

Was bedeutet Professionalisierung für den Arbeitsalltag ?

Die persönliche Sicht

Hans Bertels, Kanzler
Hochschule für Musik Detmold

Gliederung

1. Professionalisierung und Musikhochschule
– eine Dialektik ?
 - > einleitende Gedanken zur Erforderlichkeit der Professionalisierung (des Managements)
2. Erfahrungsbericht
 - > Validität der Professionalisierung in der Praxis
3. Fazit und Konsequenzen

1. Professionalisierung und Musikhochschule

- >> Stichwort Professionalisierung –
Anforderungsprofil für Kanzler ?
- Staatsexamen Lehramt
 - Verwaltungsstudium FHSÖV
 - 16 Jahre Verwendung v.a. in personalrechtlichen Sachgebieten
 - Bezirksregierung Detmold
 - Ministerium des Innern Potsdam
 - Innenministerium Düsseldorf

Studium HWM an der FH Osnabrück 2004 bis 2006

>> MBA

1. Professionalisierung und Musikhochschule

>> Stichwort Professionalisierung – erforderlich in einer Hochschule für Musik?

- Im WS 2008/09 insgesamt 701 (!) Studierende
- Kleine Gruppen, vorwiegend Einzelunterricht
- 61 Professuren + 15 „weitere“
- 21 Lehrkräfte für besondere Aufgaben
- 127 Lehrbeauftragte
- 55 weitere (WHK, KHK, SHK)
- Verwaltung: 48 Personen



Exzellenz in der Vermittlung ...

...der
klassischen
Musikkultur





**hochspezialisierte
Ausbildungsstätte
für ...**

**... Leiter von
Musikaufnahmen
jeglicher Art**



1. Professionalisierung und Musikhochschule

- Studiengänge für
 - Komponisten, Dirigenten
 - Orchestermusiker,
 - Pianisten,
 - Opern-, Lied- und Oratoriensänger,
 - Kirchenmusiker
 - Schulmusiker,
 - Gesangs- und Instrumentalpädagogen,
 - Tonmeister
 - Musikvermittler/Konzertpädagogen u.v.m.

- Einführung BA-Studiengänge zum WS 08/09
- Einführung MA-Studiengänge zum WS 09/10

1. Professionalisierung und Musikhochschule

- Rektoratsverfassung
 - Rektor
 - Prorektoren mit besonderer Zuständigkeit
 - Kanzler
- 3 Fachbereiche, weitere Institute
- im wissenschaftl. Bereich Kooperation mit der Universität Paderborn
- In jüngster Zeit zahlreiche „Sonderbereiche“ wie Musikergesundheit, Hochbegabtenzentrum, Konzept „SMS“, u.v.m.
- Einführungsprozess Doppik

1. Professionalisierung und Musikhochschule

- KunstHG >> HFG „light“
 - Körperschaft des öffentlichen Rechts
 - Einrichtung des Landes NRW
- Weitgehende Autonomie
- Globalhaushalt
- Profilausrichtung nach ZV mit dem Land NRW
- Aber: bleibt „Landeseinrichtung“
- Einführung Studienbeiträge zum SoSe 2007
- Weitreichendes Stipendiensystem – u.a. Studienfonds OWL

1. Professionalisierung und Musikhochschule

Also:

- >> qualitativ vergleichbare Strukturen
(Ausnahme: Forschung), lediglich
quantitative Unterschiede
- >> keine Dialektik !
- >> (Gerade?) auch in kleineren Hochschulen
Professionalisierung unbedingt erforderlich

2. Erfahrungsbericht

- Ausgang: Entschließung des 202. Plenums der HRK „Professionalisierung als Leitungsaufgabe“ (2004)
- 6 Aussagen << >> Validität = persönliche Sicht
- Fokus:
 - Eigener Verantwortungsbereich
 - (Verantwortungsbereich des Rektorates)

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 1:** „Die Komplexität der hochschulinternen Prozesse und der Steuerungsprozesse zwischen Staat und Hochschule ist mit den herkömmlichen Steuerungsmöglichkeiten nicht zu bewältigen.“
- **Persönliche Sicht:**
 - Bisher behördentypische Verwaltungsstruktur
 - Kleine, voneinander abgegrenzte Sachgebiete
 - Kompetenzgerangel
 - Wenig Blick auf die Gesamtheit der Hochschule
 - Fehlende teamorientierte Betrachtung
 - Erforderlichkeit des Wandels nicht gesehen

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 2:** „Strategisches Handeln (...) kann nur in Strukturen gelingen, die auf strategische Gestaltung statt auf Verwaltung und Vollzug, auf Steuerung und Leitung statt auf Aggregation von Einzelinteressen ausgerichtet sind.“
- **Persönliche Sicht:**
 - Häufig fehlende Strategie-Diskussion (auf beiden Ebenen)
 - Stattdessen reines operatives Geschäft
 - Wenig Akzeptanz der Zuhilfenahme professioneller externer „Strategie-Helfer“
 - Mangelnde Selbstreflexion bzgl. der eigenen Aufgabe, dadurch fehlende Neu-Identifikation mit veränderten Aufgaben

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 3:** eine stetige Diversifikation des Hochschulsystems führt „in der Lehre zu einer zunehmenden Entkoppelung von Disziplin und akademischer Ausbildung, da sich die Studiengänge weniger an wissenschaftlichen Disziplinen als an bestimmten beabsichtigten Qualifikationsprofilen der Absolventen orientieren.“
- **Persönliche Sicht:**
 - Berufsspezifische Prägung der Studienangebote erkannt
 - Fachübergreifende Angebote im Studium wie Musik-Management, Career Center oder dergl.
 - Fokus eher auf Lehre, wenig Raum für Management

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 4:** „Außen- und Binnenverhältnis der Hochschulen werden zunehmend durch Wettbewerb um Ressourcen und Reputation gekennzeichnet. Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, müssen Hochschulen ein spezifisches Profil entwickeln.“
- **Persönliche Sicht:**
 - Wettbewerbssituation nicht gesehen
 - Fehlendes Gesamt-Profil der Hochschule
 - Kein gemeinsames Leitbild

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 5:** „Aus dem sich diversifizierenden Aufgabenspektrum der Hochschule resultiert zunächst die Forderung an den Staat, den Hochschulen die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sie den an sie gerichteten Anforderungen gerecht werden können.“
- **Persönliche Sicht:**
 - HFG-ähnliche Kompetenzen
 - Zwar Autonomie und Verantwortung, aber nicht immer konsequent: oft schwierige Rahmenbedingungen (Bsp.: Kassenwesen)

2. Erfahrungsbericht

- **Aussage 6:** „Hochschulinterne Veränderungsprozesse bis hin zum Wandel der akademischen Kultur sind nicht zuletzt kommunikative Herausforderungen. (...) Ein wesentliches Element professioneller Hochschulleitung ist daher die Kommunikation mit den Hochschulmitgliedern.“
- **Persönliche Sicht:**
 - Fehlende formalisierte Kommunikationsprozesse
 - Mangelnde Akzeptanz anerkannter Standards
 - Kommunikations-Strategie für Veränderungsprozesse erforderlich

3. Fazit und Konsequenzen

Fazit:

- Fokus:
 - Land >> Rahmenbedingungen
 - Lehre >> Umstellung/Erweiterung Studienstruktur
 - Verwaltung >> aufgabenkritische Neuorganisation
- Erkenntnis der Erforderlichkeit von Veränderungsprozessen: JA
- Erkenntnis der Erforderlichkeit der Professionalisierung: JA bis NEIN
- „Keine Not“.

3. Fazit und Konsequenzen

- Aber Aussage HRK:

„Noch mehr als früher werden Unterstützungsprozesse zu notwendigen Bedingungen für die Realisierung der Kernprozesse.“

3. Fazit und Konsequenzen

Konsequenzen:

- Strategie für die Strategie der Hochschulmanager erforderlich
 - Hochschulmanager verantwortlich für die nachhaltige Implementierung professioneller Strukturen
 - >> Management der Professionalisierung
- Hochschulmanager verantwortlich für die Aktualisierung der Professionalisierung
 - nachhaltige Weiterqualifizierung > Professionalisierung der Professionalisierung

3. Fazit und Konsequenzen

>>

Professionalisierung mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung und Standardisierung.

>>

Beruf des Hochschulmanagers wird zur „Profession“.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

