fazit

Aus der Sicht der beteiligten Hochschulen hat sich das Benchmarking im zuvor beschriebenen Sinne als ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement, die Organisationsentwicklung und die Optimierung von Geschäftsprozessen erwiesen.

#### Zur Person

**Frank Dölle** ist stellvertretender Abteilungsleiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW).

**Hans Joachim Völz** ist Kanzler der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin und Sprecher der Kanzler\*innen der deutschen Musikhochschulen.

**Joachim Müller** ist Geschäftsbereichsleiter Hochschulinfrastruktur beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

**E-Mail:** doelle@dzhw.eu

**E-Mail:** kanzler@hfm-berlin.de

**E-Mail:** j.mueller@his-he.de

