

Struktur- und Hochschulentwicklungsplan

2012-2016



Impressum

Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover  
Emmichplatz 1 | 30175 Hannover  
Herausgeberin: Die Präsidentin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover,  
Prof. Dr. Susanne Rode-Breymann  
Redaktion: Melanie Bertram  
Layout und Satz: Frank Heymann  
Titelbild: © Nico Herzog  
Stand: Mai 2012  
[www.hmtm-hannover.de](http://www.hmtm-hannover.de)

	Seite	2	<b>Begleitwort</b>
			<b>Kapitel 1. Balance der Vielfalt – Das Profil der HMTMH</b>
	Seite	4	Breite – Spitze, Tradition – Innovation, Kunst – Wissenschaft, Vielfalt der Teile – Einheit des Ganzen, Hochschule – Kulturveranstalter
			<b>Kapitel 2. Rahmenbedingungen</b>
	Seite	6	2.1. Zielvereinbarungen (2010-2012) und Zukunftsvertrag II (2011-2015)
	Seite	6	2.2. Gleichstellung und Familiengerechte Hochschule
			<b>Kapitel 3. Hochschulstruktur</b>
	Seite	8	3.1. Gremienstruktur
	Seite	10	3.2. Hochschuladministration
	Seite	11	3.3. Hochschulausstattung und Baumanagement
			<b>Kapitel 4. Hochschulfinanzierung</b>
	Seite	12	4.1. Ressourcenentwicklung
	Seite	13	4.2. Studienbeiträge
	Seite	13	4.3. Leistungsorientierte Mittelvergabe
			<b>Kapitel 5. Kunst – Wissenschaft – Pädagogik</b>
			5.1. Kunst
	Seite	14	5.1.1. Lehrende
	Seite	15	5.1.2. Institute
	Seite	16	5.1.3. Förderung des künstlerischen Nachwuchses
	Seite	16	5.1.4. Frühförderung
	Seite	17	5.1.5. Kooperationen
			5.2. Wissenschaft
	Seite	18	5.2.1. Forschung
	Seite	18	5.2.2. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
	Seite	19	5.2.3. Kooperationen
			5.3. Pädagogik
	Seite	20	5.3.1. Musikvermittlung
	Seite	20	5.3.2. Lehramtsstudium
			<b>Kapitel 6. Studium und Lehre</b>
			6.1. Organisation
	Seite	22	6.1.1. Studiengänge, Studiengangsentwicklung, III. Studienabschnitt
	Seite	23	6.1.2. Akademische Verwaltung
	Seite	24	6.1.3. Professionalisierung administrativer Abläufe lehrbezogener Veranstaltungen
	Seite	24	6.2. Qualitätssicherung und Evaluation der Lehre
	Seite	25	6.3. Bibliotheken und Sammlungen
	Seite	26	6.4. Stipendien
	Seite	27	6.5. International Office
	Seite	28	6.6. Gleichstellung und Vereinbarkeit von Studium und Familie
	Seite	28	6.7. Neue Anforderungen an Lehrende in Vermittlung und Selbstverwaltung
			<b>Kapitel 7. Profilierung im öffentlichen Raum</b>
	Seite	29	7.1. Veranstaltungen
	Seite	30	7.2. Marketing und Kommunikation
			<b>Anhang</b>
	Seite	32	Hochschulstatistik
	Seite	37	Organisationsplan Zentralverwaltung



# Begleitwort

Erstmals seit 2003 legt die Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover (HMTMH) einen Struktur- und Hochschulentwicklungsplan vor. In ihm sind die strategischen Zielsetzungen der HMTMH niedergelegt und die gemeinsamen Handlungsfelder für die Jahre 2012 bis 2016 umrissen. Das Grundlagenpapier, das gemeinsam von Präsidium, Senat und Hochschulrat über mehrere Monate entwickelt wurde, bestimmt die Entwicklungsziele für die zukünftige Arbeit. Gleichzeitig ist es Grundlage für kommende Zielvereinbarungen mit dem niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, in denen Wege der Zielerreichung zwischen Hochschule und Ministerium vereinbart werden.

Der führende Rang der HMTMH unter den deutschen Musikhochschulen resultiert aus ihrer künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogischen Breite: Die Balance zwischen Musik, Schauspiel, Pädagogik und Wissenschaft sowie das Bekenntnis zu einer Exzellenz in der Spitzen- wie in der Breitenausbildung bilden den Kern des Selbstverständnisses. Vor dem Hintergrund dieser Kompetenzen und ihrer Ressourcen wurde ein für die HMTMH realistischer und guter Handlungskorridor mit strategischem Charakter entwickelt.

Die Erstellung eines solchen Grundsatzpapiers erfordert naturgemäß eine aufwendige Diskussion innerhalb der Hochschule. Dass dennoch vergleichsweise rasch eine Verständigung auf die gemeinsamen Kernthemen der kommenden vier Jahre zustande gekommen ist, resultiert aus den gemeinsamen Zielen: der Verstetigung der hervorragenden Leistungen der HMTMH und der Zukunftssicherung der Hochschule, in deren Zentrum Freiheit und Ungestörtheit für künstlerische, wissenschaftliche, pädagogische Entwicklungen stehen. Das „Jetzt“ fungiert als Basis des Entwicklungsplans, der mit Berichten des Ist-Standes den Ausgangspunkt für die daraus resultierenden Schritte ist.

Transparenz, klare Kriterien und Prioritätenbildung bilden das Fundament für die nun folgende Umsetzung. Der Struktur- und Hochschulentwicklungsplan soll den Mitgliedern wie der Hochschulleitung der HMTMH eine Richtung für die kommende Arbeit geben, die es in zeitgemäßen Abständen auf ihre Zielführung hin zu überprüfen und ggf. zu optimieren gilt.

Allen Beteiligten ist ein herzlicher Dank für die fruchtbare Mitarbeit an diesem Papier ausgesprochen.

# Kapitel 1. Balance der Vielfalt – Das Profil der HMTMH

---

Breite – Spitze, Tradition – Innovation,  
Kunst – Wissenschaft, Vielfalt der Teile – Einheit des Ganzen,  
Hochschule – Kulturveranstalter

Profilbildung durch  
Schwerpunktbildung?

Die HMTMH ist eine Hochschule, die hochbegabte deutsche und internationale Studierende anzieht. Knapp 1.500 Studierende aus 56 Nationen studieren 2012 an der HMTMH, betreut von rund 350 Lehrenden, darunter zahlreiche national und international bekannte Persönlichkeiten aus Musik, Schauspiel, Pädagogik, Musik- und Medienwissenschaft. Der führende Rang der HMTMH unter den deutschen Musikhochschulen resultiert aus ihrer künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogischen Breite und Vielfalt: Die Balance zwischen Musik, Theater, Pädagogik und Wissenschaft sowie das Bekenntnis zu einer Exzellenz in der Spitzen- wie der Breitenausbildung sind Kern des Selbstverständnisses der HMTMH. Hervorragend in der Spitzenförderung – nachhaltig in der Breitenförderung: Die HMTMH kann und will beides.

Während über die Balance zwischen hervorragender Spitzenförderung und nachhaltiger Breitenarbeit nach den Hochschulentwicklungsdiskussionen der Jahre 2010-2012 Konsens innerhalb der HMTMH besteht, befindet sich die HMTMH bezüglich einer zweiten Grundsatfrage, nämlich: Stark durch Vielfalt – erfolgreich durch Schwerpunktbildung?, in einem noch nicht abgeschlossenen Diskussionsprozess. Ob zur weiteren Profilierung der HMTMH eine stärkere Schwerpunktbildung als bisher notwendig ist, was notwendigerweise mit einer Schließung von Bereichen einhergehen müsste, wird zeitnah zu entscheiden sein. Die Hochschule möchte selbstverständlich ihren Rang, den sie aufgrund ihrer enormen Vielfalt und ihres breiten und umfassenden Angebots in der Konkurrenz deutscher Musikhochschulen hat, weiterhin gewährleisten können.

Herausragend bleiben

Seit jeher bestimmt die Ausbildung von Solistinnen und Solisten, derzeit mit einem Anteil von rund 12 Prozent an der Gesamtstudierendenzahl, die internationale Wahrnehmung der HMTMH. Das hervorragende Niveau dieses Studienbereichs spiegelt sich in den hohen Zahlen von Preisträgerinnen und Preisträgern bei nationalen und internationalen Wettbewerben wie auch in erfolgreichen Orchesterprobepielen: In der Instrumental- und Gesangs- Ausbildung lehren 46 Professorinnen und Professoren alle Orchesterinstrumente bis auf Harfe – ein klares Bekenntnis zur hochprofessionellen Ausbildung von Orchestermusikerinnen und -musikern in der ganzen Breite, durch die sich die HMTMH im bundesweiten Vergleich einen Spitzenplatz sichert.

Auch wissenschaftlich zählt die HMTMH zu den führenden Hochschulen. Als erste Musikhochschule bekam sie 1978 das Promotions- und Habilitationsrecht und bildete ein starkes künstlerisch-wissenschaftliches Profil heraus, vom dem heute alle Studiengänge profitieren. Die Drittmittel-Einwerbungen im wissenschaftlichen Bereich wie auch die Spitzenplätze, die das Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK) immer wieder in den CHE-Hochschul-Rankings belegt, spiegeln die Leistungsstärke der Wissenschaften an der HMTMH ebenso wie die Zahl der Promovierten, von denen viele inzwischen Professuren innehaben.

Schnittstelle Studium – Beruf  
im Kontext kulturellen Wandels

Künstlerische Hochschulen sind Orte der Dynamik und Innovation, aber auch Orte der Tradierung und Erinnerung. Neuorientierungen in Kultur und Bildung können ohne

Bezugnahme auf Traditionen nicht gelingen. Das Vergangene muss im Gegenwärtigen präsent sein, soll Zukunft sinnvoll gestalten werden. Daraus erwächst die Aufgabe, Tradition in die Zukunft zu tragen. Die HMTMH wird weiterhin Veränderungen in der kulturellen Landschaft und die Entwicklung moderner künstlerischer Formen in ihre Studienkonzepte aufnehmen und einbringen. Die Stärkung des Praxisbezuges und die Vorbereitung auf den Berufsalltag bleiben somit vorrangige Ausbildungsziele, welche ständig neu geschärft werden müssen.

Die angespannte Finanzlage öffentlich geförderter Orchester und Theaterbetriebe führt exemplarisch vor Augen, wie stark die Kultur im Wandel ist und wie fragil folglich die Berufsbilder der Absolventinnen und Absolventen der HMTMH sind. Viele von ihnen erwartet ein Patchwork-Lebenslauf jenseits alter Sicherheiten im Orchester oder Privatunterricht. Es gilt, diese Studierenden auf eine neue berufliche Zukunft vorzubereiten: Vielseitigkeit und Flexibilität werden gefragt sein, auch individuelle Spezialisierung und neue künstlerische Ausdrucksweisen sowie Fähigkeiten zum Selbstmanagement: die ‚Meister/Meisterinnen von morgen‘ müssen Managerinnen/Manager der eigenen Karrieren sein.

Wahlpflichtfächer in der Künstlerischen Ausbildung, aber auch neue, interdisziplinär ausgerichtete Studiengänge der HMTMH, orientieren sich an den Erfordernissen dieses im Wandel befindlichen Berufsfelds. Dafür wird ein differenziertes, um zahlreiche Meisterkurse ergänztes Studienangebot mit aktuell 33 Studiengängen bereit gehalten. Im Mittelpunkt allen Handelns an der HMTMH steht die Förderung der individuellen Begabung: das Können fördern, Impulse für die Entwicklung umfassend gebildeter Persönlichkeiten geben, zu einer in den späteren Berufen unverzichtbaren kulturellen Verantwortung jedes Einzelnen hinführen – das sind Leitlinien der Ausbildung an der HMTMH.

Zur nachhaltigen Stärkung der Kulturregion Hannover und des Musiklands Niedersachsen steht die Hochschule in einem ständigen Austausch mit der Gesellschaft. Kooperationen mit regionalen wie überregionalen Kultureinrichtungen tragen die Arbeit der HMTMH in die Breite der Musik-, Theater- und Medienkultur. Gleiches gilt für zahlreiche musik- und theatervermittelnde Projekte, die auf dem Nährboden einer künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschule ausgezeichnet gelingen. Die hervorragende Qualität ihrer Studierenden und Lehrenden macht die HMTMH zu einer starken Akteurin: Engagiert und verantwortungsbewusst für jedes ihrer Mitglieder, übernimmt sie eine führende Stimme bei der Gestaltung und Prägung der Musik-, Theater- und Medienkultur heute und morgen. Die HMTMH erbringt hervorragende Leistungen auf dem auch im Grundsatzpapier 2011 der Rektorenkonferenz der Musikhochschulen (RKM) benannten Gebiet: „Die Musikhochschulen sind ein prägender Teil des Musik- und Theaterbetriebs. An vielen Standorten sind sie größte Konzertveranstalter und Kulturträger“. Allerdings: Hochschulen sind vor allem Orte, an denen es um eine optimale Entfaltung der Studierenden, um eine Stärkung ihrer Individualität geht. Somit sind Hochschulen Veranstaltungshäuser eigenen Rechts: In den Veranstaltungen werden Studienleistungen öffentlich präsentiert. Die Veranstaltungen sind Schlusspunkte intensiven Studierens. Von ihrer Qualität lässt sich auf die Qualität des Studiums, auf „best practice“ in Lernprozessen rückschließen.

Können mit kultureller  
Verantwortung verbinden

Musik-, Theater- und  
Medienkultur prägen

## Kapitel 2. Rahmenbedingungen

---

### 2.1. Zielvereinbarungen (2010-2012) und Zukunftsvertrag II (2011-2015)

Der Struktur- und Hochschulentwicklungsplan (SHEP) setzt fort, was mit den Zielvereinbarungen 2010-2012 begonnen wurde. Darin waren die auch weiterhin zu leistende konzeptionelle Entwicklung im künstlerischen Bereich, die Institutionalisierung (nun Pflege) von Schnittstellen zur beruflichen Praxis, die inzwischen abgeschlossene Gründung hochschulweiter Fachgruppen, übergreifender Institute und die Fortsetzung der Diskussionen über die Vernetzungen mit Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Kultureinrichtungen als strategische Kernziele der Entwicklungsplanung benannt worden.

Grundlage dieser Zielvereinbarung wie dieses SHEPs (für die Jahre 2012-2016) ist der Zukunftsvertrag II (für die Jahre 2011-2015). Damit befindet sich die HMTMH in einer finanziell zwar gesicherten, aber nicht komfortablen und im Vergleich mit Musikhochschulen anderer Bundesländer signifikant schlechteren finanziellen Situation. Positiv ist die Planungsverlässlichkeit bis 2015, im Rahmen derer die Möglichkeiten der Hochschulentwicklung fokussiert werden können. Zu wissen, in welchem, wenn auch engen Rahmen man sich bewegen kann, hat u.a. den Vorteil, dass keine Kapazität für immer wieder neu zu führende Verhandlungen zwischen Hochschule und Ministerium verloren geht. So bleibt der HMTMH intern Raum für grundlegende Diskussionen, was sich bezüglich der Neuorganisation der Gremienstruktur zwischen Mai 2011 und Februar 2012 als sehr fruchtbar erwiesen hat. Ein weiterer Vorteil ist, dass alle innerhalb dieses Finanzrahmens nicht zu erfüllenden Wünsche einzelner Fachgruppen oder Institute aus eigenem (Antrag stellenden) Antrieb realisiert werden müssen. Das schärft den Blick für das Wesentliche im Spannungsfeld von Kosten, Nutzen, Zeit und Wichtigkeit.

### 2.2. Gleichstellung und Familiengerechte Hochschule

Die HMTMH hat sich im Jahr 2008 erfolgreich mit ihrem Gleichstellungskonzept im Professorinnenprogramm des Bundes beworben und konnte letztlich eine Regelprofessur aus Mitteln des Programms besetzen. Ziele des Gleichstellungskonzepts waren unter anderem die Steigerung der Frauenanteile in Spitzenpositionen und Gremien sowie eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie. Bezüglich dieser Ziele hat die HMTMH in der Zwischenzeit einige Erfolge erzielt: So wird die Hochschule inzwischen von einer Präsidentin geleitet, im Hochschulrat sind von sieben Mitgliedern drei weiblich und es gibt mittlerweile drei Studiengangssprecherinnen von insgesamt 22 und eine Fachgruppensprecherin bei 14 Fachgruppen. Im Senat sind von 13 Mitgliedern drei Frauen, wobei in der Gruppe der Professor/innen nur Männer vertreten sind. Dies soll sich in den nächsten Jahren zum einen durch gezielte Unterstützungsangebote, aber auch durch die Neuorganisation der Gremienstruktur der Hochschule noch weiter verbessern.

Mehr Frauen in Spitzenpositionen und Gremien



Bezogen auf die Anzahl von Professorinnen liegt die HMTMH mit 23,9 Prozent inzwischen deutlich unter dem Bundesdurchschnitt des Professorinnenanteils an Künstlerischen Hochschulen, der bei 32,4 Prozent liegt. Um hier zukünftig Steigerungsraten zu erzielen, ist die HMTMH bestrebt, sich bei einer Fortsetzung des Professorinnenprogramms auf Bundesebene erneut mit einem Gleichstellungskonzept zu bewerben, um weitere Stellen aus diesem Programm zu gewinnen. Die Hochschule verspricht sich allerdings auch durch die Professionalisierung von Berufungsverfahren bzw. die Qualifizierung der Berufungskommissionsmitglieder bessere Chancen für die Gewinnung von Künstlerinnen und Wissenschaftlerinnen für Professuren.

Voraussetzung für die Verpflichtung von Spitzenkräften an die HMTMH ist eine familien-gerechte Hochschule. Deshalb hat sich die Hochschule dem Prozess zur Zertifizierung mit dem „audit familiengerechte hochschule „(audit fgh)“ gestellt. Im Mai 2010 wurde die HMTMH mit dem Grundzertifikat ausgezeichnet. Mit dem audit fgh will die Hochschule einen internen Prozess der Bewusstseinsbildung dafür anstoßen, dass Studium bzw. Beruf und Familie vereinbar sind. Sie will den neuen Studienanforderungen (BA/MA) unter familiären Gesichtspunkten Rechnung tragen und die Beteiligung von Frauen in Gremien steigern. Da auch immer mehr Männer eine ausgewogene Balance zwischen Studium bzw. Beruf und Familie anstreben, profitieren diese ebenfalls von der Entscheidung der HMTMH für das audit fgh. In 2013 strebt die Hochschule die Reauditierung an. Die Frage der Pflege von Angehörigen wird dazu stärker in den Blick zu nehmen sein. Optimierbar ist darüber hinaus die Situation bezüglich der Kinderbetreuung. Dazu wird es zeitnah Kooperationsgespräche mit regionalen Kulturanbietern (Oper und Schauspiel Hannover) geben, um ggf. zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen. Ebenso sollen im Bereich Dual Career gangbare Konzepte entwickelt werden, da immer mehr qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber nach entsprechenden Optionen für ihre Partnerinnen und Partner fragen. Die HMTMH ist diesbezüglich bereits Teil des Dual Career-Netzwerks der hannoverschen Hochschulen und prüft weitere geeignete Verbünde zu dieser Thematik, beispielsweise das Dual Career-Netzwerk Südost-niedersachsen.

Kulturwandel –  
familiengerechte Hochschule

## Kapitel 3. Hochschulstruktur

---

„Versäulung“ aufbrechen

### 3.1. Gremienstruktur

Präsidium, Senat und Hochschulrat traten 2011 in die Diskussion über eine Neuordnung der Gremienstruktur ein. Anlass war die Einsicht, dass die Vielzahl und Größe der Kommissionen die Effizienz von Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen erschwerte, strukturell Kommunikationsbrüche zwischen verschiedenen Kommissionen begünstigte und zu einer Gremienüberbelastung der Hochschulmitglieder führte, die insbesondere Frauen häufig daran hinderte, solche Ämter zu übernehmen.

Die Struktur der HMTMH lässt sich als ein Raster aus horizontalen und vertikalen Einheiten auffassen: Fachliche Kompetenzen und Personalressourcen werden in den Fachgruppen gebündelt – beispielsweise der Fachgruppe (FG) Gesang, FG Musiktheorie, FG Jazz/Rock/Pop („vertikal“) –, während die konkreten Studiengänge – beispielsweise der Bachelor of Music Künstlerische Ausbildung, der Diplomstudiengang Schauspiel oder der Master of Arts Medien und Musik – die „Horizontale“ bilden. Fast alle Studiengänge greifen auf die Lehrangebote mehr als einer Fachgruppe zurück; in Extremfällen – wie dem Fächerübergreifenden Bachelorstudiengang – wirken nahezu alle Fachgruppen der HMTMH in einem Studiengang zusammen. Fachgruppensprecherinnen und -sprecher sowie Studiengangssprecherinnen und -sprecher verantworten im Verbund mit dem Studiendekan die Sicherstellung des Lehrangebots; budgetiert sind allerdings nur die Fachgruppen, nicht die Studiengänge.

Die Fachgruppen (Vertikale) waren nicht nur als budgetierte Einheiten über ihre Fachgruppensprecherinnen und -sprecher in die Entscheidungsprozesse einbezogen, sondern gruppierten sich auf der nächst höheren, „mittleren“ Ebene zu vier „Sektionen“, als deren gewählte Vertretungen die „Fachkommissionen“ fungierten. Dagegen hatten die Studiengänge (Horizontale) zwar jeweils eine bzw. einen vom Präsidium eingesetzte Sprecherin bzw. eingesetzten Sprecher, waren aber nicht nur nicht budgetiert, sondern hatten auch keine direkte Vertretung in der mittleren Ebene. Eine Ausnahme war die zentrale Kommission für Studium und Lehre (Studienkommission) unter dem Vorsitz des Studiendekans, der die Belange der Lehre in allen Studiengängen zu vertreten hatte.

Gremieneffizienz steigern

Drei Gründe sprachen dafür, diese Gremienstruktur zu überdenken und zu reformieren: erstens das erwähnte strukturelle Ungleichgewicht zwischen Vertikale und Horizontale, zweitens die Beobachtung, dass die Haupttätigkeit der Fachkommissionen sich in der Vergabe der dezentralen Studiengebühren erschöpfte, und drittens die starke Belastung der bisher einzigen Studienkommission durch ihre Zuständigkeit für alle Studiengänge der HMTMH. Die Lösung besteht darin, die vier Fachkommissionen abzuschaffen und dafür zwei weitere Studienkommissionen zu bilden. Die insgesamt drei Studienkommissionen (mit je einem Studiendekan oder einer Studiendekanin als Vorsitz) werden dann jeweils nur für eine kleinere Anzahl von Studiengängen verantwortlich sein und zusätzlich die Entscheidung über die Vergabe der dezentralen Studiengebühren von den Fachkommissionen übernehmen. Da die drei neuen Studienkommissionen nun auch personell kleiner sein werden als die bisher einzigen alte, ergibt sich als

erwünschter Nebeneffekt in diesem „mittleren“ Gremienbereich der Hochschule auch eine Verringerung des Bedarfs an Lehrenden für Gremien-Posten um fast die Hälfte (12 statt bisher 22).

Die bisherige Gremienstruktur der HMTMH zeichnete sich bis hin zum Präsidium durch eine Überstrukturierung der vertikalen Dimension und eine Unterstrukturierung der Horizontalen aus. Jede Fachkommission war durch einen Vizepräsidenten oder eine Vizepräsidentin (VP), repräsentiert. Die Überlegungen zur Gremienstruktur fortsetzend, soll auch das Präsidium personell verkleinert werden (mit einer bzw. einem VP Kunst und einer bzw. einem VP Wissenschaft sowie einem der drei Studiendekaninnen bzw. Studiendekane als beratendes Mitglied in allen die Lehre betreffenden Fragen). Die Effizienz der Arbeit des Präsidiums wird dadurch verbessert und der Blick für die Querschnittsaufgaben der HMTMH geschärft.

Die Neuordnung der Gremienstruktur soll nach der Grundordnungsänderung im Sommersemester 2012 im Studienjahr 2012/13 umgesetzt werden. Die Implementierungsphase soll, einer Empfehlung des Hochschulrats folgend, im Sinne eines Schnittstellenmanagements von je einem Hochschulrats-, Senats- und Präsidiumsmitglied begleitet werden. Da es sich um eine tiefgreifende Umstellung handelt, müssen die neu geregelten Aufgabenverteilungen zunächst erprobt werden. Sicher werden dabei Prozessoptimierungen und Regelungen von Details notwendig werden. Darüber hinaus gilt es zu evaluieren, ob die neue Struktur eine höhere Beteiligung von Frauen an der Gremienarbeit nach sich zieht. Ein zentrales Arbeitsfeld der Hochschulentwicklung der kommenden zwei Jahre ist somit das „heimisch“ und handlungsfähig Werden in dieser neuen Struktur.

Dabei wird die Aufmerksamkeit vor allem der internen Kommunikation zu gelten haben. Motivation und Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Lehre, Wissenschaft und Verwaltung sind die Grundlage für die Entwicklung einer „corporate identity“ sowie für die Positionierung der HMTMH im öffentlichen Bewusstsein über die Region hinaus. Zur Bündelung der hierfür erforderlichen Maßnahmen arbeitet die HMTMH an einem gemeinsamen Kommunikationskonzept. Dieses sollte sich am neu zu erstellen Leitbild der Hochschule ausrichten und muss sowohl nach innen als auch nach außen vermittelt werden. Hochschulangehörige brauchen eine klare Vorstellung über die Ziele der HMTMH. Dies erleichtert die Einordnung der eigenen Arbeit und regt an, sich in die Einrichtung einzubringen. Ziel muss die Entwicklung eines gelebten „Wirkgeföhl“ sein. Die interne Kommunikation wird daher über regelmäßige Informationen aus den verschiedenen Leitungsebenen in den vielbeachteten hochschuleigenen Medien, über die Beteiligung an und den Austausch in Hochschulgremien und über Hochschulforen institutionell unterstützt.

Handlungssicherheit  
innerhalb der neuen  
Gremienstruktur gewinnen

Interne Kommunikation

Schärfung der Fachgruppen-Profile auf Grundlage eines bottom-up Diskussions-Prozesses

Innerhalb der Rahmung durch die neue Gremienstruktur gilt es, 2013 die Binnenstruktur zu konturieren. Wie die HMTMH als Ganze im Diskussionsprozess um die Neuordnung der Gremien ihr Selbstverständnis reflektiert und geschärft hat, soll diese Arbeit in den kommenden beiden Jahren auf der Ebene der Fachgruppen fortgeführt werden. Dabei wird die Gender Perspektive berücksichtigt werden. Der vorliegende SHEP verzichtet deswegen zum jetzigen Zeitpunkt auf eine Ausführung der Entwicklungsperspektiven der einzelnen Fachgruppen. Diese können sinnvoll erst Gegenstand des nächsten SHEP sein.

### 3.2. Hochschuladministration

Die HMTMH fasst die Verwaltungsangelegenheiten in einer Zentralverwaltung zusammen. Diese ist zurzeit in folgende Abteilungen gegliedert:

- Finanzen, Innerer Dienst, Liegenschaften
- Personalverwaltung
- Studentische Verwaltung
- Datenverarbeitung/Technik

Für Angelegenheiten, die der Präsidentin durch Grundordnung unmittelbar zugewiesen sind, bestehen folgende Stellen im Präsidialamt:

- Marketing und Kommunikation
- Veranstaltungen (=Künstlerisches Betriebsbüro)

Weiterhin sind dem Gesamtpräsidium zugeordnete Bereiche in zwei weiteren Stellen des Präsidialamts zusammengefasst:

- Hochschulplanung, Controlling, Kapazitätsberechnung, Stellenplanung
- Berufungsangelegenheiten, Gremien, Wahlen
- Lehrentwicklung

Administrative Qualitätsstandards

Die Hochschuladministration trägt wesentlich zum Qualitätsbewusstsein der Hochschule bei. Sie ist gegenüber den Studierenden und Lehrenden dem Servicegedanken verpflichtet und schafft durch Ressourcenplanung und -verwaltung die Rahmenbedingungen, unter denen künstlerische Entwicklungsarbeit, Forschung und Lehre sich bestmöglich entwickeln können. Es ist das Ziel, die Abläufe transparent, ökonomisch und sachgerecht zu organisieren. Die Verwaltung stellt den Gremien und Einrichtungen die notwendigen Planungs- und Entscheidungsdaten zu Verfügung. Sie setzt die Entscheidungen des Präsidiums zeitnah um.

Seit dem Jahre 2005 ist die HMTMH damit befasst, ein Berichtswesen zu entwickeln und zu etablieren, welches in seiner Aussagefähigkeit als beispielhaft für andere Musikhochschulen bezeichnet werden kann. Diese Qualität wird die Hochschule auch in Zukunft kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei wird es in den nächsten Perioden insbesondere darum gehen, eine noch bessere Prognosesicherheit zu erreichen. Angestrebt wird, die Entscheidungsorgane der HMTMH bzgl. einer Abschätzung der Folgewirkungen von angestrebten Maßnahmen stärker als bisher mit validem Zahlenmaterial und Kennzahlensystemen zu unterstützen.

### 3.3. Hochschulausstattung und Baumanagement

Die HMTMH befindet sich baulich in einer mehrfach schwierigen Situation. Die von der HMTMH genutzten Liegenschaften weisen zum überwiegenden Teil erhebliche bauliche Mängel auf. Der bauliche Zustand des Hauptgebäudes am Emmichplatz sowie die insgesamt unzureichende finanzielle Ausstattung der Hochschule mit Bauerhaltungsmitteln gehört zu den derzeit schwierigsten Problembereichen. Die Hochschule wird, soweit es die finanziellen Mittel zulassen, die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, damit Studium und Lehre gesichert sind. Eine Klärung der komplexen Finanzierungsfragen, die dringend zum Erhalt der Qualität von Forschung, Lehre und Aufführungspraxis und somit Außenwirkung der HMTMH erforderlich ist, ist ein wesentliches Ziel der nächsten Jahre. Dazu gehört insbesondere der Ausbau der ehemaligen Bewegungsräume, die dringende Sanierung des Richard Jakoby Saals sowie die Instandsetzung des einzigen Vorlesungs-saales der HMTMH. Auch der noch junge Standort auf der Expo Plaza weist erhebliche Einschränkungen in der Nutzung auf. So ist bspw. im Schauspiel aufgrund der unzulänglichen technischen Anlagen auf dem Feld der Raumlufttechnik bei extremen Wetterlagen und den damit einhergehenden Luftqualitäten ein Unterricht nur noch eingeschränkt möglich. Hier soll eine Optimierung der technischen Installationen erfolgen, deren Ergebnis abzuwarten bleibt.

Wege in eine räumlich  
angemessene Zukunft  
der HMTMH finden

Der Umstand, dass die Einrichtungen der HMTMH auf zwei räumlich weit voneinander getrennte Hauptstandorte verteilt sind, ist nach wie vor sehr problematisch. Der HMTMH ist es in den vergangenen Jahren zwar gelungen, einen Großteil der innerstädtischen Lagen nunmehr am Emmichplatz bzw. in Nähe des Emmichplatzes zu konzentrieren. Der Standort Expo Plaza ist für die Durchführung publikumswirksamer Veranstaltungen des Schauspiels und für die Herstellung von Synergieeffekten zwischen den Studienbereichen nicht optimal. Das Schauspiel in ein urbanes Umfeld zurückzuholen und das Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK) in örtliche Nähe zu den anderen Wissenschaften zu platzieren, bleibt Ziel der HMTMH.

Die Hochschulentwicklungsplanung bezüglich der räumlichen Situation ist auf einem unbefriedigenden Stand eingefroren. Das könnte sich dramatisch auf das Hauptgebäude selbst ausweiten, das am 9. Mai 2011 unter Denkmalschutz gestellt wurde. Derzeit bleiben nur Spielräume für kleine bauliche Maßnahmen wie die Verbesserung der Aufenthaltsmöglichkeiten für Studierenden im Gebäude Expo Plaza 12. Angesichts des raschen Wandels im Medienbereich wäre es wünschenswert, dass die technische Ausstattung im IJK mit dieser Entwicklung Schritt halten könnte. Dieses ist zum derzeitigen Zeitpunkt aus eigenen Mitteln nicht leistbar.

Es kann allerdings zwischenzeitlich als Erfolg verbucht werden, dass das Land sich bzgl. des Bauunterhalts seiner Aufgabe zunehmend stellt und insbesondere im energetischen Bereich eine rasche Unterstützung in Aussicht gestellt hat.

# Kapitel 4. Hochschulfinanzierung

---

Umsetzung des Haushaltskonsolidierungsplans

## 4.1. Ressourcenentwicklung

Der Landeszuschuss beträgt für das Jahr 2012 lt. Haushaltsplan 18,842 Mio. Euro. Im Jahre 2010 hatte die Hochschule zusätzliche Einnahmen im Drittmittelbereich in Höhe von 732.200 Euro, davon 253.700 Euro aus Spenden und Sponsoring. 2011 (vorbehaltlich der endgültigen Bestätigung durch die Wirtschaftsprüfung) zusätzliche Einnahmen in Höhe von 866.665 Euro, davon Drittmittel in Höhe von 555.737 Euro und 310.928 Euro aus Spenden und Sponsoring.

Seit Einführung der kaufmännischen Rechnungslegung zum 1. Januar 2003 hat die Hochschule sehr unterschiedliche Phasen durchlaufen. Wurden in den Jahren 2001 bis 2003, unmittelbar nach Einführung der Doppik, zunächst Fehlbeträge erwirtschaftet, konnten durch Einsparungen im Personalbereich in den Folgejahren 2004 bis 2006 nicht unerhebliche Überschüsse erreicht werden. Diese reduzierten sich in den Jahren 2007 und 2008 vor dem Hintergrund getätigter Investitionen im Unterbringungsbereich sowie im Bereich der Instrumenten- und Geschäftsausstattung. Seit dem Wirtschaftsjahr 2009 sind nunmehr Fehlbeträge in kontinuierlicher Folge zu konstatieren, die im Wesentlichen auf drei Faktoren zurückzuführen sind:

- Ein deutlicher Anstieg der Studierendenzahlen in den Jahren 2007 und 2008
- Ein Anstieg des Lehrangebotes infolge einer Qualitätsverbesserung der Studienangebote durch die Umstellung der Studiengänge auf die Bachelor-Masterstruktur
- Entwicklung der Betriebskosten im Liegenschaftsbereich

Die zuständigen Hochschulgremien haben sich deshalb im Sommersemester 2011 auf einen mehrstufigen Konsolidierungsplan verständigt, der prioritär eine Reduzierung der Studierendenzahl in der künstlerischen Ausbildung sowie eine Überarbeitung des Lehrangebotes vorsieht.

Die derzeitige Finanzentwicklung lässt erkennen, dass diese beschlossenen Maßnahmen erste Wirkungen zeigen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich diese Tendenz im Sommersemester 2012 bestätigt. Ergänzend hat das Präsidium eine Stellenbesetzungssperre im professoralen Bereich beschlossen, soweit die angestrebten Ziele nicht erreicht werden.

Darüber hinaus verhandelt die Hochschule mit dem Land über die Erstattung der nicht durch Preiserhöhungen entstandenen Betriebskosten. Sollte das Land die Hochschule in diesem Bereich nicht dauerhaft entlasten, werden Einsparungen in der Lehre und der Qualität des Lehrangebots unvermeidlich sein.

## 4.2. Studienbeiträge

Die Einnahmen aus Studienbeiträgen betragen jährlich zwischen 700.000 und 800.000 Euro; Tendenz steigend. Diese Einnahmen dürfen nach den gesetzlichen Vorgaben ausschließlich zur Verbesserung der Lehre eingesetzt werden. 40 Prozent werden dezentral verwaltet. Von den zentralen Mitteln ist ein relativ großer Anteil durch Personal und zusätzliche Infrastrukturkosten belegt. Aus den dezentralen Mitteln werden vorwiegend zusätzliche Lehrveranstaltungen in Form von Meisterkursen und Workshops sowie Anschaffungen im Instrumentenbereich und Verbesserungen der technischen Ausstattung im Lehrbereich finanziert, die zunehmend nur noch über diese Mittel durchführbar sind. Weiterhin werden Exkursionen und Projekte, in aller Regel anteilig, bezuschusst.

[ Studienbeiträge  
sinnvoll einsetzen ]

## 4.3. Leistungsorientierte Mittelvergabe

Eine leistungsorientierte Mittelvergabe ist an der HMTMH bisher nicht eingeführt worden. Dieses ist auf Grund der kleinteiligen Budgetverteilung derzeit auch nicht geplant. In den instrumentalen Bereichen ist der größte Teil des dezentralen Budgets durch Lehrbeauftragte belegt. Im Klavierbereich überwiegend durch Wartung und Erhalt des überaus großen Instrumentenbestandes. In der Musiktheorie, die nur begrenzt Steuerungsmöglichkeiten einsetzt, ist eine kennzahlengestützte Budgetbemessung eingeführt worden.

# Kapitel 5. Kunst – Wissenschaft – Pädagogik

---

## 5.1. Kunst

### 5.1.1. Lehrende

Generationenwechsel meistern – Berufungen hochkarätiger künstlerischer Professuren

Mit einem Anteil von rund 12 Prozent an der Gesamtstudierendenzahl ist die Ausbildung von Solistinnen und Solisten an der HMTMH eine profilbildende Säule. Das qualitativ hohe Niveau dieses Ausbildungszweiges spiegelt sich in den Zahlen erfolgreich absolvierter nationaler und internationaler Wettbewerbsteilnahmen und bildet eine der wesentlichen Stärken der HMTMH.

In Abgrenzung zur Vielzahl kleinerer Musikhochschulen Deutschlands, die lediglich für einige Instrumente eine hochprofessionelle Ausbildung bieten können, ist das Ziel der HMTMH, auch weiterhin eine qualitativ hochwertige Ausbildung in der ganzen instrumentalen Breite zu gewährleisten. Mit 46 Instrumentalprofessuren sind hierfür im Vergleich zu anderen Musikhochschulen hervorragende Voraussetzungen vorhanden. Die Lehrleistung, die von Lehrbeauftragten erbracht wird, liegt im bundesdeutschen Vergleich mit etwa 43 Prozent vergleichsweise niedrig.

Die HMTMH steht in diesem Bereich vor der großen Herausforderung, im Klavierbereich, der über Jahrzehnte das künstlerische Aushängeschild der HMTMH ist und international wahrgenommen wird, und für den Gesangsbereich eine ganze Reihe von Stellen von herausragenden Lehrenden wieder zu besetzen. Die Neuprofilierung des Gesangsbereichs und die Reorganisation des Exzellenzbereichs Klavier war bereits Kernziel der Zielvereinbarung 2010-2012, konnte jedoch aufgrund der Haushaltslage noch nicht umgesetzt werden. Hinzu kommt der schmerzliche Verlust zweier herausragender Lehrender im Holzbläserbereich. Es zeichnet sich ab, dass die Wiederbesetzungen dieser hochkarätigen Stellen mit erheblichen Mühen verbunden sein werden. Qualitativ und auch quantitativ (es geht um die Wiederbesetzung von beinahe 15 Prozent aller künstlerischen Professuren) ist ein einschneidender Generationswechsel zu meistern. Nur wenn dieser erfolgreich sein wird, wird die HMTMH ihren vorderen Rang unter den Musikhochschulen bewahren können.

Lehrversorgung im JRP-Bereich

Der Bereich Jazz/Rock/Pop hebt sich hinsichtlich der Lehrversorgung mit rund 75 Prozent Lehrleistung von Lehrbeauftragten deutlich vom Klassikbereich ab. Noch deutlicher wird die Diskrepanz zwischen der Fachgruppe Jazz/Rock/Pop und den übrigen künstlerischen Fachgruppen, wenn der für die künstlerische Ausbildung wesentliche Ausbildungsinhalt künstlerischer Einzelunterricht vergleichend betrachtet wird. In der Fachgruppe Jazz/Rock/Pop wird an der HMTMH aktuell 90,2 Prozent des Einzelunterrichts von Lehrbeauftragten erteilt. Die HMTMH steht vor der Aufgabe, den durch die Schaffung neuer, heute unverzichtbarer Studienangebote auf dem Feld Rock/Pop induzierten Strukturwandel im Lehrangebot auf der Ebene der personellen Ressourcen zu bewältigen.

Seit Einführung des Studienbereichs Rock/Pop an der HMTMH Ende der 1980er Jahre steigt die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber stetig an. Jazz, Rock, Pop und ihre



vielfältigen Ausprägungsformen streben zunehmend Professionalisierungsmöglichkeiten an. Dies stellt die HMTMH vor die Aufgabe der Etablierung eines professionellen Studienangebots für diesen Bereich. Im Rahmen des Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (3. Säule Hochschulpakt) kann die HMTMH erste Maßnahmen zur Verbesserung der Personalausstattung dieses künstlerischen Bereichs ergreifen. Mit dem Ziel, diesen Bereich strukturell an das Qualitätsniveau der künstlerischen Ausbildung der „klassischen“ Disziplinen anzuschließen, wurde eine halbe Klavierprofessur sowie eine Lehrkraft für besondere Aufgaben zur Verstärkung des Fachs Musiktheorie eingerichtet. Damit kann die Lehr- und Betreuungsqualität optimiert werden. Diese Optimierung muss fortgesetzt werden, um ein vergleichbares Niveau mit anderen künstlerischen und wissenschaftlichen Studienbereichen zu erreichen.

### 5.1.2. Institute

Der Blick auf die berufliche Zukunft der Studierenden hat die HMTMH nicht nur zu Änderungen der Studieninhalte geführt, sondern sie hat auch strukturell mit Institutsgründungen bzw. -stärkungen darauf reagiert. Als Kompetenzzentren für Kammermusik, Neue Musik, Alte Musik geben diese Institute Impulse für die gesamte Hochschule. Für den künstlerischen Bereich wird damit das ausgebaut, was mit großem Erfolg im Institut zur Früh-Förderung musikalisch Hochbegabter (IFF) und im Bereich der Wissenschaften mit dem Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK), dem Institut für musikpädagogische Forschung (ifmpf), dem Institut für Musikphysiologie und Musikermedizin (IMMM), dem Forschungszentrum Musik und Gender (fmg) Tradition an der HMTMH hat und mit der Gründung des Musikwissenschaftlichen Instituts ausgebaut wird: Die Institute sind Orte, an denen Kräfte gebündelt werden, an denen im Dialog der Expertinnen und Experten Entwicklungspotenzial mit klarem Ziel entsteht. Es sind Orte der Vernetzung innerhalb des Hauses mit guter Sichtbarkeit nach außen.

Vor dem Hintergrund des Wandels berufsbezogener Anforderungen an ausgebildete Berufsmusikerinnen und Berufsmusiker bildet die Förderung der künstlerischen Vielseitigkeit der Studierenden einen Schwerpunkt in den Studienangeboten der HMTMH. Stärker als bisher werden Studierende Gelegenheit bekommen, die Breite des Repertoires kennen zu lernen, neue Formen künstlerischer Ausdrucksweisen zu erproben und sich auf ein breiteres Feld musikalischer Aktivitäten vorzubereiten. Die Institute für Kammermusik, Neue Musik und Alte Musik haben dabei eine zentrale Brückenfunktion.

Entwicklungspotenzial von  
Kompetenzzentren stärken

Institutionelle Verstetigung  
von Erfahrungsräumen für  
künstlerische Vielseitigkeit

### 5.1.3. Förderung des künstlerischen Nachwuchses

#### Neue Konzepte zur Förderung künstlerischer Karrieren

Aus den Veränderungen in der Musikwelt im Verhältnis zwischen Musikerinnen und Musikern sowie deren Publikum erwächst ein verschärfter Wettbewerb. Um erfolgreich zu sein, benötigen Absolventinnen und Absolventen der Instrumental- und Musikpädagogik neben der hervorragenden Beherrschung des Instruments zunehmende musikalische Flexibilität, individuelle Spezialisierung und Profilierung. Für die künstlerische Ausbildung wurde hieraus die Konsequenz gezogen, den Studierenden im grundständigen Studium ein obligatorisches Zusatzfach – Musikvermittlung, Dirigieren/Musiktheorie, Instrumentalpädagogik oder Repertoireerweiterung – anzubieten und im Masterstudium in einem flexiblen Ergänzungsbereich Freiräume für individuelle Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen.

Zum anderen strebt die HMTMH an, die Lehrqualität auf dem Feld des praxisbezogenen Ensemblespiels auf ein über alle Fachgruppen vergleichbares Betreuungsniveau zu heben. Durch die Beschäftigung von zusätzlichen Lehrbeauftragten auf dem Feld der Korrepetition wird das Ziel verfolgt, den Studierenden über alle Fächer hinweg einen einheitlichen Qualitätsstandard an begleitetem Ensemblespiel im Rahmen der Ausbildung zu bieten.

#### Workshops und Meisterkurse

Teil des Konzepts der HMTMH, die Studierenden durch entsprechende Studienangebote gezielt auf die berufliche Praxis vorzubereiten, ist, ihnen durch Workshops und Meisterkurse besondere Impulse für ihre Weiterentwicklung zu geben. Im Zuge von Workshops und Meisterkursen (finanziert aus Studienbeiträgen) kommen hervorragende Lehrende an die HMTMH. Ideen gebend für dieses kreative zusätzliche Lehrangebot sind derzeit vor allem die persönlichen Kontakte der Lehrenden der HMTMH zu Lehrenden und künstlerischen Kolleginnen und Kollegen in aller Welt. Es bleibt Aufgabe der kommenden beiden Jahre, Entwicklungsperspektiven in diesem Bereich zu diskutieren.

#### Verstetigung der Frühförderung

### 5.1.4. Frühförderung

Es besteht in der HMTMH Konsens über die außerordentliche Bedeutung der Förderung des instrumentalen und vokalen Nachwuchses. Nachwuchsförderung meint einerseits eine Nachwuchsförderung in der Breite, also eine qualifizierte musikalische Früherziehung im Zusammenwirken mit anderen Institutionen (Musikschulen, Privatmusiklehrerinnen und Privatmusiklehrern, aber auch Laienmusikverbänden sowie allgemeinbildenden Schulen), andererseits die Frühförderung musikalisch Hochbegabter – vor allem des deutschen Nachwuchses – im Institut zur Früh-Förderung musikalisch Hochbegabter (IFF).

Der Weg, den das IFF eingeschlagen hat, ist der einzig sinnvolle, wenn man das Ziel anstrebt, Chancengleichheit in der Situation der Aufnahmeprüfung für Bewerberinnen und Bewerber aus dem In- und Ausland herzustellen. Die Vergabe von Studienplätzen an deutsche Bewerberinnen und Bewerber etwa über eine Quotenregelung zu gewährleisten, ist unbedingt abzulehnen. Um diesem Ziel näher zu kommen, muss insbesondere auch das Fundament des IFF (das Grund-IFF und die Vorklasse des IFF) stabil sein.

Aufgrund der Bedeutung dieses Bereichs hat die HMTMH trotz der derzeitigen Finanzlage den Weg frei gemacht für die Ausschreibung einer Professur für Klavier, die mit 50 Prozent der Stelle die organisatorische Leitung des IFF übernehmen soll. Im Rahmen

des Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (3. Säule Hochschulpakt) verbessert die HMTMH die Personalausstattung zusätzlich durch eine halbe Verwaltungsstelle.

Die Kooperationsmöglichkeiten in der Frühförderung mit den allgemeinbildenden Schulen sind weiterhin zu prüfen, ggf. neu zu konzipieren und auszubauen. Erstrebenswert ist hier ein Impuls von Seiten der Leitungsebenen (Präsidium, Schulleitungen, Kultusministerium). Ziel der HMTMH ist, sich auf diesem Gebiet stärker einzumischen – und dies nicht nur musikbezogen, sondern auch schauspielbezogen, z.B. mit einer Schauspielschule für Kinder, nicht nur Musik produzierend, sondern auch Musik rezipierend durch veränderte Veranstaltungsangebote, die stärker auf neue Hörergruppierungen Bezug nehmen.

### 5.1.5. Kooperationen

Die HMTMH kooperiert derzeit im künstlerischen Bereich u.a. mit der Staatsoper und dem Staatstheater Hannover, mit der NDR Radiophilharmonie, dem NDR, dem Theater für Niedersachsen, den Theatern u.a. in Bremen, Osnabrück, Hildesheim und Göttingen, dem Wettbewerb „Jugend musiziert“, dem Literaturfest Niedersachsen und den Niedersächsischen Musiktagen, Veranstaltern nationaler und internationaler Musikwettbewerbe, diversen Kulturanbietern auf dem Feld der Populärmusik (Kulturzentren, Jazzclub, Musikfestivals etc.) und der Neuen Musik (Musik21 Niedersachsen) sowie mit verschiedenen Museen (u.a. Landesmuseum, Sprengel Museum und Kestnergesellschaft). Mit den bereits bestehenden Kooperationen sind gute Voraussetzungen für einen zunehmenden Praxisbezug in der Künstlerischen Ausbildung geschaffen um den zunehmend durchlässiger werdenden Grenzen zwischen den verschiedenen kulturellen Institutionen gerecht zu werden.

Kulturelle Partnerschaften sind dynamischen Bedingungen unterworfen und müssen immer wieder auf die Frage ihrer Stärkung für die Aufgaben der Hochschule hin überprüft werden. Denn die unzweifelhaft wichtigen Netzwerkstrukturen werden nicht selten von nur einzelnen Lehrenden mit Leben gefüllt. Dadurch haben diese Vernetzungen oftmals eine nur geringe Sichtbarkeit und sind nicht immer optimal in die Hochschulstruktur eingebunden. Noch fehlen häufig feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie institutionalisierte Formen der gemeinsamen Projektplanung und -umsetzung.

Neue Konzepte der Frühförderung im Verbund mit anderen Verantwortlichen

Kooperationen: Bilanzierung und Zukunftsplanung

## 5.2. Wissenschaft

### 5.2.1. Forschung

Die wissenschaftliche Forschung an der HMTMH ist eng verbunden mit der künstlerischen Praxis. Indem sie Impulse aus der künstlerischen Lehre und Praxis aufgreift, entwickelt sie aus musikhistorischer, musikpsychologischer, physiologisch-medizinischer und Gender-Perspektive neue Fragestellungen und innovative Zugänge. Die wissenschaftliche Forschung richtet sich jedoch auch auf Fragestellungen von allgemeinem wissenschaftlichem und/oder gesellschaftlichem Interesse. Dies betrifft beispielsweise die große Bandbreite der Aktivitäten am IJK, wo zahlreiche Fragen von Medienkommunikation, Individuum und Gesellschaft sozialwissenschaftlich bearbeitet werden. Auch hier finden sich vielfach Bezüge zur Musik, wie sie unter anderem im neuen gemeinschaftlich von IJK und Musikwissenschaft verantworteten Masterprogramm „Medien und Musik“ gebündelt werden.

Die Anzahl der wissenschaftlich Forschenden an der Hochschule ist mit 16 Professuren und etwa ebenso vielen (überwiegend aus Drittmitteln bezahlten) wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überschaubar. Dennoch leistet die HMTMH substanzielle Forschungsbeiträge auf sehr unterschiedlichen Gebieten. Sie vereint Akteurinnen und Akteure und Institute (IJK, IMMM, ifmpf, fmg, das Musikwissenschaftliche Institut sowie die musikethnologische Professur im Verbund mit dem Center for World Music an der Universität Hildesheim) mit weit gefächerten Themeninteressen wie auch unterschiedlichsten Methodologien von geisteswissenschaftlich-historischen über kulturwissenschaftliche, medizinisch-naturwissenschaftliche bis hin zu sozialwissenschaftlich-empirischen Herangehensweisen. Dabei sind alle Forschenden der HMTMH höchsten Ansprüchen an die Qualität und Ethik ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit verpflichtet. Sowohl in den Individual- wie in den Verbundforschungen ist die Arbeit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der HMTMH sehr erfolgreich: Vielbeachtete und mit Preisen ausgezeichnete Publikationen (darunter Herausgeberschaften nationaler und internationaler wissenschaftlicher Fachzeitschriften), nationale und internationale Vortragstätigkeit und die Ausrichtung von wissenschaftlichen Konferenzen spiegeln die Forschungsaktivität ebenso wie das Aufkommen an Drittmitteln, das im Vergleich zu anderen künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschulen außergewöhnlich hoch ist. Die HMTMH stellt derzeit einen Antrag auf Mitgliedschaft in der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

### 5.2.2. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Zahl der Promotionen und Habilitationen an der HMTMH ist im Vergleich mit anderen künstlerisch-wissenschaftlichen Hochschulen und im Vergleich mit Musikwissenschaftlichen Instituten an Universitäten überdurchschnittlich. Darin spiegelt sich der Stellenwert, den die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der HMTMH hat: Promovierende an der HMTMH sind in verschiedene Kolloquien eingebunden. Das Halten von Vorträgen auf Symposien und das Schreiben vermittelnder und wissenschaftlicher Texte gehört dabei zur Ausbildung. Im Zuge dessen entstehen immer wieder kleinere oder größere Forschungsteams, die exzellent betreut werden. Besonders im strukturierten Promotionsprogramm „Erinnerung – Wahrnehmung – Bedeutung.

Qualität der Promovierendenbetreuung verstetigen und sichtbar machen

Musikwissenschaft als Geisteswissenschaft“ (2009-2012) wuchsen die Stipendiatinnen und Stipendiaten zu einer leistungsstarken, sich gegenseitig befördernden Gruppe zusammen und bekamen durch die eigenständige Organisation eines internationalen Symposiums vertiefte wissenschaftsorganisatorische und drittmittleinwerbende Einsichten. Mit dem bereits gestellten Fortsetzungsantrag verbindet sich die Hoffnung, ein erfolgreiches Modell zur Nachwuchsförderung in einem kleinen geisteswissenschaftlichen Fach zu einem „best practice“-Modell von Promovierenden-Betreuung in der Musikwissenschaft reifen lassen zu können, mit dem Niedersachsen als Wissenschaftsland auf sich aufmerksam machen kann.

Hervorzuheben ist die exzellente Nachwuchsförderung an der HMTMH auch bezüglich der Stipendiansituation. Viele wissenschaftliche Institutionen rekrutieren Nachwuchs aus den wissenschaftlichen Instituten der HMTMH, vor allem dem IJK und der musikwissenschaftlichen Genderforschung: Aus der richtungweisenden Arbeit der hauptamtlichen Gleichstellungsbeauftragten entstanden seit 2000 an der HMTMH zahlreiche künstlerisch-wissenschaftliche Projekte, Vorlesungs- und Veranstaltungsreihen zu Themen der Genderforschung. In diesem Kontext entstand ein wissenschaftliches Klima, in dem sich Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler dem Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung öffneten. Nach Promotionen bzw. Habilitationen wurden Professuren in Berlin, Detmold, Oldenburg und Stuttgart mit Gender orientierten Nachwuchswissenschaftlerinnen bzw. Nachwuchswissenschaftlern aus der HMTMH besetzt.

### 5.2.3. Kooperationen

Zu den Besonderheiten der Forschung an der HMTMH zählt die Vielfalt an Kooperationen, sowohl international durch den Austausch von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wie z.B. von Humboldt-Stipendiatinnen und -Stipendiaten, als auch national mit wissenschaftlichen Einrichtungen in Hannover und Niedersachsen (derzeit mit neun niedersächsischen Hochschulen sowie der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel). Die HMTMH initiiert(e) vielfältige Formen (inter-)disziplinärer Kooperationen und wirkt(e) federführend an der Schaffung neuer wissenschaftlicher Kooperationsstrukturen in Niedersachsen mit: In Form des Kooperationsvertrages zwischen HMTMH und der Universität Göttingen, in Form der Kooperation zwischen der HMTMH und der Stiftung Universität Hildesheim bezüglich des Center of World Music, in Form eines nordwestdeutschen Netzwerks in den musikwissenschaftlichen Gender Studies unter Federführung des Forschungszentrums Musik und Gender an der HMTMH mit der gemeinsamen Herausgabe eines Jahrbuchs.

Wie im künstlerischen Bereich streben auch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine hohe Sichtbarkeit in der Region an. Sie erreichen das durch praxisnahe Forschung im Zusammenwirken mit gesellschaftlichen und kulturellen Institutionen und der wissenschaftlichen Begleitung künstlerischer und kultureller Aktivitäten.

Kosten-Nutzen-Bilanzierung  
der Kooperationen

## 5.3. Pädagogik

### 5.3.1. Musikvermittlung

Neue Aufgabenfelder in der Musikpädagogik

Die traditionellen Musik-Berufsbilder (Orchestermusikerin/Orchestermusiker, Solistin/Solist, Musikschullehrerin/Musikschullehrer, Gymnasiallehrerin/Gymnasiallehrer, Kirchenmusikerin/Kirchenmusiker, Musikdramaturgin/Musikdramaturg, Musikjournalistin/Musikjournalist usw.) greifen zukünftig nicht mehr. An ihre Stelle treten freelancer-Biografien, die zahlreiche Felder abdecken: Die Musikschullehrerin, die gleichzeitig im Gymnasium unterrichtet und in einem Alte-Musik-Ensemble Cello spielt, der Schulmusiker, der gleichzeitig für die Zeitung schreibt und Klavierschüler hat. Ihnen allen ist mehr oder weniger gemeinsam, dass sie Musik vermitteln, d.h. dass sie zwischen der Musik und den Menschen Brücken bauen. Diese Menschen sind nicht, wie früher, im wesentlichen Kinder und Jugendliche zwischen 6 und 19 Jahren, sondern Vermittlung beginnt schon bei den Kindern im ersten Lebensmonat und endet im Zusammenhang mit der Hospiz-Arbeit erst mit dem Tod eines Menschen.

Diesen Veränderungen trägt die HMTMH Rechnung und entwickelt neue musikpädagogische Konzepte, die auf verschiedene Weise ihren Niederschlag finden, etwa in Form neuer Studiengänge wie Kinder- und Jugendchorleitung oder in Form der Gründung eines Musikkindergartens.

Neue Aufgaben kommen der Musikpädagogik auch durch die Erweiterung des Musikbegriffs zu: Nicht nur das professionelle Musizieren steht im Vordergrund, sondern auch der Gebrauch von Musik im Alltag hat genreübergreifend seinen gesellschaftlichen Wert. Die Möglichkeiten etwa, die heute auch Nicht-Musikerinnen und Nicht-Musikern auf dem iPad geboten werden, führt zu einer Revolution, die weitreichende Konsequenzen für das traditionelle Modell Schöpfer – Nachschöpfer – Rezipient nach sich ziehen. Hier kommt der Pädagogik eine neue Aufgabe zu, die sie bislang nicht einmal im Ansatz hatte.

### 5.3.2. Lehramtsstudium

Lehramtskarrieren in Niedersachsen sichern

Im Zuge des Bologna-Prozesses hat die HMTMH ihren unangefochtenen Spitzenplatz in der Lehramtsausbildung im Vergleich zu den anderen in der Lehramtsausbildung führenden deutschen Musikhochschulen zunächst verloren, da das major-minor-Modell, das für die HMTMH aus der Kooperation mit der LUH erwächst, den Profilbildungsinteressen der Studierenden der HMTMH nicht Rechnung trägt. Viele von ihnen wechseln nach dem BA-Abschluss den Studienort. Die HMTMH und das Land Niedersachsen verlieren dadurch auf dramatische Weise exzellent ausgebildete Absolventinnen und Absolventen. Wie auch die Hochschule für Bildende Künste Braunschweig verfolgt die HMTMH mit allem Nachdruck seit langem die Einführung der Möglichkeit, das Schulfach Musik auch im Masterfach intensiv weiterstudieren zu können und das zweite Schulfach mit der Kleinen Fakultät abschließen zu können. Zum Studienjahr 2012/13 wird ein solcher Studiengang mit zunächst sechs Fächerangeboten für das zweite Schulfach eingerichtet. Die HMTMH verfolgt die Erweiterung des Fächerangebots.

Die angestrebte Neuausrichtung dieses MA-Studiengangs ermöglicht neue Schwerpunktsetzungen in der musikpädagogischen Akzentuierung, also etwa eine Qualifizierung im (Kinder-)Chorbereich, in der Bigband-Arbeit usw. oder im Bereich von Kirchenmusik,

Musikwissenschaft oder Musiktheorie. Ein solches Studienangebot wird die Attraktivität der HMTMH ganz wesentlich erhöhen. Vor allem aber wird damit der unverantwortliche Verlust von Studierenden auf ihrem Qualifizierungsweg gestoppt.

Durch die Verkürzung des Referendariats auf ein Jahr muss der Masterstudiengang Lehramt an Gymnasien zukünftig Aufgaben aus dem Studienseminar mit übernehmen. Konkret bedeutet dies, dass sich alle Master-Seminar-/Workshop-Veranstaltungen dahingehend befragen lassen müssen, ob sie im Dienst der Schülerinnen und Schüler stehen. Die HMTMH hat auf diese Veränderung mit einem entsprechenden Lehrangebot reagiert und bietet attraktive praxisorientierte Seminare an, in denen Studierende künstlerische, wissenschaftliche und pädagogische Arbeitsbereiche im Zusammenschluss erleben und diese in Kooperation etwa mit dem Deutschlandfunk und der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel auf neue Weise erproben können.

Während es bislang nur einen klar definierten Weg ins Lehramt gab, gibt es heute Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger vom Orchestermusiker bis zur Rhythmiklehrerin, die über relativ gering bezahlte Jobs in (Ganztags-)Schulen als Pädagoginnen und Pädagogen arbeiten. Hier wächst den Hochschulen eine sehr dringliche gesellschaftliche Aufgabe zu: die Schaffung von Weiterbildungsangeboten. Es ist Aufgabe der kommenden beiden Jahre, hier eine Zukunftsdiskussion zu führen und Konzepte zu finden, die im Kontext der enorm vielfältigen Aufgaben der HMTMH umsetzbar sind.

In einigen Studiengängen der HMTMH stellt sich bereits jetzt verstärkt die Frage nach Weiterbildungsmöglichkeiten. Von hier aus ist zu fragen, in wie weit die HMTMH sich das Thema „Offene Hochschule“ als Entwicklungsfeld zu eigen machen will und kann.

[ Neue Lösungen an der Schnittstelle Hochschule-Schule ]

[ Fort- und Weiterbildung ]

# Kapitel 6. Studium und Lehre

---

## 6.1. Organisation

### 6.1.1 Studiengänge, Studiengangsentwicklung, III. Studienabschnitt

Nachjustieren akkreditierter Studiengänge

Im Zuge des Bologna-Prozesses konnte die HMTMH ein breit gefächertes Studienangebot mit unterschiedlichen Studienrichtungen und -schwerpunkten etablieren: Von der „klassischen“ künstlerischen Ausbildung in allen wesentlichen Feldern (Orchesterinstrumente, Alte Musik, Neue Musik, Gesangs- und Opernausbildung) über die Medienwissenschaften bis hin zum Schauspiel entstand eine zukunftsfähige Differenzierung des Studienangebotes. Richtungweisend waren bei der Reform der künstlerischen Studiengänge zwei Leitgedanken: Erstes Ziel war die Wahrung der als positiv erkannten Inhalte der bis dato vorhandenen Diplom- und Soloklassen- bzw. Ergänzungsstudiengänge. Zweites Ziel war die Weiterentwicklung und Flexibilisierung von Inhalten unter Berücksichtigung der sich verändernden Bedingungen und Berufsanforderungen im Wandel des kulturellen Lebens. Entsprechend des Hochschulentwicklungsziels der Stärkung der Orchester- und Kammermusikkompetenz wurde insbesondere auf dem Feld der Masterstudiengänge das Studienangebot neu ausgerichtet. Dabei entstanden folgende Studiengänge:

- Master Künstlerische Ausbildung in den „klassischen“ Orchesterinstrumenten
- Master Tasteninstrumente, u.a. mit den künstlerischen Schwerpunkten Neue und Alte Musik
- Master Kammermusik mit den Studienrichtungen Streicherkammermusik, Lied und Klavierkammermusik
- Master Dirigieren mit Studienrichtung Opernkorrepetition

Ferner wurde mit Blick auf sich wandelnde Berufsfelder für angehende Musikerinnen und Musiker das Ausbildungsangebot um gänzlich neue, stärker interdisziplinär ausgerichtete Studienangebote ergänzt:

- Bachelor Popular Music
- Master Kinder- und Jugendchorleitung
- Master Gesang in freiberuflicher Tätigkeit
- Master Medien und Musik
- Master Musikforschung und -vermittlung

Nach der weitgehend abgeschlossenen Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor-Master-System und der Akkreditierung der Studiengänge steht an der HMTMH ein Studienangebot von 33 Studiengängen bereit. Aufgrund der Erfahrungen mit den ersten BA/MA-Jahrgängen, die ihr Studium abschließen, ist nun mit Blick vor allem auf die Prüfungsbelastung der Studierenden eine moderate Revision der Studiengänge erfolgt. Die Studierbarkeit wird im Zuge der Evaluation überprüft.



Bezüglich des III. Studienabschnitts hat die HMTMH ihre Promotionsordnung überarbeitet und in zwei Punkten grundlegend verändert: Zum einen ist die Qualität der Betreuung durch die Einführung einer Betreuungsvereinbarung gesichert, zum anderen sind die zuvor rigide geregelten Zugangsmöglichkeiten gelockert. Damit wird der Flexibilisierung von Studienverläufen Rechnung getragen und sichergestellt, dass wissenschaftlich begabte Studierende aus einem weiten Spektrum von Studiengängen in den Promotionsstudiengang aufgenommen werden können.

Bezüglich des III. Studienabschnitts in den künstlerischen Studiengängen wird die HMTMH im Kontext der Grundsatzüberlegungen der Rektorenkonferenz der Musikhochschulen (RKM) zu diesem Thema das bisherige Modell der Soloklasse überdenken. Wünschenswert ist die Diskussion des Themas „künstlerische Forschung“, wie sie in Österreich bereits „state of the art“ ist. Ansätze dafür bietet auch das Konzept der Dorothea Erleben Stipendien. Mit einer Positionierung der RKM in Abstimmung mit der Kultusministerkonferenz (KMK) ist 2012/13 zu rechnen. Auf dieser Grundlage wird die HMTMH mögliche Neustrukturierungen dieses Studienabschnitts diskutieren.

III. Studienabschnitt und  
„künstlerische Forschung“

### 6.1.2. Akademische Verwaltung

Folgende Projekte werden in den nächsten drei Jahren im Mittelpunkt stehen:

– **Einführung eines Campus-Managements-Systems (CMS)**

Es ist beabsichtigt, mit HISinONE an der Hochschule ein System zu implementieren, das den veränderten Anforderungen im Rahmen des Bologna-Prozesses gerecht wird. Die erste Stufe des Moduls „Bewerbungen“ ist bereits eingeführt. In den Jahren 2012 und 2013 wird das Modul für die Prüfungsverwaltung erprobt und eingesetzt werden.

– **Neuorganisation der Prüfungsverwaltung**

Der Bolognaprozess ist in seiner ersten Stufe mit dem Beginn des Studienjahres 2012/13 vollständig umgesetzt. Modularisierte Studiengänge haben die Anforderungen an die Prüfungsverwaltungen zeitlich und formal erheblich verändert. Mit der Einführung eines CMS werden die technischen Voraussetzungen für die Prüfungsverwaltung geschaffen. Im Zusammenhang damit wird die Prüfungsverwaltung ihre Abläufe einer kritischen Überprüfung unterziehen und diese entsprechend anpassen.

Qualitätsentwicklung in der  
akademischen Verwaltung

### 6.1.3. Professionalisierung administrativer Abläufe lehrbezogener Veranstaltungen

#### Projektorganisation

Die HMTMH befindet sich seit dem WS 2011/12 in einer Überprüfung und Neuorientierung der Zuständigkeiten und Abläufe, die im Zusammenhang der Organisation von Lehrveranstaltungen mit einem hohen Organisationsanteil (durch Ensemblearbeit, die Zusammenarbeit mit externen Institutionen und einem allgemeinen Serviceangebot für Besucherinnen und Besucher im Rahmen der öffentlichen Veranstaltungen) verbunden sind. Die Verbesserung der Lehre bringt einen erhöhten Anteil an Projektarbeit und damit einen gestiegenen Organisationsbedarf mit sich. Durch Mittel aus dem Verbundvertrag zur Verbesserung der Lehre wird der Bereich Veranstaltungswesen zunächst bis 2016 personell verstärkt. Dies betrifft zunächst das Institut zur Früh-Förderung musikalisch Hochbegabter (IFF) und das Institut für Neue Musik und stärkt die Arbeit der Institute als Kompetenzzentren. Die Abteilung für Veranstaltungswesen strukturiert Arbeitsabläufe dahingehend um, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit organisatorischen Aufgabenprofilen zukünftig verstärkt zusammen arbeiten werden.

#### Optimierung der Raumverwaltung

Eine besondere Umbruchsituation ist im Bereich der Raumverwaltung zu erwarten. So sollen Einzelbuchungen von Räumen, die bestimmten Fachgruppen vorbehalten sind, zunehmend in die Selbstverwaltung überführt werden. Eine erste Testphase von zwei Semestern läuft ab dem Sommersemester 2012 mit der Fachgruppe Klavier. Längerfristiges Ziel ist es, die Raumauslastung durch eine zunehmende Eigenverantwortlichkeit der jeweiligen Fachgruppen zu optimieren.

Parallel hierzu wird geprüft werden, ob mit der von der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) entwickelten webbasierten Raumplanungssoftware (RVS web) weitergearbeitet werden kann. Die Bedienfreundlichkeit und die Störungsanfälligkeit sind auch nach wiederholten Nachbesserungen für die Bedürfnisse der HMTMH nicht zufriedenstellend. Eine effiziente und sichere Abwicklung von Raumbuchungen ist auch zukünftig unerlässlich für die logistische Organisation im Bereich der Lehre und dem damit verbundenen Veranstaltungswesen der HMTMH.

## 6.2. Qualitätssicherung und Evaluation der Lehre

#### Implementierung von Lehrevaluation und Grund- legung eines Qualitäts- managements in der Lehre

##### Einrichtung einer Verbundstelle

Mit dem gemeinsamen Projekt von zwölf Musikhochschulen wird die HMTMH an einer Qualifizierungsoffensive zur Verbesserung der Lehre teilnehmen. Mit der Einrichtung einer sogenannten Verbundstelle wird Hannover im Modul Lehre seine Erfahrungen in der Breiten- und Spitzenausbildung einbringen.

##### Einführung einer zentralen Lehrevaluation

Beginnend mit dem WS 2012/13 wird die HMTMH flächendeckend eine Lehrevaluation einführen. Die technischen Voraussetzungen hierfür sind bereits geschaffen. Der erste Probelauf hat im WS 2011/2012 begonnen und wird im SS 2012 fortgesetzt werden.

#### Gender und Diversity in der Lehre

Aktuelle Stellungnahmen verschiedener Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschaftsrat und Deutscher Hochschulverband) fordern die Berücksichtigung von Gender- und zunehmend auch Diversityaspekten als Qualitätssicherungskriterien der Lehre. Die Beschreibung der Herausforderungen an die

musikvermittelnden Fächer bestätigen diese Entwicklung. Dozentinnen und Dozenten müssen also zukünftig in der Lage sein, geschlechtergerecht und unter Berücksichtigung der Vielfalt der Lebenssituationen der Studierenden zu lehren und Gender- bzw. Diversityaspekte inhaltlich und strukturell in die Ausbildung zu integrieren, damit die Studierenden auf die veränderten Berufsfelder entsprechend vorbereitet sind. Hier plant die Hochschule eine interne Auseinandersetzung über die Bedeutung von Genderaspekten in den einzelnen Fachgruppen und Studiengängen. Diese wird im Rahmen der Feierlichkeiten zu 20 Jahren Gleichstellungsbüro an der Hochschule noch im Herbst 2012 ihren Auftakt finden und soll sich in den nächsten Jahren durch entsprechende Diskussionsforen und Weiterbildungsangebote fortsetzen. Die Hochschule beteiligt sich in diesem Zusammenhang am Benchmarking-Prozess „Qualitätssicherung in der Lehre unter Gleichstellungsaspekten“, der vom Forum Qualitätsmanagement und Gleichstellung an niedersächsischen Hochschulen initiiert wurde und in Kooperation mit der Deutschen Universität für Weiterbildung durchgeführt wird.

#### **Restrukturierung der IT und Einführung eines E-Learning-Systems**

Die Hochschule verfügt über eine im Vergleich mit anderen Musikhochschulen äußerst leistungsfähige IT-Struktur. Trotz begrenzter personeller Kapazitäten sind mit dem Identitätsmanagementsystem und der Einführung einer E-Learning-Plattform Umgebungen geschaffen worden, die den Studierenden und Lehrenden Instrumente zur Verbesserung der Lehr- und Studienbedingungen zur Verfügung stellen. Mit dem Media-Lab, dem PC-Pool-Raum und der hochschulweiten Versorgung mit Drahtlosnetzwerken werden die Bedingungen für die Studierenden optimiert. Mit der IT-Restrukturierung wird die Basis zur Weiterentwicklung dieser Dienste geschaffen.

### **6.3. Bibliotheken und Sammlungen**

Die Bibliothek der HMTMH gehört mit über 200.000 Medieneinheiten zu den größten Musikhochschulbibliotheken in Deutschland. Hinzu kommen fachbezogene Teilbibliotheken von Instituten (Europäisches Zentrum für Jüdische Musik, Forschungszentrum Musik und Gender, Institut für Musikpädagogische Forschung, Musikethnologie im Verbund mit dem Center for World Music der Stiftung Universität Hildesheim) sowie die Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum, die die HMTMH und die Hochschule Hannover gemeinsam unterhält.

Eine Leitungsfunktion ist bisher in keinem bibliothekarischen Arbeitsplatz als Aufgabe verankert. Leitung und Entwicklung einer Musikhochschulbibliothek von der Größe und besonders der Aufgabenvielfalt der HMTMH-Bibliothek (orientiert an der Fächerbreite der Hochschule im Bereich Musik/Musikwissenschaften und darüber hinaus in den Medienwissenschaften und der Musikermedizin) sind jedoch als Nebenaufgaben auf Sachbearbeiterinnenebene nicht mehr angemessen leistbar. Das Fehlen eines konsequenten Bibliotheksmanagements wirkt sich negativ auf die stetige Erweiterung des Angebots und Verbesserung der Servicequalität für die Nutzerinnen und Nutzer aus. Sowohl die Instrumentalfächer als auch die Wissenschaften an der HMTMH benötigen

Personalentwicklung  
Bibliothek: Leitung des  
Bibliothek- und  
Informationsmanagements

## Raumsituation Bibliothek

für ihre Arbeit jeweils gut ausgestattete Bestandsgruppen sowie Lizenzzugriffe ihrer Hochschulbibliothek. Dazu muss die einzelfallorientierte musikbibliothekarische Arbeit in Erwerbung, Erschließung und Information stärker als bisher getrennt werden, d.h. eine entsprechende Personalstruktur geschaffen werden, die die Informationsversorgung auf hohem Niveau langfristig sichert.

Die räumliche Situation der HMTMH stellt insbesondere die Bibliothek vor zunehmend unlösbare Probleme. Derzeit ist die Hauptbibliothek auf vier verschiedene Standorte verteilt (Bibliothek Emmichplatz, ifmpf-Bibliothek in der Seelhorststraße, Magazinstandort Seelhorststraße (ggf. benutzungsöffentlich). Ausweichmagazin Uhlemeyerstraße). Die vier Standorte erschweren die Nutzung der Sonderbestände. Dies betrifft vor allem Sonderbestände mit Musikmaterialien wie Plattendrucke, Nachlässe, moderne Sonderausgaben, die an einem Standort zusammengeführt, erschlossen und nach Möglichkeit digitalisiert werden müssen. Außerdem resultiert aus der räumlichen Enge, dass erhebliche Ressourcen durch die Konzeption und Umsetzung schnell wechselnder Raumnutzungskonzepte gebunden sind.

## Elektronische Bibliothek

Deutlicher Entwicklungsbedarf besteht zudem im Bereich der Elektronischen Bibliothek. Das bisherige Angebot (überwiegend bibliographische Datenbanken und Nachschlagewerke) muss überprüft und durch Notentexte, auditive und audiovisuelle Einspielungen und Dokumente ebenso wie Abhandlungen und Aufsätze ergänzt werden. Zudem muss ein Electronic-Rights-Management-Konzept erarbeitet werden, für die Erwerbungs-, Bereitstellungs-, Archivrechte- und Nutzungsverwaltung der elektronischen Zugriffe der HMTMH unter Berücksichtigung der jeweiligen Nutzungsrechte und Nutzungszusammenhänge (textbasierte, auditive und audiovisuelle Quellen in künstlerischen, pädagogischen und wissenschaftlichen Arbeitsfeldern).

### 6.4. Stipendien

Begabten und leistungsstarken Nachwuchs zu fördern und ihm eine bestmögliche Ausbildung zu ermöglichen, ist eines der vorrangigen Ziele der HMTMH. Daher darf fehlende finanzielle Unterstützung kein Hinderungsgrund für ein zielorientiertes Studieren sein. Von diesem Grundsatz ausgehend, hat die HMTMH mit Unterstützung des Bundes, des Landes, der Region sowie hochschuleigener und -naher Institutionen (Förderkreis und Stiftung der HMTMH), vor allem durch engagierte Sponsorinnen/Sponsoren und Mäzeninnen/Mäzene, über Jahre hinweg ein erfolgreiches Stipendienprogramm aufgebaut, das eine Vielzahl von Unterstützungen in Form von Vollstipendien, Einmalzahlungen bis zu kostenfreier Unterkunft ermöglicht. Die Kriterien der Vergabe richten sich sowohl nach Begabung und Bedürftigkeit als auch gesellschaftlichem Engagement und besonderen persönlichen Leistungen. Seit 2010 konnten jährlich fast 100 Studienbeihilfen mit unterschiedlicher Förderdauer vergeben werden. Das Ziel, kontinuierlich weitere Steigerungsraten zu erreichen, insbesondere hinsichtlich des Deutschlandstipendiums, wird für die HMTMH, die keine personelle Kapazität für eine gezielte Fundraising-Arbeit hat, jedoch auf Dauer kaum erreichbar sein.

## 6.5. International Office

Insbesondere die Ausbildung auf dem Feld der solistischen künstlerischen Ausbildung, aber auch in den übrigen künstlerischen Studiengängen, weist an der HMTMH einen hohen Grad an Internationalisierung auf. Eine Quote ausländischer Studierender von im Mittel 33 Prozent aus mehr als 50 Herkunftsländern über die vergangenen fünf Jahre ist Beleg für diese internationale Ausrichtung. Dies stellt die Studienadministration der HMTMH (insbesondere bei den ausländischen Studierenden) in erheblich höherem Maße als bisher vor Anforderungen an studienbegleitende Beratung. Hier steht u.a. die Anpassung der Informations- und Beratungssituation an das neue Einwanderungsgesetz des Bundes an. Es müssen Konzepte zur Verbesserung der internationalen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HMTMH erarbeitet werden.

Beratung internationaler Studierender an der HMTMH

Die HMTMH ist über das Erasmus- und PROMOS-Programm des DAAD international vernetzt. Auf diesem Gebiet steht eine Diskussion über die strategische Ausrichtung der Erasmus-Personalmobilität an. Außerdem verdeutlichte eine DAAD-Information auf der Rektorenkonferenz der Musikhochschulen-Sitzung im Januar 2012, dass die Musikhochschulen sich nicht in dem Maße an den Programmen des DAAD beteiligen wie die Universitäten. Die HMTMH liegt im Vergleich zu anderen Musikhochschulen zwar auf einem der vorderen Ränge bezüglich der Finanzierung des internationalen Austausches durch den DAAD, allerdings bestehen hier deutliche Steigerungsmöglichkeiten. Insbesondere die Möglichkeit, internationale Lehrende für eine Gastprofessur an die HMTMH zu gewinnen, sollte nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch im künstlerischen Bereich mit Nachdruck verfolgt werden.

Internationale Kooperationen und Gastprofessuren

Die HMTMH ist darüber hinaus mit elf internationalen Musikhochschulen über Kooperationsvereinbarungen verbunden:

- Musikhochschule Luzern (Schweiz)
- Universität Mozarteum Salzburg (Österreich)
- Polnische Film- und Theater Schule Łódź (Polen)
- Republikanisches Musikcollege der Stadt Minsk (Russland)
- Tschaikowsky Konservatorium Moskau (Russland)
- Universität Tomsk (Russland)
- Tokyo College of Music (Japan)
- Korea National University of Arts Seoul (Korea)
- Musikhochschule Tianjin (China)
- Zentral-Konservatorium in Peking (China)

Auch bezüglich dieser sehr verschieden aufgestellten Kooperationen ist zu klären, in welcher Weise die HMTMH zukünftig ihre internationalen Kooperationen ausrichten und verstetigen will.

Familiengerechtigkeit als Herausforderungen für die Studiengestaltung

## 6.6. Gleichstellung und Vereinbarkeit von Studium und Familie

Durch die Bologna-Reform und die Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen rechnet die HMTMH langfristig mit sehr verschiedenen Studierendengruppen. Während die Bachelorstudierenden aufgrund des frühen Abiturs eher jünger werden, richten sich die Masterstudiengänge zunehmend auch an Studierende, die nach erster Berufstätigkeit und evtl. Familiengründung ein Studium aufsatteln. Hier müssen stärker als bisher Überlegungen angestellt werden, wie die Hochschule in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Studium unterstützen kann, z. B. im Bereich der Kinderbetreuung. Es hat sich auch gezeigt, dass bereits Studierende mit der Situation der Pflege von Angehörigen konfrontiert sind. Hier gilt es im Rahmen der Reauditierung mit dem audit familiengerechte hochschulische Unterstützungskonzepte zu entwickeln, die mit der Studienorganisation der modularisierten Studiengänge kompatibel sind.

## 6.7. Neue Anforderungen an Lehrende in Vermittlung und Selbstverwaltung

Institutionelles Selbstverständnis der Lehrenden

In den Diskussionen der Zukunftstage der HMTMH im Mai 2011 und Januar 2012 trat das Thema der veränderten Anforderungen an die Lehrenden besonders in drei Punkten deutlich zu Tage.

**Erstens:** Überlastung durch Gremienarbeit, die dazu führt, dass Ämter in der Selbstverwaltung schwer besetzbar sind.

**Zweitens:** die stark angewachsene administrative Arbeit insbesondere durch ständig neue Anforderungen im Zuge der Reorganisation der neuen Studiengänge.

**Drittens:** die immer stärkere administrative Belastung durch Projektanträge und Drittmittelinwerbungen.

Dass die Vorstellungen von den Aufgaben einer Professur bezüglich der institutionellen Verantwortlichkeit höchst uneinheitlich sind, verdeutlichen auch die W-Besoldungsgespräche, die an der HMTMH nach drei bzw. sechs Jahren geführt werden.

Zu diesem Themenbereich sind weitere Diskussionen erforderlich, die in die Überarbeitung des Leitbildes der HMTMH einmünden werden.

# Kapitel 7. Profilierung im öffentlichen Raum

---

## 7.1. Veranstaltungen

In den letzten fünf Jahren ist die Veranstaltungsdichte der HMTMH auf ca. 400 Veranstaltungen mit ca. 80.000 Besuchern angewachsen. Diese hohe Zahl an Veranstaltungen ist durch Parallelveranstaltungen an verschiedenen Veranstaltungsorten möglich. Die Veranstaltungen im Richard Jakoby Saal im Haupthaus am Emmichplatz und im Studiotheater der Expo Plaza sind vom technischen Support die aufwendigsten Veranstaltungen. Hier finden die beim Publikum begehrten Aufführungen des Hochschulorchesters, die Opernprojekte oder Schauspieljahrgangsjahre statt.

Die künstlerischen und zunehmend auch die wissenschaftlichen Studiengänge der HMTMH müssen und wollen sich öffentlich präsentieren. Das Publikum nimmt diese Performances aufgrund des hohen künstlerischen Niveaus allerdings nicht zwingend als eine Studienprüfungsleistung wahr. Inwieweit für diesen anwachsenden Veranstaltungsbereich, soweit er mit dem Aufgabenbereich der Hochschule vereinbar ist, Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. gestellt werden können und sollen, muss Thema einer vordringlichen Diskussion der HMTMH sein.

In den letzten Jahren haben sich im Veranstaltungswesen der HMTMH erfolgreiche Veranstaltungsreihen etabliert, wie beispielsweise das Kammermusikfestival oder das Liederfest, komplettiert durch Veranstaltungsformate im Zuge von Projektkooperationen, der Zusammenarbeit mit Förderinnen und Förderern und Stiftungsgeberinnen und -gebern der HMTMH. Die Summe all dieser Veranstaltungen hat die personellen und technischen Ressourcen im Bereich für Veranstaltungswesen an die Grenzen geführt und in den letzten zwei Jahren zeitweise deutlich überlastet. U.a. gilt es hier Konzepte für effektivere und kundenfreundlichere Abläufe des Kartenvorverkaufs zu entwickeln.

Die HMTMH steht im Bereich der Bühnentechnik innerhalb der nächsten fünf Jahre vor der Aufgabe personeller Neubesetzungen. Dabei wird zu diskutieren sein, inwieweit die HMTMH in der Lage ist, den wachsenden technischen und medialen Ansprüchen für die Präsentation von Studienleistungen durch einen zunehmend breiter aufgestellten (Medien-)Support der Bühnentechnik zukünftig gerecht zu werden. Außerdem wird die HMTMH vor der Herausforderung vermehrter Maßnahmen im Bereich von Wartung und Investition stehen, um dem erhöhten Standard von Sicherheitsbestimmungen nach der geltenden Niedersächsischen Versammlungsstättenverordnung gerecht zu werden.

Zukunftsdiskussion über den Veranstaltungsbereich

Entwicklung von zukunftsfähigen Abläufen im Veranstaltungsbereich

Personalentwicklung und Investitionen im Bühnenbereich

## 7.2. Marketing und Kommunikation

Als künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogische Hochschule muss sich die HMTMH zunehmend positionieren und ihre Erstklassigkeit und das Renommee ihres Namens in die öffentliche Wahrnehmung transportieren. In den vergangenen vier Jahren hat die Hochschule daher den Sektoren Marketing und Kommunikation professionalisiert und dahingehend ausgebildet, mit Konzepten und Publikationen für die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge die Umstellung erfolgreich zu begleiten und neue Studierende zu aktivieren, das Hochschulmagazin „pressto“ als Kommunikations- und Darstellungsinstrument für ihre Zielgruppen attraktiv zu machen, im Internet den Webauftritt mit stetig steigenden Userzahlen zeitgemäß auszubauen und mit Kommunikationskonzepten in der Pressarbeit ihre Medienwirkung zu stärken.

Die Außendarstellung der HMTMH liegt heute auf vielen Schultern, zahlreiche Einrichtungen prägen das Erscheinungsbild mit. Im Grunde steht jeder Hochschulangehörige für die gesamte Einrichtung. Marketing und Kommunikation werden daher zunehmend als Querschnittsaufgaben verstanden und organisiert. Zielgruppengerechte Kommunikationsmaßnahmen nach innen und außen sind daher für Außendarstellung essenziell. Die HMTMH besitzt mehrere Anspruchsgruppen, vor allem:

- Die Studierenden, welche Bildungsleistungen nachfragen
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Lehr-, Forschungs-, Transfer- und Verwaltungsleistungen erbringen
- Die Gesellschaft und die (Kultur-)Wirtschaft, die an gut ausgebildeten Absolventinnen und Absolventen, Forschungsergebnissen und dem Veranstaltungsstandort interessiert ist
- Medien
- Ehemalige
- Potenzielle Studierende und Mitarbeiter/innen

Leistungen der HMTMH  
sichtbar machen

Für die Ansprache dieser Zielgruppen werden folgende Arbeitsfelder vorangetrieben:

**Arbeitsfeld Internet:** Professionalisierung der (dezentralen) Websiteredaktion mit dem Ziel, eine ganzheitliche und starke Onlinepräsenz für die HMTMH aufzubauen. Ergänzend dazu ist die Auffindbarkeit in Suchmaschinen zu optimieren und der internationale Auftritt zu verstärken.

**Arbeitsfeld Hochschulmarketing:** Verstetigung und Ausbau der Marketingmaßnahmen zur Bewerbung der Studiengänge und Positionierung der HMTMH innerhalb der Kulturszene und Region sind zentrale Aspekte dieses Bereichs.

**Arbeitsfeld Publikationen:** Trotz zunehmender Medialisierung setzt die HMTMH auf vertrauensbildende und glaubwürdige Printprodukte zur Erreichung ihrer Anspruchsgruppen: Das Hochschulmagazin „pressto“ und MAGENTAIntern als Zeitschrift für Angehörige sollen auf gleichem Niveau weitergeführt werden, ein Geschäftsbericht, der im Zweijahres-Rhythmus berichtet, soll zudem für die Außendarstellung entstehen.

**Arbeitsfeld Veranstaltungswerbung:** Hier wird es nötig, eine (dezentrale) Veranstaltungswerbung (Text, Layout, Produktion) aufzubauen, die es den Darsteller/innen und Musiker/innen erlaubt, selbst in der Werbung tätig zu sein. Eine weitere Professionalisierung des Publikationssystems für Veranstaltungstermine ist zudem angestrebt.



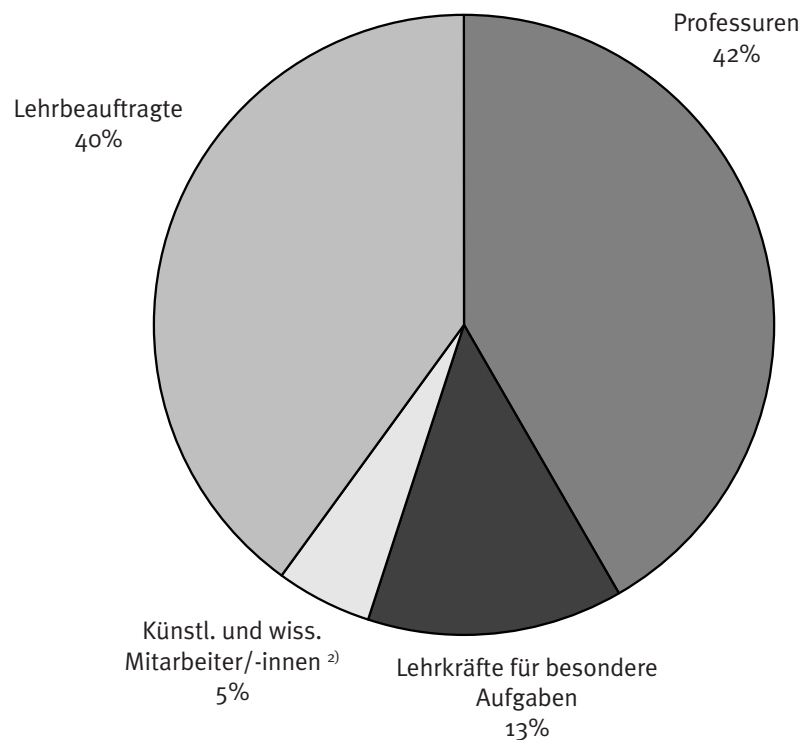


# Hochschulstatistik

Stand: 01.12.2011, WS 2011/2012

<b>Personal (Personenzählung)</b>		
<b>Personen (Köpfe)</b>	<b>insgesamt</b>	<b>davon weiblich</b>
<b>Mitarbeiterkreis</b>		
<b>Lehre und Forschung</b>		
Professuren <sup>1)</sup>	88	21
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	33	16
Kunstl. und wiss. Mitarbeiter/-innen <sup>2)</sup>	29	15
Lehrbeauftragte	214	78
<b>Präsidium, zentr. Einrichtungen, Hochschulverwaltung</b>		
Beamte MTV	8	5
Beschäftigte TV-L <sup>3)</sup>	68	48
Auszubildende / Volontäre	3	2
<b>Summe insgesamt</b>	<b>443</b>	<b>185</b>

## Zusammensetzung des Lehrdeputats



- 1) einschließlich Lehrstuhlvertretungen und Lehrstuhlverwaltungen
- 2) einschließlich Drittmittelkräfte
- 3) einschließlich studentische Hilfskräfte im Angestelltenverhältnis

<b>Studierende gesamt nach Köpfen</b>			
	Gesamt inkl. Beurlaubte	davon Deutsche	davon Ausländer/-innen
männlich	604	407	197
weiblich	757	494	263
Studierende des IFF, VIFF und GrIFF	112	99	13
<b>Summe insgesamt</b>	<b>1473</b>	<b>1000</b>	<b>473</b>

<b>Ausländische Studierende nach Staatsangehörigkeit*</b>	
<b>Herkunftsland</b>	
Korea	81
China (inkl. Tibet)	63
Japan	37
Russ. Foerder. 3	2
Polen	29
Ukraine	21
Taiwan	16
Spanien	16
USA	11
Italien	10
Schweden	10
Österreich	9
Großbritannien	9
Türkei	9
Finnland	8
Israel	7
Schweiz	7
Kroatien	6
Bulgarien	6
Frankreich	6
Ungarn	6
übrige (<= 5 Stud.)	74
<b>Gesamt</b>	<b>473</b>
*inklusive Jungstudierende, Frühstudierende und Vor-Frühstudierende Inseamt Studie- rende aus 56 Nationen	

## Studierende gesamt nach Studienabschluss (Kopfzählung, inkl. Beurlaubte)

Studienabschluss	insgesamt	davon weiblich	davon Ausländer/innen
<b>Grundständige Studiengänge</b>			
Diplom Künstlerische Ausbildung	129	60	70
Diplom Schauspiel	39	20	6
Diplom Gesang / Berufsausbildung Oper	45	34	11
Fächerübergreifender Bachelor	180	89	4
BA Künstl. Ausbildung	84	37	42
BA Künstl./ Pädagogische Ausbildung	41	31	8
BA Klavier	41	26	29
BA Dirigieren	3	0	3
BA Komposition	2	0	0
BA Gesang	19	9	5
BA Jazz / Rock / Pop (ed. / perf.)	27	6	4
BA Popular Music	36	10	1
BA Kirchenmusik	7	5	2
BA Sonderpädagogik	27	24	2
BA Medienmanagement	131	86	2
Diplom Musikerziehung	76	40	32
Diplom Rhythmikerziehung <sup>1)</sup>	4	4	1
Lehramt Grund-, Haupt- und Realschulen <sup>1)</sup>	1	1	0
Diplom Kirchenmusik B <sup>1)</sup>	7	2	1
<b>Zwischensumme 1</b>	<b>899</b>	<b>484</b>	<b>223</b>
<b>Aufbaustudiengänge</b>			
Diplom Soloausbildung	146	83	116
Master Künstlerische Ausbildung	58	33	51
Master Kinder- & Jugendchorleitung	5	3	1
Master Kammermusik	14	10	11
Master Tasteninstrumente	23	17	22
Master Dirigieren	5	4	4
Master Komposition	1	1	1
Master Gesang freiberuflich	2	0	1
Master Gesang Oper	9	5	9
Master Künstl. Pädagogische Ausbildung	7	5	4
Master Kirchenmusik	1	0	0
Master Musikforschung & -vermittlung	8	6	0
Master Musiktheorie	3	1	0
Master Lehramt an Gymnasien	36	19	2
Master Lehramt Sonderpädagogik	1	1	0
Master Medien & Musik	44	28	3
Master Medienmanagement	44	24	4
Master Multimediale Kommunikation	4	1	0
Diplom Kirchenmusik A <sup>1)</sup>	2	1	1
<b>Zwischensumme 2</b>	<b>413</b>	<b>242</b>	<b>230</b>
<b>Ergänzungsstudiengänge</b>			
Diplom Ensemblefächer <sup>1)</sup>	4	0	3
Diplom Musikerziehung (Lehrer Ges./Musikth.) <sup>1)</sup>	1	1	0
<b>Zwischensumme 3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Promotion Musikwiss./Musikpäd./Journ.	44	30	4
<b>Zwischensumme 4</b>	<b>1361</b>	<b>757</b>	<b>460</b>
Frühstudierende	50	25	7
Jungstudierende	16	11	3
Vor-Frühstudium	46	26	3
<b>Insgesamt</b>	<b>1473</b>	<b>819</b>	<b>473</b>

<sup>1)</sup> Auslaufende Betreuung

<b>Erträge</b>			
<b>Ertragsposition</b>	<b>Wirt.jahr 2010</b> absolut (in Tsd. €)	<b>Wirt.jahr 2009</b> absolut (in Tsd. €)	<b>Wirt.jahr 2008</b> absolut (in Tsd. €)
<b>1. Erträge aus Zuweisungen und Zuschüssen für laufende Aufwendungen</b>			
1.a) des Landes Niedersachsen aus Mitteln des Fachkapitels	18.257,4 €	17.538,9 €	17.711,9 €
1 b) des Landes Niedersachsen aus Sondermitteln	1.800,3 €	1.321,6 €	508,3 €
1 c) von anderen Zuschussgebern (Drittmittel Antragsforschung)	333,8 €	398,9 €	432,9 €
<b>Summe</b>	<b>20.391,4 €</b>	<b>19.259,4 €</b>	<b>18.653,1 €</b>
<b>2. Erträge und Zuweisungen und Zuschüssen zur Finanzierung von Investitionen</b>			
2 a) des Landes Niedersachsen aus Mitteln des Fachkapitels	215,0 €	215,0 €	226,0 €
2 b) des Landes Niedersachsen aus Sondermitteln	5,4 €	0,0 €	15,0 €
2 c) von anderen Zuschussgebern (Drittmittel)	5,0 €	4,0 €	0,0 €
<b>Summe</b>	<b>225,4 €</b>	<b>219,0 €</b>	<b>241,0 €</b>
<b>3. Erträge aus Studienbeiträgen und Langzeitgebühren</b>			
<b>Summe</b>	<b>807,6 €</b>	<b>756,8 €</b>	<b>732,3 €</b>
<b>4. Umsatzerlöse</b>			
<b>Summe</b>	<b>460,1 €</b>	<b>407,2 €</b>	<b>343,9 €</b>
<b>5. Sonstige betriebliche Erträge</b>			
5 a) Erträge aus Stipendien	127,5 €	90,8 €	46,8 €
5 b) Erträge aus Spenden und Sponsoring	253,7 €	299,3 €	271,4 €
5 c) Andere sonstige betriebliche Erträge <sup>1)</sup>	675,3 €	737,4 €	754,8 €
5 d) Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	2,4 €	3,2 €	22,4 €
<b>Summe</b>	<b>1.058,9 €</b>	<b>1.130,6 €</b>	<b>1.095,4 €</b>
<b>Summe insgesamt</b>	<b>22.943,4 €</b>	<b>21.773,0 €</b>	<b>21.065,6 €</b>

1) einschließlich Bestandsveränderung an unfertigen Leistungen und Erträge aus der Auflösung von Sonderposten

<b>Aufwendungen</b>			
Aufwandsposition	Wirt.jahr 2010 absolut (in Tsd. €)	Wirt.jahr 2009 absolut (in Tsd. €)	Wirt.jahr 2008 absolut (in Tsd. €)
<b>1. Materialaufwand / Aufwendungen für bezogene Leistungen</b>			
Summe	466,4 €	463,7 €	440,0 €
<b>2. Personalaufwand</b>			
Summe	13.649,2 €	13.527,7 €	13.410,0 €
<b>3. Abschreibungen auf Immaterielle Gegenstände &amp; Sachanlagen</b>			
Summe	587,9 €	554,1 €	509,1 €
<b>4. Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>			
Summe	8.322,6 €	7.914,3 €	6.662,5 €
<b>Summe insgesamt</b>	<b>23.026,1 €</b>	<b>22.459,8 €</b>	<b>21.021,6 €</b>

<b>Entwicklung Drittmittel­einnahmen</b> (in Tsd. €)		
Wirtschaftsjahr	insgesamt	davon Spenden und Sponsoring
2002	438,7 €	21,7 €
2003	923,3 €	44,5 €
2004	509,3 €	72,4 €
2005	600,7 €	118,6 €
2006	835,0 €	205,5 €
2007	938,2 €	306,1 €
2008	745,8 €	271,4 €
2009	820,8 €	299,3 €
2010	732,2 €	253,7 €

# Organisationsplan Zentralverwaltung

Stand Juni 2012



