



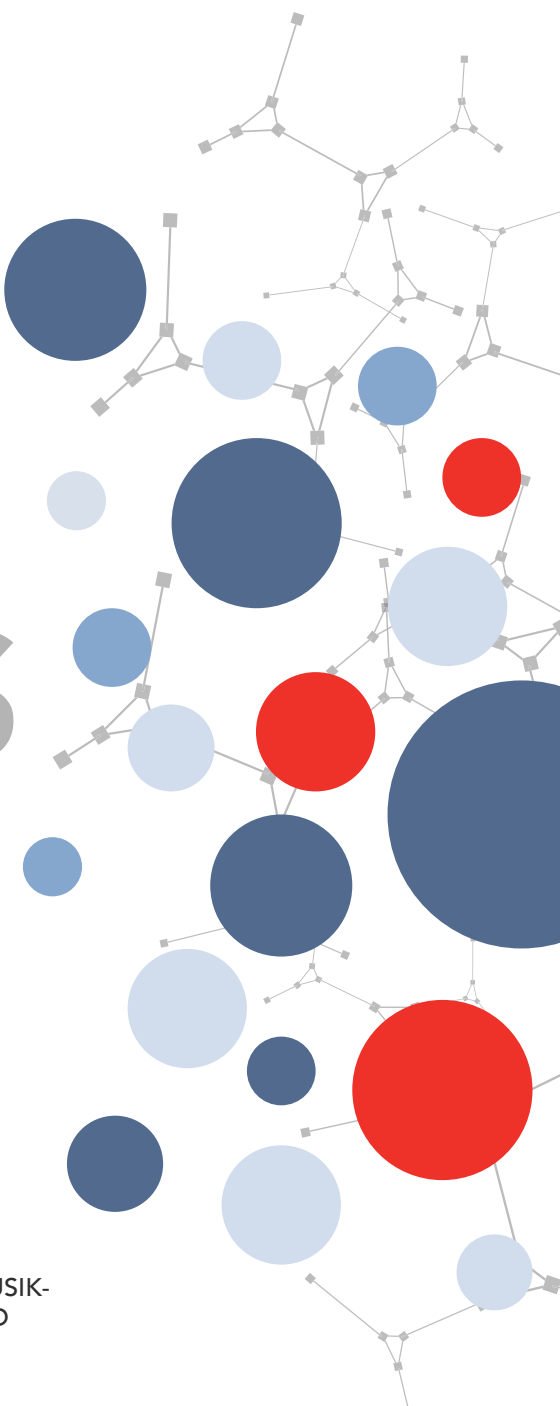
Netzwerk
Musikhochschulen

Qualitätsmanagement und
Lehrentwicklung

QUALITÄTSMANAGEMENT UND LEHRENTWICKLUNG

PERS PEK TIVE 2021

EIN NETZWERK VON UND FÜR MUSIK-
HOCHSCHULEN IN DEUTSCHLAND



INHALT

I. DAS NETZWERK MUSIKHOCHSCHULEN.....4

Qualitätssicherung und -entwicklung als Kernaufgabe	4
Herausforderungen	4
Was kann das Netzwerk für die deutschen Musikhochschulen bedeuten?	5
Wofür steht das Netzwerk Musikhochschulen?	6
Qualität und Qualitätsdiskurs	7
Bisherige und zukünftige Aktivitätsfelder für Musikhochschulen	8

II. DIE KOMPETENZFELDER.....9

Kompetenzfeld Lehr- und Personalentwicklung (LPE)	9
Kompetenzfeld Evaluation (E)	11
Kompetenzfeld Wechselseitige Begutachtung (WB)	14
Kompetenzfeld Monitoring (M)	16
Forschung	18

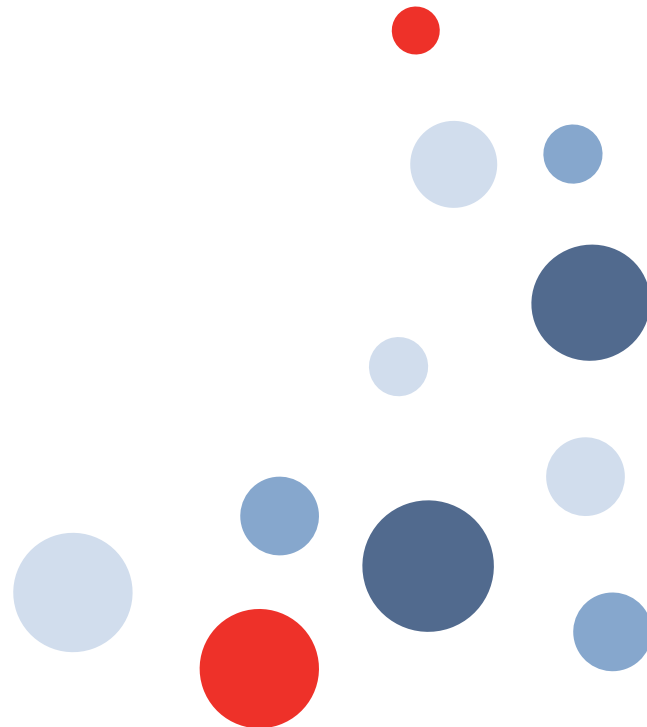
III. WOZU BRAUCHT QUALITÄTSMANAGEMENT AN MUSIKHOCHSCHULEN EIN NETZWERK?.....19

Das Netzwerk agiert auf drei Ebenen	19
Der Mehrwert für die eigene Hochschule	19

IV. ZUKÜNFTIGE INHALTS- UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....20

1. Geschäftsform	20
2. Organisationsstruktur und Mitgliedschaft	20

V. FINANZIERUNGSOPTIONEN.....22



I. DAS NETZWERK MUSIKHOCHSCHULEN

Qualitätssicherung und -entwicklung als Kernaufgabe

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung gehören seit jeher zu den Kernaufgaben der international renommierten deutschen Musikhochschulen – auch zu einem Zeitpunkt, als dieses Feld noch nicht formalisiert in strategische Planungen und Entscheidungsstrukturen von Musikhochschulen eingebracht worden war. Heute hängen mehr denn je Wettbewerbschancen und finanzielle Ressourcen von einem sichtbaren und offenen Qualitätsdiskurs ab. Diesen von Seiten der Musikhochschulen aktiv mitzugestalten, ergibt sich nicht zuletzt aus dem sowohl in den Landes- und Hochschulgesetzen als auch in den europäischen Erklärungen des Bologna-Prozesses verankerten Auftrag, dass Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung explizit in der Hauptverantwortung der Hochschulen liegen.

Mit dem Ziel, sich musikhochschulspezifischen Qualitätsfragen mit jeweils individuellen Ausrichtungen der beteiligten Hochschulen bei ähnlichen Anliegen und vereinten Potentialen zu widmen, haben sich 2011 zwölf Musikhochschulen zu einem Netzwerk zusammengeschlossen. Dieses Netzwerk wird über den Qualitätspakt Lehre finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. In der zweiten Förderphase (2017–2020) umfasst der Verbund elf Hochschulen. Neben der Konsolidierung und Weiterentwicklung der bisherigen Arbeit steht das Netzwerk mittlerweile auch anderen Musikhochschulen für die Nutzung von bestehenden Angeboten offen, z. B. im Bereich der Lehrentwicklung und in der Alumnibefragung.

Herausforderungen

Bei aller Diversität in Geschichte, Struktur und regionaler Spezifik stehen die Musikhochschulen in Deutschland in vielfacher Hinsicht vor vergleichbaren Herausforderungen. Allein der anhaltende gesellschaftliche und bildungspolitische Diskurs über den Stellenwert musikalischer Bildung wirft eine Reihe von Fragen zur Bewertung der Rolle von Musikhochschulen in der Bildungslandschaft auf. Er berührt das Selbstverständnis und die innere Verfasstheit dieses Hochschultyps. Folglich ist mit diesem auch das gesamte Leistungs- und Aufgabenspektrum von Musikhochschulen angesprochen, an das sich „Qualität“ orientiert.

Konkret stehen auf der Agenda dieses Qualitätsdiskurses Themenbereiche, die von Fragen zur künstlerischen Identität bis zur „Berufsfähigkeit“ von Absolvent*innen, vom Umgang mit kultureller Diversität bis zur Internationalisierungsstrategie oder von der Lehrevaluation bis zur Personalentwicklung reichen. Gute Bedingungen für hohe künstlerische Qualität sind vor diesem Hintergrund aber auch eng verknüpft mit effektiven und effizienten Governance-Strukturen an Musikhochschulen. Die Auseinandersetzung mit dem Qualitätsthema ist für Musikhochschulen auch nicht mehr fakultativ. In den Hochschul- bzw. Kunsthochschulgesetzen der Länder werden diese hierzu schon länger explizit verpflichtet. Nicht zuletzt bedeutet dies, für die hochschulpolitische Lobbyarbeit argumentativ gerüstet zu sein sowie das dynamische Hochschulwesen aktiv mitzugestalten.

Die Situation aus teilweise konkurrierenden Interessen und unterschiedlichen Zielorientierungen stellt sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis hohe Anforderungen an das Führungs-/Lehr- und Verwaltungspersonal einer Musikhochschule. Insbesondere den leitenden Verantwortlichen kommt eine entscheidende Rolle bei der Priorisierung und Bearbeitung der daraus resultierenden Arbeitsfelder (Weiterbildung, Evaluation etc.) für ihre jeweilige Hochschule zu. Hinzu kommt, dass die finanziellen Mittel für die Bewältigung dieser Aufgaben in der Regel begrenzt sind, die personellen Ressourcen überschaubar und das „Know-How“ nicht immer für sämtliche Arbeitsfelder in der eigenen Hochschule vorhanden oder nicht wie gewünscht ohne Weiteres abrufbar ist: Einige Musikhochschulen sind in manchen genannten Arbeitsfeldern besonders erfahren, in denen andere wiederum sich gerade auf den Weg machen und umgekehrt. Vor diesem Hintergrund können sich Hochschulen **gegenseitig unterstützen**, indem sie ihre Expertisen **gemeinsam bündeln**, Infrastrukturen und Ressourcen **teilen**.

Was kann das Netzwerk für die deutschen Musikhochschulen bedeuten?

Die Netzwerkhochschulen haben in den vergangenen Jahren eine Reihe von Projekten in den Bereichen Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung auf den Weg gebracht. In dieser Arbeit haben sie stets die Eigenheiten und individuellen Interessenlagen der einzelnen Hochschulen integriert. Die Öffnung der Netzwerkidee für die gesamte Musikhochschullandschaft birgt große Chancen, den oben genannten Herausforderungen auf Grundlage der bisherigen Netzwerkarbeit gemeinsam zu begegnen. Der sich hierbei eröffnende Gestaltungsspielraum lässt sich in folgenden Fragen umreißen:

- Wie könnte ein von derzeitigen Förderlinien unabhängiges und auf wechselseitigen Nutzen ausgerichtetes Netzwerk zukünftig beschaffen sein?
- Welche Aufgaben eines musikhochschulspezifischen Qualitätsmanagements in einem über die derzeitigen Netzwerkhochschulen hinausreichenden Verbund wären bei gleichzeitiger Wahrung standortspezifischer Faktoren zu bündeln?
- Wie könnte eine langfristige Finanzierung gesichert sein?

Anknüpfend an eine Präsentation des Netzwerks im Mai 2018 auf der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der Hochschule für Musik und Tanz Köln werden in dieser Schrift

- wesentliche Aspekte der bisherigen Netzwerkarbeit zusammengefasst sowie
- aktuelle Entwicklungen und Perspektiven in der deutschen Musikhochschullandschaft zur Diskussion gestellt und nicht zuletzt
- Optionen für eine dauerhafte hochschulübergreifende Institutionalisierung von Aufgaben des Qualitätsmanagements an Musikhochschulen eröffnet.

Wofür steht das Netzwerk Musikhochschulen?

Das Netzwerk versteht sich als ein Kooperationsverbund von Musikhochschulen für Musikhochschulen. Als solche Arbeitsgemeinschaft zur Sicherung hoher Qualität richtet es sich an den individuellen und aktuellen Bedarfslagen der jeweiligen Hochschule aus. Im Fokus der Zusammenarbeit stehen dabei allgemein **Prozesse der strukturellen und inhaltlichen Gestaltung** von Studium und Lehre, das Feld der **Personalentwicklung** sowie die Organisation von **Entscheidungsprozessen**. Des Weiteren versteht sich das Netzwerk als **Motor für musikhochschulspezifische Innovationen** auf der Basis einer **anwendungsorientierten Forschung** zum Qualitätsmanagement (QM) bzw. zum Aufbau eines QM-Systems (QMS) an Musikhochschulen. Schließlich fungiert das Netzwerk durch Workshops, Tagungen, Schulungen, wechselseitige Konsultationen etc. als **Forum des Austausches** und bildet nicht zuletzt eine Plattform zur **Stärkung musikhochschulspezifischer Interessen und Positionen** im nationalen und im internationalen Hochschuldiskurs.

Nach einiger Zeit der Aufbauarbeit unter knapp der Hälfte der deutschen Musikhochschulen kann das Netzwerk mittlerweile eine solide und weiterhin ausbaufähige Basis vorweisen, von der alle deutschen Musikhochschulen profitieren könnten. Dabei versteht sich das Netzwerk nicht als Promoter von Akkreditierungsphilosophien oder als Instrument zur Umsetzung hochschulpolitischer Interessen Dritter, sondern vielmehr als **Arbeitsgemeinschaft**

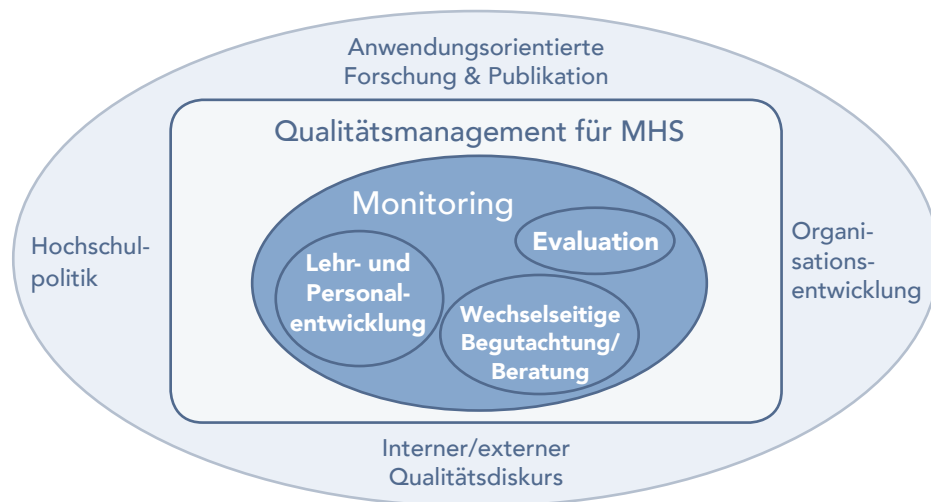
zur gemeinsamen Bearbeitung von Themen, mit denen jede Hochschule im Arbeitsalltag aber auch in ihrer strategischen Ausrichtung konfrontiert ist. Die gebündelten vielfältigen Kompetenzen dieser Arbeitsgemeinschaft sind die Grundlage für die Begleitung und Betreuung der Mitgliedshochschulen bei den gesetzlich normierten Verfahren der Qualitätssicherung (zum Beispiel Programm- oder Systemakkreditierungsverfahren) – insbesondere unter Berücksichtigung der Neuausrichtung durch den Studienakkreditierungsstaatsvertrag. Vision des Netzwerks ist es, **dauerhaft eine musikhochschulspezifische QM-Community** zu etablieren und zwar sowohl auf operativer als auch strategisch auf Leitungsebene. Dabei soll es jede einzelne Mitgliedshochschule in der Weiterentwicklung, im Aufbau und in der Professionalisierung ihres jeweiligen individuellen Qualitätsmanagementsystems unterstützen.

Qualität und Qualitätsdiskurs

Zentraler Begriff beim Qualitätsmanagement ist derjenige der „Qualität“. Statt diesen Begriff starr zu definieren und für jeden Bedarf (in der Hochschule, im politischen Diskurs, im Akkreditierungsverfahren etc.) neu und punktuell zu adaptieren, versteht das Netzwerk unter Qualitätsdiskurs eine **gleichermaßen anwendungs- wie forschungsorientierte, gemeinsame und somit dialogische Arbeit an einer dynamisch verstandenen Bedeutung des Qualitätsbegriffs**.

Das QMS einer Musikhochschule bezeichnet deren umfassendes Verständnis einer Gesamtsteuerung von **Strukturen, Prozessen, Funktionen** hinsichtlich der Organisation und der inhaltlichen Programmatik von Studium und Lehre. QM meint alle **Verfahren, Methoden und Instrumente**, die für die vom Netzwerk bislang priorisierten, zukünftig aber auch erweiterbaren **Aktivitätsfelder und Projekte** des Netzwerks herangezogen wurden und werden. Dieser weitgefassete QM-Begriff konkretisiert sich, wenn man die spezifischen Bereiche von **Qualitätssicherung** und **Qualitätsentwicklung** näher betrachtet, die in den bisher bearbeiteten Kompetenzfeldern des Netzwerks verortet sind.

Bisherige und zukünftige Aktivitätsfelder für Musikhochschulen



Das Schaubild fasst zusammen, wie das Netzwerk seine QM-Aktivitäten in Arbeitsbereichen organisiert und in welchem Kontext sie zueinander sowie zu hochschulinternen und externen Ebenen des Qualitätsmanagements stehen.

In der inneren Ellipse befinden sich die drei **Kompetenzfelder**, in die sich die Aktivitäten des Netzwerks gliedern. Mit Lehr- und Personalentwicklung (LPE) sind alle Bereiche gemeint, die vom hochschuldidaktischen Diskurs, der Organisation von Workshops und Erstellung von darauf bezogenen einschlägigen Materialien bis hin zu Berufungsverfahren und Coachingformaten (für Lehre, Leitung und Verwaltung) reichen. Evaluation (E) beinhaltet alle Befragungsverfahren, die den gesamt Student-Life-Cycle umfassen. Wechselseitige Begutachtung (WB) dient dem interhochschulischen Austausch („Benchlearning“) in Bezug auf gemeinsam als relevant erachtete Themen (z. B. Studiengänge oder Organisationsprozesse). Neu hinzugekommen ist mit der zweiten Förderphase das Kompetenzfeld Monitoring (M), das als „internes QM“ des Netzwerks den Zusammenhang der verschiedenen Arbeitsbereiche beobachtet und begleitet sowie als anwendungsbezogene Forschungsinstanz Bedarfe eruiert. Nicht zuletzt dient es dazu, die Wirksamkeit laufender und geplanter Maßnahmen qualitätsverbessernd zu spiegeln.

II. DIE KOMPETENZFELDER

Kompetenzfeld Lehr- und Personalentwicklung (LPE)

Lehre an Musikhochschulen hat einen guten Ruf und ist, insbesondere bezogen auf die anerkannt hohe Qualität ihrer Absolvent*innen, erfolgreich. Der Arbeitsbereich Lehrentwicklung versteht sich daher nicht als an vermeintlichen Defiziten von Lehre orientiertes hochschuldidaktisches „Reparaturunternehmen“. Vielmehr geht es in erster Linie darum, die Vielschichtigkeit von Lehrformaten und Lehr- und Lernkulturen an Musikhochschulen sichtbar zu machen und einen bereichernden kollegialen Diskurs über Lehren und Lernen zu etablieren und zu stärken. Dazu setzt Lehrentwicklung am Erfahrungsschatz und der professionellen Haltung von Lehrenden an und eröffnet Räume zur Selbstreflexion und zum Austausch. Lehrentwicklung ist daher v. a. Personalentwicklung und richtet den Blick auf

- Steigerung des Lehr-Lern-Transfers,
- Stärkung des eigenen Lehrauftritts,
- Erweiterung des eigenen Methodenrepertoires,
- kollegialen Austausch und Formate kooperativen Lernens.

Was wurde erreicht?

Auf der Basis einer Bedarfsanalyse wurde eine Reihe von Programmen und Formaten entwickelt, die teils hochschulübergreifend, teils hochschulintern angelegt sind.

- **Hochschulübergreifende Workshops** bieten die Möglichkeit, Kolleg*innen aus anderen Musikhochschulen zu treffen und sich – begleitet von erfahrenen Dozent*innen – zu spezifischen Themen rund um ihren Arbeitsbereich auszutauschen. Dazu gehört auch die mehrtägige, in Vorträge, Übungen und Diskussionsrunden gegliederte **Summer School** mit jährlich wechselnden Zentralthemen (2018 z. B. „Musik – Körper – Sprache“).
- **Hochschulinterne Angebote** ermöglichen ein passgenaues Herangehen an individuelle Bedürfnisse der jeweiligen Hochschule. Sowohl Lehrende als auch Mitarbeiter*innen einer Verbundhochschule haben die Möglichkeit, individuelle Angebote für sich und/oder ihre Klasse zu initiieren.
- Das **Zertifikatsprogramm „Die Kunst der Lehre“** stellt ein „Herzstück“ des Arbeitsbereichs dar und umfasst ein einjähriges Weiterbildungsprogramm, das sich sowohl an Lehrende mit breiter Berufserfahrung als auch an Neueinsteiger*innen richtet. Ziel ist es, voneinander zu lernen, sich auszutauschen, die eigene Lehre zu reflektieren und vielseitige Impulse zur Weiterentwicklung zu erhalten. Das Programm ist – derzeit einzigartig in Deutschland – explizit auf die Belange von Lehrenden an Musikhochschu-

len abgestimmt und orientiert sich in Umfang und inhaltlicher Ausrichtung an hochschuldidaktischen Qualitätsstandards.

- Ein Programm zur Stärkung hochschuldidaktischer Peers ist die **Multiplikator*innenausbildung**, bei der die individuelle Expertise von Lehrenden genutzt und weiterentwickelt werden kann, um nach dem Prinzip „aus der Lehre – für die Lehre“ institutionellen Wissenstransfer zu ermöglichen.

Unter dem Motto „gemeinsam entwickelt – gemeinsam genutzt“ entsteht auf der **Lehrplattform** des Netzwerks eine als *open source* angelegte Sammlung von Lernmaterial, Medien und Leitfäden zu Themen wie „Üben“ oder „kollegiale Hospitation“.

Pilotprojekte bieten mit einer Art „Experimentierstube“ Raum für neue Ideen und alternative Ansätze in der Lehre, die mit guten Erfahrungen und Empfehlungen an anderen Hochschulen umgesetzt und weitergeführt werden können.

Nicht zuletzt ist auch **Digitalisierung** ein wichtiges Thema für die Lehrentwicklung, etwa durch die Entwicklung und Erprobung von für Musikhochschulen geeigneten Formaten des *E-Learning* bzw. *Blended Learning*.

Qualitätsstandards im künstlerischen Einzelunterricht ist das Thema einer Projektgruppe, die nicht normativ, sondern diskursiv vorgeht. Aus moderierten Gesprächsrunden mit Lehrenden sowie Leitfrageninterviews mit Lehrenden und Studierenden werden Aussagen zur Qualität künstlerischer Lehre generiert, die sowohl hochschulintern als auch in hochschulübergreifenden Austauschrunden zur Diskussion gestellt werden, um so einen Diskurs über den Kernbereich der Lehre an Musikhochschulen zu befördern.

Wie geht es weiter?

Für die Zukunft ist vorgesehen, die verschiedenen Programme adressatenspezifisch zu bündeln und noch stärker an die Bedarfslage der Hochschulen anzupassen, wobei zugleich die Vielfalt der fachlichen und regionalen Spezifika Berücksichtigung finden soll. Im Einzelnen ist daran gedacht,

- Pilotprojekte als Next-Practice-Beispiele aufzuarbeiten und auf der Homepage zu veröffentlichen,
- hochschuldidaktische Angebote noch stärker im Hinblick auf künstlerisch-pädagogische Inhalte zu profilieren,
- eine Datenbank von Lehrcoaches, Supervisor*innen und Berater*innen zu erstellen,
- die Projekte zu Qualitätsstandards und Prozessentwicklung auf Bereiche wie (Eignungs-) Prüfungen und Berufungsverfahren auszuweiten,
- Studiengangsentwicklungsprozesse zu begleiten,

- Programme für Neulehrende an der Hochschule zu entwickeln,
- eine Modulreihe für Führungskräfte in Lehre und Verwaltung anzubieten, die das Thema Führung kompakt und praxisnah, z. B. für Dekan*innen, Studiengangleiter*innen und Abteilungsleiter*innen aufbereitet,
- das Multiplikator*innenprogramm mit primär künstlerisch-pädagogischen Themenstellungen (z. B. Übekulturen, künstlerische Standards) zu erweitern,
- weiteres hochschuldidaktisches Material zu erstellen und zu publizieren,
- weitere hochschulübergreifende kollegiale Beratungsrunden (auch mit internationaler Beteiligung) zu initiieren.

Kompetenzfeld Evaluation (E)

- Wie erleben Studierende die Aufnahmeprüfung?
- Was hat Studierende dazu bewegt, sich an dieser Hochschule zu bewerben?
- Wie bewerten die Studierenden den Unterricht?
- Was sind Merkmale und Tipps für gute Lehre und gutes Lernen?
- Was kann ein/e Lehrende*r aus einer Evaluation für ihre/seine Lehre mitnehmen?
- Werden Regelungen und Ordnungen der Hochschule angemessen formuliert und kommuniziert?
- Sind die Beratungsangebote der Hochschule hilfreich?
- Wie erleben Studierende die Prüfungen?
- Wie gut ist die Betreuung der Studierenden durch die Verwaltung?
- Wie sind die Studierenden in der Berufswelt/auf dem Arbeitsmarkt angekommen?
- Wodurch kann die Gremienarbeit in den Hochschulen verbessert werden?

Diese und viele weitere Fragen können mit Hilfe von Evaluationen in den Blick genommen werden. Qualifizierte Rückmeldungen zur eigenen Lehre, zu Studiengängen und ihren Ordnungen, zur Zusammenarbeit oder zu den Service-Angeboten der Hochschule zu erhalten, ist ein komplexes Unterfangen. Voraussetzung für eine systematische Weiterentwicklung von Studium und Lehre ist jedoch deren Qualität systematisch zu analysieren. Evaluationen helfen Lehrenden, Verantwortlichen für Service-Angebote und Hochschulleitungen, eine systematische und strukturierte Rückmeldung über die Qualität von Studium und Lehre sowie der Verwaltung und Leitung zu erhalten und so evidenzbasiert die Qualität in Studium und Lehre sowie der Verwaltung und

Leitung zu entwickeln. Deshalb sind Evaluationen eine wichtige Grundlage zunächst für das interne Qualitätsmanagementsystem, aber auch für Akkreditierungen.

Was wurde erreicht?

Um den spezifischen Lehr-Lernformaten und den organisatorischen Besonderheiten an Musikhochschulen gerecht zu werden, wurden im Netzwerk **musikhochschulspezifische** Evaluationsverfahren, -konzepte und -instrumente entwickelt und erprobt. Diese werden bereits an den meisten Verbundhochschulen eingesetzt.

Die Hochschulen werden bei der ressourcenintensiven Aufgabe der Durchführung und Auswertung von Befragungen durch das Netzwerk entlastet. Das Netzwerk-Zentrum bietet dazu eine gemeinsame Infrastruktur sowie Unterstützung und Beratung zur Durchführung von online- wie auch papierbasierten Befragungen. Darüber hinaus besteht seitens des Netzwerk-Zentrums das Angebot, Tabellen- und Abbildungsbände für durchgeführte Befragungen zu erstellen. Im Rahmen der Analyse einzelner Befragungen können auch aggregierte Vergleichsdaten herangezogen werden.

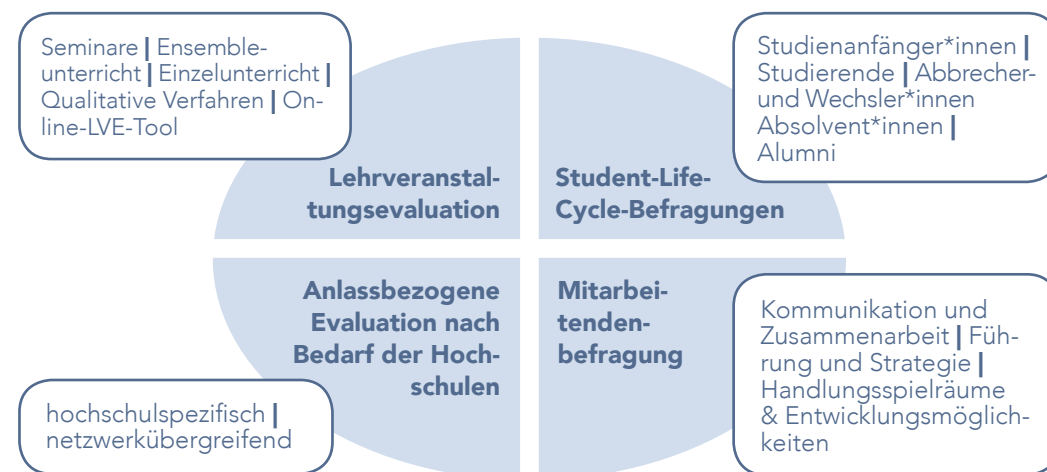
Das Netzwerk-Zentrum unterstützt Musikhochschulen zudem beim Umgang mit den Daten und auf Wunsch bei der Interpretation und Diskussion der Befunde.

Die Befragungen im Überblick

Evaluation von Lehrveranstaltungen: Lehrende und Lernende werden mittels Evaluationen darin unterstützt, sich ein strukturiertes Feedback zu geben, um die Lehre und auch den Lernerfolg kontinuierlich zu analysieren und zu optimieren. Dazu braucht es passgenaue Befragungen in Bezug auf die Unterrichts- und Veranstaltungsformate. Die fragebogenbasierten Instrumente zur Evaluation von Seminaren, Ensemble- und Einzelunterrichten sind nach dem Baukastenprinzip konstruiert: Fragebögen können entsprechend spezifischer Fragestellungen oder Schwerpunktsetzungen der jeweiligen Musikhochschule angepasst werden. Neben den Befragungsinstrumenten wurden gesprächsbasierte Verfahren zur Evaluation der Lehre erprobt.

Evaluation entlang des gesamten Student-Life-Cycle: Es stehen bereits zahlreiche Befragungen bereit, um Rückmeldungen der Studierenden zu unterschiedlichen Zeitpunkten im bzw. nach dem Studium zu erheben. Drei Befragungen nehmen die qualitätsrelevanten Aspekte eines Musikstudiums über den gesamten Student-Life-Cycle in den Blick – eine Studierenden-, eine

Studienabschluss- und eine Alumnibefragung. Eine Studienanfängerbefragung wird in Kürze zugeschaltet.



Befragung von Beschäftigten: Der dargestellte komplexe Evaluations-Instrumenten-Koffer wird ergänzt durch Evaluationen der Instanzen, die für die Organisation von Hochschule zuständig sind: Verwaltung und Selbstverwaltung. Diese Befragungen von Beschäftigten in Lehre und Verwaltung unterstützen damit die Beteiligten, die Zusammenarbeit zu fördern und Handlungs- und Entwicklungsspielräume der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Aktuell liegt bereits eine Mitarbeitenden-Befragung zum Thema „Kommunikation und Zusammenarbeit“ vor.

Anlassbezogene Evaluationen der Hochschulen: Haben die Hochschulen darüber hinausgehenden individuellen Evaluationsbedarf, unterstützt das Netzwerk-Zentrum sie bei der Umsetzung dieser Befragungen. Dabei kann einerseits auf den Pool von Befragungen des Netzwerks sowie auf die Befragungen der Verbundhochschulen zurückgegriffen werden. So profitieren alle Hochschulen vom gemeinsamen Austausch im Verbund.

Wie geht es weiter?

Lehre und Lernen: Perspektivisch wird es eine stärkere Verzahnung zwischen Lehrentwicklung und dem Einsatz entsprechender Evaluations- und Feedbackmethoden in musikhochschulspezifischen Lehr- und Lern-Formaten geben. Diese Verzahnung wird im Netzwerk durch anwendungsorientierte Forschung reflektiert und unterstützt.

Alumnibefragungen: Eine erste alle Musikhochschulfächer berücksichtigende Absolvent*innenstudie zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein Gemeinschaftsprojekt aller Verbundhochschulen ist und darüber hinaus zukünftig aller Musikhochschulen sein kann. Die regelmäßige Durchführung und die Ausweitung zu einer Panelbefragung versprechen einen großen Erkenntnisgewinn für die Musikhochschulen in Bezug auf das Erwerbsleben ihrer Absolvent*innen.

Befragungen von Beschäftigten in Leitung, Lehre und Verwaltung: Das bereits zum Thema „Kommunikation und Zusammenarbeit“ entwickelte Befragungsinstrument wird auf die beiden weiteren Themenbereiche „Strategie und Politik“ sowie „Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten“ erweitert.

Qualitative Verfahren: Angesichts bisheriger Erfahrungen und methodischer Herausforderungen der Evaluationen an und der gegenüber anderen Hochschultypen andersgearteten besonderen Funktionsweise von Musikhochschulen werden zukünftig qualitative und diskursive Verfahren der Evaluation und der Studiengangsentwicklung erarbeitet und erprobt, um die Qualitätsentwicklung für Musikhochschulen gezielt weiterzuentwickeln.

Austausch, Beratung und Service: Die dialogisch ausgerichtete Netzwerkarbeit fördert die Entwicklung und Etablierung neuer Austauschformate für Beschäftigte im Bereich QM und Evaluation an Musikhochschulen. Zudem wird vom Netzwerk-Zentrum eine bedarfsorientierte begleitende Beratung zur Entwicklung und Ergebnismoderation sowie Unterstützung bei der Maßnahmenableitung in den jeweiligen Hochschulen angeboten. Auch der Bereich des technischen Service und Supports bei Befragungen wird nach Bedarf der jeweiligen Hochschulen weiterentwickelt.

Kompetenzfeld Wechselseitige Begutachtung (WB)

Mit dem Label „Wechselseitige Begutachtung“ wird im Netzwerk die **Begleitung** und **Moderation** von Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung bezeichnet. Als Instrumente existieren hierbei zum einen das Verfahren der **Prozessanalyse** und zum anderen das des **kollegialen Austauschs** auf der Basis des Critical-Friend-Ansatzes.

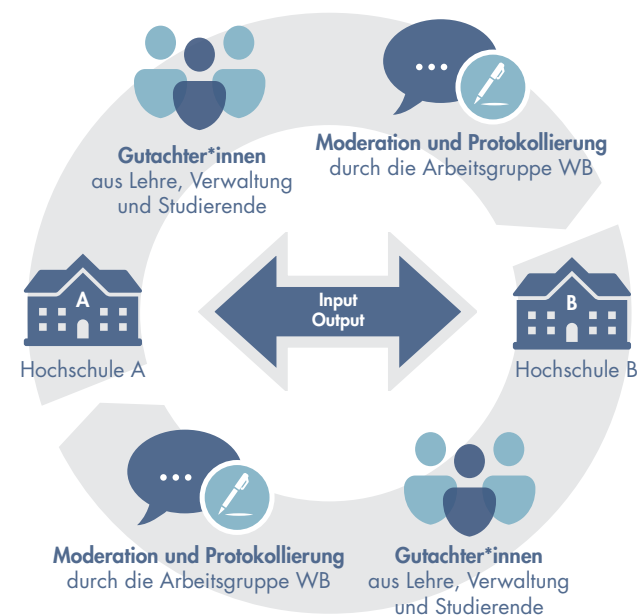
Prozessanalyse

Prozessorientierung statt Abteilungsdenken. Mit dem Workshopangebot zur Prozessanalyse verfügt das Netzwerk über ein Instrument, das die Hochschulen nach Bedarf nutzen können, um Prozesstransparenz und -verbesserung

insbesondere an den Schnittstellen von Lehre, Studium und Verwaltung zu erzielen. Die interne Kommunikation wird gefördert, indem alle Prozessbeteiligten zur Teilnahme am Workshop eingeladen werden. Die Koordination und Moderation der Workshops sowie die Ergebnisdokumentation erfolgen durch erfahrene Netzwerkkolleg*innen. Dieses Angebot kann perspektivisch auch als **Benchlearning** zur Beteiligung von mehreren Hochschulen weiterentwickelt werden.

Wechselseitige Begutachtung (WB) auf Basis des Critical-Friend-Ansatzes

Im flexiblen Peer-Review-Verfahren auf Basis des Critical-Friend-Ansatzes schließen sich mindestens zwei Hochschulen im Netzwerk zu einem Begutachtungspaar zusammen. Im Fokus steht die Begutachtung von Qualitätszielen auf der Ebene einzelner Studiengänge, wie etwa zum Thema Studierbarkeit, Internationalisierung oder Prüfungssystem. Darüber hinaus können die Hochschulen auch eigene Themenschwerpunkte setzen.



Passend zum gewählten Studiengang benennen die Hochschulen Mitglieder, die als Gutachter*innen fungieren – Lehrende, Studierende und Verwaltungsmitarbeiter*innen. Aus jeder dieser drei Gruppen sollte mindestens eine Person verantwortlich vertreten sein.

Kernelemente des Verfahrens sind die Hochschulberichte über den gewählten Studiengang oder die spezielle Fragestellung, die Moderation der Gesprächsrunden an den Vor-Ort-Begehungen durch Netzwerkkolleg*innen sowie die abschließenden Gutachterempfehlungen.

Zentral im ganzen Prozess ist die **Doppelrolle der Beteiligten als Begutachtete und Gutachter*innen** in ihrer Rolle als **Critical Friends**. Mit Hilfe der jeweils externen Perspektive können die Themen der WB auf Basis von fachlicher Expertise, Vertrauen und der Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen am Prozess kritisch reflektiert werden.

Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse bilden eine wertvolle Ressource für die Weiterentwicklung einzelner Studiengänge und der Hochschule als Ganzes. Eine WB kann z. B. in Vorbereitung einer geplanten Akkreditierung zum Einsatz kommen. Ohne den Druck eines offiziellen Verfahrens begegnen sich die teilnehmenden Lehrenden, Verwaltungsmitarbeitenden und Studierenden auf Augenhöhe. Aber auch als fester Bestandteil im Kreislauf eines Qualitätsmanagementsystems kann sie gezielt genutzt werden, da sie

- die Spezifika der Musikausbildung im Fokus hat,
- die Praxis in Studium und Lehre berücksichtigt,
- alle Statusgruppen beteiligt,
- den externen Blick integriert,
- das gemeinsame Lernen fördert.

Wie geht es weiter?

Die Wechselseitige Begutachtung kann in hochschuleigenen Qualitätsmanagementsystemen angewendet und weiterentwickelt werden und ferner im Rahmen von alternativen Verfahren zur Programm- und Systemakkreditierung im Kontext des Studienakkreditierungsstaatsvertrag unterstützen.

Kompetenzfeld Monitoring (M)

Im Netzwerk Musikhochschulen wurde 2017 das Kompetenzfeld Monitoring neu eingerichtet. Ausgestaltet als projektbezogenes und prozessorientiertes Monitoring werden in diesem Feld die Netzwerkaktivitäten selbst in den Blick genommen und evaluiert. Das Kompetenzfeld Monitoring agiert netzwerkweit und kompetenzfeldübergreifend. Ziel ist es, die im Netzwerk entwickelten und angewendeten Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren – von den Weiterbildungsangeboten bis zu den Lehrevaluationen – qualitätsfördernd zu begleiten und die beabsichtigten und erreichten Erfolge kontinuierlich zu spiegeln. In diesem Sinne dient das Kompetenzfeld Monitoring der

internen Qualitätsentwicklung im Netzwerk – quasi als Qualitätsmanagement des Qualitätsmanagements. Im Zuge dieser formativen Evaluation der Netzwerkaktivitäten soll ein Schnittfeld zur Forschung entstehen, das einen anwendungsbezogenen und musikhochschulspezifischen Charakter trägt.

Nachfolgend werden exemplarisch zwei Projekte vorgestellt, die aktuell im Feld Monitoring durchgeführt werden. Deutlich wird bei beiden Vorhaben die Schnittstelle von anwendungsbezogener Forschung und interner Qualitätsentwicklung.

1. Projekt: Bedarfsanalyse zu den Angeboten des Netzwerks

Im Rahmen einer netzwerkweiten Bedarfsanalyse werden die Beschäftigten der Verbundhochschulen anhand einer Online-Befragung zu ihrer Nutzung von und ihrem Bedarf an Maßnahmen im Bereich Qualitätsentwicklung befragt. Ziel der Befragung ist es, eine belastbare Datenbasis zu schaffen, über die die Aktivitäten des Netzwerks zielgruppenspezifisch weiterentwickelt werden können.

2. Projekt: Evaluation zum Pilotdurchgang des Lehrezertifikatsprogramms „Die Kunst der Lehre“

Aufbauend auf den Erfahrungen im Pilotdurchgang ist eine Verstetigung und Etablierung des Zertifikatsprogramms für Lehrende an Musikhochschulen angedacht. Durch die Evaluation des Pilotdurchgangs sollen Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Programms und der Durchführung mit zukünftigen Kohorten gewonnen werden. Wichtige Fragen betreffen dabei die Praxisrelevanz und Angemessenheit der Lerninhalte und -methoden, die nachhaltige Nutzbarkeit der Lerninhalte sowie die Leistbarkeit des geforderten Zertifikatsumfangs für die teilnehmenden Musikhochschuldozent*innen. Darüber hinaus sollen unter Einnahme einer forschenden Perspektive die Weiterbildungsprozesse der Teilnehmenden mitverfolgt werden, um so den Wirkungen der Programmteilnahme auf die Lehrenden und deren Lehre nachzuspüren.

Wie geht es weiter?

Monitoring ist als Erfolgsbegleitung auf das Verfahren der Wechselseitigen Begutachtung, die Aktivitäten im Kompetenzfeld Evaluation sowie die stetige Evaluation des Weiterbildungsangebotes gerichtet und auf weitere Projekte erweiterbar. Fragestellungen hierbei beziehen sich insbesondere auf die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen und auf die Frage, wie Qualitätsentwicklungsmaßnahmen stets passgenau auf die Bedürfnisse von Musikhochschulen zugeschnitten werden können.

Forschung

Alle Aktivitäten des Netzwerks sind eng an eine wissenschaftsgeleitete Beschäftigung mit Fragen der Lehr-, Personal- und Organisationsentwicklung gebunden. Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie Forschungs- und Evaluationsprojekte hängen zumeist eng zusammen. So gibt beispielsweise die Alumni-Befragung praktische Hinweise, wie die einzelne Musikhochschule ihre Absolvent*innen besser auf die Zeit nach dem Studienabschluss vorbereiten kann. Sie liefert aber auch allgemeine Befunde über die Bedingungsfaktoren eines erfolgreichen Studiums. Voraussetzung für eine wissenschaftliche Nutzung der Daten ist ein methodisches Vorgehen bei ihrer Erhebung, das wissenschaftlichen Ansprüchen Genüge leistet. Die interne Qualitätssicherung basiert ebenfalls auf wissenschaftsgeleiteten Grundsätzen und ist daher eng mit dem Forschungsansatz verwoben.

Forschung im Netzwerk ist vorwiegend projektbegleitend und anwendungsorientiert. Die im Weiterbildungsbereich und im Rahmen von Evaluationen gewonnenen Erfahrungen sollen für Forschungsfragen und auch zur internen Qualitätssicherung der Netzwerkarbeit genutzt werden. Forschungsbefunde können zu Beratungszwecken sowie als fachlicher Input für politische Diskussionen herangezogen werden. Für die Zukunft ist geplant, vermehrt Sekundäranalysen aus vorhandenen Befragungen des Netzwerks oder auch Erhebungen anderer Einrichtungen der Hochschulforschung durchzuführen.

III. WOZU BRAUCHT QUALITÄTSMANAGEMENT AN MUSIKHOCHSCHULEN EIN NETZWERK?

Das Netzwerk agiert auf drei Ebenen

Mikroebene: Das sind die Service-Strukturen für den **internen Bereich**, also für Lehrende, Verwaltung und Hochschulleitung (z. B. zur Unterstützung von Evaluationsverfahren, für Weiterbildungsformate, zur Verbesserung von internen Verwaltungs- und Steuerungsprozessen etc.).

Mesoebene: Das sind Service-Strukturen für **übergreifende Bereiche** bis zum gesamten Steuerungskontext der Musikhochschule (z. B. Beratung bezogen auf Akkreditierungs- und Auditverfahren, Entwicklung von Evaluations- und Weiterbildungs Konzepten etc.). Es geht also um das Einholen **externer Expertise für die eigene Hochschule**.

Makroebene: Das betrifft die Verortung musikhochschulübergreifender hochschulpolitischer Themen, also den Diskurs über Positionen, Strategien und Konzepte im nationalen Kontext (z. B. Akkreditierungspolitik) sowie die Partizipation der Musikhochschulen an der Hochschulforschung im nationalen und internationalen Verbund.

Der Mehrwert für die eigene Hochschule

- Institutionalisierung von Austausch und Feedback
- Teilhabe an umfassender musikhochschulspezifischer QM-Expertise
- Konkrete Unterstützung von QM-Prozessen an der eigenen Hochschule, Lehr-, Personal- und Organisationsentwicklung betreffend, bis hin zum Aufbau und der Weiterentwicklung eines an den hochschuleigenen Bedarfen abgestimmten Qualitätsmanagementsystems
- Deutliche Aufwandsverminderung für die eigene Hochschule (z. B. Weiterbildung, Alumni-Befragungen, QM-bezogene übergreifende Forschungsprojekte etc.)
- Vertretung hochschulpolitischer Anliegen im Schulterschluss mit kooperierenden Musikhochschulen gegenüber Dritten (etwa Landes- und Bundesministerien, Wissenschaftsrat, Drittmittelgeber etc.)

IV. ZUKÜNFTIGE INHALTS- UND ORGANISATIONSSTRUKTUR

1. Geschäftsform

Um dem Netzwerk eine rechtlich verbindliche, jedoch auch genügend flexible Grundlage verleihen zu können, ist an die Gründung eines gemeinnützigen Vereins gedacht. Analog zu den vielen Beispielen in der deutschen Hochschullandschaft würde dieser die Voraussetzungen gemäß den Regelungen der Abgabenordnung erfüllen. Der Verein mit seinen Mitgliedshochschulen bildet die rechtliche Gesellschaftsform ab, um auch als juristische Person auftreten zu können.

Der Verein kooperiert mit der RKM im Rahmen einer „strategischen Partnerschaft“ als Kompetenznetzwerk für Fragen von Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung und ist von der RKM insofern autonom. Diese Struktur würde es dem Netzwerk mittel- oder langfristig auch erlauben, für die Hochschulen Aufgaben im Sinne eines länderübergreifenden Zentrums für Qualitätssicherung im Rahmen von Akkreditierungen oder akkreditierungsähnlichen Prozessen zu übernehmen.

Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand und der wissenschaftliche Beirat. Ähnlich wie bereits jetzt sollte das künftige Netzwerk ein Vorstand begleiten, dessen Mitgliederzahl von der Anzahl der Mitglieder an Hochschulen abhängen würde. Ein zusätzlicher wissenschaftlicher Beirat besteht unter anderem aus Fachexperten im Themenkreis Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsverfahren. Weitere Verpflichtungen ergeben sich aus dem allgemeinen Vereinsrecht.

2. Organisationsstruktur und Mitgliedschaft

Angesichts der in allen Hochschulgesetzen verbrieften Verpflichtung für jede Musikhochschule, eigene Qualitätssicherungssysteme zu implementieren und entsprechende Verfahren zu entwickeln, wird davon ausgegangen, dass jede Musikhochschule bereits über eine zuständige Person (in der Regel als wissenschaftliche*r Mitarbeiter*in, vergütet nach Entgeltgruppe EG 13 TV-L) verfügt. Diese als Grundvoraussetzung kapazitativ unterlegte „Inhouse-Kompetenz“ jeder Hochschule ist sowohl als Garant für die Eigenständigkeit der jeweiligen

QM-Systeme als auch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Netzwerk und individueller Hochschule sinnvoll, um vergleichbare Umsetzungsmöglichkeiten in den individuellen QM-Ansätzen zu ermöglichen.

Des Weiteren ist daran gedacht, zur Bündelung und Koordinierung der Kompetenzen, Arbeitsfelder und Verfahren ein gemeinsames Kompetenzzentrum zu führen, das an die Sitzhochschule angegliedert ist. Es ist daran gedacht, wie bisher Koordinator*innen (EG 13 TV-L) für die in dieser Broschüre bereits dargestellten Arbeitsfelder durch die Sitzhochschule einzustellen. Die Personalkosten hierfür sollen im Wege der Umlage finanziert werden, die arbeitsrechtliche Zuständigkeit sowie das arbeitsrechtliche Risiko trägt die Sitzhochschule. Daraus wird auch die administrative Betreuung des Netzwerks direkt durch die Sitzhochschule des Kompetenzzentrums finanziert.

V. FINANZIERUNGSOPTIONEN

Die Frage der Finanzierung des Netzwerks über 2020 hinaus und die Frage der entsprechenden Beitragshöhe der Mitgliedshochschulen hängen selbstverständlich auch davon ab, ob und in welchem Maße Drittmittelförderungen nach wie vor möglich sind. So sind Bestrebungen zwischen dem Vorstand und dem Land Nordrhein-Westfalen als derzeitig zuständiges Bundesland, das die Sitzhochschule des Kompetenzzentrums in Detmold beherbergt, angedacht, um die Möglichkeiten für eine Grundfinanzierung auszuloten. Ähnliche Netzwerke (zum Beispiel das Netzwerk der hochschuldidaktischen Weiterbildung von 20 Fachhochschulen – www.hdw-nrw.de –, deren Personalkosten durch das Land NRW getragen werden) könnten als Blaupause fungieren.

Darüber hinaus sind die Beratungen über die Nachfolgevereinbarungen der Bundesförderprogramme noch im Gange und werden erst im Frühjahr 2019 abgeschlossen, sodass noch keine genauen Angaben über die Frage der Finanzierung des Netzwerks über Bundesförderprogramme möglich sind. Der Netzwerkvorstand ist zuversichtlich, dass die Netzwerkarchitektur und die auf die beiden Förderphasen aufbauende Entwicklung von Inhalten und Strukturen geeignet sind, einerseits weitere Förderungen einzuwerben, andererseits im Rahmen von Akkreditierungsvorgängen (oder adäquaten Qualitätssicherungsverfahren) für die Bundesländer attraktive Möglichkeiten zu bieten, um in gebündelter Umsetzung Qualitätssicherungsmaßnahmen für ihre Musikhochschulen zu finanzieren.

Unabhängig von der beschriebenen Drittmittelförderung ist zudem zu überlegen, wie und wie weit die Finanzierung aus dem Netzwerk selbst heraus möglich sein kann. Dabei wird davon ausgegangen, dass der grundsätzliche Beitrag jeder Mitgliedshochschule sich ungefähr in Höhe eines halben VZÄ der Entgeltgruppe 13 TV-L belaufen würde. Dieser Beitrag würde damit die Mitgliedshochschulen zur Partizipation an allen grundsätzlichen Service-Leistungen des Netzwerks wie Evaluationen, Workshops und Fortbildungsveranstaltungen, den Formaten der Wechselseitigen Begutachtung, etc. berechtigen. Voraussichtlich werden die Kosten der besonderen Angebote des Netzwerks wie das Zertifikatsprogramm „Die Kunst der Lehre“ sowie die Begleitung der individuellen Hochschule in Programmakkreditierungen auf einem möglichen Weg zu einer Systemakkreditierung oder besonderen Qualitätssicherungsverfahren (alternative Verfahren gemäß Studienakkreditierungsstaatsvertrag), zur Erhebung eines weiteren Kostendeckungsbeitrags der Mitgliedshochschulen führen müssen. Genauere Kosten lassen sich ohne zusätzliche Informationen wie der Zahl der Mitgliedshochschulen und deren Entwicklungswünsche noch

nicht verlässlich festhalten. Nur beispielhaft sei an dieser Stelle die im November vergangenen Jahres erfolgte Systemakkreditierung an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg genannt, für deren Erfolg die zugrundeliegende Netzwerkstruktur eine nachweislich hohe Relevanz hatte:

*„Dadurch hatten wir während der gesamten Zeit eine enge inhaltliche Verbindung zum Netzwerk, ohne die wir gar nicht in der Lage gewesen wären, die QM-Instrumente zu entwickeln. Inzwischen haben wir die Stelle entfristet und noch eine weitere halbe Stelle im QM-Bereich eingerichtet. Die Einbindung in das Netzwerk ist weiterhin für uns von größter Bedeutung.“
(Prof. Elmar Lampson, Präsident der HfMTH)*

Nicht-Mitgliedshochschulen können bereits jetzt die Angebote des Netzwerks wahrnehmen, zukünftig allerdings teilweise mit Kostendeckungsbeiträgen, die sich an anderen wirtschaftlichen Grundsätzen orientieren müssen.

Das Netzwerk bietet die Chance des Aufbaus und der Weiterentwicklung eines eigenen, auf die individuelle Situation der jeweiligen Musikhochschule abgestellten QM-Systems, die eine einzelne Musikhochschule für sich alleine zu stemmen nicht in der Lage ist.

Wer könnte besser die speziellen Fragen von Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung länderübergreifend vertreten und individuellen Lösungen zu führen als ein Verbund eines erheblichen Teils unserer Musikhochschulen?



WER WIR SIND

Das Netzwerk Musikhochschulen für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung ist ein Zusammenschluss von elf Musikhochschulen in allen Teilen Deutschlands. Im engen Austausch mit den Verbundpartnern unterstützt das Netzwerk die teilnehmenden Hochschulen beim Auf- und Ausbau ihres Qualitätsmanagements. Dazu gehört insbesondere die Entwicklung und Anwendung musikhochschulspezifischer Verfahren und Instrumente zur Bewertung und Verbesserung von Studium und Lehre. Eine weitere zentrale Aufgabe des Netzwerkes liegt darin, ein umfassendes, wiederum musikhochschulspezifisches Weiterbildungsangebot sowohl für Lehrende als auch Verwaltungskräfte bereitzustellen.

ANSPRECHPARTNER

Hans Bertels
Vorstandsvorsitzender
Netzwerk Musikhochschulen
Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung
Hornsche Straße 44
32756 Detmold
Tel.: 05231 975 700
bertels@hfm-detmold.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

