

Susanne Rode-Breymann

gemeinsam kreativ handeln:

Überlegungen zur Zukunft der HMT Hannover

Hochschulöffentlicher Vortrag am 17.2.2010 im Rahmen des Findungsverfahrens

I. Die Hochschule: Der Ort und seine Akteure

Ort

Seit Jahren setze ich mich mit Institutionen und Orten der Musik auseinander. Aus dieser Perspektive ein Blick auf Musikhochschulen als Orte der Bildung: Dass Hochschulen zuallererst Orte der Lernenden wie der Lehrenden sind, scheint nicht eigens erwähnt werden zu müssen. Aber es geht genau darum. Studierende gewährleisten die Dynamik dieses Ortes, machen Hochschulen zu einem heißen Ort im Sinne von Karl Schlögel, der schreibt: „Heiße Orte sind überall, wo etwas passiert, wo vieles passiert, wo vieles passieren kann. In dem Sinne sind es Spielräume, in denen sich anbahnt und vorentschieden wird, was an anderer Stelle [...] beglaubigt wird.“ Dagegen hält er kalte Orte, an denen „die Energie zurücktritt und einen Leerraum, ein Museum, eine Bühne zurücklässt, die mit erheblichem Aufwand ‚bespielt‘ werden müssen.“

Wir befinden uns in einer Phase, in der Hochschulen im Zuge des Studienreformediskurses und im Korsett eines zunehmenden Regelwerks Gefahr laufen, zu kalten Orten zu werden, zu Orten, an denen Kriterien wie etwa Drittmittelinwerbungen höher rangieren als die Wahrnehmung und Förderung jeder einzelnen studentischen Begabung. Es gilt mithin mehr denn je, Hochschulen wieder als Orte für die Entfaltung von künstlerischer und wissenschaftlicher Kreativität zu begreifen.

Der Ort ist ein Bild für das Nebeneinander und die Gleichzeitigkeit. Darin liegt die große Stärke unserer Hochschule: Die breite Angebotsstruktur, das hervorragende künstlerisch-pädagogisch-wissenschaftliche Profil sichert ihren Rang. Die HMTM wird national und international als Hochschule aus dem obersten Spitzenfeld deutscher Musikhochschulen wahrgenommen. Diesem Profil läuft es zuwider, werden Internationalität und künstlerische Spitzenleistungen gegen nationalen Auftrag und Breitenausbildung ausgespielt. Eine Hochschule vom Potenzial der HMTM sollte sich mit großem Selbstbewusstsein dazu bekennen, dass sie beides kann und beides will, dass sie sich den Anforderungen der Globalisierung mit Offenheit stellt, diese aber nicht auf Kosten regionaler Aufgabenstellungen löst.

Akteure

Alles, was wir als Hochschule können, resultiert aus dem Können der hier arbeitenden, studierenden, lehrenden Menschen: Das ist sehr viel. Das bedeutet: Wir können nicht besser werden, indem wir z.B. unsere Fertigungstechnik automatisieren. Unser wichtigstes Kapital sind die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Studierenden, Lehrenden. Berufungsverfahren, Stellenbesetzungen sowie Eignungsprüfungen haben somit höchste Priorität für unsere Qualitätssicherung.

Aber es ist nicht damit getan, die richtigen Leute an Bord zu holen: Wir können nur dann besser werden und optimale künstlerische, pädagogische, wissenschaftliche und verwaltende Qualität entfalten, wenn wir die Kapazitäten all dieser Menschen für die Hochschule gewinnen, wenn wir sie zum Handeln für die Institution bewegen.

Handeln für die Institution bedarf eines gemeinsamen Werteverständnisses. Ist das nicht intakt, kommt die dunkle Seite von Handeln ins Spiel: Auch Nicht-Handeln, verschleppen, bremsen, stören ist Handeln. Damit meine ich nicht Auseinandersetzungen und Wertediskussionen: Die müssen ausgetragen werden. Je lebendiger ein Akteurs-System von künstlerischen, pädagogischen, wissenschaftlichen und verwaltenden Experten und Expertinnen ist, desto offener können Diskussionen darüber geführt werden, wobei logischerweise aus den sehr verschiedenen Spezialisierungen in unserer Hochschule konkurrierende Ideen resultieren, die es zu homogenisieren gilt.

Das ist mit Bedacht zu tun, denn die Stärke jedes Experten-Akteurs-Systems liegt in der hohen Motivation der Expertinnen und Experten, die eines Gegenwertes an Wertschätzung und Feedback bedarf. Daraus wachsen partizipative Identität und eine wertrationale, nicht zweckrationale Verbundenheit mit der Hochschule, die wir für unsere Zukunftsfähigkeit dringend benötigen.

Lehrende – Studierende

Die Legitimierung von Hochschule liegt ausschließlich in der Förderung von Begabung und Leistung von Studierenden. Das ist eine große Herausforderung für Lehrende. Zwischen der Dynamik und Werteneuorientierung der Studierenden und der Erfahrung und Wertekompetenz der Lehrenden liegt das Interaktionsfeld, auf dem immer wieder um individuelle Lösungen gerungen werden muss.

Foto Nadia Boulanger im Kreis von Studierenden

Lehre lässt sich nur bedingt normieren und muss sich als pädagogische Praxisform Flexibilität vorbehalten. Es greift vollkommen fehl und wird unsere Gesellschaft nicht zukunftsfähig machen, wenn wir Studierende als Kunden eines Unternehmens

begreifen. Vielmehr sind der oder die Studierende und der oder die Lehrende zwei starke Protagonisten und der Dreh- und Angelpunkt von Hochschule.

Das ist allen politischen Verantwortlichen bewusst: Die Forderung nach Qualität und Qualitätsverbesserung von Lehre ist allgegenwärtig. Evaluierung und Studiengangakkreditierung sind die Instrumente zur Überprüfung. Der Ansatz ist plausibel und fördert Tatsachen zu Tage, aber die Tatsachen gehören alle nur zur Aufgabe, nicht zur Lösung.

Zu Lösungen kommen wir dann, wenn es gelingt Vertrauen zu bilden, wenn es gelingt, eine Atmosphäre ruhiger Konzentration als Grundlage für die Entfaltung von Potenzialen zu initiieren. Vertrauen und Unaufgeregtheit sind für mich zentrale Zukunfts-Qualitäten.

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Zukunftsorientierung liegt in der Person des Lehrenden: Der Lehrer, die Lehrerin sind in den Diskursen über Hochschulerneuerung auf eine merkwürdige Art an den Rand geraten. Man befragt Studierende in Evaluationen über die Qualität des Studiums, und das ist richtig so, aber man befragt erstaunlicherweise nicht die Lehrenden. Doch es ist wichtig, ihre Einschätzung der in Veränderung begriffenen Qualitäten des Studiums zu kennen, denn die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Hochschule liegt in ihren Händen, in ihrer Kraft, ein inspirierendes und starkes Gegenüber für Studierende zu sein.

II. Wege in die Zukunft

Innovation als Transformation

Innovation ist eine allgegenwärtige Forderung für Zukunftstauglichkeit, der sich auch diese Hochschule zu stellen hat. Aber was kann das heißen? Innovation ist hier nicht über Veränderungen der Substanz zu erreichen. Die Personalgröße der Hochschule erlaubt keine großen Verschiebungen. Abstrakt ist es zwar möglich, Ressourcen aus einem Kompetenzbereich in einen ganz anderen Bereich zu verschieben, um hier groß heraus zu kommen. Real würden daraus zwangsläufig Benachteiligungssituationen anderer Kompetenzbereiche entstehen. Wir haben keine überschüssigen, also folgenlos verschiebbaren Ressourcen.

Aus dieser Einsicht darf jedoch kein Nichthandeln folgen. Die Veränderungen der Kultur, Außenanforderungen sowie Innendynamik stellen die Hochschule vor die Aufgabe, in diesem engen Spielraum neue Lösungen und Konsens über Verschiebungen zu finden. Das bedarf des kreativen Handelns, so dass es zu einer neuartigen Fortsetzung von Vertrautem kommt – denn es geht auch in der Zukunft um

ein Ziel: Hochqualifizierte Absolventinnen und Absolventen sollen sich in einer sich wandelnden Kultur durchsetzen und erfolgreiche Lebens- und Karrierewege gehen.

Die Antwort auf die Forderung nach Innovation heißt nach meinem Verständnis für unsere Hochschule: einen Transformationsprozess aushandeln. Grundlage dazu ist die Bereitschaft zu Veränderungen, u.a. durch die Neuerschließung von Schnittstellen zum Berufsleben (wie etwa im Opernstudio). Die Kraft für einen solchen Transformationsprozess erwächst aus dem Konsens über Zukunftsperspektiven. Das Kernziel dabei ist, künstlerisch-wissenschaftliche Qualitäten immer wieder auf der Höhe zu erreichen, die seit Jahren Markenzeichen der HMT sind.

Implementierungen

Auf dem Gebiet der Struktur- und Entwicklungsplanung hat die Hochschule in den letzten Jahren gewaltige, zeit- und kraftintensive Veränderungen in Angriff genommen. Ich denke hier zu allererst an die BA/MA-Studiengangsreform, aber auch an die interne Umstrukturierung mit Fachkommissionen und Studienkommission. Es ist eine dynamische Situation, in der alle in viel geringerem Maße als gewohnt auf Alltagshandeln mit seinen entlastenden „Automatismen“ zurückgreifen können – vergleichbar etwa mit der Verfassung zu Beginn des Studiums oder bei Stellenantritt an einer Hochschule. Man kennt sich erst einmal nicht aus, man hat keinen wirklichen Überblick. In neuen und deswegen unübersichtlichen Situationen wächst das Gefühl der Ungeborgenheit. Affekte aber, das weiß man, sind höchst wirksame Komplexitätsreduktoren. Im schlimmsten Fall führt Komplexität deswegen zur Einkapselung in Kleindetails.

Foto Tinguely: „Grosse Méta Maxi-Maxi-Utopia“-Maschine

Der Sprengsatz verunsichernder Komplexität des Neuen lagert derzeit in der Hochschule. Das hat mich frappiert, als ich aus Köln wieder hierher zurück nach Hannover kam und diese Hochschule drastisch verändert wiederfand, und das hat sich seitdem verschärft. Dieser Sprengsatz muss entschärft werden, will die Hochschule nicht mit permanentem Kräfteverschleiß in die Zukunft gehen. Ein Schlüssel für den zukünftigen Rang unserer Hochschule liegt mithin in der Qualität der Implementierungen des bis soweit Geplanten.

Planen ist Probehandeln, beim Planen überlegt man, was man tun könnte. Das stand in der zurückliegenden Zeit im Vordergrund. Jetzt muss es vordringlich darum gehen, Selbstverständlichkeit bezüglich konkreter Abläufe zurückzugewinnen, Erfahrung im Alltagshandeln zu sammeln und dabei Vertrauen zu entwickeln, dass das Geplante greift und zu dem Erfolg führt, den man mit Blick auf die Ausbildung der Studierenden erreichen möchte.

Gelingende Implementierungen führen zu Klarheit von Strukturen, zu Verlässlichkeit von Abläufen, zu Zügigkeit in der Umsetzung von Entscheidungen. Initiative und Hauptverantwortung liegen dafür bei der Hochschulleitung.

Vernetzungen zwischen Menschen

Nur wenn die Akteure in einem System kooperieren, werden Höchstleistungen möglich: Hier verbessernd anzusetzen ist das Gebot der Stunde und der Ansatzpunkt für eine tragfähige Gestaltung von Vernetzungen. Unser ‚Labor‘ ist ein zumeist eher unspektakulärer Raum, in dem zwei Menschen oder eine kleine Gruppe lehrend-lernend nach künstlerischer oder wissenschaftlicher Höchstleistung streben. So wertvoll das ist – es ist zu wenig, wenn solche Kapazitäten unverbunden nebeneinander stehen.

Die Einsicht in das Tun der Anderen durch Gedankenaustausch setzt Kreativität frei. Der Austausch über ähnliche Problemlagen ermutigt und stützt das Selbstvertrauen im Erkennen, oftmals vor strukturellen und nicht vor individuellen Problemen zu stehen. Die Einsicht in die möglicherweise auch finanziellen Bedrückungen im Tun des Anderen führt zu neuen Bereitschaften hinsichtlich der Prioritätensetzung für die Hochschule insgesamt. Andernorts habe ich erfahren, wie bereitwillig sich Fachgruppen und Fachbereiche z.B. temporär auf finanzierende Flexibilität einlassen, zu ‚Opfern‘ bereit sind, wenn sie vom Sinn der Ideen der Anderen überzeugt werden. Große Projekte und Finanzierungen im Bemühen, neue Idee auf den Weg zu bringen, sind in Eigenwelten von Nichtkooperation nicht zu schultern. Nur kooperierend bekommen sie eine Realisierungschance.

Austausch und Dialog sind deswegen unverzichtbar. Hier gilt es Potenzial im Haus freizusetzen: es ist oft erschreckend, wie wenig wir von der Arbeit und den Ideen der anderen im Haus wissen, und dadurch vergeuden wir Chancen. Die Initiative, Dialog-Gelegenheiten zu schaffen, muss die Hochschulleitung ergreifen. Nur Gremien-Sorgfalt wird dazu nicht ausreichen.

Wettbewerb und Kooperation

Die Stärkung durch Kooperation innerhalb der Hochschule ist ein wesentlicher Schritt. Es ist nicht der einzige: Über den Nutzen von Wettbewerben muss ich hier nicht referieren, und auch der Sinn von Kooperationen mit andern Institutionen ist jedem gegenwärtig. Die Hochschule hat eine ganze Reihe solcher Kooperationen geschlossen. Wenn ich dennoch Wettbewerb und Kooperationen als Aufgabenfelder der Zukunft thematisiere, dann um Ansatzpunkte für deren Handhabung zu skizzieren. Forschungsverbünde etwa wurden in der vergangenen Zeit allerorten immer größer, favorisierten die Interdisziplinarität, die sich bei genauem Hinschauen jedoch oft als weitgehend berührungsfrei und additional und eben nicht als integrativ herausstellt.

Integration ist für mich der Schlüsselbegriff: Bündnisse geht man mit Partnerinstitutionen ein, die ihre Ideen und ihre Eigenlogik haben/haben müssen, das bringt der Gedanke der Profilbildung mit sich. Es gilt aufmerksam zu prüfen, ob sich diese in die Hochschule integrieren lassen, wie viel Kraft der Integrationsprozess die Beteiligten kostet und vor allem ob eine solche Integration zu einer Stärkung der Hochschule führt. Nicht möglichst viele Kooperationen können das Ziel sein. Allein die aus der Kooperation für die Hochschule zu gewinnende Qualität kann das Entscheidungskriterium sein. Und schlicht hinzugefügt: Kooperationen müssen mit Leben erfüllt werden. D.h. der Nutzen und die personellen Belastbarkeitsgrenzen müssen sorgsam gegeneinander abgewogen werden. Will sagen: Das Realisierbare muss hier Grundlage von Entscheidungen bleiben: die Realität übergehen, sich an immer größere Projekte wagen, phantastische Ideen entwickeln und top-down durchsetzen mag wie visionäre Gestaltungskraft wirken – erweist sich dann aber doch oft als *Grosse Méta Maxi-Maxi-Utopia*-Maschine, in der sich keiner hinsichtlich der Implementierungen auskennt und keiner das Pferd reitet.

III. Handeln als Präsidentin

Führen heißt für mich, klare Ziele haben und Menschen auf dem Weg dorthin begleiten. Grundlage dazu ist das

Wahrnehmen

Wahrnehmen meint hinhören, hinsehen, erkennen, was es ist, was es vielleicht sein könnte.

Foto: Detailausschnitt des gelben Kegels im Schnee

Wahrnehmen heißt fragen, wie Handelnde dazu kommen, bestimmte Ziele anzustreben und andere nicht, wie Handelnde dazu kommen, ihre Handlungsziele so und nicht anders zu definieren. Wahrnehmen ist Basisarbeit in Akteurs-Systemen, erfordert Toleranz und setzt die Achtung jedes Einzelnen voraus.

Motivieren und Möglichkeiten eröffnen

Studien belegen erschreckende Zahlen für das Gefühl nicht wahrgenommen zu werden: 69% der Beschäftigten in Deutschland führen an, ihre Vorgesetzten zeigten kein Interesse an ihnen als Mensch; nur 13% verspüren eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen. Deutschland liegt damit international noch immer auf den hintersten Plätzen. Entsprechende Zahlen liegen für unsere Hochschule nicht vor, aber es steht fest, dass die Situation diesbezüglich verbesserbar ist. Es gilt, die Fähigkeiten aller Mitglieder der Hochschule zu erkennen und zu fördern. Die Impulse für eine Kultur des fördernden Handelns müssen von der Leitung ausgehen.

Wenn das Ziel ist, optimale Möglichkeiten zu eröffnen, ist man selbstverständlich rasch auch bei Fragen der Finanzierung. Fundraising und Drittmittelinwerbung sind wichtige Instrumente, um Möglichkeitsräume zu erschließen. Weitere private Stifter und Stifterinnen zu finden, steht auf der Agenda und wird umso besser gelingen, je deutlicher wird, wohin die Hochschule will. Hinzukommen muss ein deutlich systematischeres Ausschöpfen öffentlicher Fördergelder.

Mit Menschen Lösungen entwickeln

Top-down-Strategien mögen für bestimmte Unternehmen der Königsweg sein: Komplexe Systeme wie eine künstlerisch-wissenschaftliche Hochschule erfordern ein anderes strategisches Denken. Dietrich Dörner hat das schon 1989 eindrucksvoll in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ gezeigt. Er stellt eine Fallstudie an den Anfang, in der 12 Versuchspersonen die Aufgabe bekamen, für das Wohlergehen der in „Tanaland“ lebenden Bewohner zu sorgen. In kürzester Zeit führten diese Personen die Region vor allem durch ihr Handeln ohne vorherige Situationsanalyse und ohne Folgenabschätzung von Entscheidungen in eine schwere Krise und Hungersnot. Solche Einsichten in systemisches Denken haben mich geprägt. In vielen Situationen habe ich gelernt, wie sehr Denken, Wertsysteme, Emotionen und Stimmungen bei der Handlungsorganisation interagieren. Die Herausforderung ist, Menschen durch Argumente einzubinden, Entscheidungen auch Menschen mit fremdem Standpunkt zugänglich zu machen, Affektlogiken aufzubrechen, Widerstände von Menschen auszuhalten – und dies mit dem Ziel, in klarer Vorgehensweise gemeinsame Problemlösungen zu finden.

Übersetzen

Politisches Handeln nach außen und förderndes Handeln nach innen sind zwei verschiedene Arbeitsfelder, die verschiedene Sprachen erfordern und mit verschiedenen Haltungen verbunden sind: Es gilt zu übersetzen zwischen Ideen und Forderungen, die von außen herangetragen werden, und Machbarkeiten in der Hochschule.

Foto: gelber Kegel nach innen gerichtet

Forderungen, Einschränkungen, Bedeutungsverschiebungen im Rahmen politisch-ökonomischer Strukturvorgaben drängen u.U. durchaus bedrohlich in die Hochschule hinein. Sie müssen so übersetzt werden, dass sie in der Hochschule nicht handlungslähmend wirken. Umgekehrt müssen auch Entscheidungen, Sichtweisen, künstlerische Erfordernisse übersetzt werden, die für uns selbstverständlich sind, die aber Politiker und Entscheidungsträger außerhalb der Hochschule nicht automatisch verstehen (müssen).

Gute Übersetzungen helfen, überflüssige Konflikte und Aufregungen zu vermeiden. Gute Übersetzungen sind Instrumente eines Führungsstils, der sich nicht einer Hierarchiebildung durch Feindbilder bedient. Gute Übersetzungen erfordern eine wache Einschätzung, wann und wo Loyalität, wann und wo Opposition angebracht sind und weiterführen.

Sichtbar Machen

Die Hochschule für Musik, Theater und Medien ist eine hervorragende Hochschule: Von einem Lehrstuhl an der Musikhochschule Köln kommend, habe ich einen Ruf an die UdK Berlin abgelehnt, da ich an diese Hochschule wollte. In Köln hat man verstanden, dass man von der UdK überboten wird. Als ich mich für Hannover entschied, löste das empörtes Nichtverstehen aus. Wir sind damit beim Ranking und bei der Konkurrenz zwischen den Spitzen-Musikhochschulen in Deutschland, und wir müssen uns fragen, warum unsere Mythosbildung nicht mit der Leistungsstärke unserer Hochschule Schritt hält. Hier gilt es, verbessernd anzusetzen:

Foto: gelber Kegel mit HMTM-Totale

Es gilt, die Rede über unsere Leistungen nach außen zu tragen, es gilt, gemeinsame Erinnerungen herzustellen, denn was nicht im Gedächtnis bleibt, hat keine Geltung, es gilt, unsern Rang performativ zu zeigen.