



Podiumsdiskussion

Projekte in der Praxis – Wer managt was und wie an Musikhochschulen?

In der Podiumsdiskussion unter dem Titel „Projekte in der Praxis – Wer managt was und wie an Musikhochschulen?“ loteten Lukas Bischof, Prof. Dr. Ludwig Holtmeier und Dr. Nadine Kegen unter der Moderation von Claudia Krämer und Nico Thom die Spezifika und Gelingensbedingungen von Projektmanagement an Musikhochschulen aus.

Gefragt nach ihrem Verständnis von Projekten im Kontext einer Musikhochschule sprachen sich die Diskussionsteilnehmer einhellig für einen trennscharfen Gebrauch des Begriffs „Projekt“ (mit klar unterscheidbaren Phasen) aus und verwiesen darauf, dass es diesbezüglich an Musikhochschulen keine grundlegenden Abweichungen gebe.

Nach Einschätzung der Diskutantinnen und Diskutanten bilden Projekte mittlerweile ein globales Phänomen und ein zentrales Element von Hochschule. Um in den oft starren Hochschulstrukturen erfolgreich projektorientiert zu arbeiten, sind aus Sicht der Diskussionsteilnehmer schrittweise Organisationsveränderungen nötig, die bestehende mit neuen Strukturen verknüpfen. Eine zentrale Stellschraube für solche Veränderungsprozesse an Musikhochschulen sei, so Prof. Dr. Ludwig Holtmeier, die Berufungspolitik. Veränderungsprozesse ausschließlich mit dem bestehenden Personalstamm durchzuführen, erfordert nach Einschätzung von Dr. Nadine Kegen sehr langen Atem. Entscheidend ist, wie Lukas Bischof unterstrich, die Legitimität des jeweiligen Projekts innerhalb der Organisation, wozu auch die explizite Unterstützung durch die Führungsebene sowie die breite Beteiligung von Stakeholdern gehört.

Im zweiten Teil der Diskussion standen konkrete Fragen der Projektsteuerung an Musikhochschulen im Vordergrund. Diese muss, so Prof. Dr. Ludwig Holtmeier, neben einem strukturellen Modernisierungsbedarf auch die in manchen Bereichen hohen Personalfuktuation berücksichtigen, die besonders dann ins Gewicht fällt, wenn Projekte stärker personell als institutionell verankert sind und die personelle Kontinuität während der Projektlaufzeit gefährdet ist. Als Schlüssel zu einer gelingenden Projektsteuerung betrachteten die Teilnehmenden das Verständnis von Projektmanagement als Change-Management, wozu etwa die möglichst frühzeitige und umfassende Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört. Dies ermögliche, so Dr. Nadine Kegen, einen allmählichen Einstellungswandel innerhalb der Organisation hin zu einer breiteren Akzeptanz von projektbasiertem Arbeiten. Die Aufgabe der Leitung sieht Prof. Dr. Ludwig Holtmeier besonders darin, die Projektökonomie verantwortungsvoll auf die Leistungsfähigkeit der Organisation abzustimmen und gründlich abzuwägen, an welchen Stellen externe Beratung sinnvoll ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren sich einig, dass das Netzwerk Musikhochschulen dabei eine wichtige Ressource für Wissensvermittlung und partnerschaftlichen Austausch bildet. Nach konkreten Hilfsmitteln zur Projektsteuerung gefragt, nannten die Diskussionsteilnehmer MS Excel und MS Access als leicht verfügbare Softwarelösungen, die sich an den jeweiligen Bedarf einer Hochschule anpassen lassen.

Auf die Abschlussfrage, was nötig sei, um projektorientiertes Arbeiten an Musikhochschulen mit Leben zu füllen, hoben die Diskutantinnen und Diskutanten neben der frühzeitigen Stakeholder-Beteiligung die Bedeutung von transparentem Wissensmanagement hervor. Frau Dr. Nadine Kegen präsentierte zwei Beispiele - eine Projektdatenbank für das Präsidium und ein Projektformblatt für alle Hochschulmitglieder -, die an der Musikhochschule Lübeck zum Einsatz kommen.

Abschließend verlieh Prof. Dr. Ludwig Holtmeier seiner Überzeugung Ausdruck, dass ein kompetenter Umgang mit Projekten für Hochschulen und ihre Finanzierung künftig noch entscheidender sein werde als es bereits jetzt der Fall sei.

Protokoll: Dr. Judith Kestler