



musik  
hochschule  
lübeck

**STRUKTUR- UND  
HOCHSCHUL-  
ENTWICKLUNGSPLAN  
2017**

---

## INHALT

---

|  |           |  |           |
|--|-----------|--|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis  | 4         | <b>E Fokussierte Arbeitsfelder</b>   | <b>27</b> |
| Vorwort  | 4         | a) Breiten- und Begabtenförderung  | 28        |
|  |           | b) Musiklehrkräfteausbildung   | 30        |
|  |           | c) Konzertexamen und Promotion   | 31        |
|  |           | d) Internationalisierung und Kooperation<br>auf nationaler bzw. regionaler Ebene | 32        |
|  |           | e) Medien in der Lehre   | 34        |
|  |           | f) Betreuung und Beratung  | 34        |
| <b>A Einleitung</b>  | <b>7</b>  | <b>F Weitere Entwicklungen</b>   | <b>37</b> |
| a) Vorgehen bei der Strategieentwicklung   | 8         | a) Organisationsstruktur   | 38        |
| b) Stellungnahme Hochschulrat  | 8         | b) Campusmanagement  | 38        |
| <b>B Strategie</b>   | <b>11</b> | c) Kommunikationsmanagement  | 38        |
| a) Mission   | 12        | d) Veranstaltungsmanagement  | 39        |
| b) Konkurrenz und Abhängigkeiten   | 12        | e) Liegenschaftsmanagement   | 39        |
| c) Strategische Positionierung   | 13        | f) Qualitätssicherung  | 40        |
| <b>C Ziele</b>   | <b>15</b> | <b>G Kapazitäten</b>   | <b>41</b> |
| a) Studium und Lehre   | 16        | a) Curricularwerte und Studienverlaufspläne                                      | 42        |
| b) Aufbau- und Ablaufstruktur  | 17        | b) Zulassungszahlen in den Studiengängen   | 42        |
| c) Wirtschaftlichkeit und Finanzen   | 17        | c) Lehrangebot und Stellenplan   | 44        |
| d) Gleichstellung und Diversität   | 18        | <b>H Finanzierung</b>  | <b>47</b> |
| e) Umfeld und Außenwahrnehmung   | 19        | a) Bedarf  | 48        |
| <b>D Profil</b>  | <b>21</b> | b) Kombinierte Strategie   | 49        |
| a) Lehre   | 22        | <b>I Fazit</b>   | <b>51</b> |
| b) Forschung   | 23        |  |           |
| c) Transfer in die Gesellschaft  | 24        |  |           |
| d) Die An-Institute Brahms-Institut und Institut<br>für schulbegleitende Musikausbildung | 24        |  |           |

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|              |   |
|--------------|---|
| <b>AEC</b>   | Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen |
| <b>B</b>     | Bachelor  |
| <b>CW</b>    | Curricularwert  |
| <b>IQSH</b>  | Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein                     |
| <b>ISMA</b>  | Institut für schulbegleitende Musikausbildung                                       |
| <b>KE</b>    | Konzertexamen   |
| <b>M</b>     | Master  |
| <b>MHL</b>   | Musikhochschule Lübeck  |
| <b>MusiS</b> | Musik in Schulen  |
| <b>SHEP</b>  | Struktur- und Hochschulentwicklungsplan   |
| <b>ZKFL</b>  | Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck                                |
| <b>ZfL</b>   | Zentrum für Lehrkräftebildung   |

## VORWORT

### Der SHEP

Die Musikhochschule Lübeck legt mit dem Struktur- und Hochschulentwicklungsplan (SHEP) 2017 das Ergebnis einer langen und intensiven Diskussion mit allen Mitgliedern der Hochschule, dem Hochschulrat sowie außenstehenden Personen und Institutionen vor. Gemeinsam wurden interne und externe Entwicklungen betrachtet und über die MHL im Kontext der kommenden Jahre nachgedacht – gemeinsam blicken und gehen wir in die Zukunft.

### Tradition und Ausstrahlung

Als Ausbildungsinstitut mit langjähriger Tradition und internationaler Ausstrahlung ist die MHL der Pflege und Entwicklung der Musik verpflichtet. Sie widmet sich vielfältigen Aufgaben, weit über die Ausbildung von Berufsmusiker\*innen und Musiklehrer\*innen hinaus.

### Gesellschaftsverständnis

Mit ihrer internationalen Studierendenschaft und situiert in einer traditionell stark vernetzten Hansestadt steht die MHL für ein weltoffenes Gesellschaftsverständnis. Sie fördert den engagierten Diskurs als Grundlage eines rechtsstaatlichen, sozialen und humanistischen Gemeinwesens, das die Menschen in den Mittelpunkt stellt.

### Individualisierte Ausbildung

Die MHL strebt eine individualisierte und auf die Berufswelt bezogene Ausbildungsstruktur an, um den Absolvent\*innen als handelnde und reflektierende sowie phantasievolle Musiker\*innen zu ermöglichen, aktiv am Musikgeschehen der Zukunft teilzunehmen.

### Kooperatives Verhalten

Wir sind überzeugt, dass im städtischen Kontext, im Bundesland und bis auf internationale Ebene im Bereich der Lehre, der Forschung und des Wissenstransfers Mithandelnde benötigt werden. Diese Ziele verfolgt die MHL mittels zielgerichteter Kooperationen.

### Musikalisches Erbe und musikalische Bildung

Musikalisches Erbe, musikalische Praxis, musikalische Bildung, künstlerische Kreativität und musikalische Teilhabe gehen Hand in Hand. Die MHL sieht sich über die Ausbildung von Musiker\*innen und Musiklehrer\*innen hinaus verpflichtet, als Konzertveranstalterin, impulsgebende Institution im Rahmen von musikalischer Breiten- und Begabtenförderung und vernetzte sowie vernetzende Organisation, ihre Rolle im musikpraktischen und musikvermittelnden Kontext wahrzunehmen.

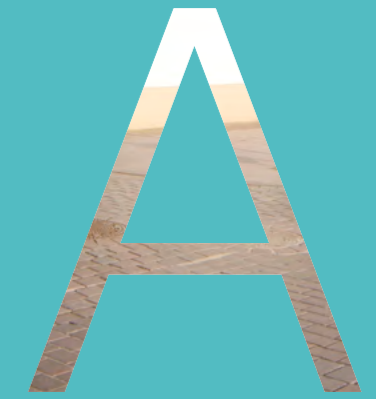
### Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Land Schleswig-Holstein

Der aktuelle Struktur- und Hochschulentwicklungsplan konkretisiert die mit dem Ministerium abgeschlossene Ziel- und Leistungsvereinbarung und stellt die Grundlage für den Diskurs mit der Landesregierung anlässlich der zukünftigen Vereinbarungen dar. Der Plan zielt insbesondere auf die Anforderungen und Bedürfnisse des sich im Prozess des Wandels befindenden Musiklebens und der zukünftigen Musiker\*innen ab, berücksichtigt die spezifischen Merkmale des Umfelds und bezieht sich auf den Koalitionsvertrag für die 19. Wahlperiode des Schleswig-Holsteinischen Landtages.

Wir bedanken uns bei der gesamten Hochschule für die intensiven Diskussionen und die Bereitschaft, sich im Rahmen der Entstehung des vorliegenden Struktur- und Hochschulentwicklungsplans persönlich einzubringen.

Prof. Rico Gubler *Präsident*

Prof. Johannes Fischer *Vorsitzender des Senats*



---

## EINLEITUNG

---



## a) VORGEHEN BEI DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Der vorliegende Struktur- und Hochschulentwicklungsplan (SHEP) schreibt gemäß den gesetzlichen Vorgaben den SHEP 2011 fort, zeigt die Veränderungen intern und im Umfeld der Musikhochschule Lübeck (MHL) auf und beschreibt strukturelle und strategische Anpassungen. Neben den üblichen Berichtspflichten hat ein Abgleich der Ziele stattgefunden, welche an den entsprechenden Punkten im aktuellen SHEP aufgegriffen werden.

Die MHL hat einen dreijährigen Prozess eines Beteiligungsverfahrens hinter sich. Ab Herbst 2014 tauschten sich die Hochschulmitglieder in verschiedenen Arbeitsgruppen themenspezifisch aus. Inputreferate von Hochschul- und Präsidiumsmitgliedern sowie Diskussionsinhalte wurden schriftlich zusammengetragen und im Rahmen von Strategietagen im April 2015 vorgestellt sowie im Plenum erörtert. Diese Erkenntnisse und Fragestellungen wurden daraufhin in unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen, in Präsidiumsklausuren sowie in Senats- und Hochschulratssitzungen weiterbearbeitet.

Auf den Erkenntnissen fußend, den SHEP 2011 fortschreibend und die aktuellen Veränderungen innerhalb und außerhalb der MHL berücksichtigend, wurde 2016 ein erster Entwurf des aktuellen SHEP erarbeitet und mit dem Senat, dem Hochschulrat sowie spezifischen Mitgliedergruppen diskutiert. Alsdann wurde er zur vorliegenden Fassung verdichtet. Der Senat hat im Einvernehmen mit dem Hochschulrat am 11.12.2017 den SHEP 2017 einstimmig beschlossen.

Das Präsidium bedankt sich bei allen Hochschulmitgliedern für die Diskussionsbereitschaft und das zahlreiche Erscheinen an den Informations- und Diskussionsveranstaltungen, die während dem laufenden Hochschulbetrieb Zeit und Kraft in Anspruch nahmen.

Aufbauend auf dem SHEP erarbeitet das Präsidium in fortgeführter Beteiligung der Hochschulmitglieder die aus dem SHEP abzuleitenden Konzepte. Einige von diesen befinden sich bereits in der Umsetzungsphase.

## b) STELLUNGNAHME HOCHSCHULRAT

In einer Zeit großer gesellschaftlicher Wandlungen und Wertetransformationen erweisen sich Kultur und Kunst in vorrangiger Weise als Indikatoren dieser Prozesse. Beide, Kunst und Kultur, spiegeln und reflektieren diesen Wandel nicht nur ästhetisch, sondern auch mit strukturell notwendigerweise neuen Instrumentarien

und Methoden. Die Musikhochschule Lübeck steht als einzige Musikhochschule des Landes somit vorrangig in einer Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber, die Transmissionsprozesse in Kultur und Kunst sowohl aktiv und kreativ, als auch konstruktiv und prospektiv zu begleiten, zu beeinflussen und zu vermitteln. Die Veränderung eines tradierten Kunstbegriffs bringt nicht nur Konsequenzen in Hinblick auf die künstlerische Lehre mit sich, sondern fragt auch nach den Möglichkeiten der Vermittlung in die Gesellschaft und ihrer dortigen Etablierung. Diese Aufgabe ist in Schleswig-Holstein vorrangig den beiden Kunsthochschulen des Landes, der Musikhochschule Lübeck und der Muthesius Kunsthochschule, übertragen. Neben diese Aufgabe stellt sich eine gleich wichtige: nämlich neue künstlerische Impulse zu setzen, die im weiten Feld zwischen Populärmusik und klassischer Musik bis hin zu experimentell-avantgardistischen Musikmodellen auch gattungsübergreifend gesellschaftliche Wirkung zeigen können. Daher ist es eine hohe künstlerische und gleichwohl gesellschaftliche Verantwortung, die Ausbildungsqualität an der Musikhochschule Lübeck auf diese Ziele hin mit den höchsten Ansprüchen zu belegen. Die Bildungspolitik des Landes ihrerseits muss breite Grundlagen und Voraussetzungen für eine solche akademische Zielarbeit gewährleisten. Die Entwicklung von Kunst und Musik ist als steter Wandel zu begreifen. Er scheint vor allem in der Wechselwirksamkeit zwischen Performance und Rezeption auf. Nur prozessuales Denken kann künstlerische und gesellschaftliche Strukturen und Verfasstheiten in eine Zusammenschau bringen. Dies ist eine hohe Aufgabe für die Musikhochschule Lübeck, weist aber gleichzeitig auch auf die Notwendigkeit hin, vom Land und Träger weiterhin eine diesbezüglich konstruktive und zielgemäße Unterstützung und fördernde Begleitung zu erfahren.

Die Musikhochschule Lübeck hat in einem bemerkenswerten Prozess über zwei Jahre hin unter Einbeziehung aller Beteiligten und aller Gremien ein Zielpapier entwickelt, das der beschriebenen Verantwortung gerecht werden kann. In vielen Punkten sind Weichen für neue, zeitgemäße akademische Binnenstrukturen gestellt, die ein Optimum an Betreuung der Studierenden wie auch einen hohen Standard der Lehrqualität gewährleisten können.

Wichtige Themenfelder, wie Weiterentwicklung der Breiten- und Begabtenförderung, Internationalisierung, neue Medienkonzepte, um nur einige zu nennen, werden im neuen Struktur- und Hochschulentwicklungsplan 2017 fokussiert und ergänzen das Anliegen der Musikhochschule Lübeck, eine dynamische, verantwortungsvolle und gesellschaftlich legitimierte Perspektive der Entwicklung ihrer Hochschulpolitik zu gewährleisten. Der Hochschulrat der Musikhochschule Lübeck unterstützt und begleitet dies nach besten Kräften.

Prof. Gerd Uecker *Vorsitzender des Hochschulrats*



# B

---

STRATEGIE

---

## a) MISSION

Die MHL ist mehr als eine exzellente Ausbildungsstätte für angehende Musiker\*innen. Mit einem Fokus auf Vernetzung der praktischen, theoretischen und pädagogischen Studienangebote ist das sehr individualisierte Studium an der MHL darauf ausgerichtet, die Studierenden von heute zu den Musiker\*innen auszubilden, die am Musik- und Kulturleben von morgen gestaltend mitwirken.

Die MHL bildet Lehrkräfte für die Gemeinschaftsschulen und Gymnasien aus. Zusammen mit ihrer etablierten Kirchenmusikausbildung leistet die MHL somit einen wichtigen Beitrag zum landes- und auch deutschlandweiten Musikleben.

Die MHL befördert in ihrer gesellschaftlichen Rolle als Musikhochschule systematisch die Belange der musikalischen Teilhabe. Diese fügt sie institutionell mit der musikalischen Begabten- und Spitzenförderung zusammen.

## b) KONKURRENZ UND ABHÄNGIGKEITEN

Als international ausgerichtete Musikhochschule steht die MHL im weltweiten Wettbewerb um die besten Studierenden, die sie für den globalen Markt ausbildet. Gleichzeitig bewirbt sich die MHL um die besten Lehrenden und Mitarbeitenden; der Kulturbetrieb kennt keine nationalen Grenzen. Die MHL steht nicht für ein eindimensionales Wettbewerbsverhalten und kooperiert nach strategischen Gesichtspunkten mit Hochschulen im eigenen Bundesland als auch mit deutschen und internationalen Musikhochschulen sowie anderen Institutionen. Sie versteht die Ausbildung wie auch Veranstaltungen als gemeinsame Aufgaben aller Musik- und Kunsthochschulen. Die wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung stellt einen wichtigen Baustein für die Brücke in eine gemeinsame Zukunft dar.

Aufgrund ihrer Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe, Musiker\*innen auszubilden sowie Wissenschaft und Künste zu pflegen und weiterzuentwickeln, wird die MHL vom Land Schleswig-Holstein getragen, im Rahmen dessen Gesetzen sie sich bewegt und ausrichtet. Die MHL ist um einen verantwortungsvollen Umgang mit den ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen bemüht und entwickelt eine Drittmittelstrategie, um die Breiten- und Begabtenförderung zu stärken.

Zusammenfassend steht die MHL für einen proaktiv gestaltenden Umgang mit den für eine öffentlich-rechtliche Musikhochschule typischen Abhängigkeiten und Konkurrenzverhältnissen.

## c) STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Die MHL steht für eine sinnvolle und wirkungsvolle Verbindung der musikpraktischen Ausbildung mit musikpädagogischen Unterrichtsanteilen, um der zunehmenden Relevanz der vermittelnden Aufgaben genauso gerecht zu werden wie der Entwicklung der Studierenden zu künstlerischen Persönlichkeiten. Studiengänge mit polyvalenten Strukturen schaffen die Voraussetzungen dafür. Ausgehend von künstlerisch und pädagogisch hochwertigem Unterricht steht vernetztes Lernen mit einem großen Praxisanteil im Zentrum. Strukturiert angelegte Kammermusik-, Ensemble- und Orchesterprojekte, jeweils in enger Vernetzung zu musikwissenschaftlichen und -theoretischen Inhalten, wirken in die Hochschule hinein und über die Hochschule hinaus.

Studieren in der einmaligen Atmosphäre mitten in der Hansestadt Lübeck wird durch eine zeitgemäße Ausstattung in denkmalgeschützten Gebäuden und einem sehr individualisierten Beratungs- und Betreuungssystem zu einem prägenden Lebensabschnitt. Dieser ermöglicht einen erfolgreichen Start in die musikalische Berufswelt.

Als einzige Musikhochschule Schleswig-Holsteins befördert die MHL die Pflege und Entwicklung der musikalischen Kunst und deren Vermittlung. Sie baut auf ihre vorhandenen Stärken und richtet Weiterentwicklungen und Veränderungen sowie das Hochschulmarketing darauf aus.





# C

---

ZIELE

---



## a) STUDIUM UND LEHRE

Die MHL garantiert, ausgerichtet an einer hohen künstlerischen Qualität, eine attraktive, berufsnah und zeitgemäße Ausbildung ihrer Studierenden. Sie wird die Ausbildungsstrukturen sowie deren Inhalte auch unter der Berücksichtigung eines strategisch und hochschulintern abgestützten Internationalisierungskonzepts sowie eines berufsspezifisch ausgerichteten Medienkonzepts fortlaufend weiterentwickeln.

Gremien und Hochschulleitung der MHL wirken gemeinsam mit dem Ministerium darauf hin, dass sich die Musik als Kunstform frei entfalten kann, die Verzahnung von Musik und deren Vermittlung unauflösbar sind und junge Menschen durch ihre musikalische Ausbildung zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Gesellschaft werden. Im Bereich der Lehre hat sich die MHL das Ziel gesetzt, die Musiklehrkräfteausbildung sowie die Instrumental- und Gesangspädagogik weiter zu stärken. Die Polyvalenz der Studiengänge ist darauf ausgerichtet, die zunehmende Wichtigkeit der Verzahnung von musikpraktischen und -vermittelnden Kompetenzen zu gewährleisten.

Karrierebedingung in den verschiedenen Musikberufen ist eine Mischung aus komplementären Kompetenzen. Die exzellente Beherrschung von Stimme oder Instrument bzw. das kreative Erschaffen von Musik führt über einen ergänzenden, respektive weiterführenden künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Kompetenzerwerb hin zur künstlerischen Ausdrucksfähigkeit und zur ausgebildeten künstlerischen Persönlichkeit. Die MHL strebt eine offene Studienstruktur an, welche es erlaubt, die Studierenden individuell und optimal auf den Berufseinstieg vorzubereiten.

Schwerpunkt des Ausbildungskonzepts der MHL stellt zu dem grundständigen Vokal-, Instrumental- und Kompositionsunterricht die projektgestützte Vernetzung von Wissenschaft beziehungsweise Theorie und Musikpraxis dar. Ein verstärkt zu entwickelnder Bereich ist das Weiterbildungsangebot der MHL. Neben bereits eingeführten Angeboten wie die beiden Kooperationen mit dem Theater Lübeck (Opernelitestudio und Orchesterakademie), sind Weiterbildungsangebote eine zusätzliche Profilierungschance für die MHL.

## b) AUFBAU- UND ABLAUFSTRUKTUR

Gemäß Hochschulgesetz obliegt es der MHL – soweit nicht direkt gesetzlich geregelt – ihre Aufbaustruktur mit Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie ihre Ablaufstruktur im Sinne einer Prozessorganisation selbstständig festzulegen. Die MHL befindet sich auf dem Weg zu einer prozessorientierten Hochschule und erstellt ein Prozessmanagementsystem zur Professionalisierung von Arbeitsabläufen und des Schnittstellenmanagements.

Nach ausführlicher Analyse und Gremiendiskussionen hat sich die MHL dazu entschieden, ein Studienleiter\*innensystem einzuführen, das auf die optimale Studierendenberatung ausgerichtet ist. Daran anschließend wird die Neustrukturierung der Arbeit der Modulbeauftragten und der Modulkonferenzen als Gremien der Studiengangs- und Lehrentwicklung in Angriff genommen werden. Für eine Neuausrichtung und -strukturierung des Zentrums für Lehrkräftebildung (ZfL) ist in der fortgeschriebenen Verfassung der MHL der Grundstein gelegt worden.

## c) WIRTSCHAFTLICHKEIT UND FINANZEN

Die transparente und wirkungsorientierte Mittelverwendung ist für die MHL von großer Bedeutung. Ein neu erarbeitetes Kennzahlensystem erweitert die Steuerungsmöglichkeiten des Präsidiums und ergänzt die weiterentwickelte Kosten- und Leistungsrechnung, deren Entwicklung ein Ziel des SHEP 2011 gewesen war.

Die Finanzierung der bestehenden Personalstruktur ist bis Ende 2019 sichergestellt; dann wird der erste Schritt zur moderaten Senkung des Lehrauftragsanteils – wie im vorangegangenen Entwicklungsplan als Ziel formuliert – abgeschlossen sein. Der MHL als verantwortungsvolle Arbeitgeberin ist es ein wichtiges Anliegen, den Anteil an Lehrbeauftragtenstunden im Rahmen der vom Land zur Verfügung gestellten Mittel weiterhin und nachhaltig zu senken und damit das notwendige Lehrangebot in angemessenem Maße mit Hilfe von Professuren und Mittelbaustellen decken zu können.

Eine für die musikalische und kulturelle Bildung in Schleswig-Holstein notwendige Verstärkung der Instrumental- und Gesangspädagogik bedarf zusätzlicher Mittel, die sich mit Auswirkungen auf die Berufschancen der Absolvent\*innen sowie auf die musikalische Bildung im Land begründen lässt. Darüber hinaus soll die Projekt-

orientierung in den sehr nachgefragten künstlerischen Studiengängen ausgeweitet werden, was ebenfalls eine kapazitäre Stärkung voraussetzt.

Wesentlich erhöhter Aufwand zeigt sich in der stetig steigenden Berichtspflicht der MHL gegenüber der Politik in Bezug auf Auskunftspflicht, Statistik und weiteren Erhebungen. Um diese in einem demokratischen und transparenten System notwendigen Aufgaben wahrnehmen zu können, bedarf es neben der internen Professionalisierung zusätzlicher Personal- und Ausstattungsressourcen.

#### d) GLEICHSTELLUNG UND DIVERSITÄT

Die im Grundgesetz verankerte und ebenso im Hochschulgesetz geregelte Maßgabe zur Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der im Jahr 2002 erfolgte Kabinettsbeschluss der schleswig-holsteinischen Landesregierung zur flächendeckenden Umsetzung von Gender Mainstreaming erfordern eine professionalisierte Gleichstellungsarbeit. Zur Sicherung der professionellen Aufgabenerfüllung ist unter anderem angesichts der aktuell und mittelfristig notwendigen Neubesetzungen und Berufungen an der MHL ein Gleichstellungsteam gebildet worden.

Darüber hinaus trägt die MHL zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags bei, indem sie den Gebrauch einer geschlechtergerechten Sprache in Außen- als auch Innenkommunikation fördert. Hierfür ist ein Leitfaden entwickelt worden, der allen Hochschulmitgliedern zur Verfügung gestellt wurde. Das demokratische Prinzip der Gleichbehandlung durch gendersensible Sprache sieht die MHL als einen Grundbaustein für die Wertschätzung aller in ihr und um sie wirkenden Menschen.

Mit dem Ziel der weiteren Umsetzung von Gender Mainstreaming schreibt die MHL ihr Gleichstellungskonzept fort; dies auch unter Einbezug von weiteren Aspekten der Diversität. Die MHL führte dafür eine Befragung aller Hochschulmitglieder zu Gleichstellungs- und Diversitätsfragen durch, deren Erkenntnisse in das überarbeitete Gleichstellungskonzept eingeflossen sind. Auf Basis der Umfrageergebnisse sowie anderer interner und externer Daten wurden Gleichstellungsmaßnahmen abgeleitet, die im Rahmen der Möglichkeiten der MHL priorisiert und systematisch umgesetzt werden sollen.

#### e) UMFELD UND AUSSENWAHRNEHMUNG

Es wurden Konkurrenzanalysen vorgenommen, um die MHL im Konzert aller Musikhochschulen Deutschlands – aber auch international – zielgerichteter zu positionieren. Diese Ergebnisse werden mit den Erkenntnissen aus strukturierten hochschulinternen Dialogformen zusammengeführt und leiten die Gremien der MHL in ihren Entscheidungen.

Aufbauend auf den Analysen der vergangenen Jahre (vgl. SHEP 2011) hat die MHL verschiedene Teilbereiche untersucht und Interessengruppen beleuchtet. Leitend für jedes Konzept, so auch des 2015 vom Senat beschlossenen Kommunikationskonzepts, steht die Studierendenperspektive und die kulturelle Verantwortung der MHL. Das auch für die Außenwahrnehmung wichtige Brahms-Festival wird 2017 und 2018 mit Hilfe externer Beratungskompetenz genauer betrachtet. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird sich das Marketing zukünftig ausrichten.





D

---

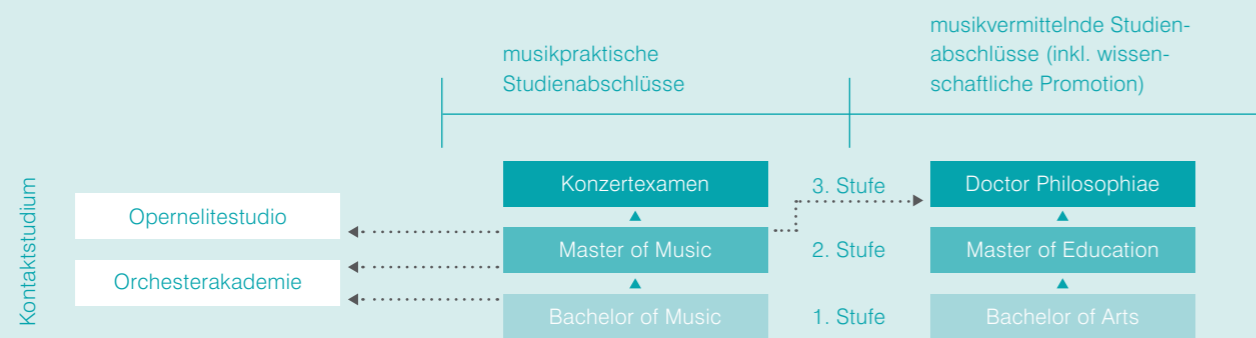
PROFIL

---

### a) LEHRE

Die MHL als international ausgerichtete Musikhochschule beschäftigt sich ausgehend vom klassischen Musikerbe mit der musikalischen Kunst aller Epochen sowie unterschiedlicher Kulturen. Sie erhält und vermittelt die Kunstformen und sieht in einer stilistisch breit angelegten Ausbildung die Voraussetzung für verbesserte Arbeitschancen ihrer Studierenden. Die Vermittlung erfolgt durch polyvalent gestaltete und ständig evaluierte Studiengänge, die ein breit aufgestelltes und flexibles Studium erlauben.

Grafik I: Studiengangs- und Weiterbildungsstruktur



Die musikpraktischen Studiengänge stehen für eine vielseitige künstlerische Ausbildung, die auf verschiedene berufliche Tätigkeiten vorbereiten. Sie werden durch konzeptuell eingebettete musikpädagogische und musikwissenschaftliche Komponenten ergänzt. Die musikvermittelnden Studiengänge dienen der Ausbildung von Fachleuten, die freiberuflich oder in unterschiedlichen Institutionen arbeiten, die musikalisch-künstlerisches und musiktheoretisches Wissen beziehungsweise wissenschaftliches Arbeiten voraussetzen. Im Rahmen der dritten Ausbildungsstufe kann an der MHL zum einen die Promotion in den Fächern Musikpädagogik, Musiktheorie und Musikwissenschaft erlangt werden. Zum anderen wird das Konzertexamen als rein künstlerischer Studienabschluss auf dritter Ebene erlangt werden können, der für eine herausragende solistische Tätigkeit qualifiziert.

Horizontal angelegte Angebote in den Studiengängen der ersten und zweiten Stufe im Sinne von Studienprofilen wie Projekte zu „Alte Musik“ oder der als sogenanntes Lübecker Modell etablierten „Populärmusik“ stehen neben anderen studiengangübergreifenden Angeboten wie verschiedenen MHL-Ensembles und vielfältiger Projektarbeit, deren Ergebnisse zum Beispiel im Rahmen von Brahms-Festival, Kammermusik Campus beziehungsweise Pop-Revue präsentiert werden. Die Vernetzung des Studienangebots basiert auf den wichtigen Erkenntnissen, dass einerseits eine weitgehende Individualisierung von Studienabläufen aufgrund von international sehr unterschiedlichen schulischen und musikalischen Vorbildungen notwendig ist, andererseits ein weites Spektrum an Berufszielen und damit verbundenen Qualifikationsanforderungen vorherrscht.

Die regulären Studiengänge werden durch weitere, beziehungsweise weiterführende Angebote ergänzt. In Zusammenarbeit mit dem Theater Lübeck bietet die MHL mit dem Opernelitestudio ein einjähriges praxisorientiertes Studium an, das idealerweise auf einem Masterstudium aufbaut. Gemeinsam mit dem Theater wird aktuell eine Orchesterakademie eingeführt, die neben vorbereitenden Studieneinheiten während des Bachelor- und Masterstudiums auch ein einjähriges Orchesterpraktikum beim Philharmonischen Orchester der Hansestadt Lübeck ermöglicht. Ferner existieren an der MHL sowohl Angebote an studienvorbereitenden als auch an berufsbegleitenden Kontaktstudien.

### b) FORSCHUNG

Forschungsschwerpunkte setzt die MHL in der Musikwissenschaft, der Musiktheorie, der Musikpädagogik sowie in der Erziehungswissenschaft. Das Brahms-Institut ist dabei ein wichtiges profilbildendes Element für die Forschung an der MHL; dies auch im Hinblick auf den Transfer in die Lehre und in die Gesellschaft. Die MHL bemüht sich, weitere Drittmittelprojekte in der Forschung einzuwerben und die Sichtbarkeit der Forschung in der Hochschule und in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

Ausgehend von der bestehenden Kooperation mit dem Zentrum für Kulturwissenschaftliche Forschung Lübeck (ZKFL) wird angestrebt, dass der wissenschaftliche Bereich der MHL einschließlich der Musiktheorie Mitglied am ZKFL wird und somit die Professor\*innen und die Promovend\*innen in einen weiteren wissenschaftlichen Austausch eingebunden werden können. Darüber hinaus strebt die MHL langfristig an, in der künstlerischen Forschung, also im Bereich zwischen der wissenschaftlichen Promotion und dem rein künstlerischen dritten Studienzyklus (Konzertexamen) aktiv zu werden.



### c) TRANSFER IN DIE GESELLSCHAFT

Der Wissens- und Technologietransfer ist eine gesetzliche Aufgabe der Hochschulen. Die MHL tritt vielfältig mit ihren Ergebnissen der künstlerischen und wissenschaftlichen Lehre und Forschung in eine Wechselbeziehung mit der Gesellschaft und sieht sich als zentrale Institution in Schleswig-Holstein für die Vermittlung von Musik sowie die Erhaltung und Weiterentwicklung der Musikkultur.

Als größte Konzertveranstalterin des Landes bietet die MHL ihrem großen Publikum über 350 Veranstaltungen pro Jahr in der Hansestadt Lübeck – und mit der Konzertreihe „Wir in Schleswig-Holstein“ auch im ganzen Bundesland. Ein bedeutender Teil der Konzerte, Vorträge, Ausstellungen bis hin zur digitalen Zurverfügungstellung von relevanten Teilen der Brahms-Sammlung sind kostenfrei und stellen für die ganze Bevölkerung eine Möglichkeit dar, regelmäßig am Musik- und Kulturleben zu partizipieren. Neben diesen Angeboten zur musikalischen Teilhabe fokussiert die MHL die Breiten- als auch die Begabtenförderung als zentrale Säulen ihrer gesellschaftlichen Transfertätigkeiten.

### d) DIE AN-INSTITUTE BRAHMS-INSTITUT UND INSTITUT FÜR SCHULBEGLEITENDE MUSIKAUSBILDUNG

Die beiden An-Institute der MHL wurden vor rund 25 beziehungsweise 30 Jahren zu unterschiedlichen Zwecken eingerichtet. Beide An-Institute arbeiten erfolgreich, jedoch unterschiedlich profiliert und wahrnehmbar.

Ein wichtiges wissenschaftliches Fundament der MHL in Bezug auf die Bereiche Forschung, Sammlung/Digitalisierung, Veranstaltungen sowie Netzwerke ist das Brahms-Institut. Die Forschungsfelder werden vornehmlich durch die renommierte und in den vergangenen Jahren systematisch erweiterte Sammlung dieses An-Instituts sowie die Dissertationsthemata der Promovierenden bestimmt. Im Rahmen von gezielten Projekten und Seminaren wird die Forschung künftig stärker mit der Lehre verzahnt und somit die Ausbildung an der MHL in der angewandten Forschung verbessert.

Die Forschungstätigkeiten fußen auf der umfangreichen Sammlung des Brahms-Instituts. Für das Vorgehen beim weiteren Ausbau wird eine Strategie ausgearbeitet werden. Ziel ist, die gesamte Sammlung in digitaler Form und in hochwertiger Qualität der Wissenschaft und der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung

zu stellen. Dazu benötigt das Brahms-Institut neben Drittmitteln auch Projektmittel des Landes. Über Veranstaltungen wie Symposien und Ausstellungen präsentiert dieses An-Institut Sammlung sowie Forschungsergebnisse und leistet auch dadurch einen wertvollen Anteil am Transfer von Lehr- und Forschungsleistungen der MHL in die Gesellschaft.

Das Institut für schulbegleitende Musikausbildung (ISMA) als weiteres An-Institut der MHL wurde zum Zweck der Begabtenförderung und somit zur Vorbereitung auf ein Musikstudium gegründet. Viele renommierte Musiker\*innen durchliefen seitdem das ISMA. Mit der breiteren Ausrichtung der Jugendarbeit der MHL im Sinne einer Breiten- und Begabtenförderung nimmt der Ausbildungsbereich des ISMA als Begabtenförderung und gezielte Studienvorbereitung eine zentrale Rolle ein. Wie die Begabtenförderung funktional und rechtlich in Zukunft im Zusammenspiel mit der Breitenförderung organisiert sein wird, ist Inhalt derzeitiger Konzeptarbeiten.



# E

---

FOKUSSIERTE ARBEITSFELDER

---



## a) BREITEN- UND BEGABTENFÖRDERUNG

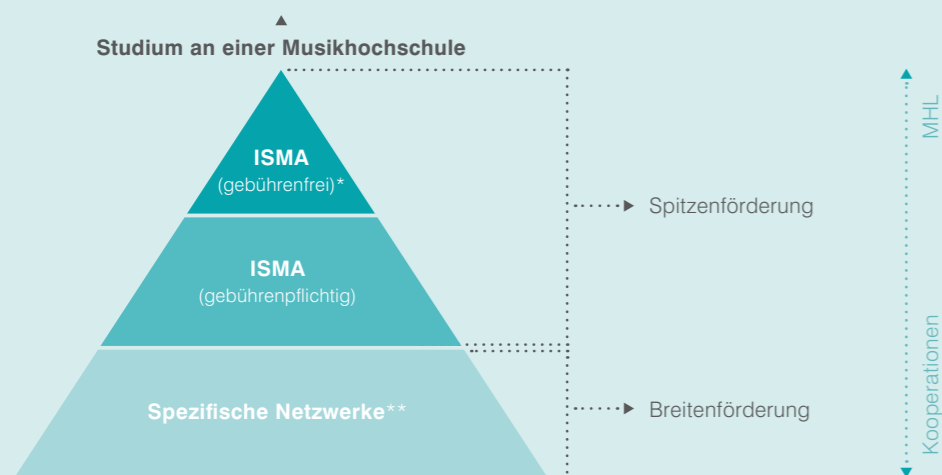
Die MHL etabliert ein bereits im SHEP 2011 angekündigtes durchlässiges und transparentes System, das pyramidal von der musikalischen Teilhabe zur Spitzenförderung führt. In diesem System können Kinder, Jugendliche, Lehrkräfte und Kulturinstitutionen dauerhaft oder blockweise Unterricht, Workshops und andere Lerneinheiten beziehungsweise -formen wahrnehmen. Basierend auf den bestehenden Elementen ISMA, Young Brass Academy, Young Saxophone Academy, Flötentage, MusiS (Musik in Schulen), Musiktutor\*innenausbildung<sup>1</sup> und dem Kurssystem „Mut zur Muse“<sup>2</sup> wird ein verzahntes System aufgebaut, das die involvierten Personen und Institutionen vielversprechend zusammenbringt. Außerdem ist geplant, zwei weitere studienvorbereitende Angebote einzurichten: ein studienvorbereitendes Programm für angehende Schulmusiker\*innen sowie eines für angehende Populärmusiker\*innen. Die Institutionalisierbarkeit dieser Planungen wird von der MHL geprüft.

Am Fuße der Pyramide erfolgt ein wechselseitiger Transfer zwischen künstlerischer und pädagogischer Weiterbildung und Unterstützung durch die MHL einerseits, einem allgemeinen Erfahrungsaustausch und dem Erlangen von Praxiserfahrungen durch die Studierenden der MHL andererseits. Der erste Aspekt fördert die musikalische Teilhabe und Bildung von Menschen unterschiedlicher Altersgruppen. Musikalische Bildung als öffentlicher Verantwortungsbereich der MHL verbessert die kulturelle Integration der Individuen und trägt gemäß den gesetzlichen Aufgaben zu einer freiheitlichen, demokratischen und sozialen Gesellschaft bei. Zudem werden durch die „Young Academies“ (Arbeitstitel) Musikinstitutionen im Land Schleswig-Holstein sowie im weiteren norddeutschen Raum mittels Vernetzung und Wissenstransfer unterstützt. Konkret besteht Kontakt zu und Zusammenarbeit mit Musikschulen sowie dem Landesmusikrat und seinen Mitgliedsinstitutionen, insbesondere den Landesjugendensembles. Die MHL leistet damit einen Beitrag zur Unterstützung des regionalen, landesweiten wie auch bundesweiten Musiklebens. Der zweite Aspekt eröffnet die Möglichkeit, Erfahrungen in die konkreten Anwendungsbereiche zu transferieren und neue Erkenntnisse und Methoden zu verifizieren. Für die involvierten MHL-Studierenden bedeutet dies, dass sie beispielsweise im vermittelnden Bereich direkt im Berufsfeld Praxiserfahrungen sammeln können.

An der Spitze der Pyramide fördert die MHL im Rahmen des ISMA begabte Jugendliche und Kinder. Den talentierten jungen Menschen wird auch die Möglichkeit gegeben, ihre musikalischen Leistungen zu präsentieren. Für an einem Musikstudium interessierte Jugendliche bietet die MHL eine konzentrierte und erfolgsorientierte Studienvorbereitung an, um Schüler\*innen aus dem norddeutschen Raum Studienchancen auf internationalem Niveau zu ermöglichen.

Integriert in das Konzept ist eine spezielle Studienvorbereitung für Jugendliche, die eine Ausbildung zur Musiklehrkraft anstreben. Im Rahmen der Kooperations-einrichtung MusiS wird der Austausch zwischen Gemeinschaftsschulen, respektive Gymnasien und der MHL befördert, um einerseits die musikalische Bildung an Schulen zu unterstützen und andererseits der verstärkten Forderung nach gut ausgebildeten Musikpädagog\*innen entgegenzukommen.

Grafik II: Pyramidales Fördersystem



\* Eine Gebührenbefreiung für besonders begabte Jugendliche soll für max. zwei Jahre bis zur Eignungsprüfung an einer Hochschule möglich sein.

\*\* Beispielhaft kann hier die Young Brass Academy mit den ihr angebotenen Netzwerken des Vereins Norddeutsches Blechwerk genannt werden.

1 in Kooperation mit dem Nordkolleg Rendsburg.

2 in Kooperation mit der Lübecker Musikschule der GEMEINNÜTZIGEN und zukünftig der Musik- und Kunstschule Lübeck.

## b) MUSIKLEHRKRÄFTEAUSBILDUNG

Die MHL entwickelt ihre Zielzahlen (Absolvent\*innen des Masterstudiengangs Musik Vermitteln) anhand des bestehenden Bedarfs an Musiklehrkräften. Seit der Einführung des polyvalenten Bachelorstudiengangs Musik Vermitteln steigen die im SHEP 2011 angepeilten Bewerbungs- und Zulassungszahlen an, wenngleich die erforderlichen Zahlen noch nicht erreicht sind. Vorrangiges Ziel ist somit, die Attraktivität der Studiengänge Vermitteln weiter zu steigern. Neben der Weiterentwicklung der Studiengänge werden die Marketingaktivitäten ausgebaut.

Im Rahmen vorhandener Ressourcen wird die MHL Optimierungspotenziale identifizieren, als auch neue Präsentationsformate und -kanäle erproben, um den Bekanntheitsgrad der Studiengänge Musik Vermitteln bundesweit zu erhöhen. Überdies entwickelt die MHL Angebote für Schüler\*innen. Zum einen soll das Bewusstsein für den Beruf gestärkt werden. Zum anderen werden notwendige Kompetenzen gefördert, die dem Bestehen der Eignungsprüfung auf dem für ein erfolgreiches Studium und Berufsleben notwendigen Niveau dienen sollen. Diese Vorbereitungsformate werden auch in Zusammenarbeit mit Schulen über MusiS und mit geeigneten Partnerschaften entworfen.

Die auf Musikvermittlung zugeschnittene erziehungswissenschaftliche Versorgung vor Ort ist eine wichtige Steigerung der Attraktivität des Standorts Lübeck in Schleswig-Holstein. In diesem Zusammenhang stellt die Vernetzung der Professur Erziehungswissenschaft mit IQSH-Vertreter\*innen in der Organisation sowie die Ausgestaltung des Praxissemesters als Masterpraktikum I und II eine Neuerung und vor allem Verbesserung der Studierbarkeit des Zweifächerstudiums dar. Aufgrund des innovativen Charakters bedarf es in den kommenden Jahren einer Reflexion respektive Evaluation und gegebenenfalls konzeptionellen Weiterentwicklung. Um die Attraktivität des Zweifächerstudiums weiter zu erhöhen, verbessert die MHL die Studienstrukturen und strebt nach neuen und ergänzenden Möglichkeiten, das Zweifächerstudium örtlich und zeitlich besser zu koordinieren. Ein erster Schritt ist die Einrichtung des Zweifachs Mathematik in Kooperation mit der Universität zu Lübeck.

Durch die Besetzung der Professur Musikpädagogik in 2016 – ebenfalls ein Ziel aus dem vorangegangenen SHEP – ist es der MHL gelungen, die Musiklehrkräfteausbildung forschungsnäher zu positionieren; dies mit der Absicht, den Transfer der Forschung in die Lehre besser zu verwirklichen und die MHL im Land als musikpädagogisches Kompetenzzentrum weiterzuentwickeln. Zudem baut die

MHL seit 2014 als innovative Hochschule den Bereich Inklusion aus, um die durch die europäischen Institutionen vorgegebenen Inhalte und Strukturen auf Basis eines wissenschaftlichen Diskurses zu realisieren. Die weitere Implementierung und Evaluation der neu entwickelten Elemente zielt auf den Aufbau von längerfristig tragfähigen Strukturen zur sachgemäßen Verankerung der Inklusionsthematik in der Musiklehrkräfteausbildung.

Ausgehend von der bestehenden Stärke der MHL, der Verzahnung zwischen musikpraktischen Studiengängen und solide aufgestellter Musikwissenschaft in Verbindung zum Brahms-Institut, legen die oben genannten Entwicklungen einen Grundstein für weitere notwendige Schritte. Die Entwicklungen der vermittelnden Studiengänge konzentrieren sich inhaltlich besonders auf die Schwerpunkte Neue Medien, Populäre Kultur, Heterogenität/Inklusion und Internationalität sowie auf relevante Profildächer wie etwa Darstellendes Spiel. Dringend notwendiger Stärkung bedürfen die Studiengänge auch im künstlerisch-praktischen Teil, um die Kernbereiche Künstlerisches Schwerpunktfach und Angewandtes Klavierspiel aus zukünftigen Stellen abzusichern. Gerade an der für die polyvalente Ausrichtung notwendigen Schnittstelle ist die bereits im SHEP 2011 erwähnte Professur für Instrumental- und Gesangspädagogik von hoher Relevanz. Ebenso muss das Lehrangebot in den Bereichen Musikethnologie, -psychologie und -soziologie gestärkt werden.

## c) KONZERTEXAMEN UND PROMOTION

Mit dem Erreichen eines primären Ziels im Rahmen der Novellierung des Hochschulgesetzes 2016, der Verankerung des Konzertexamens im Level 8 des Qualifikationsrahmens für den Europäischen Hochschulraum (sog. dritter Studienzyklus), stehen im künstlerischen Ausbildungsbereich die nächsten Schritte fest: die Erarbeitung und das In-Kraft-Setzen der Prüfungsordnung zum Konzertexamen sowie der Wechsel vom Weiterbildungs- zum regulären Studiengang. Dies war auch ein von der MHL benanntes Ziel im SHEP 2011.

Für den Promotionsbereich besteht die Strategie der MHL darin, die Attraktivität des Promotionsverfahrens weiter zu erhöhen. Kooperationen unter anderem mit dem ZKFL sowie die Weiterführung der hauseigenen Publikationsreihen stehen dabei im Vordergrund. Langfristig ist es für die MHL wichtig, Möglichkeiten in der künstlerischen Forschung, also im Bereich zwischen dem künstlerischen Konzertexamen und der wissenschaftlichen Promotion, auszuloten.

## d) INTERNATIONALISIERUNG UND KOOPERATION AUF NATIONALER BZW. REGIONALER EBENE

Eine gelebte und reflektierte Internationalität bereichert das Studenumfeld durch Diversität und Qualität. Des Weiteren ist sie ein wichtiger Baustein einer offenen, kritikfähigen und vielfältigen Gesellschaft. Die MHL ist dabei, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, der kollegialen Mitarbeit und Mitverantwortung sowie ihrer zukünftigen Ausrichtung, ihre internationalen Zielsetzungen genauer auszuformulieren. Die historisch gewachsenen und bereits erfolgten Maßnahmen müssen regelmäßig hinterfragt beziehungsweise kritisch begleitet werden. Darüber hinaus müssen Planung, Umfang und Durchführung neuer Kooperationsprojekte festgelegt werden.

Die Zusammenarbeit im Rahmen der höheren Musikausbildung mit europäischen Musikhochschulen stellt einen wichtigen Baustein der Strategie der MHL dar. Sie findet unter Verwirklichung der Erasmus-Programme sowie durch die Einbindung in die Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC) statt.

Die MHL hat begonnen, neben einem möglichst vielfältigen Studierenden- und Dozierendenaustausch auch intensiviert Gastkurse mit Fachkräften anderer Musikkulturen anzubieten. Dazu gibt es verschiedene Programme des DAAD als auch des Goethe-Instituts, die solche Vorhaben bis zu einem gewissen Maß unterstützen. Gleichwohl bedarf es immer auch einer Eigenbeteiligung. Die Programme leisten in erster Linie Anschubfinanzierungen, weshalb zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit in Kooperationen Schritt für Schritt auf eine Eigenfinanzierung umgestellt werden muss.

Internationale Kooperation soll bis auf wenige Ausnahmen möglichst bilateral strukturiert sein. Solche zweiseitigen Beziehungen führt, respektive baut die MHL mit als strategisch relevant betrachteten Hochschulen anderer Länder auf. Die MHL unterhält eine langfristige Zusammenarbeit mit der Hochschule im chinesischen X'ian. Weiterhin besteht eine intensive Zusammenarbeit mit dem Princess Galyani Vadhana Institute of Music in Bangkok und der Universitas Pendidikan Indonesia in Bandung. Auch das der MHL angegliederte Brahms-Institut unterhält internationale Kooperationen. So ist das Institut weltweit an thematischen Netzwerken beteiligt und pflegt strategische Partnerschaften im europäischen Umfeld.

Neu entstanden ist eine Kooperation mit dem Konservatorium in Tiflis auf dem Gebiet der elektronischen Komposition sowie ethnographischen Forschung. Zur Etablierung der künstlerischen Forschung im dritten Studienzyklus startet die MHL eine Zusammenarbeit mit dem Concordia Institute in Montréal. Weitere Bereiche der Kollaboration sollen insbesondere die experimentelle Elektroakustik sowie Kammermusik sein. Mit der Université de Montréal beabsichtigt die MHL vor allem eine künstlerische Zusammenarbeit. Für die Populärmusikstudierenden strebt die MHL eine Kooperation mit der kalifornischen School of Music in Fullerton an, die wiederum an klassischen Inhalten an der MHL partizipieren möchte. Ferner existieren Partnerschaften mit Taipeh und Tokyo. Die Schwerpunkte liegen an diesen Standorten im Bereich Holzblasinstrumente, Kammermusik und Komposition. Daneben nimmt die MHL regen Anteil an europäischen Erasmus-Austauschprogrammen. Um Kooperationsvorhaben zielführend umsetzen zu können, müssen alle Modulbeschreibungen und Studienpläne ins Englische übersetzt werden. Unter anderem dazu benötigt die MHL Grundfinanzierungsmittel, die auch mit einer gewissen Flexibilität eingesetzt werden können.

Neben internationalen Kooperationen arbeitet die MHL auch auf nationaler und auf regionaler Ebene mit unterschiedlichen Organisationen und Akteur\*innen zusammen. Zum einen kollaboriert die MHL fachbezogen mit anderen Hochschulen im Land Schleswig-Holstein. Zum anderen kooperiert sie fach- und politikbezogen mit anderen Musikhochschulen in der Bundesrepublik. Weitere Kooperationen mit Kulturinstitutionen und -vereinigungen betreibt die MHL in der Breiten- und Begabtenförderung (vgl. E.a), über das Projekt MusiS mit den allgemeinbildenden Schulen Schleswig-Holsteins sowie im Rahmen von Konzerten und Veranstaltungen in Lübeck und im Rahmen der Konzertreihe „Wir in Schleswig-Holstein“ im gesamten Bundesland.

Erfolgversprechende Partnerschaften erfordern einen kommunikativen Vorlauf und Austausch, um sich gegenseitig kennenzulernen und Vertrauen zu bilden. Nur durch längerfristige Zuverlässigkeit können neue Kontakte begründet und lebendig gehalten werden.



## e) MEDIEN IN DER LEHRE

Ausgehend von einer detaillierten Inventarisierung der bestehenden Medienausstattung sowie einer Bedarfsermittlung erarbeitet die MHL ein Medienkonzept, das die Bedarfe in den künstlerischen und vermittelnden Studiengängen erfasst und die differenzierten Bedürfnisse miteinander verbindet. Dieses Konzept soll in eine zukunftsgerichtete Beschaffungs- und Nutzungsstrategie eingebunden werden.

In der künstlerischen Praxis steht der gezielte Einsatz von Aufnahme- und Abspielmöglichkeiten beim Üben, Proben und im Rahmen von hochschulinternen Veranstaltungen im Fokus, um eine mediengestützte individuelle und gemeinsame Reflexion zu ermöglichen. Weitere Studienangebote erlauben es, Praxiserfahrungen in der Audio- und Videoproduktion zu sammeln sowie Einführungskurse im elektronischen Studio zu belegen.

In den pädagogischen Studiengängen – insbesondere der Musiklehrkräfteausbildung – ist die Vermittlung von Medienkompetenz ein zentrales Anliegen der MHL. Der Umgang mit medialen Dokumentations- und Präsentationsformen steht im Zentrum von spezifischen Lehrinhalten, um im Rahmen von Seminaren sowie im direkten Austausch mit Schulen deren Anwendung zu erproben. Im Bereich der schulpraktischen Veranstaltungen wird die Tonstudioausstattung für die Populärmusik anwendungsorientiert weiterentwickelt.

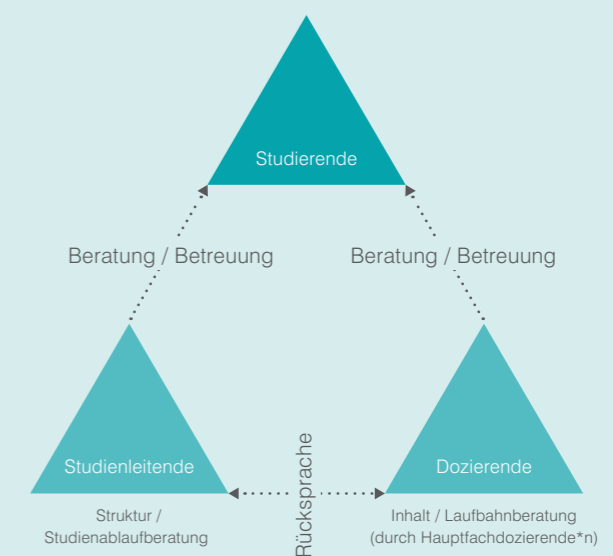
Anknüpfend an die Open Access Strategie des Landes Schleswig-Holstein wird die MHL überdies eine Open Access Policy erarbeiten, die den Weg aufzeigen sollte, den die MHL künftig in Bezug auf Veröffentlichungen nehmen wird. Das ihr angegliederte Brahms-Institut entwickelt seine Strategie im Rahmen seiner Digitalisierungsprojekte weiter.

## f) BETREUUNG UND BERATUNG

Eine auf ein künstlerisches Studium ausgerichtete Studienstruktur bedarf einer auf Selbständigkeit und Eigenverantwortung fokussierten persönlichen Beratung und Betreuung, die die individuellen Bedingungen und beruflichen Ausrichtungen der Studierenden berücksichtigt. Solch eine angepasste Beratung sowie die Planbarkeit des Studiums sind primäre Ziele der neu eingeführten Organisationsstruktur. Diese unterscheidet zwischen einer klaren Zuweisung von studienablaufbezogenen und studieninhaltsbezogenen Aufgaben (vgl. F.a). In der Verfassung sind die Grundlagen dafür angelegt. Die MHL befindet sich im Prozess der Implementierung dieser neuen Struktur.

Das Beratungs- und Betreuungssystem fußt auf strukturierten Gesprächen, die zeitlich und inhaltlich an den Studienablaufplan geknüpft sind und die Personalisierung des generell-abstrakten Ablaufplans im Rahmen der Satzungen ermöglichen. Für die Laufbahnberatung werden die Hauptfachdozierenden im Sinne ihrer ganzheitlichen Verantwortung für das Hauptfachstudium zuständig sein (fachliche Beratung resp. Mentorat). Für die Umsetzung des abstrakten Verlaufplans in die konkrete Studienplanung (z.B. Anrechnungen oder Profilwahl) wurde eine neue Funktion (Studienleitende) geschaffen. In dem Dreiecksverhältnis Studierende – Dozierende – Studienleitende soll die konkrete Ausgestaltung des Studiums besprochen sowie darüber entschieden werden. Für Probleme sollen in Rücksprache mit den jeweiligen Dozierenden zeitnah und wo möglich prospektiv Lösungen erarbeitet werden. Basierend auf der Struktur des vorherrschenden Einzelunterrichts berücksichtigt das System der MHL die vielfältigen Wege und Ausprägungen mit dem Ziel der Entwicklung einer künstlerischen Identität und des Erlangens individuell notwendiger berufsbezogener Kompetenzen.

Grafik III: **Betreuungs- und Beratungsdreieck**



Zur Verbesserung der individuellen Studienplanung bedarf es einer sukzessiven Erweiterung der Funktionen des Campusmanagementsystems (vgl. F.b). Das neu eingeführte Studierendenportal ermöglicht einen unmittelbaren Zugriff der Studierenden auf ihre Studiendokumente.



F

---

WEITERE ENTWICKLUNGEN

---

## a) ORGANISATIONSSTRUKTUR

Um die angestrebten Verbesserungen in allen Aufgabenbereichen der MHL – zentral aber in den Studienabläufen sowie der Betreuung und Beratung – erreichen zu können, implementiert die MHL die neu erarbeitete Organisationsstruktur. Diese ermöglicht einerseits die Weiterentwicklung von Studieninhalten, andererseits einen möglichst individualisierten Studienablauf.

Im Verwaltungsbereich findet gemäß den neuen Anforderungen und der Zielbenennung im SHEP 2011 ein Wechsel in Arbeitsweise und Selbstverständnis hin zu einer prozessorientierten Organisationsstruktur statt. Das Erfassen, Beschreiben und Optimieren von Prozessen in einer von vielen Schnittstellen geprägten Organisation ist zentraler Inhalt der nächsten Jahre.

## b) CAMPUSMANAGEMENT

Das im letzten SHEP geplante Campusmanagementsystem ist eingeführt. Seitdem ist es das Rückgrat der Studienorganisation und -dokumentation. Nach dem zweijährigen Einführungsprojekt befindet sich die MHL in der Konsolidierungsphase. Sie hat notwendige Weiterentwicklungen wie zum Beispiel die Einführung eines Studierenden- und eines Dozierendenportals vorangetrieben, um die administrative Begleitung und Abwicklung sowie die Beratung und Betreuung studierendengerechter durchführen zu können. Die stetige Weiterentwicklung sieht die MHL als zentrale Aufgabe des Sachgebiets Studienangelegenheiten mit entsprechenden kapazitären Herausforderungen.

## c) KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

Das 2015 erarbeitete Kommunikationskonzept hat zum Ziel, die Kommunikationsvorgänge der MHL an bestimmten Grundsätzen zu orientieren. Die interne Kommunikation der MHL ist auf die Partizipation am Hochschulgeschehen und der damit verbundenen Mitwirkung ausgerichtet. Die Organisations- und Gremienstruktur der MHL ist das tragende Element des Informationsflusses. Die Kommunikation an der MHL soll dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit folgen und so zielgerichtet informieren.

Die externe Kommunikation der MHL wird gemäß SHEP 2011 für die Gewinnung einer hohen Zahl geeigneter Studienbewerbenden ebenso wie für die Ansprache

interessanter Bewerber\*innen in Berufungsverfahren eingesetzt. Neben der Berichtspflicht gegenüber dem Land und der Öffentlichkeit ermöglicht die Kommunikation der MHL eine Teilhabe der Bürger\*innen am Geschehen an der MHL. Zudem unterstützt sie den Wissenstransfer zwischen MHL und Gesellschaft.

## d) VERANSTALTUNGSMANAGEMENT

Das Veranstaltungsmanagement ist eng mit der Lehre verknüpft, da ein bedeutender Anteil an Lehrveranstaltungen in öffentliche Veranstaltungen mündet. Nicht nur die künstlerischen Fächer sind performativ geprägt; auch die Musikvermittlung hat in allen Facetten einen direkten Adressat\*innenbezug, der sich ebenfalls im Rahmen von unterschiedlichen Veranstaltungen verwirklichen und erfahren lässt.

Die MHL nimmt als größte Konzertveranstalterin in Schleswig-Holstein ihre Aufgabe im Sinne der Kulturpflege und der musikalischen Teilhabe der Gesellschaft wahr. Optimierungen im Veranstaltungswesen verbessern die Qualität der Planung und Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen und ermöglichen den MHL-Studierenden, organisatorische Aspekte von musikalischen Aufführungen und Vermittlungsangeboten in der praktischen Anwendung mitzuerleben und zu erlernen.

## e) LIEGENSCHAFTSMANAGEMENT

Die MHL besitzt in Bezug auf traditionelle Konzertsituationen hervorragende Säle mit entsprechender Infrastruktur und einer sehr hohen Auslastung. Seit zwei Jahren betreibt die MHL kleine Konzertreihen, in denen Konzert- und Vermittlungsformate durch Studierende (mit-)erdacht und erprobt werden. Um diese praxisrelevanten Erfahrungen für die kommenden Studierendengenerationen ermöglichen zu können, benötigt die MHL eine variable Begegnungsstätte, in der Zukunftsweisendes entstehen kann. Die MHL strebt eine Überführung von Zwischennutzungskonzepten in verschiedenen städtischen Räumlichkeiten auf den Campus an. Zusätzlich zum Bedarf an weiteren Büroräumen für das neu zu strukturierende ZfL, für Promotionsstellen sowie für die Hochschulverwaltung besteht grundsätzlicher Bedarf an größeren Unterrichtsräumen sowie Räumen für Ensemblearbeit.



## f) QUALITÄTSSICHERUNG

Ein weiteres Ziel aus dem SHEP 2011 war der Beitritt zum Netzwerk Musikhochschulen für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung, in dem die MHL nun seit 2012 Mitglied ist. Das Netzwerk verfolgt vielfältige Ziele: Neben der Entwicklung von Instrumenten und Angeboten des lehrbezogenen Qualitätsmanagements sowie dem Aufbau von Expertise zur Beratung und Projektbegleitung der teilnehmenden Hochschulen schafft das Netzwerk Gelegenheiten zum Wissensaustausch wie zur gegenseitigen Unterstützung und stärkt die Kooperation und institutionelle Vertretung der künstlerischen Hochschulen. Durch den positiv beschiedenen Folgeantrag beim BMBF befindet sich das Netzwerk seit 2017 in der nächsten Förderphase. Die Partizipation der MHL am Netzwerk ist ein zentraler Baustein ihrer Qualitätssicherung, da durch die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen für die Lehre die individuelle Vermittlung von künstlerischem Handwerk und Wissen langfristig geschützt und unterstützt werden kann.

Das 2015 entwickelte Qualitätsmanagementkonzept der MHL benennt den Begriff Qualität im Kontext von Musikhochschulen und stellt die für die MHL spezifischen Qualitätsleitlinien dar. Die MHL befindet sich in der Implementierungsphase dieses Konzepts, das auf planmäßigen Evaluationsinstrumenten abstellt und einen geschlossenen QM-Kreislauf in allen Bereichen der MHL anstrebt.

# G

---

## KAPAZITÄTEN

---

## a) CURRICULARWERTE UND STUDIENVERLAUFSPLÄNE

Dieses Kapitel legt die Planung in Bezug auf die Zielzahlen (Studienanfänger\*innen und Studierendenzahlen in den musikpraktischen und musikvermittelnden Studiengängen) dar, die in Abhängigkeit zur Aufnahmekapazität der MHL und somit zum Stellenplan steht. Die Wunschzielzahlen bei den Zulassungen in den einzelnen Studiengängen definieren mit den Curricularwerten (CW) über die Studienverlaufspläne das gesamte Lehrangebot der MHL, wobei für die MHL angesichts der anzustrebenden Konkurrenzfähigkeit der Absolvent\*innen die Bestenauslese über allem steht.

Die CW gehen aus den bestehenden und im Rahmen der Lehrentwicklung sowie der Qualitätssicherung in sinnvollen Zyklen weiterentwickelten Studienverlaufsplänen hervor. Sie geben den Unterrichtsanspruch einer/eines Studierenden je Studienrichtung unter Berücksichtigung der Semesterwochenstunden und der Gruppengröße vor. Die CW dienen der MHL als Instrument der internen Hochschulsteuerung.

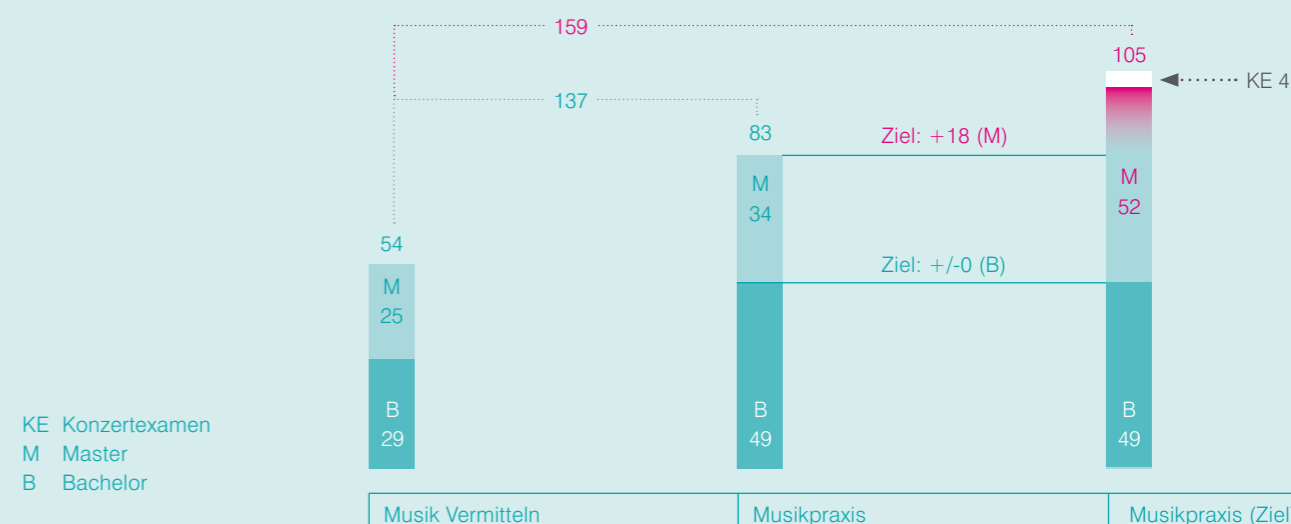
## b) ZULASSUNGSZAHLEN IN DEN STUDIENGÄNGEN

Die MHL hält in Anlehnung an den SHEP 2011 und den 2010 angefertigten Evaluationsbericht an dem Verhältnis zwischen den schulamtsbezogenen Studiengängen (Bachelor of Arts/ Master of Education) und den künstlerischen Studiengängen (Bachelor of Music/ Master of Music) von 1/3 zu 2/3 fest. Mit der im letzten SHEP formulierten und im Konsens mit dem zuständigen Ministerium abgesicherten langfristigen Zielzahl von 54 jährlichen Zulassungen in den musikvermittelnden Studiengängen wird geplant. Unter Anwendung des Schlüssels von 1/3 zu 2/3 legt die MHL unter Berücksichtigung der untenstehenden Argumente und mit Bezug auf die in Kapitel H dargelegte kombinierte Strategie die Wunschzielzahl für die Zulassung in die künstlerischen Studiengänge auf 105 Studierende pro Jahr fest, was annähernd diesem Verhältnis entspricht.

Neben den weiterhin hohen Bewerbendenzahlen in den künstlerischen Studiengängen und der damit einhergehenden hohen Qualität bei den Eignungsprüfungen, sprechen auch die Passgenauigkeit der Ausbildung für die wichtigsten Berufsfelder sowie die vielfältigen Arbeitsmarktchancen für eine maßvolle Erhöhung der Studienanfänger\*innenzahlen im Bereich Musikpraxis. Die MHL verstärkt seit mehreren Jahren die Kammermusik, die Ensemblearbeit und die Vernetzung von

musiktheoretischer, musikwissenschaftlicher Arbeit mit praktischen Studienanteilen. Eine moderate Erhöhung der Zulassungsplanzahlen im künstlerischen Bereich ist für die Weiterführung der bereits umgesetzten und mit diesem SHEP weiter geplanten qualitativen Entwicklungen in der Lehre unumgänglich. Gerade eine vitale und künstlerisch hochwertige Ausbildung ist für die musikvermittelnden Studienangebote von hoher Relevanz, da die Studierenden an der MHL studiengangübergreifend in gemeinsamen Projekten voneinander lernen und profitieren sowie berufsrelevante Netzwerke aufbauen. Aufgrund der Konzentration auf anspruchsvolle interdisziplinäre Projekte mit hohem Proben- und Vorbereitungsaufwand ist eine Steigerung vor allem in der Masterausbildung angebracht.

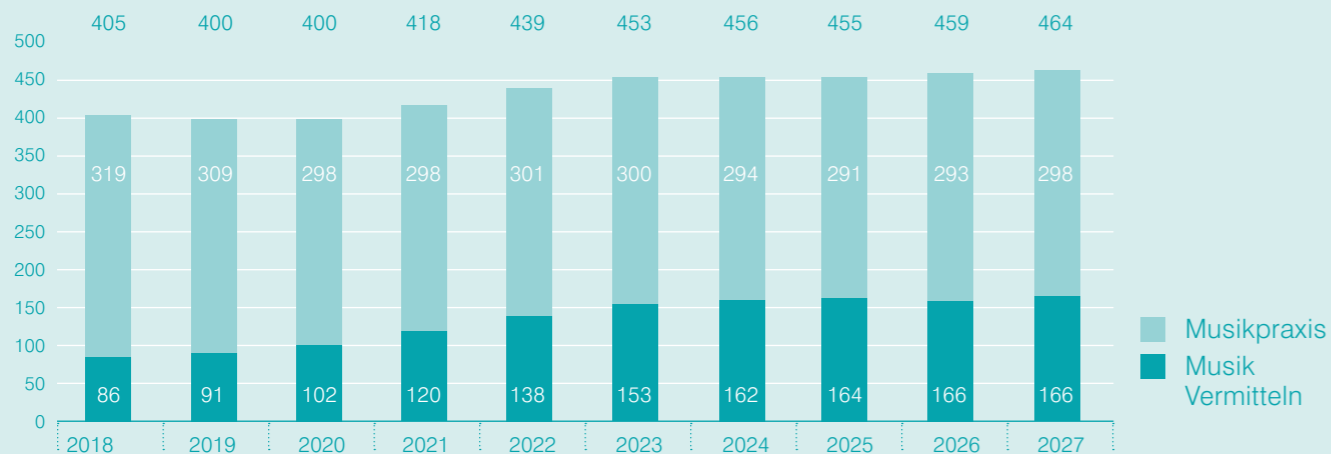
Grafik IV: Zielzahlen zu Studienbeginner\*innen<sup>3</sup>



Aufbauend auf diese Zulassungsplanung ergibt sich folgendes Szenario (siehe Grafik V) bei Erreichen der Zielzahlen in den Studiengängen Musik Vermitteln für die Verteilung der Studierendenzahlen auf die Bereiche Musik Vermitteln und Musikpraxis:

<sup>3</sup> Die Zulassungszahlen stellen darauf ab, dass alle zugelassenen Studierenden, die in den jeweiligen Studienablaufplänen festgelegten Lehrleistungen vollständig wahrnehmen. Bereits erworbene Kompetenzen und somit auch die Lehrleistungen können angerechnet werden, was bis zu einem Einstieg in höhere Studiensemester führen kann.

Grafik V: Entwicklung der Studierendenzahlen<sup>4</sup>



### c) LEHRANGEBOT UND STELLENPLAN

Die MHL hat im Zuge ihrer Mittelzuweisungen in der laufenden Ziel- und Leistungsvereinbarungsperiode den Anteil der Mittelbaustellen in der Lehre erhöhen und damit den Anteil der professoral und durch Mittelbaustellen abgedeckten Lehrkapazitäten sukzessive verbessern können. Wie auf diesem Weg das Verhältnis von Lehrbeauftragungen und Festanstellungen hin zu einem akzeptablen Resultat geführt werden kann, beschreibt das Kapitel Finanzierung (vgl. H).

Die Lehrverpflichtungsverordnung definiert die Höhe der Deputate der hauptamtlichen Dozierenden. Die Deputate der MHL werden ausgeschöpft. Indessen ist es in den letzten Semestern gelungen, die Überdeputate gegenüber dem Wert von 20% im letzten SHEP deutlich abzubauen.

Die kommende Übersicht stellt die in den nächsten fünf Jahren freiwerdenden Professuren und die Weiterverwendung dieser Stellen unter Berücksichtigung der aktuellen Haushaltslage dar. Die Stellenplanung wird nach wie vor auf einen zu hohen Lehrbeauftragtenanteil abstellen müssen. Bei substantiellem Einhalten der Ankündigungen im aktuellen Koalitionsvertrag wird die MHL ein bereits in Grundzügen vorliegendes Konzept ausarbeiten, wie die Lehrauftragsstunden sowohl in professorale als auch in Mittelbaustunden überführt werden können, um die benannten Ziele der Verbesserung der Personalstruktur zu erreichen.

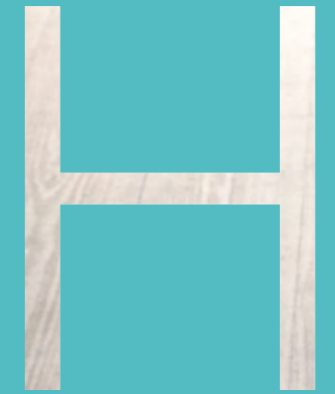
<sup>4</sup> Die Studierendenzahlen basieren auf Zulassungsszenarien. Da die einzelnen Studienrichtungen bis hin zu fachspezifischen Unterschieden differieren, wird es bei gleichbleibender Lehrleistung Abweichungen in den Zulassungszahlen und der Gesamtstudierendenzahl geben können.

Da die MHL viele Hauptfächer nur einfach hauptamtlich besetzt hat, ist eine Wiederverwendung der jeweiligen Stelle mit der Vertretung des bestehenden Hauptfaches unumgänglich. Abweichungen gibt es bei den Wiederbesetzungen im Fach Kontrabass (planmäßige Besetzung einer halben Stelle), in der genauen Ausrichtung in der Musikpädagogik sowie in der 2021 planmäßig freiwerdenden Stelle Kammermusik/Korrepitation, die vorerst nicht besetzt werden kann, da die damit verbundenen finanziellen Mittel für die Überführung der Drittmittelprofessur für Studienleitung/Korrepitation in den Haushalt verwendet werden. Die dadurch nicht mehr abgedeckten Lehrleistungen in Klavierkammermusik und im Masterangebot Korrepitation werden somit notgedrungen anderweitig abgedeckt werden müssen. Hier sieht die MHL ein klares Defizit in der durch hauptamtliches Personal zu gewährleistenden Abdeckung der Studieninhalte im kammermusikalischen Bereich, da dieser für die MHL profilbildend ist. Aufgrund des Mangels an Gitarrendozierenden im Musikschulbereich und der Relevanz der Gitarre als Hauptfach im Bachelor of Arts wird die bereits vorgesehene halbe Gitarrenprofessur in Hinblick auf die freiwerdenden Mittel aus der Kontrabassprofessur zu einer ganzen Professur aufgestockt werden. Die voraussichtlich 2022 freiwerdende Stelle Musikpädagogik wird planmäßig als Professur für Instrumental- und Gesangspädagogik mit Bezug zum Klassenmusizieren verwendet werden.

Grafik VI: Freiwerdende Stellen für Professores







---

## FINANZIERUNG

---

## a) BEDARF

Auf der Basis der vorangegangenen Ausführungen zur Entwicklung der MHL im aktuellen und zukünftigen Umfeld formuliert dieses Kapitel die Bedürfnisse der MHL sowie die erarbeitete kombinierte Strategie zur Erreichung der Ziele. Das Vorhaben wird als kombinierte Strategie bezeichnet, weil es auf einem Zusammenwirken der Landesregierung mit eigenen Maßnahmen der MHL aufbaut.

Um ihre Verantwortung als gerechte und soziale Arbeitgeberin wahrzunehmen, indem zentrale Bereiche des Lehrangebots mit festangestellten Kräften abgedeckt werden, ist ein zweiter Schritt zur Senkung des Lehrbeauftragtenanteils auf rund 40%<sup>5</sup> notwendig. Neben der Senkung des Lehrauftragsanteils sieht die Hochschule einen Bedarf zur Kopplung der Vergütungen für Lehrbeauftragte an die Einkommensentwicklung im öffentlichen Dienst.

Eine in Schleswig-Holstein dringend notwendige Steigerung der Attraktivität der musikalischen Bildung und Grundversorgung durch Verstärkung der Instrumental- und Gesangspädagogik führt zum Bedarf einer entsprechenden Professur. Da neben der fachlichen Vertretung sowohl vernetzend in die Hochschule als auch ins Bundesland gewirkt und das Fach in der Forschung bundesweit positioniert werden soll, ist die reine Fachvertretung durch Lehrbeauftragte allein nicht mehr ausreichend.

Durch die stärkere Praxisorientierung und die Fokussierung auf eine Vernetzung von praktischen mit musiktheoretischen und musikwissenschaftlichen Studienanteilen ergibt sich der Bedarf nach zusätzlichen Studienplätzen in Musikpraxis mit Bezug auf die Planung im SHEP 2011. Dadurch können auch notwendige Projekte personell abgedeckt und das Studium berufsnahe und attraktiver gestaltet werden.

Die zwei Ziele „gelebte Internationalisierung“ sowie „Breiten- und Begabtenförderung“ bedürfen einer sorgfältig abgestimmten Finanzierungsstrategie unter Einsatz von Haushalts- und Drittmitteln, wobei die MHL in beiden Bereichen wichtige gesellschaftliche Aufgaben wahrnimmt.

<sup>5</sup> Anteil der Semesterwochenstunden in Bezug auf das gesamte Lehrangebot, der von Lehrbeauftragten wahrgenommen wird.

Die MHL in ihrer Rolle als Kulturvermittlerin in Stadt und Land plant einen neuen Veranstaltungsraum, der die bestehenden Räume entlasten und der Entwicklung von aktuellen und innovativen Konzertformaten „Raum“ bieten soll. Seit langer Zeit besteht ein großer Raumbedarf im Bereich der Ensemblearbeit (Chöre, Bigband, Ensembles für alte und zeitgenössische Musik, freies Arbeiten mit Klassenverbänden etc.). Auch für die Weiterentwicklung des ZfL, koordinierende Aufgaben in der Breiten- und Begabtenförderung sowie andere Verwaltungsaufgaben fehlen die erforderlichen Arbeitsplätze. Anmietungen von Räumen für zusätzliche Büros sowie die notwendige Erweiterung der Bibliothek scheitern an den gegenwärtigen finanziellen Möglichkeiten.

Unter Berücksichtigung der unten dargestellten Strategie zur Umsetzung der im vorliegenden SHEP formulierten Zielen summiert sich der Bedarf auf rund 750.000 Euro zusätzlich, die dem Grundhaushalt der MHL jährlich zur Erfüllung der Ziele zugeführt werden müssten. Diese Summe schließt die Kosten für den Bau eines benötigten multifunktionalen Veranstaltungsraums sowie weitere notwendige bauliche Maßnahmen nicht mit ein.

## b) KOMBINIERTE STRATEGIE

Die Strategie setzt sich zusammen aus einer im Koalitionsvertrag 2017-2022 vertreteten Erhöhung des Grundhaushalts und von der MHL durch Umstrukturierungen selbst finanzierten Maßnahmen zur Erreichung der vorgenannten Ziele.

Erhöhung des Grundhaushalts

- zur Optimierung der Personalstruktur u.a. durch Senkung der Lehrbeauftragtenquote auf 40% (Anteil am notwendigen Lehrangebot),
- zur maßvollen Erhöhung der Zulassungszahlen in den Studiengängen Musikpraxis (Basis SHEP 2011),
- zur Profilierung im Bereich der Instrumental- und Gesangspädagogik sowie
- zur Kopplung der Vergütungen für Lehrbeauftragte an die Einkommensentwicklung im öffentlichen Dienst.

Die MHL

- überprüft sämtliche Studienangebote hinsichtlich einer Senkung der Studienplatzkosten und Reduktion des Workloads, um die Zulassungszahlen moderat erhöhen zu können,
- entwickelt Drittmittelstrategien, um gezielt den musikalischen Nachwuchs zu fördern sowie die gesellschaftliche Teilhabe an der Musik zu stärken,
- überprüft Einsparpotenziale in sämtlichen Bereichen der Hochschule und
- überprüft Einsparmöglichkeiten im Bereich der europäischen Mobilität.

Da alle Maßnahmen der MHL bestehende, seit Jahren entwickelte und fortgeschriebene Angebote betreffen, ist eine ausgewogene Strategie notwendig, um Qualität und Attraktivität der Ausbildung nicht zu vermindern. Vielmehr gilt es, die Umsetzung der beschriebenen Ziele so auszugestalten, dass eine hochschulweite Verbesserung der Zustände erreicht werden kann.



---

## FAZIT

---



Die MHL ist eine Ausbildungsinstitution mit langjähriger Tradition und internationaler Ausstrahlung. Der SHEP 2017 fokussiert auf Entwicklungen im Innen- und im Außenverhältnis.

Die MHL nimmt sich Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Studiengänge Musik Vermitteln mit Fokus auf die Musiklehrkräfteausbildung vor und entwickelt die polyvalenten Studienangebote mit Berufsbezügen zur musikalischen Bildung und Teilhabe weiter. In Ergänzung zum zentralen Hauptfachunterricht stärkt die MHL die Lehre in traditionell wichtigen Bereichen wie der Kammermusik, der Ensemblearbeit sowie der Vernetzung von musiktheoretischer und musikwissenschaftlicher Arbeit mit praktischen Studienanteilen, investiert also direkt in relevante Bereiche der Lehre. Ebenfalls zur Lehrqualität beitragen sollen die Entwicklungen in der Betreuungs- und Beratungsstruktur sowie die Erstellung eines Konzepts zum Einsatz von neuen Medien in Lehre und Forschung an der MHL. Als Reaktion auf die Bewerber\*innenlage und zur Steigerung der praxis- und projektorientierten Arbeit strebt die MHL einen maßvollen Aufwuchs bei den Studierendenzahlen an. Wichtige Arbeitsschritte nimmt die MHL in Richtung prozessorientierte Hochschule, mit der Weiterentwicklung des Campusmanagementsystems sowie dem schrittweise zu implementierenden Qualitätsmanagementsystem in Angriff. Mit direkter Außenwirkung arbeitet die MHL an bereits fortgeschrittenen Konzepten zur Breiten- und Begabtenförderung sowie zur Internationalisierung und Gestaltung der inländischen Kooperationen.

Die räumlichen Kapazitäten der MHL verlangen in vielen Bereichen eine sinnvolle und dem bestehenden, studienfreundlichen Ambiente angemessene Erweiterung. Eine vorausgegangene ausführliche Analyse hat ergeben, dass ein Mehrbedarf an Räumen in der MHL besteht.

Zentral für die Zukunft der MHL als verantwortungsvolle und soziale Arbeitgeberin sowie den Weg zu einer nachhaltig finanzierten Hochschule stellt sich die angestrebte Verbesserung der Personalstruktur dar. Ziel ist es, den Anteil der durch Lehrbeauftragte vertretenen Unterrichtsanteile auf circa 40% der gesamten Lehrleistung zu senken sowie die Entlohnung der Lehrbeauftragten zu verbessern.

Mit der vorliegenden Fortschreibung des SHEP legt die MHL ihre in der Hochschule abgestimmten Ziele für die kommenden Jahre vor. Um die Hochschule weiterzuentwickeln und für die kommenden Jahre konkurrenzfähig und am Puls der Zeit zu halten, ist eine strukturierte Erarbeitung auf Konzept- und Ausführungsebene notwendig, die auf dem vorliegenden Struktur- und Hochschulent-

wicklungsplan fußt. Dabei wird auf nachhaltige Entwicklungen und nicht auf kurzfristige Trends abgestellt. Die MHL stellt eine kombinierte Strategie vor, die es ermöglichen soll, die entwickelten Ziele mit eigenem Aufwand und durch die im aktuell geltenden Koalitionsvertrag angekündigten Landesmittel zu erreichen.

## IMPRESSUM

Musikhochschule Lübeck  
Das Präsidium

Große Petersgrube 21  
23552 Lübeck

T: +49 (0)451-1505 128  
F: +49 (0)451-1505 302  
[praesidium@mh-luebeck.de](mailto:praesidium@mh-luebeck.de)  
[www.mh-luebeck.de](http://www.mh-luebeck.de)

Bildnachweis: Fabian Helmich,  
Thomas Radbruch

